

**PALLAI KATALIN:
SEGÉDLET ETIKAI TRÉNINGEK TERVEZÉSÉHEZ ÉS
MEGTARTÁSÁHOZ**

**JEGYZET AZ ETIKAI TRÉNINGEK CÍMŰ TÁRGYHOZ AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ
SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉS KERETÉBEN**

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
VEZETŐI TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET
2015.**



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

BEVEZETŐ	3
A SZAKMAI TRÉNING, MINT OKTATÁSI MŰFAJ	6
A TRÉNING TERVEZÉSE	7
A helyszín.....	7
Az időtartam	8
A csoporttagok megválasztása	8
Tartalmi tervezés	9
A TRÉNING FOLYAMATA	11
A csoport elméletben és gyakorlatban.....	11
A tréning, mint együttműködő folyamatépítés.....	12
A tréning mint modell	13
A TRÉNER SZEREPE	15
ALAPVETŐ ETIKAI TRÉNING GYAKORLATOK	18
Etikai kérdések azonosítása.....	18
Lépj/ne lépj döntési modell gyakorlat.....	22
Etikai dilemma gyakorlatok	25
Két székes argumentálás	25
Etikai mérlegelés gyakorlat	26
Néhány rövid dilemma a gyakorlatokhoz.....	29
Négy praktikus teszt az etikus döntés ellenőrzéséhez	31
IRODALOM	31



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

BEVEZETŐ

Ez a rövid jegyzet a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzésének továbbfejlesztése keretében íródott az Etikai tréning című tárgyhoz.

Még mielőtt a lényegre térnék fontos tisztázni, hogy milyen jelentéssel használom itt a tréning szót. A magyar gyakorlatban ugyanis tréningen általában azokat a tréner által vezetett, a résztvevőket bevonó gyakorlatokra épülő oktatási módszereket nevezik, amelyek alapvetően a csoportos a személyiségfejlesztő, vagy csoportos önfejlesztő tréningek módszertanára épülnek. A Magyarországon leginkább ismert tréning és használt tréning módszertan könyvekben (pl. Rudas könyvei, vagy a Z-Press kiadványai) mind az elméleti magyarázat, mind a gyakorlatok csoportosítása is e személyiségfejlesztő tréningekhez készült, és alapvetően a gyakorlatok kiválasztását segítik az ilyen tréningekhez.

Az integritás tanácsadó azonban nem személyiségfejlesztő szakember. A legtöbb esetben felkészültsége sincs ilyen feladathoz. Még ha lenne is ilyen tudása, akkor sem lenne szerencsés a szerepeket keverni. Az integritás tanácsadó feladata kizárólag az etikai képzés biztosítása a szervezetben: vagy megrendelve etikai képzéseket, vagy úgy, hogy saját maga tervezi és vezeti a képzéseket. Az integritásfejlesztésben és menedzsmentben az etikai képzés célja egyrészt a szervezeti értékek és szabályok mélyebb megismerésének és az összefüggések megértésének támogatása, másrészt az értékek internalizálásának támogatása. Ez a szakmai tartalom. Az integritás tanácsadó képzés során **azt javasoljuk, hogy ezt az értéktudatosító és értéképítő funkciót az integritás tanácsadó ne frontális előadásokkal, vagy esetleg a szabályok be nem tartásához kapcsolódó szankciókkal való fenyegetéssel, próbálja támogatni, hanem olyan folyamatok kezdeményezésével, amelyek során a munkatársaknak lehetősége van etikai kérdéseken elgondolkodni, döntési és cselekvési alternatívákra reflektálni, és munkatársaikkal közösen etikai kérdéseket megbeszélni.** Ezek a tevékenységek fejlesztik ugyanis a felelős mérlegelés képességét, ami az etikai döntésekhez elengedhetetlen, és ezek járulnak leginkább hozzá a közös (hasonlóan értelmezett) értékek, a szervezeti kultúra és a biztonságos klíma formálásához, amik az integritás viselkedést támogató legfontosabb feltételek.

Ez a javaslat két szakmai állásponton alapul. Az egyik szerint a szervezeti értékek erősítésében és a korrupció megelőzésben a formális



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

szabályok mellett komoly jelentősége van a társadalmi és szervezeti kultúrának. Az integritás tanácsadó szakirányú képzés más tárgyai során (Pl. az Érték alapú kormányzás) sok szó esik arról, hogy a társadalmi szinten zajló és a szervezeten belüli diszkurzív folyamatnak kulcsszerepe van az értéktudat és normák formálásában. (Moroff- Schmidt-Pfister 2010) Számos kutatás támasztja alá, hogy különös jelentősége van a diszkurzív folyamatnak akkor, amikor a normák formálására, és a normakövetés erősítésére olyan közegben van szükség, ahol a formális és informális normák (írott és íratlan szabályok) ütközése is felmerülhet. (Finnemore-Sikkink, 1998) Ilyenkor ugyanis nemcsak a hivatalosan elfogadott normák átadására van szükség, hanem arra is, hogy a szervezeten belüli gyakorlatokkal kapcsolatos vélemények is megvitathatóvá és egyeztethetővé váljanak. Az informális szabályokat és gyakorlatokat ugyanis egy-egy munkatárs nem tudja megváltoztatni. (Persson et al 2013) Változás csak akkor képzelhető el, ha elegendően hajlandóak hasonló irányba változni, és ezt tudják is egymásról. Ezért a gyakorlatok megváltozásához a hivatalos álláspontok megismerése mellett annak is jelentősége van, hogy a kollegák kölcsönösen megismerjék egymás álláspontjait, és elinduljon a kölcsönös bizalom építése.

A másik – a tréningmódszert - alátámasztó álláspont szerint a felnőttoktatásban – különösen akkor, amikor nemcsak kognitív tudásátadásra van szükség, hanem elemzésre és attitűdhatásra is - a frontális képzésnél hatékonyabbak a résztvevőt bevonó, és aktivizáló módszerek, és olyan folyamatok, amiket mintaként élhet meg a résztvevő. (Pallai 2014) A képzés során indított reflexió, gondolkodás, beszélgetés jó esetben a tréning után is folytatódik: vagy a résztvevő gondolja tovább a kérdéseket, vagy akár kollegáival is megvitát egy-egy pontot, vagy felidéz gondolatokat, amikor a munka során relevánsá válnak. A közös emlék, a kapcsolatok és az együttműködés tapasztalata növeli annak esélyét, hogy a tréning alatt kimunkált irányba indulnak a munkatársak.

Azt is fontos látni, hogy a frontálisan előadott etikai képzésnél nagy a veszély, hogy a megértett szabály is külső kényszerként vésődik be. A saját, vagy csoportos konklúzióként elfogadott szabály viszont internalizálódik. Ha egymással együtt dolgozók közösen alkotnak szabályokat akkor a közösséghez tartozás természetes vágya is a szabálykövetést erősíti. Ezek különböző fokozatai a szabály-elfogadásnak.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A fent leírt **képzési formát, amely szakmai tartalmat közvetít és hivatásos attitűdöt fejleszt előre megtervezett és facilitált csoportos, interaktív folyamaton keresztül, nevezzük ebben az esetben szakmai tréningnek, röviden tréningnek. A jegyzet olyan etikai tréningek tervezéséhez és megtartásához ad segítséget, amelyek tapasztalat-alapú, és a résztvevők interakcióira építő módszertant alkalmaznak a szakmai tartalom átadására és az attitűdformálásra.** Célja, hogy röviden összefoglalja egyrészt azt, amit a hallgatók a tréneri munkáról a személyiségfejlesztő tréningek során és az etikai tréning tárgyban hallanak, másrészt rövid útmutatókat adjon a későbbi tréningtervezési és tréneri munkájukhoz.

Természetesen egy rövid jegyzet nem helyettesítheti a témában való elmélyülést. Alkalmas lehet azonban reményeim szerint arra, hogy a hallgatók által a képzés során átélt tréningek során folyamatosan megbeszélte és módszertani szempontból is elemzett tapasztalatokat rendszerezze és felidézze, útmutatót adjon a tréningtervezés során követhető lépésekre és összefoglalja azokat a tanácsokat, amelyeket a tréner felelősségével, szerepválasztásaival és viselkedésével és eszközeivel kapcsolatban a képzés során kollegáimmal együtt elmondtunk.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A SZAKMAI TRÉNING, MINT OKTATÁSI MŰFAJ

Az előbb úgy definiáltam a szakmai tréninget, mint egy olyan oktatási formát, amely szakmai tartalmat közvetít és hivatásos attitűdöt fejleszt előre megtervezett és a tréner által facilitált egyéni és csoportos reflexiókon és interaktív folyamaton keresztül. **A szakmai tréning tartalmát legalább olyan pontosan meg kell tervezni, mint a hagyományos formális előadásét.** Azzal azonban, hogy a tréner bevonja a tanulási folyamatba a résztvevőket, tudásukat, tapasztalataikat, reakcióikat és reflexióikat, a folyamat szabadabbnak látszik. A tapasztalat alapú, interaktív módszer eredménye, hogy a résztvevők az oktatást saját kérdéseikre reflektáló, problémamegoldó és reflexív beszélgetésfolyamként élik meg. Fontos hozadék az is, hogy amíg a résztvevők bevonásával zajlik a **tanulási folyamat mindig annyira konkrét maradhat, és azon a szinten zajlik, ami a résztvevőknek érthető és kényelmes.** A résztvevők elvesztésének kockázata nélkül nem is lehet, és így nem is érdemes a szintet a résztvevők által diktált szinttől – akár absztrakciós, akár technikai szinten - erősen eltéríteni. A tréner nem azzal vezeti új szellemi és érzelmi kalandra a résztvevőt, hogy hosszú előadást tart valamely ismeretlen témáról, hanem úgy kezdeményezi, irányítja, rendszerezi és strukturálja a beszélgetést, hogy a résztvevők megalkossák és megélik a kalandot. Bár talán első pillantásra meglepő, **a szakmai tréner szerephez legalább olyan mély szakmai tudás kell az adott szakmai területen, és legalább olyan mély szakmai felkészülés az érintett kérdésekben, mint egy kifinomult, teoretikus előadáshoz.**

Egyes témablokkokon belül a tréningmódszer leggyakrabban a tapasztalat-alapú oktatási módszertant alkalmazza. Ez a Kolb-féle tanulási cikluson alapul (1. ábra), amely az elmúlt évtizedek felnőtt oktatásában egyre nagyobb elismertségre tesz szert. Az a tudományosan is igazolt tapasztalat vezeti az módszer alkalmazását, hogy a felnőtt konkrét, szakmai tapasztalataihoz kötődő kérdésekben tudja legmotiváltabban belevetni magát. Amennyiben olyan kérdéseket tudunk felvetni, vagy olyan helyzetet tudunk kialakítani, amit munkájához, kihívásaihoz tud kapcsolni, vagy ahol saját tapasztalatot szerez, az meg tudja nyitni az utat a befogadáshoz és a motivált tanuláshoz. Ekkor a résztvevő aktívan belép a folyamatba, mert problémamegoldó beszélgetésként éli meg a tréning nagy részét. A Kolb-féle tanulási ciklus úgy valósul meg, hogy az elemzés, megoldás, és legalább mások reakcióin keresztüli ellenőrzés és tökéletesítés a tréning során kialakuló nyílt dialógusban formálódik.



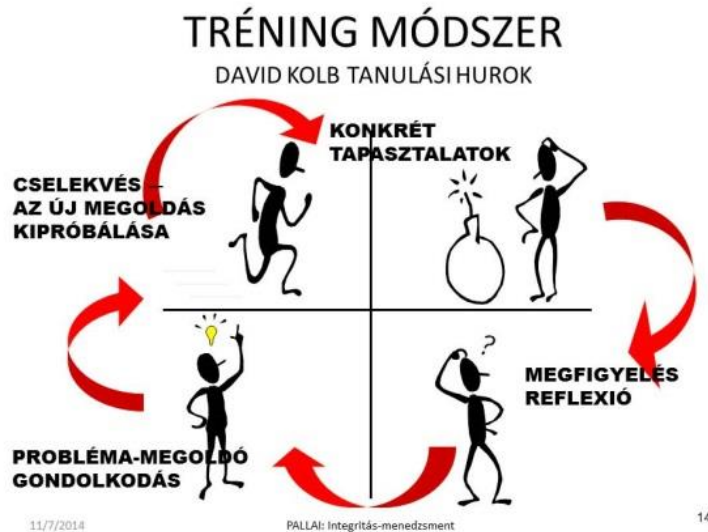
SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. ábra: A Kolb-féle tanulási ciklus



E dialógusnak két fontos hozadéka van esetünkben. Az egyik az, hogy a résztvevők magukénak érzik a folyamatot, és amire közösen jutnak, azt közös eredményként fogadják el. Ezzel a tőlük várható reakció a szervezetben felmerülő etikai kérdésekre és helyzetekre közeledik egymáshoz. A másik az, hogy megtapasztalják az alkotó párbeszéd során formálódó fokozatosan fejlődő gondolatokat, és a fokozatosan javuló megoldásokat. Ez pedig az integritáshoz szükséges szervezeti kultúra fejlesztésének irányába hat.

A TRÉNING TERVEZÉSE

A helyszín

Mivel a tréning másféle együttlét, mint a napi munka, mindenképpen érdemes más helyen tartani.

A legjobb a munkahelyről kimozdulva, más helyszínen megrendezni a tréninget, ezzel térben és időben is jól elválasztva a mindennapi gyakorlattól.

Amennyiben erre nincs lehetőség legalább a következő feltételeket biztosítani kell:



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- ✓ nyugodt hely, ahol biztosan senki nem fogja zavarni a munkát átszűrődő zajjal, átjárással, stb
- ✓ olyan terem, ahol a csoport félkör, vagy ellipszis formában elhelyezett székeken úgy tud egymástól kényelmes távolságban leülni, hogy mindenki mindenki arcát látja, ha körbenéz, és ha lehet még arra is marad hely, hogy kisebb csoportok egymástól eltávolodva dolgozzanak, vagy van más kisebb szoba a csoportmunkára
- ✓ van flipchart állvány vagy tábla, amire írni lehet
- ✓ állványra, vagy a falra elhelyezhetőek a munka során készült plakátok, vagy flipchart lapok
- ✓ kedvező, ha természetes megvilágítása is van a teremnek

Az időtartam

Tréninget nem lehet 1-1,5 órás blokkokban tartani. Ennyi idő alatt nem lehet ugyanis létrehozni azt a biztonságérzetet és csoporton belüli viszonyrendszert, ami lehetőséget ad mindenkinek a bekapcsolódásra. (Ez a kijelentés majd a csoportfejlődés tárgyalása során kap még pontosabb értelmet.) Itt most csak annyi, hogy a módszer lényege, hogy a csoporton belül oldott, bizalmi légkör alakuljon, hogy minden csoporttag bevonható legyen a munkába. Ez rövid blokkokban nem működik. Ideálisan az egész napot, vagy több, egymást követő napot érdemes tervezni, de ha ez nem lehetséges, akkor legalább 4-6 órás blokkokat, amik időben közel állnak egymáshoz.

A csoporttagok megválasztása

A tréningmódszer már 6-8 fős csoporttal is alkalmazható, de 12-16 fő az ideális. Ekkor ugyanis már bekerül elegendően sok nézőpont és tapasztalat ahhoz, hogy tartalmas legyen az interakció. Általában 20 főig aránylag könnyű a tanácsadó képzés során megismert módszert alkalmazni. Ha a csoport nagyobb, akkor már más, olyan (un. nagy-csoportos) módszertani eszközökre is szükség van az aktív részvétel, gazdag interakció és kölcsönös figyelem fenntartására, amiket a képzés során nem mutattunk be.

A csoporttagok összetételére nincs szabály. Tréninget hasonló szintű résztvevők homogén és vegyes csoportjának is lehet tartani, de a két esetben másféle folyamatra van szükség ahhoz, hogy a csoporttagok hatékonyan tudjanak együttműködni.

Elvben még olyan csoportnak is lehet tréninget tartani, amelynek tagjai a hivatali ranglétra különböző fokain állnak, de ahhoz gyakorlott – lehetőleg külső - trénerre és körültekintő



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



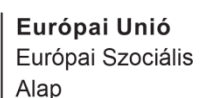
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

tervezésre van szükség, mert a tréning idejére a pozicionális különbségeket oldani kell, mert különben közös, kölcsönös tanulás helyett helyet vezetői eligazítással alakulhat a folyamat. Még gyakorlott tréner esetén is fontos, hogy a vezetők tisztában legyenek azzal, hogy ha beosztottaikkal közösen akarnak a tréningen részt venni, a képzés idejére a pozíció és tekintély érvényét fel kell függeszteniük. Gyakran, még akkor is szükség van határozott facilitálásra, amikor ezt a résztvevők tréning előtt már megértették és elvben elfogadták.

Tartalmi tervezés

Amikor az ember egy oktatási programot tervez – jó esetben nem a fiókjába nyúl, vagy a komputere memóriáját nyitja meg, hogy előkapjon valami korábban már bevált, használható „konzervet” – hanem végiggondolja az aktuális szakmai kihívást. Az oktató ennek során általában következők dolgokat gondolja végig:

1. Az átfogó (társadalmi, szervezeti) cél: a tervezés során az első kérdés az átfogó cél: Miért oktatunk? Esetünkben mik azok a szélesebb társadalmi és konkrétabb szervezeti célok, amelyek megvalósítása szükségessé teszi az oktatást? Miért vált fontossá a téma, vagy az adott tréning? Miért szentel a szervezet időt rá? Mit akar az oktatással elérni?
2. A célcsoport és szükségletei: a tervezéshez azt is végig kell gondolni, hogy kit oktatunk? Egyrésztől azt kell tudni, hogy mi a kiindulópont? Milyen attitűdökkel és tudással lép be a résztvevő? Milyen tapasztalatai vannak/lehetnek? Másrésztől azonosítani kell a résztvevő szükségleteit: mire van szüksége az eredményes tanulási folyamathoz? (Tanulás alatt itt persze megint nemcsak kognitív tudásátadást érve!)
3. Oktatási célok: Ez után lehet meghatározni az oktatási célokat: az adott csoporttal, az adott keretek között mi tűzhető ki, mint cél. Meddig tudjuk őket célok irányába elvinni? Mi reális az adott keretek között? Mire érdemes a hangsúlyt helyezni?
4. Módszertani megközelítés: A célokhoz kapcsolódnak a módszerek: alapvetően kognitív síkon oktatunk, vagy a megcélzott eredményhez meghatározó az érzelmi- és viselkedési hatás, az attitűdformálás?
5. Tananyag felépítése (az „út”): a következő lépés végiggondolni azt az utat, amin a résztvevőt végig szeretnénk vezetni. Amennyiben ez egy meghatározóan kognitív kaland, akkor ez a gondolatmenetet jelenti. Amennyiben azonban komplex, érzelmi és attitűd szinten is működő



módszertant szeretnénk kidolgozni, végig kell gondolni a teljességet, bevonás, elköteleződés folyamatát és a fejlesztendő készségeket is.

6. A tananyag elemei: határozott véleményem, hogy arról, hogy milyen esetet, gyakorlatot, eszközt használ az oktató, csak ezek után lehet elkezdni gondolkodni. Hiszen nem tűzijátékot, vagy szórakoztató programot szervezünk, hanem hatásos oktatást szeretnénk tervezni. Korrekt módon csak így használhatjuk az oktatásra áldozott erőforrásokat és érezhetjük felhatalmazva magunkat arra, hogy igénybe vegyük a résztvevő idejét.
7. Monitoring: bár a bevett gyakorlat az, hogy tréningek után az elégedettséget visszajelző kérdéseket tesznek fel a résztvevőknek, ha van kérdőív az is az elégedettségre vonatkozik, én korrektebbnek tartom, ha olyan módszert választ a tréner, ami nemcsak az elégedettségről, hanem az eredményességről is ad információt. Ehhez még a tervezés előtt végig kell gondolni, hogy hogyan lehet a kitűzött célok teljesülését ellenőrizni. A legegyszerűbb a folyamat előtt és után kitöltött kérdőív, ami a kulcskérdésekben kialakult tudás és attitűdváltást tárja fel. Nagyon sokat tanulhat minden tréner a visszajelzésből. Az integritás tanácsadónak az is fontos lehet, hogy milyen későbbi hatásai vannak a tréningnek. Érdeemes ezt a résztvevőktől valamilyen formában néhány hónappal később szintén összegyűjteni. A visszajelzések kiértékelése a tanácsadó/tréner folyamatos tanulásának egyik pillére.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A TRÉNING FOLYAMATA

A csoport elméletben és gyakorlatban

A tréning alatt a résztvevők egymással folyamatos interakcióban álló csoportot formálnak. Az interakciók során szerepek, normák és viszonyok alakulnak a csoporttagok között. A folyamatot öt szakaszra szokták bontani:

- **Formálódás (*Forming*):** a csoporttagok ismerkednek, kapcsolatokat építgetnek, megpróbálják kitapintani mire számíthatnak a tréning alatt. A csoportvezető feladata ezt a bizonytalan helyzetet stabil, konstruktív indításba fordítani. Ennek első lépése, hogy az érkezőkhöz odalépve, bemutatkozik, eligazít. Majd a nyitás alatt azzal, hogy csoporttagokkal közösen válaszolják meg az alapkérdéseket, hogy kik ülnek a teremben, miért, mit és hogyan fognak tenni, elindítja a közös gondolkodást, kialakul a csoporttudat, és elindul a horizontális kapcsolat és a biztonság légkörének fejlődése.
- **Viharzás (*Storming*):** Ahogy indul a tényleges munka a csoporttagok reagálnak a különböző helyzetekre, csoporton belüli informális szerepeket vesznek fel, ütköznek egymással és a vezetővel. A trénernek ekkor konstruktív működéssé kell alakítani a viharzást, ha csak finoman irányítva, de alapvetően a csoportra hagyva a viharok kezelését. Bár előfordul az is, hogy reagálnia kell a támadó játszmákra ahhoz, hogy kialakuljanak az együttműködés szabályai.
- **Normálódás (*Norming*):** Kialakulnak a közös normák, és működés, ezzel a hatékony munka és az összetartozás érzése. A tréner már „csak” fenntartója és tartalmi irányítója a folyamatnak. A fenntartás egyik funkciója, hogy a tagokat folyamatosan a „csoportban” kell tartani, figyelve arra, hogy a résztvevők annyira aktívak lehessenek, amennyire személyiségük megengedi, de még nem károsak a csoportra. A tartalmi irányítás általában kacskaringós, de előrehaladó irányt jelent. (erről részletesen majd a tréner feladatánál)
- **Teljesítés (*Performing*):** A csoport együttműködő, felelősséget és munkát megosztó csapatként működik. Kezdeményez, alkot, értékeli és alakítja a folyamatokat. Tréner és csoport együtt utazik a kijelölt úton.
- **Felbomlás (*Adjourning*):** Amikor a tréning vége közeledik, fontos, hogy a csoport közösen értékelje és lezárja a közösen átélt tréninget, felkészüljön az elválásra és esetleg a



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



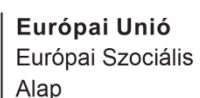
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

munkakapcsolatok, vagy megkezdett folyamatok folytatását mérlegelje. Ez szervezeti tréningeknél különösen fontos, hiszen utána a résztvevőknek vissza kell lépni a mindennapos interakciók világába.

A tréning, mint együttműködő folyamatépítés

A tréner feladata olyan normák és viszonyok kialakulásának támogatása, amely lehetővé teszi a közös munkát. Ez azt jelenti, hogy a tréning tervezése és vezetése során a trénernek egyszerre kell a csoportfejlődésre és a tartalmi célok elérésére figyelnie. A két célt egyensúlyban kell tartania annak érdekében, hogy a csoportban a bizalom légköre és jó hangulat alakuljon. A biztonságos, jó klíma ugyanis nem luxus, hanem munkaeszköz: az alkotó gondolkodás és a hatékony tanulás feltétele. Mindaddig, amíg a klíma jó és az út amin haladunk termékeny a résztvevők örömmel merülnek bele a folyamatba, adják hozzá mindazt, amit tudnak, érdekesnek találják és befogadják a szerzett tapasztalatokat.

A tréning során a tanulás legfontosabb eszköze a közös munka és gondolkodási folyamat, amelyet a tréner kezdeményez, és vezet. Benne konkrét esetmegbeszélések, strukturált elemzések, szituációs és kritikus incidens típusú esetek, önkéntelen reflexiók, személyes narratívák találkoznak a tréner által behozott rendszerező keretekkel. Talán egy elemről – a „csoportmemória” rögzítéséről – érdemes külön beszélni, mert ez egy olyan eszköz amely hozzájárul a közös fogalmak és értelmezések, és a közös szervezeti kultúra formálódásához. A „csoportmemória” kifejezés arra utal, hogy mindaz, amit az egyes csoporttagok hozzátesznek a beszélgetésekhez érdemes vizuálisan rögzíteni. Amikor valaki gondolata a flipchartra kerül a csoport közös tudásába épül. Amikor a falon egymás mellé összegyűjtött lapokon, egymás mellett jelennek meg a gondolatok, lapokon, flipcharton, post-iteken, már egy közös tudás jelei. (2. ábra) A falakon gyűjtött lapok látszólag a kognitív folyamat emlékei, de a kognitív síkon messze túlmutatnak. Segítenek rögzíteni a résztvevőnek a kapcsolódó közösségi élményt és az érzelmi és attitűdváltozást. A falon sorakozó emlékeknek meghatározó jelentősége van abban, hogy résztvevők a közösséghez kapcsolódjanak és közösen őrizzék meg azt, amit közösen alkottak és ezzel a közös következtetések a mindennapokra is érvényessé válnak.



2. ábra: A csoportmunka előtérben és a csoportmemória a falon



“Az a tudás, amit képekbe és metaforákba tudunk leképezni nagyon tartóssá válik, és még arra is lehetőséget teremthet, hogy az ösztönös viselkedési mintákat befolyásolja.”¹

Sharon Daloz Parks

A tréning mint modell

A tréning alatt létrejön egy olyan kommunikációs tér, amelyben feloldódnak a résztvevők, és bekapcsolódnak a közös munkába. Aktívan hozzá is tesznek a tananyag által indított gondolatokhoz. A tréner dolga, hogy beszélgetéseket kezdeményezzen, és amikor a beszélgetés során egyes gondolatok megérnek, összegezze, vagy újrastrukturálja azt, amire a csoport jutott. Vezetés ez a javából: nem elmondja, amit magával hozott, hanem figyel arra, ami kialakul, hogy az aktuális kérdésekre alakítsa azt, ami az ő tarsolyában volt.

Gyakran az a párbeszéd eredménye, hogy a személyes reflexió során csapdahelyzetként érzelt probléma oldódik. A tréningeken gyakran megtörténi, hogy megoldásokról beszélgetnek a résztvevők. Ekkor mindenki számára reálisan elképzelhetővé, megélhetővé válhat egy-egy korábban megélt csapdahelyzetből való kitörés lehetősége. Ez megerősíti a

¹ Sharon Daloz Parks, 2005: *Leadership Can Be Taught. A Bold Approach for a Complex World*. Harvard Business Schhol Press. MA: Boston. p. 14.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

résztevőket abban, hogy szembe tudnak nézni a kihívásokkal, és abban, hogy a korrupció ellenes harcban is lelhetnek partnereket. Ez az alkotó folyamat nemcsak kognitív síkon zajlik. A tartalomhoz kötődő érzelmi viszonyra és attitűdökre is hatása van, és azzal, hogy a résztvevők hasonló úton haladnak, a csoportdinamika segít a kétségek megtörésében.

A tréningek során két olyan dolog történik, aminek jelentősége van az integritás fejlesztésében. Egyrészt, a résztvevők tapasztalatot szereznek egy konstruktív diszkurzív közeg működéséről, és mintát is látnak a tréner viselkedésében arra, hogy mi módon lehet interdependens közeget fejleszteni. Ezzel olyan szervezeti kultúra és vezetési mintát élnek meg, amely nemcsak a szervezeti hatékonyság, de az integritás szempontjából is meghatározó. (Pallai 2013, 56-62)

Pontosan arról a kölcsönös, nemcsak vertikális, hanem meghatározóan horizontális felelősségi viszonyrendszeréről van szó, amire Samford az integritás híres fészek-metafóráját építette. (Samford at all 2005, 96) A fészekben sok, magában akár gyenge ágacska és kötőanyag épül össze elég erőssé ahhoz, hogy a törékeny tojásokat megóvja. A metafora szerint az integritásrendszer is így épül sok elemből, amelyek együttműködése és összetartása tudja a integritás törékeny ideáját körbevenni és őrizni. A fészek az interdependens közege irányítja a figyelmet, amelynek erejét a formális szabályokon túl a szereplők elvárásai és felelősségvállalása, együttműködése adja. Nekünk ez azért különösen fontos, mert a formális utasítási hatáskörrel nem rendelkező integritás tanácsadó erejét pont ilyen „fészek-építő” tevékenység adhatja. Szerepe lehet a korrupció megelőzésért felelősséget vállaló munkatársak közösségének építése.

A tanácsadó persze nem tud a tréninghez hasonló munkahelyi közösséget gyorsan, vagy egyedül kialakítani. Ez vezetői támogatás esetén is hosszú folyamat. A tréningen átélt tapasztalat és minta mégis fontos. Különösen azoknak fontos, akik nem ilyen szervezeti kultúrában szocializálódtak. Tapasztalat nélkül ugyanis elképzelni és megérteni se lehet egy ilyen rendszert, nemhogy elhinni a létezésének lehetőségét. Ezek a személyes realitás érzetek készítik fel a szervezetet a változásra. Természetesen egy rövid oktatás csak első lépés lehet. Amennyiben azonban van szervezeti folytatás, ahol a szervezet munkatársai közösen élnek végig hasonló folyamatot, egyszerre alakulhat ki az integritásépítéshez szükséges szakmai kompetencia és az egymást pozitív várakozásokban megerősítő, felelős és együttműködő közösség, ami az integritásfejlesztés magja lehet.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A TRÉNER SZEREPE

A tréner feladata megkeresni azokat a témákat és gyakorlatokat, amelybe bevonhatóak a résztvevők. A résztvevők számára releváns esetek, problémafelvetések, kritikus incidensek, történetek, dilemmák, szimulációk mind nagyszerű alkalmat adnak az aktív bekapcsolódásra és közös problémamegoldó folyamat indítására. Ezekből az elemekből tervezi meg a helyzetek olyan sorozatát, amely során a résztvevők közösen reflektálnak etikai kérdésekre. A tréner a csoporttal közösen dolgozik: vezeti a beszélgetés-folyamatot, körvonalazódó konklúziókat megerősít, strukturál és új tudáselemeket illeszt időnként hozzájuk. Nem agresszívan, de konzekvensen haladva előre a szigorú rendszerben épülő szakmai tartalomra. Nem tart hosszabb, frontális kognitív blokkokat, hanem nagyrészt a diskurzust strukturáló összefoglalóként, definícióként és ábrákként hozza be az új elemeket, amelyek a közös gondolkodási folyamatot megörökítő flipchartokkal együtt formálják és építik a csoport tudását és viszonyát a témához.

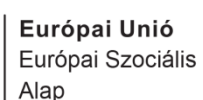
A tréning alatt létrejön egy olyan kommunikációs tér, amelyben feloldódnak a résztvevők, és bekapcsolódnak a közös munkába. Aktívan hozzá is tesznek a tananyag által indított gondolatokhoz. A tréner feladata, hogy a behozott gondolatokra reagálva fonja tovább a történetet. Nem az a legfontosabb, hogy elmondja mindazt, amit magával hozott, hanem figyel arra, ami kialakul, hogy az aktuális kérdésekre alakítsa azt, ami az ő tarsolyában volt.

A folyamat így messze túlmutat az egyirányú kognitív tudásátadáson. A résztvevők a diskurzuson keresztül a közösséghez kapcsolódnak. Egymástól tanulnak, egymásnak adnak a bizonyosságot arról, hogy mások is hasonlóan gondolkodnak. Mindez hihetetlenül fontos a szervezeti kultúra alakításában és a normák megerősítésében.

Bár a tréner vezeti, strukturálja és a megtervezett új tudáselemekkel kiegészíti a folyamatot, ezt nem frontális, aszimmetrikus pozícióból teszi, hanem a csoporttal együtt dolgozó vezetőként. A jó tréner az irányítás és nyitottság egyensúlyát teremti meg. Miközben pontosan tudja hova tart, mit akar megosztani és hova fog elérni, az úton a csapattal halad, a csoport felvetéseire reagálva építi a tartalmat. Így biztosítja azt, hogy a résztvevők bevonódjanak és vele haladjanak.

Közös alkotás így a végeredmény.

Ebben a tanulási folyamatban a frontális oktatás aktív előadó vs. passzív befogadó alapvetően aszimmetrikus viszonya helyett egy aktív



munkafolyamat alakul ki, amelyben a tréner és résztvevő horizontálisabb viszonyba kerül. (Hogy mennyire horizontális, az persze a tréner szakmai alapállásától, felkészültségétől és személyiségétől is függ.)

Talán ebből a leírásból is érzékelhető, hogy a tréner szerep sokban hasonlít az integritás tanácsadó szerepére, és a korszerű vezetés fontos aspektusaira. E szerep jobb megértéséhez egy vitathatatlan szaktekintély vezetéséről írott gondolataival hasonlítom össze a tréneri munkát. Daniel Golemant, magyar nyelven leginkább az érzelmi intelligenciával foglalkozó könyvein keresztül ismerik. A nemzetközi irodalomban meghatározó szaktekintély a vezetéselméletben is. 2013-ban publikált legújabb könyvében ír arról, hogy szerinte a legkiválóbb vezetőket az jellemzi, hogy három szinten tudnak figyelni:

- *magukra irányuló figyelemmel*: ez a figyelem segít a vezetőnek tartani elhatározott saját irányát, ezzel egy időben érzékelni belső reakcióit, belső hangját, és ugyanakkor önfegyelemmel kontrolálni reakcióit,
- *másokra irányuló figyelemmel*: amivel begyűjti az információkat, érzékeli az érzelmeket, szükségleteket és csoport dinamikát. Ez a képesség emeli természetesen vezetővé, és végül
- *a szélesebb világra irányuló figyelemmel*, ami tágabb a környezet, a lehetőségek átlátásában segít, amelyekben innovációt és stratégiákat fedez fel a vezető.

Goleman ezt a háromrétegű figyelmet nyitott tudatosságnak (open awareness) nevezi. Olyan állapotként írja le, amikor az ember intenzív jelenléttel figyel, de nem szűkíti figyelmét egy dologra, hanem nyitva tartja. Az ember ebben az állapotban felfüggeszti ítéletet, a következtetést és addig hagyja „tág” figyelemmel hatni magára az impulzusokat addig, amíg összeáll a kép, az út, vagy a stratégia. Olyan ez, mint „amikor megengedjük az agyunknak a szabad kapcsolódást és azt, hogy a megoldások spontán keletkezzenek.” (Goleman, 2013, 58)

Pont ez az állapot, ez a sajátos, de erős jelenlét szükséges a tréning térben is: a saját irány, amit tréner kidolgozott, az empátia a csoport dinamikára, és a bátorság arra, hogy beengedje a tanulási folyamatba a szélesebb világot, amit a résztvevők hoznak be témáikkal és gondolataikkal. A frontális oktató, a tudás forrása – aszimmetrikus viszonyba helyezi magát a hallgatóval szemben.

Ezzel beszűkíti lehetőségeit, hiszen csak azt tudja átadni, amit ő tudott, ő hozott. A tréner képletesen is a résztvevők közé lép, mert tudja, hogy „az, hogy hova helyezük magunkat a [csoporton belüli] hierarchiába, meghatározza, hogy mennyire tudunk a többiekre



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

figyelni.” (Golenam 57) Jó csoporttal és trénerrel a tréning alkotó tér, ahol a párbeszéd alkotja az éppen ott lévők számára akkor és ott befogadható tartalmat. (Ettől persze sokkal érdekesebb ezzel a módszerrel tanítani, mint előadást tartani. Minden csoport más, és más eredményre jut. Ebből a tréner hihetetlen sokat tanul, és gyakran továbbgondolkozik.)

Ebben a jegyzetben a tréneréről van szó, de mivel a mi trénerünk integritás tanácsadó is, és így vezetői tanácsadó is, muszáj egy lépéssel továbbgondolni ezt. Az eddig leírt felfogás meghatározó elemeiben hasonlít a korszerű vezetés eszköztárának kulcselemeihez. Azokhoz, amelyekre a hagyományos előíró-számokérő eszközök mellett szükség van az integritásfejlesztéshez. Ahhoz, hogy a közigazgatási szervezet integritását megőrizve szembe tudjon nézni a változó kihívásokkal, konfliktusokkal és korrupciós támadásokkal, szükséges, hogy képessé váljon az elemzésre, tanulásra és alakulásra. Ezt nevezte Peter Senge tanuló szervezetnek. A tanuló szervezet motorja a nyílt, elemző és alkotó párbeszéd, és annak vezetése és strukturálása. A trénerség erre kitűnő iskola!



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ALAPVETŐ ETIKAI TRÉNING GYAKORLATOK

A közszolgálati etikai tréningek kiindulópontja az, hogy a közszolgálatban dolgozók túlnyomó többségét a köz iránti elkötelezettség vezette hivatásához. Munkájuk során gyakran komplex, sokrétű és etikai mérlegelést is igénylő döntéseket kell hozniuk. Az etikai tréning gyakorlatok célja, hogy :

- fogalmakat és technikákat adjon az etikai kérdések mérlegeléséhez
- mintákat mutasson és jártasságot fejlesszen a probléma-megoldásban és a körültekintő érvekkel alátámasztott döntésben
- módszereket mutat, amelyek segíthetnek strukturálni a felelős döntés-hozás folyamatát.

Elvben lehet formális és frontális etikai oktatást is tartani, a fenti célokat azonban nem fogja betölteni. Ahhoz, hogy a résztvevőket a felelős mérlegelés és döntés képességében erősítsük meg a legfontosabb együtt végigjárni a mérlegelés és döntéshozáshoz vezető utat.

Etikai kérdések azonosítása

A gyakorlat Caroll W. Lewis és Stuart C. Gilman: The Ethics Challenge in Public Service, 2012 könyvében szereplő gyakorlat magyar közigazgatási közegre adaptált változata.²

Az erkölcsi választást és az erkölcsi megítélést vizsgálja a könyvben szereplő 1.1 szemléltető anyag. Ez a feladat az **erkölcsi választást** mutatja be – a *tenné-tegye* vízváltót, a jó erkölcsűség lényegét, aminek gyermekként a legtöbbünk ki van téve. A *mama-teszt* (a mama mit mondana) megvilágítja a jó és a rossz közötti egyszerű választásokat.

Megtenném? Megtegyem? gyakorlat

Kezdje a négy forgatókönyv elolvasásával: Egy-egy forgatókönyv elolvasása után válaszoljon a vonatkozó sorban lenti táblázat oszlopainak kérdéseire *igen*-nel vagy *nem*-mel. Legyen spontán, kövesse az érzéseit, és legyen őszinte. Azután adjon választ a két lenti kérdésre.

1. Hivatali kocsival megy a legrövidebb útvonalon egy késő délelőtti találkozóra egy másik városban, közel jár egy nagy raktárépülethez, ahol egy személyes csomag vár magára. A hatékonyság érdekében megteszi a rövid kitérőt, hogy felvegye?
2. Egy megbízhatatlan és kellemetlen alkalmazott állást keres. Hajlandó kedvező ajánlólevelet adni, csak hogy megszabaduljon tőle? (Különbözik-e, ha más, közzférába tartozó állásba, vagy ha magánszektorba, esetleg Multi-hoz, menne?)

² Az adaptációt az Integritás tanácsadó képzés tananyagának kidolgozása során Dr Krémer Andrással, Dr Molnár Katalinnal és Dr Nagy Balázs Ágostonnal készítettük.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

3. A torrent honlapok nagyszerű szolgáltatásokat nyújtanak: filmeket, könyveket és mindenféle más elektronikus anyagokat nagyon gyorsan le tud az ember tölteni róluk. Pénzbe se kerül. Mindössze két feltétele van: regisztrálni kell és ezzel belépni a közösségbe, és saját gépemet beilleszteni abban az elosztó hálózatba, ahonnan majd mások is letölthetnek. A torrent nagyon kényelmes és hatékony szolgáltatását egyrészt a file-megosztó közösséget összekötő program, másrészt a file-megosztó közösségbe saját gépüket bekapcsoló tagok erőforrásai biztosítják. Nagyon sokan használják a torrent site-okat, vagy azért, hogy kikerüljék a díjfizetést, vagy azért, mert ezek a site-ok gyakran jobb kereső programmal és kényelmesebb hozzáféréssel nyújtják a kívánt file-okat. Ráadásul olyan filmek, sorozatok, könyvek is elérhetőek rajtuk, amelyek az adott régióból másként nem érhetőek el. A magyar jog szerint a torrent rendszer jogszerű, még a letöltés is. Csak a megosztás illegális. A rendszer (un. peer-to-peer rendszer) azonban úgy épül fel, hogy ha beléptem, nemcsak használóvá, de megosztóvá is válok. Kérdés: Elfogadnál-e egy olyan meghívást a barátodhoz, ami egy torrent site-ról letöltött film megnézésére szól?
4. Egy pályázat, kérelem a határidő után érkezik be, személyesen hozták be. Tudod, hogy az egyik legelőnyösebb, a hivatal által legpreferáltabb pályázatot tartalmazza, a késedelem okát nagyon hihetőnek, nem felróhatóknak látod. Méltányosságból befogadod-e a pályázatot úgy, hogy a határidőn belül érkeztetettnek tünteted fel?

	Megtenném?	Megtegyem?	Mások megtennék?
1. Elintézi a személyes ügyet			
2. Ajánlólevelet ad			
3. Javasolja			
4. Megsúgja			

A feldolgozás során alkalmazott kérdések:

1. Minden sorban azonosak a válaszok az egyes oszlopokban?
2. Mik az eltérések?
3. Hogyan mérlegelt? Mit jelentenek az eltérések?
4. Az utolsó oszlopban több az *igen* válasz, mint a többiben? Mi ennek a jelentősége?

A felnőtteknek **erkölcsi ítéleteket** kell hozniuk, amikor az aránytalan feladatok és az ellentétes igények Szkillája és Kharübdise között találják magukat – ez az etikai dilemmák gyökere. Fokozzák a nyomást az ismeretlen helyzetek, a szervezeti és technikai személytelenség, valamint a szakmai és közhatalom.

Az 1.1. szemléltető anyag illusztrálja, hogy a döntés négy tényezőtől függ:



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

- Etikai, jogi és pragmatikus megfontolásokról
- A másik személy valószínű indítékáról
- Az etikai kérdés, illetve vétség súlyának megítéléséről
- Az ártól, azaz a karrierrel, a költségekkel, a kényelemmel, a kompetenciával, az elkötelezettséggel és a bátorsággal kapcsolatos megfontolásokról

Ahogy haladunk előre az 1.1. szemléltető anyag forgatókönyvein, észrevehetjük, hogy a problémák egyre nehezebbé és bonyolultabbá válnak, míg csak az aránytalan feladatok és az ellentétes igények Szköllája és Kharüdisze közé nem kergetnek bennünket.

Az első eset egybevág sok kormányalkalmazott tapasztalatával: a hivatali gépkocsi használata (valamint az ajándékokkal és utazási költség visszatérítésekkel kapcsolatos más szabályok) türelmetlenné, ingerültté, sőt dühödtté tesznek a kicsinyes korlátozásokkal szemben. Ez azonban nem etikai dilemma. Viszonylag egyszerű választás a jó versus rossz, **erény** versus bűn között. Valójában sok rendelet és utasítás korlátozza a közösségi erőforrások használatát, és kifejezetten tiltja a hivatali gépkocsik személyes célra való igénybevetését. Itt olyan árról van szó, amely a karrierrel, a költségekkel vagy egyéb tényezőkkel kapcsolatos meggondolásként jelentkezhet. Itt ez a személyes kényelem kérdése. Talán azért, mert viszonylag jelentéktelen – nem valami világrengető, életbevágó – dolog, úgy tekintjük, mint ami megeshet, és valószínűleg ebben a pillanatban is megeshet valahol. Látszólag triviális ügyekben még etikus emberek is kompromisszumba csúszhatnak, amikor nyilvánvalóan a gazemberek költség-haszon mérlegelésének pontosan az ellenkezőjét alkalmazzák.

Az első kérdés azt tudakolja, hogy „Minden sorban azonos választ adott?”. A válasz rendszerint nem. A „Megtenném? – Megtegyem?” kérdés a jó erkölcsűség lényegére tapint, amelynek gyermekként a legtöbbünk ki van téve, amikor az alapvető etikai szempontokat elsajátítjuk. Mivel valószínűleg nemigen mondhat még bárki olyasmiről ezekről a választásokról, amit magunk is ne tudnánk már, a mama-teszt árulkodó lehet egyszerű választások esetében.

Mi a helyzet a második esettel: a nem egészen őszinte ajánlólevél írásával? Gondolja, hogy ez megtörténik valaha is? Itt a kitérésnek, az őszinteség hiányának, sőt talán a megtévesztésnek az esetéről van szó. Ez más, mint a személyes szempontú, mert inkább a szervezet, nem pedig az egyén érdekét szolgálja. Vannak, akik éppen ezért igazolni is megpróbálhatják. Az ajánlólevél megírása lehet ugyan hasznos vagy pragmatikus, de félresöpri az olyan ezzel ellentétes etikai értékeket, mint az igazmondás és a felelősségvállalás.

A közszolgálatban az élet nem mindig egyértelmű, és erkölcsi megítélést igényel, amikor olyan etikai dilemmákkal szembesülünk, amelyek morálisan elfogadhatatlan választási lehetőségeket vagy választási kényszereket vetnek fel. Négy tényezőben foglalható össze a gyermekkor morális tapasztalatai és a felnőttek világa közötti különbség: kétértelműség, bizonytalanság, bonyolultság és felelősség. Ennek következtében a tenné-tegye választás etikai, jogi és gyakorlati szempontokat; minősített motiváltságot; az erkölcsi kérdések, illetve vétségek súlyát; valamint az ár



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

kérdését hozza be a képbe.

A harmadik esetben előnyökről, hatékonyságról, jogszerűségről kell dönten. A letöltés jogszerű, akkor a letöltött film is, a többi nem a mi dolgunk? A torrent programoknál gyakran beállítható a letöltés és feltöltés aránya. Ismerősünk úgy állította be, hogy főleg letölt, s alig tölt fel? Ez akkor elég?

Az utolsó eset azt a fájó dilemmát mutatja be, amelyben a döntéshozó egymással vetélkedő kötelezettségekkel küzd: a szabálykövetés ütközik a (vélt?) közérdekkel. Mi a helyes eljárás ebben a negyedik esetben? Zavaros a dolog? Bonyolult? Pontosan. Rossz versus rossz, jó versus jó, a nüánsz és a megítélés minden dilemma lényege.

Nézzük most a második kérdést. Több igen válasz van az utolsó oszlopban, mint a többiben? A „Mások megtennék?” oszlop a hagyományos erkölcsi szemléletre, mint valaki más problémájára fordítja le a dolgot. Az emberek jellemzően annak a meggyőződésüknek adnak hangot, hogy az ő erkölcsi nívojuk magasabb, mint másoké, úgyhogy mások részéről készséggel feltételezünk erkölcstelen viselkedést. A veszély az, hogy a saját erkölcstelen magatartásunkra mentséget keresve átcsúszhatunk a tenné-tegye határon, és azzal érvelünk, hogy „mindenki így tesz”, vagy mentségeket keresünk. Mivel a felelősség az erkölcs alapja, ez erkölcsi szempontból bukott érvelés.

Az erkölcs azért olyan fontos a közszolgálatban, mert túllép a gondolaton és a beszéden, a tett és a cselekvés terepébe. Az erkölcs mint a cselekvés vezérfonala arra támaszkodik, hogy mi a jó és mi a rossz. A felelősség eszméjében gyökerező erkölcs magába foglalja a hajlandóságot arra, hogy elfogadjuk a cselekedeteink következményeit. Az erkölcs továbbá azokra a cselekvési elvekre utal, amelyek morális értékeket valósítanak meg vagy támogatnak.

Az erkölcsösség azt jelenti, hogy megfelelő etikai értékekkel rendelkezünk, és olyan erényekkel kapcsolatos, mint a becsületesség és a hűség. Az olykor „erkölcsi iránytűnek” nevezett tulajdonság egyfajta belső gíroszkóp, amely segít az embernek megkülönböztetni a jót a rossztól, és meggátolja, hogy rosszat tegyünk. Amikor az etikus vezetők latba vetik az erkölcsi tulajdonságukat, akkor két lépésben járnak el: tájékozott, módszeres érvelést alkalmaznak, és ezt tettek követik.

Összegezve, az etika tárgya a jó és a rossz megítélésén alapuló cselekvés. Ennek gyakorlati alapjai három kérdésben foglalhatók össze: (1) Mi számít a közszolgálatban? (2) Mi forog kockán? (3) Hogyan tudják biztosítani a vezetők a közsférában a hivatásbeli sikerüket és az erkölcsi túlélésüket? Léteznek árnyaltabb megkülönböztetések és elegáns terminológia a fogalmi tisztázáshoz, de ezek azzal fenyegetnek, hogy a szavak elfedik a tárgyat, és a hasznossággal egyetemben kiölik az érdeklődést a gyakorló vezetőkből, akiket jobban foglalkoztatnak a tettek, mint a meghatározások.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Lépj/ne lépj döntési modell gyakorlat

Lewis-Stuart (2013) könyve alapján Dr Molnár Katalin adaptálta.

A közszolgálatban a jog az uralkodó. Az athéni eskütől – „tisztelőben tartjuk és betartjuk a város törvényeit” – a mai normákig és hivatási kódexekig ehhez erkölcsi kérdések csak azután csatlakoznak, ha a cselekvés jogszerűségének kérdése már rendezett. Figyelembe kell venni továbbá a személyes és a szervezeti felelősség árát is.

A jog elsőbbségének az elfogadása az első lépés a rutinszerű döntések meghozatalakor a közszolgálatban.

A jogszerű döntéshozatal kötelezettsége aligha elégséges igazolás; a döntési tartomány még mindig túl nagy. A tisztán jogszerűségi nézőpont ahelyett, hogy elősegítené, gátolhatja a jogalkotói szándék érvényesülését. Az etikus döntéshozók, akik fogékonyak az erkölcsi szempontokra, jó döntéshozatalra törekednek. A cselekvésnek jogszerűnek is, etikusnak is kell lennie.

Van egy harmadik szempont is: az elvégzendő munka. Az eredményesség azért számít, mert van elvégzendő munka – a közszolgálat szolgáltatási eleme. A döntéseknek reálisnak és hasznosnak kell lenniük. A közsférában a vezetők nem azért vannak, hogy fogaskerekek legyenek, hanem azért, hogy problémát oldjanak meg, teljesítsék a feladatokat, szolgáltatást nyújtsanak. A racionális és tevékeny vezetők nem öncélúan cselekszenek, hanem azokért a célokért, amelyeknek a megvalósítására törekednek. A cél és a döntés között logikus kapcsolatnak kell lennie. Bár az etikát nélkülöző vezetés céltalan vagy még rosszabb, az alkalmatlan közmenedzsment kudarcra van ítélve. A hasznos cselekvés a pragmatizmus elemét adja hozzá a döntéshozatalhoz: a cselekvésnek jogszerűnek, etikusnak és eredményesnek kell lennie.

Ha egyszerűen beérjük az etikus, jogszerű, de eredménytelen tevékenységgel, akkor ez elfojthatja a kreativitást, illetve igazolhatja a tétlenséget. Nem mindig lehet tehát itt megállnunk. A következő lépés az, hogy innovatívan újratervezzük a javasolt cselekvést, hogy így az mindhárom kritériumot kielégítse. Hasonlóképpen, ha a cselekvés etikus és eredményes, de jogszerűtlen, akkor talán bele kellene kerülnie a szervezet jogalkotási csomagjába.

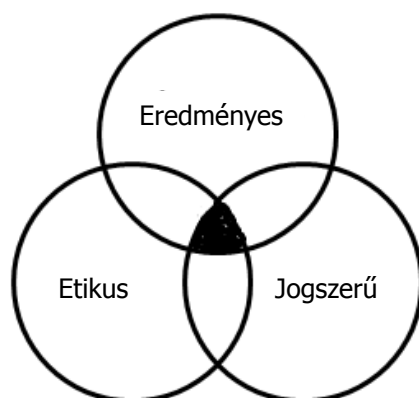


SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



Három megítélés alapján lehet eldönteni a cselekvést:

1. Jogszerű a döntés?
2. Etikus a döntés?
3. Eredményes a döntés?

	Etikus	Etikátlan
Jogszerűtlen	Nincs cselekvés*	Nincs cselekvés
Jogszerű és eredménytelen	Nincs cselekvés [†]	Nincs cselekvés
Jogszerű és eredményes	Cselekvés	Nincs cselekvés

* A törvény megváltoztatására kell törekedni?

[†] Innovatív újratervezés?

A lépj/ne lépj döntéshozási modell az azonnal cselekvést célozza meg, és az erkölcsi vonatkozásokat a döntéshozatalban legitim elemnek állítja be. Ez egy kezdetleges modell; hozzásegíti a döntéshozókat, hogy a jogi kötelmeik szerint cselekedjenek más lényegi szempontok leértékelése nélkül.

Jogszerű a döntés? Etikus? Eredményes? Ha bármelyik kérdésre nem a válasz, akkor kigyullad a piros lámpa: állj! Mivel csak az igen válasz vezet tovább a következő kérdéshez, és a nem véget vet a dolognak (amíg változás nem történik), ez a megközelítés hatékony és vezetői. Azonnali cselekvés csak akkor történik,



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ha sorban mind a három kérdésre igen a válasz.

Eset a lépj/ne lépj döntési modell alkalmazására:

Egy vegyi anyagokat szállító teherkocsi felborult egy vidéki mellékúton, és a sofőr a vezetőfülkébe szorult, miközben robbanásveszélyes gázok szabadultak ki a tartályból, közvetlen veszéllyel fenyegetve. A helyi önkéntes mentőszolgálat emberei jelentek meg elsőként a helyszínen, és hozzáláttak az azonnali mentéshez.

Az állami bizottság által végzett vizsgálat során a helyi főnök kitartott azon véleménye mellett, hogy a sikeres mentés egyáltalán nem volt meggondolatlan vagy felelőtlen. „Úgy mondhatnám, hogy mérlegelem a kockázatokat. Nem tennék semmi olyat, ami nagyobb sérelmet okozna az embereimnek annál a jónál, amit ezzel tehetünk. De tudjuk, hogy nekünk az a dolgunk, hogy segítsünk az embereknek, úgyhogy mi mást tehettünk volna?”

A főnöknek meg kellett volna kísérelnie a mentést? Alkalmazza a lépj/ne lépj döntési modellt.

- Tegyük fel, hogy ön tudja, hogy a szállítócég és a sofőr károkozás címén beperli a hatóságot. Megváltoztatná ez az ön értékelését? Miért?
 - Tegyük fel, hogy ön tudja, hogy egy önkéntes mentő meg fog sérülni a mentés során. Megváltoztatná ez az ön értékelését? Miért?
- Képzelve magát a főnök helyébe. Mire kellene gondolnia még, mielőtt cselekszik?



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Etikai dilemma gyakorlatok

Két székes argumentálás

Az etikai dilemmák feldolgozására talán a legkönnyebben alkalmazható gyakorlat a két székes argumentálás:

- A tréner két széket helyez el középen. A két szék két álláspontot jelez.
- A gyakorlat során a tréner felvet egy dilemmát.
- A két székre feliratokat helyez. A feliratok a kétféle megoldásra utalnak.
- A résztvevők a székre kiülve érvelhetnek az általuk helyesnek tartott megoldás mellett. Érveiket csak a székre kiülve mondhatják el!
- Bárki kiülhet, akár többször is, de a helyéről nem mondhat be véleményt.

A tréner által felvetett témák arra szolgálnak, hogy rajtuk keresztül vitát generáljunk, amit a tréner vezet. A cél, hogy a résztvevők a témához kapcsolódva pro és kontra érveket keressenek és megpróbáljanak érvelve vitatkozni és feltárni egy etikai dilemma sokféle oldalát.

Ehhez vitaindítót kell mondani. Rövid felvetést. Nem kell a kérdésről technikai leírás, csupán annyi, ami tisztázza a dilemma lényegét és a feltételeket és elindítja a beszélgetést. Nem kell részletes ismertetés, mert csak az érvelés tapasztalatát akarjuk megadni és azt tanítani, hogy mi az etikai gondolkodás és racionalizálás természetrajza.

Levezetés:

- Tréner ismerteti a dilemmát és a székek jelentését.
- Akár fel is címkézi a székeket.
- Eleinte hagyja az ösztönös érzelmi reakciókat kimondani, majd néhány után el kezdi kérdezni, hogy miért
- Kedvező, ha ez után is csak vélemények jönnek, és nem magyarázatok
- A mélyebb argumentálás felé csak néhány megnyilatkozás után kell vezetni a csoportot.
- Ekkor általában a következő stádiumban érünk, amikor szabályokra utalnak.
- Ezután érdemes továbbkérdzeni, hogy elkezdjenek értékekre is hivatkozni.
- Ekkor már érdemes megbeszélni, hogy mely értékek vagy normák állnak konfliktusban?



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Etikai mérlegelés gyakorlat

A két székes argumentálás gyakorlat során a résztvevők megtapasztalják, hogy erkölcsi dilemma esetén a különböző nézőpontok, értékhatározások (az ösztönös, az elvszerű és konzekvencia alapú mérlegelés) eltérő eredményeket hozhatnak. Etikai mérlegelés gyakorlat a két székes argumentálás során megtapasztalt eltérő mérlegelési kritériumokat tudatosítja azzal, hogy explicit módon a rendszerezés alapjává teszi.

A filozófia a normatív etika három alaptípusát különbözteti meg :

1. erényetika: egy cselekedetet a cselekvőnek a cselekvéshez vezető motívuma vagy jellemvonása tesz erkölcsileg helyessé vagy helytelenné
2. következmény-etika (teleológiai etika): egy cselekedetet következménye vagy célja tesz erkölcsileg helyessé vagy helytelenné
3. kötelesség-etika (deontológiai etika): egy cselekedetet valamely inherens tulajdonsága, nevezetesen valamilyen előírásnak való megfelelése tesz erkölcsileg helyessé vagy helytelenné

Három megközelítés a gyakorlatban az etikai mérlegelés során következő módon jelenik meg (Saner 2004 alapján adaptálva):

	ERÉNYETIKA	KÖTELESSÉG-ETIKA	KÖVETKEZMÉNY-ETIKA
Alapvetés: A jó világ...	...ahol erkölcsös emberek élnek	...ahol a jó szabályok érvényesek	...a legnagyobb a boldogság
A mérlegelés alapja	erény, személyes erkölcs, éthos	elvek és szabályok	feltételezhető következmények
Fókusz	attitűd és karakter	a szabályok vezetnek	a célok vezetnek
Filozófiai alap	Erkölcstan	Deontológia	teleológia, utilitarianizmus



SZÉCHENYI 2020

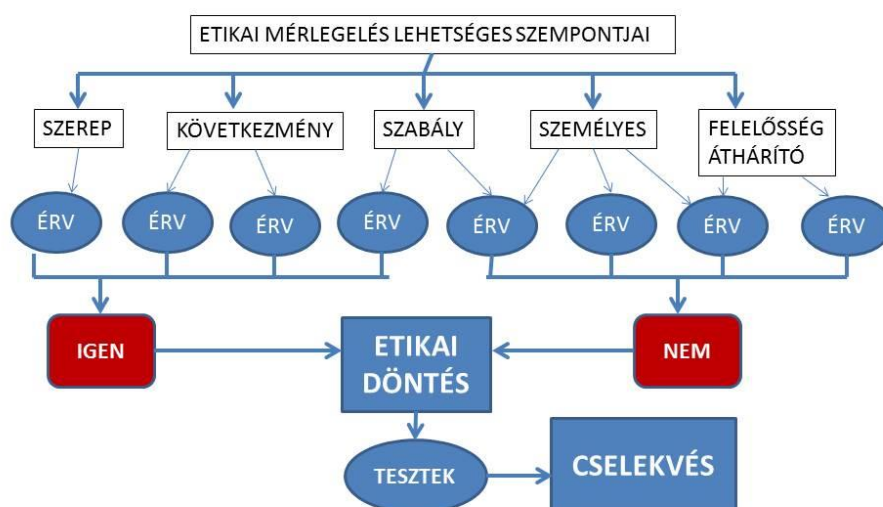
Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Dilemma gyakorlat

Lewis-Gilman, 2013 alapján



A gyakorlat levezetése:

- A tréner választ egy erkölcsi dilemmát és ismerteti
- A résztvevők kis csoportokban post-itekre írják a felmerült érveket
- A tréner a post-iteket az FC-re gyűjti, ha lehet már nagyjából a lenti ábra szerint rendezve
- A mérlegelési szempontok előre elkészített táblákként kerülnek ezután a FC papírra:
 - ✓ Szerep alap (betöltött (pl. közszolgálati) szerep alapján való mérlegelés)
 - ✓ Következmény alap (Következmény-etika)
 - ✓ Törvény/szabály alap (kötelesség-etika)
 - ✓ Személyes erkölcsi mérlegelés (Erényetika)
 - ✓ Felelősség áthárító
- Miután láthatóvá vált a csoportosítás, érdemes a dilemma kétféle megoldása (igen/nem) szerint átrendezni a FC-t, hogy láthatóvá tegyük a pro és kontra érveket.
- Végül meg kell beszélni a felelősség kérdését. Ez etikus viselkedést, mint tájékozott, tudatos és felelős döntést értelmezve.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A gyakorlathoz kiosztható a következő segédlet Lewis and Stuart (2013) könyvéből:

Hogyan hajtok végre erkölcsi választásokat?

Ha úgy vélem, hogy

1. Gyerekként megtanultam megkülönböztetni a jót a rossztól, és ez nem változik.
2. Egy belső nyugtalanság, figyelmeztető csengő vagy kényelmetlen érzés tudatja velem, hogy valami rossz.
3. Miről kellene itt gondolkodnom? Együtt kell élni önmagammal és a lelkiismeretemmel.
4. A kifinomult érveket az erkölcstelen magatartás igazolására használják.

akkor talán a józan észre vagy az erkölcsösségre támaszkodó megközelítést alkalmazok.

Ha úgy vélem, hogy

- Néhány alapelvből, mint például az emberi élet sérthetetlenségének az elvéből sohasem szabad engedni.
- Az alapvető jó és rossz sohasem változik; csak a mentségek változnak.
- Az, ahogyan valamit teszünk, fontosabb, mint amit teszünk.
- Vannak dolgok, amelyeket soha, semmilyen okból sem tennék vagy bocsátanék meg.
- Ez az én felelősségem, és ennyi érv elég is; ilyen egyszerű.

akkor talán feladatalapú megközelítést alkalmazok.

Ha úgy vélem, hogy

- Nem méltányos, ha a különböző helyzetben lévő embereket ugyanúgy kezeljük; az abszolút szabályok merevek.
- Rugalmasnak kell lennünk, hogy reagálni tudjunk a helyzet változásaira.
- Ami számít, az az emberek; bárhogyan is, az elvek tekintetében ritkán értünk egyet.
- A kormánzatnak hatékonynak és eredményesnek kell lennie; az eredmény az, ami számít.
- Nagyszerűek a nemes elvek, de gyakorlatiasnak kell lennem, amikor az adófizetők pénzét költöm.

akkor talán eredményorientált megközelítést alkalmazok.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Néhány rövid dilemma a gyakorlatokhoz

Pallai Katalin: Kullancsirtás

Magyarországon a fertőzött kullancsok komoly veszélyt jelentenek, mert súlyos, gyakran halálos, vagy maradandó károsodásokat okozó betegségeket terjesztenek. (pl. Lyme-kór, agyhártyagyulladás) Ezért alakult ki a gyakorlat, hogy óvoda, bölcsődék kertjében, játszótereken egy erre engedélyezett szerrel, az Actellic 50 EC-vel permeteztek, és voltak, akik ezt a szert saját kertjükben is alkalmazták. Szakemberek véleménye szerint a szer hatásos volt, bár a hatást pontosan mérni nehéz. Azt is fontos tudni, hogy a súlyos betegségeket terjesztő kullancslárva kizárólag gerinces állatok vérével táplálkozik. Kizárólag a csípések során kiszívott vérből gyűjti a fehérjét, amitől ivarérett állapotba kerül. Ez azonban azt is jelenti, hogy az irtás után a területre kívülről érkező emlős visszahozhat fertőzött kullancsot. Így a kullancsirtás nem hoz végleges megoldást, hanem időszakosan ismételni kell, amit a fenntartók egy része a gyermekek és emberek védelmében meg is tett.

Néhány évvel ezelőtt azonban az Európai Unió új szabályozást vezetett be, amely alapján az Actellic 50 EC szert közterületi kullancsirtásra nem alkalmazható. A tiltás oka, hogy a bevont szakértők az Actellic negatív kémiai hatását a környezetre súlyosabbnak ítélték, mint a hasznát. (Mivel a szer korábban az európainál sokszor szigorúbb magyar szabályozáson is átment, elképzelhető, hogy az unió szabályozást megalapozó költség-haszon-elemzést kevésbé fertőzött kullancsokkal terhelt területek alapján végezték.

Ennek ellenére az Actellic engedélyéből kikerült a kullancsirtás, és azóta kizárólag raktározott gabona gázos tárolására használható, és ilyen címszó alatt beszerezhető. A következmény az, hogy jelenleg nincs Magyarországon olyan szer, amely legálisan használható közterületi kullancsirtásra.

Két kérdést érdemes feltenni:

1. Otthon a kertjében Actellicet, vagy más a kullancsokat irtó, de kullancsirtásra nem engedélyezett szert?
2. Amennyiben a helyi önkormányzat oktatási csoport vezetője lenne, elfogadná-e a helyi óvodavezető javaslatát, hogy növénypermetezés címén kullancsirtást rendeljen?

Varga Zoltán: A katari futsal világbajnokság rendezése

Sepp Blatter, a Nemzetközi Labdarúgó Szövetség elnöke 2010-ben bejelentette, hogy Katar rendezheti a 2022-es futball világbajnokságot. A bejelentés után több dolog is foglalkoztatni kezdte a sportszeretőket.

Katarban nyáron 48 fokos meleg van, csak klimatizált stadionokban lehetne játszani, a szurkolók is csak légkondicionált helységeken veszlehetik át az eseményt.

Eddig több száz vendégmunkás eshetett áldozatul az embertelen munkakörülményeknek a stadionépítéseknel. Az Amnesty International szerint állatokként bánnak a külföldi munkásokkal



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Katarban, a labdarúgó-világbajnokság létesítményeinek építési munkálatainál.

Egyes országok képviselőinek szavazás, illetve a rendezés jogának odaítélésénél történő lefizetéséről a szavazás után már cikkezett a Sunday Times. A Telegraph azt is tudni véli, hogy a katariak pénzt adtak a FIFA akkori alelnökének. (Természetesen nem bizonyított a vesztegetés.)

De! Olyan ország, sőt olyan térség rendezhet világbajnokságot, amely még sosem tehetette. Az egész térség sportjára és társadalmára nagy hatással lehet az esemény, elég megemlíteni, hogy Németország sikeres rendezése az egészséges nacionalizmust hozta el 1945 után, Dél-Afrika pedig az apartheid után bizonyított a világnak. Nem beszélve az ottani gyerekekről, akik élőben láthatják kedvenceiket és köteleződik el a sport mellett egy életre.

Jim Boyce, a FIFA észak-ír alelnöke a BBC-nek úgy nyilatkozott, hogy "semmi problémát nem okozna" a testületnek újra szavazni a 2022-es vb helyszíné ügyében.

A kérdés, hogy sportvezetőként hogyan voksolna egy megismételt szavazáson?

Pallai Katalin: Torrent weblap használata

A torrent honlapok nagyszerű szolgáltatásokat nyújtanak: filmeket, könyveket és mindenféle más elektronikus anyagokat nagyon gyorsan le tud az ember tölteni róluk. Pénzbe se kerül. Mindössze két feltétele van: regisztrálni kell és ezzel belépni a közösségbe, és saját gépet beilleszteni abban az elosztó hálózatba, ahonnan majd mások is letölthetnek. A torrent nagyon kényelmes és hatékony szolgáltatását egyrészt a file-megosztó közösséget összekötő program, másrészt a file-megosztó közösségbe saját gépüket bekapcsoló tagok erőforrásai biztosítják.

Nagyon sokan használják a torrent site-okat, vagy azért, hogy kikerüljék a díjfizetést, vagy azért, mert ezek a site-ok gyakran jobb kereső programmal és kényelmesebb hozzáféréssel nyújtják a kívánt file-okat. Ráadásul olyan filmek, sorozatok, könyvek is elérhetőek rajtuk, amelyek az adott régióból másként nem érhetőek.

A magyar jog szerint a torrent rendszer jogszerű, még a letöltés is. Csak a megosztás illegális. A rendszer (un. peer-to-peer rendszer) azonban úgy épül fel, hogy ha beléptem, nemcsak használóvá, de megosztóvá is válok.

Kérdés: Elfogadnál-e egy olyan meghívást a barátodhoz, ami egy torrent site-ról letöltött film megnézésére szól?

Zsolt Péter: A szülész nőgyógyász dielmmája

Képzeld el azt a helyzetet, hogy egy szülész-nőgyógyász helyében kell döntened. Egy tragikus hírt kell közölnöd. Egy csecsemő egy férfiágon öröklődő súlyos betegséggel született. A betegség azt jelenti, hogy az őt hordozó férfi által nemzett minden következő gyermek is ezzel a betegséggel születhet.

Azt is tudod egy előzetes vérvétel eredményéből, hogy az anya férje nem hordozza ezt a genetikai hibát, így nem a férj a biológiai apa.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A páciensed az asszony, aki 10-15 éve jár hozzád.

Kérdés, hogy megmondod-e ezt hírt közvetlenül a férfinak, vagy az anyára bízod, hogy hogyan kezelje a helyzetet.

Mit döntenél? Közvetlenül közölnéd a férjjel, vagy az anyára hagynád?

Négy praktikus teszt az etikus döntés ellenőrzéséhez

(Lewis-Giman, 2013. p. 85. alapján)

Ez a négy teszt könnyen érthető és alkalmazható. Olyan eszköz, amire általában emlékeznek a résztvevők és jó eséllyel használják a tréning után is saját döntéseik során, vagy csoportos beszélgetésekben.

- **A tükör teszt:**
Milyen az az ember, akit tisztelni tudok? Milyen szeretnék lenni?
- **Média teszt:**
Szeretnék erről a döntésről a vezető napilap első oldalán olvasni, vagy valamelyik TV híradóban látni? Nyilatkoznék róla a médiának?
- **Gyomor-teszt:**
Összeszorul a gyomrom, vagy érzem, hogy élni tudok a megoldással? Úgy érzem, hogy végig tudom csinálni?
- **Személyes felelősség teszt:**
Hajlandó vagyok nyilvánosan is felelősséget vállalni az elemzésemért, ajánlásomért, vagy döntésemért?

IRODALOM

- Finnemore, Martha and Kathryn Sikkink, 1998: International Norm Dynamics and Political Change. *International Organization* 52, 4, Autumn 1998, pp. 887–917
- Fischer, Frank-Herbert Gottweis, 2012: *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*. Durham-London. Duke UP.
- Lewis, Carol W.-Stuart C.Gilman, 2013: *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. Jossey-Bas.
- Moroff, Holger & Diana Schmidt-Pfister, 2010: Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction. (Korrupcióellenes mozgalmak, mechanizmusok és gépezetek – bevezetés) *Global Crime*. Vol. 11, No. 2, May 2010, 89–98. (magyar fordításban is rendelkezésre áll)
- Pallai, Katalin- Kis Norbert, 2014: „A teljesség felé” Integritásoktatás és kutatás a Nemzeti Közsolgálati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*. 2014. No. 2. p.167-181
- Persson, Anna- Bo Rothstein and Jan Teorell, 2013: Why



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. (Miért sikertelenek a korrupcióellenes reformok? A rendszerszintű korrupció mint kollektív cselekvési probléma) *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 26, No. 3, July 2013 (pp. 449–471). (magyar fordításban is rendelkezésre áll)

- Rudas, J. (2004). *Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok*. 6. kiadás. Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Rudas, J. (2009). *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest
- Saner, M, 2004.: *Ethics Codes Revisited: A New Focus on Outcomes*. Ottawa, Canada: Institute of Governance
- Tenbrunsel, A. E., - Smith-Crowe, K. 2008: Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2, 545-607.



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE