UDC: 174.7:35.08:316.46 DOI: 10.15421/152116

Тетяна Василевська, Роман Пятківський

Національна академія державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену

Статтю присвячено аналізу поняття етичного лідерства, розкриттю його проявів у професійній діяльності публічних службовців, окресленню потенціалу даного феномену для посилення етичних засад функціонування публічних служб.

Виявлено, що сучасні теорії лідерства зазвичай зараховують етичну поведінку до важливих ознак особистості лідера, однак при цьому вони або не акцентують увагу на її статусі як такого, що утворює смисл, або розглядають етичне лідерство як притаманне окремим лідерам-особам. Тому наголошено на необхідності ретельного дослідження етичного лідерства на рівні індивідів та рівні інституцій.

Проаналізовано вияви етичного лідерства як складової професійної компетентності керівників органів влади та їхніх підлеглих, підкреслено зростання її значущості в залежності від місця службовця в управлінській ієрархії публічної інституції.

Підкреслено важливість для зміцнення професійно-етичної атмосфери на публічній службі не лише фіксації норм допустимої поведінки службовців у етичних кодексах, але й наявність живого прикладу етичного лідера, який керується також вищими цінностями і стимулює колег до позитивної поведінкової моделі та особистісного зростання. Звертається увага на науковий потенціал ідеї взаємозв'язку між лідерськими навичками управлінця та його спроможністю вирішувати етичні проблеми на робочому місці, а також просуванням етики в організаційній культурі публічної служби.

Проведене дослідження дозволило сформулювати авторське визначення етичного лідерства в публічній службі як такого, що утворює сенс, яке включає в себе володіння лідером необхідними моральними якостями та етичними характеристиками, котрі проявляють себе в стосунках, діях і поведінці, а також етичному менеджменті публічної інституції.

Ключові слова: *етичне лідерство, лідер, теорії лідерства, публічна служба, етичний кодекс, професійна компетентність, лідерські навички*

Tetiana Vasylevska, Roman Piatkivskyi

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine (Kyiv, Ukraine)

Ethical leadership in public service: the meaning and significance of the phenomenon

The article is devoted to the analysis of the notion`s meaning of ethical leadership, the disclosure of its manifestations in the professional activities of public officials, the determination of the potential of this phenomenon for strengthening the ethical principles of the public services' functioning.

It has been established that the main theories of leadership usually classify ethical behaviour as an important characteristic of a leader's personality, but, at the same time, they either do not focus on its meaningful status or consider ethical leadership as inherent for certain individual leaders. Therefore, the necessity for a thorough research of ethical leadership at the level of individuals and institutions is noted.

The manifestations of ethical leadership as a component of the professional competence of the heads of government bodies and their subordinates have been analysed, the growth of its importance depending on the place an employee occupies in the management hierarchy of a public institution has been emphasized.

The importance of strengthening the professional and ethical atmosphere in the public service has been emphasized not only in the form of fixing the norms of acceptable employees` behaviour in ethical codes, but also the existence of a real example of an ethical leader who is also guided by higher values and encourages colleagues to positive behaviour and personal growth. Attention is drawn to the scientific potential of the interaction idea between servants` leadership skills and their ability to solve ethical problems in the workplace, as well as the promotion of ethics in the organizational culture of public service.

The research made it possible to formulate the author's definition of ethical leadership in public service as a meaning-forming, complex phenomenon, which provides for the leader's possession of the necessary moral qualities and ethical characteristics that manifest themselves in relationships, actions and behaviour, as well as ethical management of a public institution.

Key words: *ethical leadership, leader, leadership theories, public service, code of ethics, professional competence, leadership skills*

Постановка проблеми.

Особистісний потенціал публічного службовця є важливою передумовою успішного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в індетермінованих, суперечливих обставинах суспільного буття. Сучасний етап перебудови моделі публічного управління в Україні ще більше загострює потребу публічних інституцій у новому стилі лідерства, невід'ємним атрибутом якого є виражена морально-етична складова. Низький рівень довіри громадян до представників публічних служб у всьому світі, який в Україні взагалі досягає критичних показників, масштаби недоброчесної поведінки чиновників, які фіксують контролюючі органи та громадські спостерігачі, вже давно змушують аналітиків констатувати погіршення ситуації з етикою в публічному управлінні, а дослідників активізувати пошуки інструментів, здатних вирішувати ці проблеми. Одним із перспективних шляхів покращення непростої ситуації деякі експерти починають вважати цілеспрямовану підтримку етики публічних служб поведінкою лідерів, які здатні вибудувати етично коректні відносини з громадянами та колегами. Таким чином, актуальною стає розмова про етичне лідерство публічних управлінців, на яких сьогодні покладається надскладне завдання підтримки не лише організаційної та інституційної, але й ціннісної, інституціональної сталості в середовищі глобалізованого світу, що швидко змінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблемі лідерства як процесу впливу окремих осіб на вдосконалення службово-посадової поведінки інших людей з метою підвищення ефективності діяльності організацій присвячено значну кількість наукової літератури, в тому числі у галузі публічного управління та адміністрування. Численні дослідники рекомендують втілювати в управлінську практику теоретико-методологічні напрацювання різних теорій лідерства: теорії лідерських якостей, поведінкової теорії лідерства, теорії ситуативного лідерства тощо. Однак, в аналізі явища лідерства у вітчизняних студіях з публічного управління атрибуція етичної поведінки, на жаль, фігурує нечасто або лише згадується.

Багато авторів дещо поспішно асоціюють лідерство з феноменами героїзму, харизми, рятівництва, забуваючи, що носії цих властивостей проявляють себе руйнівниками не рідше, ніж перетворювачами (Штукина, 1999, с. 549). Прихильники іншого, ще більш оптимістично-романтичного підходу, повністю ототожнюють лідерство з моральним лідерством. Наприклад, Дж. М. Бернс розрізняє тиранів як аморальних лідерів і, власне, лідерів, які є лідерами моральними. Деякі дослідники прагнуть узгодити реальну та ідеалістичну позиції лідерства. З цією метою М. Керен виділяє новий тип лідерства – «провідницький реалізм» як субкатегорію морального лідерства. Вчений вважає таку модель перспективною для тих, хто переймається не тільки моральністю лідерства, але й питаннями його ефективності у справі мотивації та здійсненні процесів трансформації (Штукина, 1999, с. 535).

Моральна складова знаходиться в центрі уваги теоретиків трансформаційного лідерства (Дж.М. Бернс, В.М. Басс, М.А. Девані та ін.), для яких лідер такого типу стає певним моральним ідеалом, орієнтованим на згуртування команди, організації або спільноти.

Ще більше наголошують на моральній складовій і високих етичних стандартах управлінця прихильники автентичного лідерства (Б.Дж. Авола, В.Л. Гарднер, Дж. Хендерсон та ін.), котрі його розуміють як патерн відкритої та етичної лідерської поведінки, яка заохочує відкритість обміну інформацією та враховує думки всіх членів колективу під час прийняття рішень (Зливков, 2016, с. 188).

Значний потенціал для розробки теми етичного лідерства мають ідеї таких дослідників, як Е. Блекмен (Blackman, 2018), М. Браун і Л. Тревіно (Brown та Trevino, 2006)., Дж. Даун, Р. Коуелл і К. Морган (Downe та ін., 2016), Дж.Б. Сьюлла та Д.Р. Форсайт (Ciulla та Forsyth, 2011), В. Уебб (Webb, 2016), С. Хак (Sonia Haq, 2011), К. Штукельбергер (Штукельбергер, 2015) та інші.

Українські науковці у своїх публікаціях також звертаються до проблеми лідерства в публічному управлінні (І. Ібрагімова, Л. Івашова, М. Логунова, Л. Пашко, М. Пірен,

Т. Словіцька, М. Ярмистий та ін.). Однак дослідники, зазвичай, або не виділяють етичні зрізи лідерської поведінки, або лише перераховують моральні якості, якими має володіти лідер. Потужний потенціал для застосування в публічно-управлінській сфері, на наш погляд, мають напрацювання В. Зливкова, який ретельно аналізує автентичне лідерство як підхід до керівництва, при якому влада лідера ґрунтується на чесних та етичних стосунках із послідовниками, які цінують вчинки лідерів та поважають їхній внесок у спільну діяльність (Зливков, 2016, с. 184).

Таким чином, в умовах зростаючого запиту на нову якість політичного та публічно-управлінського лідерства в середовищі дослідників поступово зростає інтерес до моральної складової лідерства. Однак сутність цього феномену та його значущість для функціонування публічних служб потребують більш ретельного дослідження. Зробити свій внесок у заповненні дослідницької прогалини у питаннях етичного лідерства і намагаються автори у запропонованій статті.

Метою статті є проаналізувати сутнісні характеристики феномену етичного лідерства та його проявів у публічній службі, а також окреслити значущість його потенціалу для посилення етичних засад функціонування колективів публічних службовців.

Виклад основного матеріалу.

Насамперед слід визнати, що лідерство представляє собою досить складне явище й морально-етичні характеристики не описують його повністю. Однак саме ці властивості є такими, що утворюють сенс для феномена лідерства, а, значить, недооцінка їх неодмінно спричинятиме деформації суспільно значущої природи цього явища.

На наше переконання, етичне лідерство – це не окремий вид лідерства, а підкреслення, акцентуація уваги на його моральних, етичних складових. Ми підтримуємо позицію Кристофа Штукельбергера, який зазначає, що «роль лідера –слідувати баченню та місії організації і направляти інших досягати теж саме, дотримуючись цінностей організації і працюючи етично (Штукельбергер, 2015, с. 14-15). Отже, етичне лідерство виступає певною гранню лідерства як такого.

На даний час вчені здійснюють пошук проявів феномену етичного лідерства. Вернер Уебб визначає етичне лідерство як «демонстрацію нормативно відповідної поведінки через особисті дії та міжособистісні відносини, пропагування такої поведінки послідовникам за допомогою двостороннього спілкування, підкріплення і прийняття рішень» (Webb, 2016). Також відповідальне (етичне) лідерство розглядається як етичний акт, який «надихає інших на здійснення позитивних змін шляхом досягнення спільної мети» (Проблеми реформування, 2018, с. 111). Дж.Б. Сьюлла і Д.Р. Форсайт вважають, що етичний лідер – це людина, яка не просто досконало здійснює правильні дії, але виконує їх належним чином в ім'я благих цілей і таким чином трансформує моральні цілі в етичні вчинки (Ciulla та Forsyth, 2011).

Явище етичного лідерства потребує серйозного розгляду як на рівні індивідів, так і на рівні інституцій. При цьому на індивідуальному рівні спонукання до вияву лідерських якостей в публічному управлінні може бути звернено до кожного публічного службовця, а не лише до тих, хто займає вищі позиції в організації.

Тема індивідуального етичного лідерства набуває своєї інтерпретації як керівництво у власному житті, як здатність управляти власною долею. В такому контексті публічний службовець, незалежно від його службового рангу, може розглядатися як етичний лідер, якщо в професійній сфері він мотивується й керується етичними принципами, вільно та усвідомлено робить вибір та відповідально ставиться до наслідків своєї діяльності.

Оскільки відповідальність кожної особи в організації залежить від її становища, впливовості та знань (Г. Ленк), безумовно, очікування щодо вияву лідерського потенціалу службовців буде диференціюватися залежно від їхнього місця в організації. Як ми зазначали раніше при розгляді базових професійно-етичних вимог до бюрократії (Василевська, 2008, с. 237–238), величезна відповідальність лежить на тих представниках влади, які приймають рішення, проте тут індивідуальна відповідальність публічних управлінців, що наділені повноваженнями приймати рішення, поєднується з колективною, груповою відповідальністю

перед суспільством. Однак працівник може суттєво впливати на прийняття та реалізацію публічно-управлінських рішень й через свій авторитет або інші чинники, навіть не обіймаючи високу посаду, адже особисті якості, що обумовлюють впливовість особи, постають вагомим фактором диференціації відповідальності. До того ж особа, яка володіє більшим масивом знань, здатна приймати більш адекватні, продумані, правильні рішення, більш компетентно та якісно їх втілювати, а тому несе підвищену відповідальність.

Етичне лідерство у «рядових» публічних службовців виявлятиметься не лише у формальному дотриманні етичних приписів, а й у відповідальному ставленні до посадових обов'язків, активному неприйнятті неетичної поведінки, виявленні етичної чутливості й вмінь вирішувати етичні дилеми, формувати пропозиції щодо належної діяльності організації.

Сьогодні в багатьох демократичних країнах лідерство фіксується як одна із професійних компетенцій керівників органів влади, а значить його прояви є бажаними й необхідними в публічно-управлінській діяльності.

Очікування вияву етичних лідерських якостей зростатимуть стосовно керівників середньої ланки, оскільки вони є модераторами міжособистісних комунікацій та взаємодій. Налаштування підлеглих на реалізацію місії та принципів організації, вміння мобілізувати співробітників та формувати команди стає викликом-завданням для цього ієрархічного рівня управлінців.

Для вищих публічних службовців вияв етичного лідерства, крім іншого, здійснюється в етично коректному формулюванні місії й цінностей публічної служби, стратегічному баченні майбутніх цілей й кореляції їх з моральними смислами демократичної держави та забезпечення реалізації цих цілей етично вивіреними засобами.

Мислителі, описуючи впродовж кількох тисячоліть якості видатних осіб, поступово вибудовувалитеоріюрислідерства.Конфуцій, Сократ, Платон, Марк Аврелій, Сенека, Іммануїл Кант, Йоган Фіхте, Вільфредо Парето, вітчизняні мислителі – Володимир Мономах, Станіслав Оріховський-Роксолан, Іван Франко, В'ячеслав Ліщинський та інші інтелектуали наголошували, що особа-лідер повинна володіти певними моральними цінностями, етичними характеристиками, моральними якостями. При цьому вони усвідомлювали, що володіти якостями ще не означає реалізувати свої наміри в діях і відносинах. Тому мислителі віддавна підкреслювали ще одну важливу складову етичного лідерства – «належну поведінку», готовність реалізувати моральні якості у вчинках і стосунках, здійснювати «правильні дії» належним чином і «в ім'я благих цілей».

У цьому контексті виникає запитання: а які вчинки можна назвати правильними в публічно-управлінської діяльності?

Зазвичай основні рамки правильних, етично коректних дій представників публічного управління відображаються в етичних кодексах. Етичні кодекси в публічній службі – це сукупність цінностей, професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки публічного службовця, що приписуються до виконання (Василевська, 2018, с.190]. Це є форма базових документів, в яких викладені основні цілі і завдання бюрократії, описуються загальні норми етично допустимої поведінки.

У деяких країнах вимоги й правила, що висуваються до керівників, для яких лідерство є необхідною професійною компетентністю, можуть бути більш жорсткими, ніж до рядових працівників.

Так, в Канаді довгий час існувало 2 етичних кодекси публічних службовців: 1) для службовців середньої та нижчої ланки (Values and Ethics Code for Public Service); 2) для службовців, які займають керівні позиції (Conflict of Interest and Post-Employment Code for Public Office Holders) й мають керуватися більш жорсткими правилами. У 2012 р. у цій країні було прийнято новий документ – Кодекс цінностей і етики в державному секторі, який розповсюджує свою дію на всіх канадських службовців державного сектора федерального рівня. Однак службовці центрального державного апарату мають ще дотримуватися додатку «Керівництво щодо конфлікту інтересів та дій після складання службових повноважень» (Values and ethics, 2011).

У просторі публічного управління

функціонують також так звані кодекси лідерства, які є прикладом спеціального кодексу, що застосовується лише до високопосадовців, парламентарів (в Уганді, Танзанії, Папуа Новій Гвінеї тощо). Такі документи мають антикорупційну спрямованість й відіграють принципову роль при вступі на посаду.

Віддаючи належне значній смисловій та функціональній ролі етичних кодексів публічних службовців, зазначимо, що сьогодні їх нерідко критикують за недемократичність, звуження прав і свобод осіб, що знаходяться на публічній службі, втручання в приватне життя останніх, створення перешкод для подальшої кар'єри працівника (обмеження вибору місця роботи після відставки публічного службовця), акцентування уваги на примусі, а також за використання кодексу як засобу політичної боротьби та неефективність механізму його впровадження в життя (Dobel, 1993, p. 158-161).

Все частіше дослідники підкреслюють, що покладатися виключно на формальні механізми регулювання (в тому числі на етичні кодекси) не варто. Так, у контексті обговорення питання «Що визначає етичну поведінку в громадських організаціях: правила або лідерство?», Дж. Даун, Р. Коуелл і К. Морган зауважили, що етичне лідерство – це набагато більше, ніж просто дотримання правил, оскільки дії лідерів можуть бути важливі для просування гарної поведінки та формування етичної культури. Особисті моральні цінності лідерів, які подають приклад для наслідування, на думку вчених, мають вирішальне значення. Ефективні лідери повинні бути готові неформально втручатися, щоб управляти поведінкою в своїх організаціях і вирішувати виникаючі проблеми, а не покладатися на формальні механізми регулювання (Downe та ін., 2016).

Ендрю Блекмен звертає увагу на те, що для деяких людей етична поведінка означає дотримання закону або правил, встановлених регулятором, однак це не зовсім так. Можна вчиняти неетично та дотримуючись правил та приписів, якщо це вступає в конфлікт з особистими цінностями працівників або цінностями організації. Тому етичному лідеру важливо проводити грань між етикою та правилами, заохочувати працівників бачити етику в контексті цінностей, а не дотримання правил (Blackman, 2018).

Буває, захоплюючись авторитетом і творчим потенціалом керівника, підлеглі часто доручають йому створення групової системи цінностей і зразків поведінки, втілення нововведень та перевірки нових способів взаємодії, дозволяючи при цьому йому самому в деякій мірі відступати від групових норм заради закріплення за ним престижу і лідерського статусу. Однак дуальна система стандартів для керівництва і для рядових членів організації здебільшого призводить лише до дисбалансу в етичній регуляції, провокує вседозволеність керівника та порушення ним професійно-етичних стандартів групи. Тому справжній етичний лідер у своїх діях повинен спиратись не лише на ціннісні орієнтири і моральні принципи, але й дотримуватися норм і правил поведінки, які випливають з професійного призначення і формалізуються в нормативно-правових актах, що регулюють діяльність публічних службовців (Василевська, 2008, с. 229–230).

Лідерство – це завжди особливі відносини між лідером та оточенням. Тому етичний лідер, крім демонстрації кращих зразків поведінки, повинен надихати, мотивувати, організовувати дії послідовників, бути ініціатором етично обґрунтованих групових взаємодій. Тобто, він повинен стати етичним менеджером. Як відзначають М. Браун і Л. Тревіно, моральний менеджер покликаний усвідомлено впливати на поведінку співробітників за допомогою навмисного і видимого рольового моделювання етичних дій, а також використовувати організаційні винагороди та покарання, щоб змусити людей відповідати за свої дії (Brown, Trevino, 2006).

Таким чином, етичні лідери встановлюють норми і служать зразком для наслідування в етичній поведінці, приймають етичні рішення в організації, реагують на неетичну поведінку, вказуючи на те, що є прийнятним, а що – ні.

Етичне лідерство сьогодні все більше характеризується здатністю мотивувати через залучення співробітників в управління. Зовнішні ефекти від такого залучення мають суттєві праксеологічні та етичні конотації: розширення варіантів рішення,

можливість виявити їхні слабкі та сильні місця, посилення мотивуючих чинників, підвищення загальної ефективності роботи організації, покращення задоволеності клієнтів результатами професійної діяльності. Одночасно таке етичне лідерство спричиняє корисні внутрішні ефекти: працівники відчувають повагу до себе, свою організаційну та суспільну цінність, вони отримують поле для більш повної самореалізації тощо.

Морально насичені ознаки етичних лідерів підкреслюють прихильники концепції автентичного лідерства: вони «створюють такий організаційний клімат, де працівники відчувають переважно позитивні емоції»; «уособлюють позитивну поведінкову модель, орієнтуючись на яку підлеглі розвивають власну автентичність»; «підтримують самодетермінацію підлеглих, стимулюючи їх до особистісного зростання і розвитку автономності» (Зливков, 2016, с. 190).

Цікавий взаємозв'язок між загальними лідерськими навичками, етичним лідерством та просуванням етики в публічній службі виявляє Соня Хак. Дослідниця стверджує, що такі виміри лідерства як технічні, концептуальні, міжособистісні навички, емоційний та соціальний інтелект сприяють правильному розумінню етичних дилем, етичного прийняття рішень, поширенню та встановленню етичних цінностей. Лідери, що мають ці навички, можуть вказати шлях до посиленої етики публічних служб (Sonia Haq, 2011, p. 2796).

С. Хак стверджує, що технічні навички допомагають керівнику стати більш ефективним та чуйним, самостійно приймати технічні рішення і, тим самим, виявляти будь-які спроби обману, пов'язані з технічними питаннями. Знання та дотримання норм-правил допомагає встановити верховенство закону, підзвітність та прозорість. Маючи чітке розуміння правил і норм, лідер, швидше за все, працює в межах закону. Це зменшує ризики неетичної поведінки. Концептуальні навички підтримують лідерів у ефективному плануванні, організації та вирішенні проблем. Ці навички є надзвичайно важливими для протистояння етичним дилемам та конфліктам інтересів; вони готують лідерів добре оцінювати, дозволяють заздалегідь зрозуміти наслідки будь-яких дій й уникати суперечливих рішень. Концептуальні навички призводять до етичних рішень та надійності. Міжособистісні навички та соціальний інтелект полегшують передачу етичних цінностей в організації. Вони викликають співчуття та чуйність, сприятливі для посилення етики. Лідери, що володіють цими навичками, можуть легко розповсюдити основні етичні цінності серед членів організації. Керівник також може мотивувати чиновників серйозно сприймати ці цінності, щоб вони були вбудовані в культуру організації. Практика різних міжособистісних та соціальних навичок створює відкрите та доброзичливе середовище, яке мотивує працівників без побоювання викривати неправильні дії. Емоційний інтелект заважає керівництву приймати емоційно упереджені неетичні рішення, отже, сприяє підтримці неупередженості та захисту суспільних інтересів. Цілісність (доброчесність) можна посилити за допомогою саморегуляції та самосвідомості. Лідер, що володіє високим емоційним та соціальним інтелектом, може грамотно вибрати доцільне та раціональне рішення у критичних ситуаціях. Ці навички дозволяють адміністративному керівнику оперативно реагувати на нові та різноманітні етичні питання (Sonia Haq, 2011, p. 2795-2796).

Але як етично налаштованому керівнику будувати організаційну культуру, в якій поважають етичні питання? Е. Блекмен рекомендує зробити для цього певні кроки: необхідно визначити свої особисті та організаційні цінності; провести етичну перевірку й побачити поточний стан організації; розробити кодекс корпоративної етики; змоделювати правильну поведінку; організувати навчання персоналу з питань етичного прийняття рішень; весь час наголошувати на важливості етичної поведінки; увімкнути етичні обговорення в свої особисті цілі, а також цілі організації та працівників, і зробити їх частиною оцінки продуктивності в кінці року; наймати на роботу людей, які не лише мають потрібні навички та досвід, але й показують правильний етичний підхід до роботи; заохочувати участь працівників у процесі прийняття рішень та наданні

зворотного зв'язку; закликати себе і інших до відповідальності (Blackman, 2018).

Досить часто можна почути тезу про те, що етичний лідер «не розказує, як і що треба робити, а власним прикладом це демонструє, щоб його наслідували». Ще раз погодившись із вже описаною у цій статті думкою про важливу роль особистого прикладу керівника-лідера для моделювання поведінки співробітників, тим не менше зауважимо, що й розмови про необхідну етичність діяльності теж потрібні. Постійне акцентування уваги управлінців на етичних аспектах у прийнятті рішень, виявлення можливих моральних наслідків на етапі їхнього обговорення і реальних моральних наслідків на етапі оцінки їх втілення є важливими чинниками як етичної професійної соціалізації публічних службовців, так і формування етично чутливої організаційної культури.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

Як ми могли переконатися, етичне лідерство не представляє собою окремий вид лідерства, а творить певну його грань, акцентуючи увагу на моральних, етичних його складових, які для лідерства є такими, що утворюють сенс. Етичне лідерство в публічній службі – це комплексне явище, яке включає в себе володіння особою-лідером певними моральними якостями та етичними характеристиками, вираз їх в стосунках, діях і поведінці, а також в етичному менеджменті – при визначенні етичних рішень в організаціях публічної служби, виконанні функцій мотивування, організації дії послідовників, ініціюванні етично обґрунтованих групових взаємодії, реагуванні на неетичну поведінку публічних службовців. Одним із найважливіших виявів етичного лідерства є створення належної професійно-етичної організаційної культури, носіями якої виступатимуть етично чутливі публічні службовці.

Визначення сутнісних характеристик і шляхів підтримки етичного лідерства в публічному управлінні вимагають подальшого комплексного дослідження, а здобуті результати заслуговують того, щоб їх пропагувати публічним службовцям, від особистісних якостей яких залежить ефективність органів державної влади та місцевого самоврядування та їх авторитет серед громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

Василевська Т.Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія. Київ: НАДУ, 2008. 336 с.

Зливков В.Л. Автентичне лідерство в контексті сучасної соціально-політичної ситуації. Проблеми політичної психології. 2016. Вип. 4. С. 184–192.

Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / за заг. ред. Т.Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

Штукельбергер К. Практикум по ответственному лидерству для сотрудников и руководителей. Женева: Globethics.net, 2015. 118 с. URL: https://www.globethics.net/documents/4289936/15469226/GE_Praxis_1_rus_final_web.pdf

Штукина Т.А. Новое измерение феномена политического лидерства. Психология и психоанализ власти: Хрестоматия: В 2-х т. Самара: БАРАХ, 1999. Т.1. С. 523–549.

Blackman A. What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. 2018. URL: https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780

Brown M.E., Trevino L.K. Ethical leadership: A review and future directions // The Leadership Quarterly. 2006. Vol. 17. P. 595–616. URL: https://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf

Ciulla J.B., Forsyth D.R. Leadership ethics // The SAGE Handbook of Leadership. L.: SAGE, 2011. P. 229–241. URL: https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=jepson-faculty-publications

Dobel R.J. The real politics of ethics codes: An implementation approach to public ethics // Ethics and public administration. N.Y., 1993. P.158–176.

Downe J., Cowell R., Morgan K. What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? Public administration review. 2016. Volume 76, Issue 6. P. 898–909. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12562

Haq S. Ethics and leadership skills in the public service / Procedia –Social and Behavioral Sciences. 15 (2011). P. 2792–2796. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811007361

Values and ethics of the public service. Government of Canada. 2011. URL: https://www.canada.ca/en/government/publicservice/values.html

Webb W. Ethical Leadership (2016) // Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-31816-5_1345-1

REFERENCES

Vasylevs'ka T.E. (2018). Etyka v publichnii sluzhbi. [Ethics in public service]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

Vasylevs'ka T.E. (2008). Osobystisni vymiry etyky derzhavnoho sluzhbovtsia. [Personal dimensions of civil servant ethics]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

Zlyvkov V.L. (2016) Avtentychne liderstvo v konteksti suchasnoi sotsialno-politychnoi situatsii. [Authentic leadership in the context of the current socio-political situation]. Problemy politychnoi psychologii – Problems of political psychology, 4, 184–192 [in Ukrainian].

Problemy reformuvannia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini (2018) [Problems reforms of civil service and service in local self-government bodies in Ukraine] T.E. Vasylevs'ka (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

Shtukelberher K. (2015). Praktykum po otvetstvennomu lyderstvu dlia sotrudnykov y rukovodytelei. [Responsible leadership workshop for employees and leaders]. Zheneva: Globethics.net. URL: https://www.globethics.net/documents/4289936/15469226/GE_Praxis_1_rus_final_web.pdf [in Russian].

Shtukyna T.A. (1999) Novoe yzmerenye fenomena polytycheskoho lyderstva. [A new dimension of the phenomenon of political leadership]. Psykholohyia y psykhoanalyz vlasty: Khrestomatyia. – Psychology and psychoanalysis of power: A Reader. (Vols. 1–2) Vol.1. Samara: BARAKh [in Russian].

Blackman A. (2018). What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. URL: https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780

Brown M.E., Trevino L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly. Vol. 17. P. 595–616. URL: https://iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf

Ciulla J.B., Forsyth D.R. (2011). Leadership ethics. The SAGE Handbook of Leadership. L.: SAGE, P. 229–241. URL: https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=jepson-faculty-publications

Dobel R.J. (1993) The real politic of ethics codes: An implementation approach to public ethics. Ethics and public administration. N.Y., P.158–176.

Downe J., Cowell R., Morgan K. (2016). What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules or Leadership? Public administration review. Vol. 76, Issue 6. P. 898–909. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12562

Haq S. (2011). Ethics and leadership skills in the public service. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol. 15. P. 2792–2796. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811007361

Values and ethics of the public service. Government of Canada. (2011). URL: https://www.canada.ca/en/government/publicservice/values.html

Webb W. Ethical Leadership (2016). Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-31816-5_1345-1

Vasylevska Tetiana
Dr., Full Prof., https://orcid.org/0000-0001-6565-4142, tvasilevs@ukr.net

Piatkivskyi Roman
Doctoral Candidat, https://orcid.org/0000-0001-6821-3043, promole@i.ua

Стаття надійшла / Article arrived: 10.02.2021 Схвалено до друку / Accepted: 11.04.2021