

**PALLAI KATALIN: RÖVID SEGÉDLET ETIKAI TRÉNINGEK  
TERVEZÉSÉHEZ ÉS MEGTARTÁSÁHOZ  
AZ ETIKAI TRÉNINGEK CÍMŰ TÁRGYHOZ AZ INTEGRITÁS TANÁCSADÓ SZAKIRÁNYÚ  
TOVÁBBKÉPZÉS KERETÉBEN**

---

## BEVEZETŐ

Ez a rövid jegyzet a Nemzeti Közzolgálati 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 Z-Press kiadványai) mind az elméleti magyarázat, mind a gyakorlatok csoportosítása is e személyiségfejlesztő tréningekhez készült, és ezekhez a tréningekhez a gyakorlatok kiválasztását segítik.

Az integritás tanácsadó 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.

Ez a javaslat két szakmai állásponton alapul. Az egyik szerint a szervezeti értékek erősítésében és a korrupció megelőzésben komoly jelentősége van a munkatársak közös helyzetelemzésének és a lehetőségek megbeszélésének. 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. 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. (Persson et al 2013)

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.

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

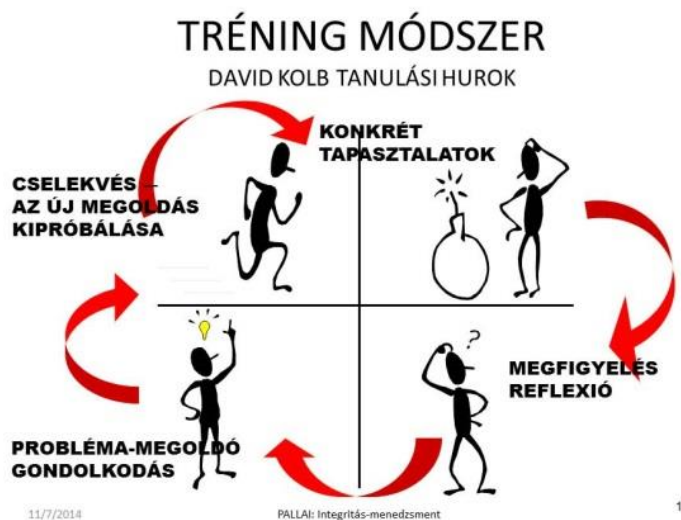
szakmai tréningnek, röviden tréningnek. A jegyzet olyan etikai tréningek tervezéséhez és megtartásához ad segítséget, amelyek tapasztalat-alapú, és a résztvevők interakcióira építő módszertant alkalmaznak a szakmai tartalom átadására és az attitűdformálásra. Célja, hogy röviden összefoglalja egyrészt 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.

## **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 beszélgetésként él 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, ehhez a szerephez legalább olyan mély szakmai tudás kell az adott szakmai területen, mint egy kifinomult, teoretikus előadáshoz.

Egyes témablokkokon belül a tréningmódszer leggyakrabban a tapasztalat-alapú oktatási módszertant alkalmazza. Ez a Kolb-féle tanulási cikluson alapul, amely az elmúlt évtizedek felnőtt oktatásában egyre nagyobb elismertségre tesz szert. Az a tudományosan is igazolt tapasztalat vezeti, 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. Az elemzés, megoldás, és legalább mások reakcióin keresztüli ellenőrzés és tökéletesítés a tréning során kialakuló nyílt dialógusban formálódik.



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:

- ✓ 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
- ✓ 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. E kijelentés majd a csoportfejlődés tárgyalása során kap 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 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 nagyon gyakorlott – lehetőleg külső - trénerre és körültekintő 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 tréningben 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 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 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? Egyrészt 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 értve!)
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 meghatározó az érzelmi- és viselkedési hatás, az attitűdformálás?
5. Tananyag felépítése (a story-line): 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.

## 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 kikapcsolni mire számíthatnak. A csoportvezető feladata ezt a bizonytalan helyzetet stabil, konstruktív indításba fordítani azzal, hogy csoporttagokkal közösen válaszokat biztosít arra, hogy kik ülnek a teremben, miért, mit és hogyan fognak tenni. Azzal, hogy elindítja a közös gondolkodást kialakul a csoporttudat 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, van amikor le 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.
- **Teljesítés (*Performing*):** A csoport együttműködő, felelősséget és munkát megosztó csapatként működik. Kezdeményez, alkot, értékkel és alakítja a folyamatokat. Tréner és csoport együtt utazik a kijelölt úton.
- **Felbomlás (*Adjourning*):** Amikor a tréning a vége közeledik, fontos, hogy a csoport közösen értékelje és lezárja a közösen átélt tréninget, és felkészüljön az elválásra és esetleg a 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 ami erősíti e annak a folyamatnak, amely során közös fogalmak és értelmezések alakulnak és a közös szervezeti kultúra formálódik.

A „csoportmemória” kifejezés arra utal, hogy mindaz, amit az egyes csoporttagok hozzátesznek a beszélgetésekhez együtt kerül rögzítésre. Egymás mellett jelennek meg a gondolatok a táblán, flipcharton, post-iteken, majd egymás mellé kerülnek a terem falán. (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 őrizték meg azt, amit közösen alkottak és ezzel a közös közös következtetések a mindennapokra is érvényessé válnak.

### 1. 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.”<sup>1</sup>

Sharon Daloz Parks

## A TRÉNER SZEREPEI ÉS FELELŐSSÉGE

A tréner feladata olyan helyzetek sorozatát megtervezni, amely során a résztvevők közösen reflektálnak etikai kérdésekre. A tréner a csoporttal közösen dolgozik: vezeti a beszélgetés-folyamot, 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 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.

A tréner feladata megkeresi 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

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

problémamegoldó folyamat indítására. Így a frontális oktatás passzív befogadó helyzete és 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.)

Bár a tréner vezet, strukturálja és a megtervezett új tudáselemekkel kiegészíti a folyamatot, ezt nem frontális, aszimmetrikus pozícióból teszi, hanem a csoporttal együtt dolgozó vezetőként. Közben a tréner 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. A jó tréner az irányítás és nyitottság egyensúlyát teremti meg. Vezetési minta....

Talán ebből a leírásból is érzékelhető már a korszerű vezetés és a tréner párhuzama. Mit jelent a korszerű vezetés? Ez a kérdés messze túlmutat ezen a cikkben, de valószínűleg egy könyvön is. A helyzet egyszerűsítésre két vitathatatlan szaktekintély gondolataival hasonlítom össze a tréneri munkát. Az egyik forrás Daniel Goleman, magyar nyelven leginkább az érzelmi intelligenciával foglalkozó könyvein, a nemzetközi irodalomban meghatározó szaktekintély 2013-ban publikált legújabb könyve, és a Harvard Business Review-ban megjelent cikke a Fókuszált vezetőről. A másik Ronald Heifetz, aki a Harvard Kennedy School of Government, Center for Public Leadership központból indult adaptív vezetés megközelítés megalapozója. Itt bevezetőnek Goleman-t idézem, majd a részletesebb tárgyalás lezárására fogom az adaptív vezetést használni.

Goleman szerint 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 önfegyelmel kontrollálni 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 az ítélete, a következtetést és addig hagyja „tág” figyelemmel hatni magára az impulzusokat addig, amíg összeáll a kép, az út, vagy a stratégia. Olyan ez, „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 szélesebb világot, amit a résztvevők hoznak be témáikkal és gondolataikkal. A frontális oktató, a tudás forrása – aszimmetrikus viszonyba helyezi magát a hallgatóval szemben. A tréner képletesen is a résztvevők közé lép, mert tudja, hogy „az, hogy hova helyezzük magunkat a [csoporton belüli] hierarchiába, meghatározza, hogy mennyire tudunk a többiekre figyelni.” (Goleman 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, amin azután tréner is továbbgondolkozik)

Ahhoz, hogy a közigazgatási szervezet integritását megőrizve szembe tudjon nézni a változó kihívásokkal, konfliktusokkal és korrupciós támadásokkal, szüksége, 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.

## 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.

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* vízválasztót, 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, és válaszoljon mindegyikre *igen*-nel vagy *nem*-mel a lenti táblázatban. Legyen spontán, kövesse az érzéseit, és legyen őszinte. Azután adjon választ a két lenti kérdésre.

1. Hivatali kocsival siet a legrövidebb útvonalon egy késő délelőtti találkozóra egy másik városban, amikor elhalad egy nagy raktárépület előtt, ahol egy személyes csomag vár magára. A hatékonyság érdekében megáll, hogy felvegye?
2. Egy megbízhatatlan és kellemetlen alkalmazott állást keres a magánszektorban. Hajlandó kedvező ajánlólevelet adni, csak hogy megszabaduljon tőle?
3. Az osztályvezető-helyettesi posztra esélyes jelöltről (aki a közvélemény és politikai körök támogatását bírja) kiderül, hogy pár évvel korábban gyermekmoleesztálás miatt megtagadták tőle a láthatási jogot. Azt tanácsolná az új főnökének, hogy ennek ellenére nevezze ki ezt az embert?
4. Személyes üzleti csatornákon keresztül bizalmas információhoz jut egy olyan telekkel kapcsolatban, amelyet az ön hivatala egy fejlesztési program számára kiszemelt. Az információ komoly összeget takarítana meg az államnak most, és nagy fejfájást később. Mivel közérdek forog kockán, az ön hivatali pozíciója mellett, megsúgná az információt az osztályvezetőnek?

Írjon be *igen* vagy *nem* választ minden forgatókönyv esetében. Az utolsó oszlopban írjon be *igen*-t, ha úgy gondolja, hogy vannak, akik így tennének. Ha nem gondolja, hogy ez olykor megtörténik, akkor írjon *nem*-et.

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

Kérdések:

1. Minden sorban azonos választ adott?
2. Az utolsó oszlopban több az *igen* válasz, mint a többiben?

A problémák kérdésről kérdésre nehezedtek, és a végére dilemmákig vezettek-

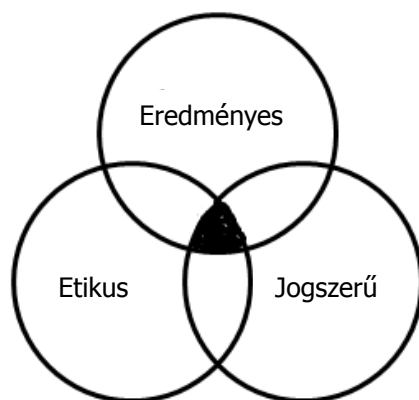
1. kérdés: mérgessé tesz sok embert, de nem etikai dilemma, hanem szabály. Szabályos és szabálytalan között kell választani. Mégse gondolkozunk, mert nem súlyos kérdés. Rövid, praktikusnak látszó probléma. A gyakorlat szerint cselekszünk, vagy a pillanatnyi érdekünk szerint.
2. kérdés: Nem őszinte referencia: Jó a szervezetnek és az embernek is. De az igazság, és a felelősségvállalás. A másik szervezet kára? Mindez a mérlegen?
3. és 4. kérdés: már igazi szakmai dilemma volt, ahol közérdek, személyes információ, szakmaiság vegyült.

A táblában érdemes végignézni és megbeszélni, hogy azonosak-e a szereplők válaszai egy-egy sorban.

- Azonosak a válaszok egy-egy sor kockáiban?
- Ha nem, akkor mit jelent ez?
  - Első oszlop: A személyes mérlegelés. Mit csinálnék én?
  - Második oszlop: mit kellene? – etikai: mi lenne helyes? (ld. később a mama-tesztet)
  - Utolsó oszlop a környezet-teszt – mit jelent a környezet? ballaszt/nehezíti a normaszegést?, vagy a racionalizációt segíti?

## Lépj/ne lépj döntési modell gyakorlat

Lewis-Stuart (2013) könyve alapján



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 <sup>+</sup>	Nincs cselekvés
Jogszerű és eredményes	Cselekvés	Nincs cselekvés

\* A törvény megváltoztatására kell törekedni?

<sup>+</sup> Innovatív újratervezés?

### 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 tehetünk 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?

## 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 széket 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 továbbkérdezni, hogy elkezdenek értékekre is hivatkozni.
- Ekkor már érdemes megbeszélni, hogy mely értékek vagy normák állnak konfliktusban?

### Etikai mérlegelés gyakorlat

Etikai dilemma lényege: az ösztönös, az elvszerű és konzekvencia alapú mérlegelés eltérő eredményeket hozhat

Három megközelítés az etikai mérlegelésben (Saner 2004 alapján adaptálva)

	ERKÖLCSÖSSÉGRE TÁMASZKODÓ	SZABÁLY- ALAPÚ MÉRLEGELÉS	KÖVETKEZMÉNY-ALAPÚ MÉRLEGELÉS
Alapvetés:	...ahol erkölcsös	...ahol a jó szabályok	...a legnagyobb a

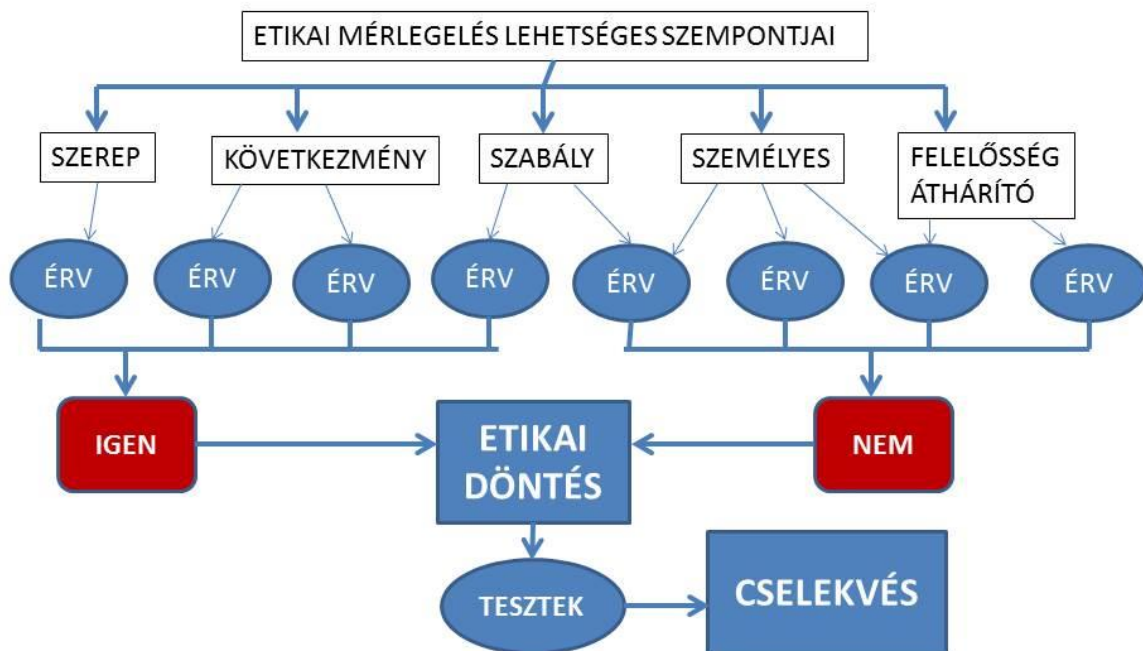
A jó világ...	emberek élnek	érvényesek	boldogság
A mérlegelés alapja	személyes erkölcs, éthos	elvek és szabályok	feltételezhető következmények
Fókusz	attitűd és karakter	a szabályok vezetnek	a célok vezetnek
Filozófiai alap	Erkölcstan	Deontológia	Utilitarianizmus

Levezetés:

- Résztevők kis csoportokban post-itekre írják a felmerült érveket
- Előre elkészített táblák kerülnek a FC papírra:
  - ✓ Szerep alap
  - ✓ Következmény alap
  - ✓ Törvény/szabály alap
  - ✓ Személyes mérlegelés
  - ✓ Szabály-következmény mix
  - ✓ Felelősség elhárító
- Miután a post-itek a rendszerbe bekerültek, érdemes a dilemma kétféle megoldása szerint átrendezni, hogy láthatóvá tegyünk a pro és kontra érveket.
- Végül megbeszélni a felelősség kérdését. Ez etikus viselkedést, mint tájékozott, tudatos és felelős döntést értelmezve.

## Dilemma gyakorlat

Lewis-Gilman, 2013 alapján



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 gondolkoznom? 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 alapelvűből, mint például az emberi élet sérthetlenségének az elvűből 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.

### **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 óvodás, 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 úniós szabályozást meglapozó 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 fottbal 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 helységekből vészelhetik át az eseményt.

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

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.

A páciens 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 Közszolgálati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*. 2014. No. 2. p.167-181
- Persson, Anna- Bo Rothstein and Jan Teorell, 2013: Why 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.