

НАУЧНО • ТЕХНИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Серия 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИКА
ИНФОРМАЦИОННОЙ РАБОТЫ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СБОРНИК

Издается с 1961 г.

№ 7

Москва 2003

ОБЩИЙ РАЗДЕЛ

УДК 316.46-051:35.08

А. Н. Райков

Имидж лидера в органе власти

Имидж руководителя органа государственной власти традиционно понимается как образ, отражающий его определенные черты. Исследования показывают, что повышение имиджа можно обеспечить за счет постановки стратегии органа власти. Стратегия — это цели и пути действий. Собственно имидж больше относится к форме, стратегия — к содержанию работы. Как надо распределять свои усилия в тех или иных ситуациях, чтобы повысить результативность работы органа власти? Ответы на подобные вопросы может дать компьютерное моделирование.

ВВЕДЕНИЕ

Имидж руководителя органа государственной власти традиционно понимается как образ, отражающий его определенные черты. Это редуцированное представление личности руководителя. Имидж руководителя является одним из ключевых понятий, способствующих закреплению определенного образа руководителя в сознании окружающих, открывающих двери к личному авторитету и известности соответствующей государственной организации.

Большинство исследовательских работ по имиджу больше внимания уделяет способам и методам формирования внешней формы руководителя. Тем не менее, обобщение литературных

источников позволяет сделать вывод, что при решении вопросов имиджа рассматривается и более широкий круг вопросов. Например, ответы на них ищет другая ветвь поиска путей совершенствования деятельности органов государственной власти. Эта ветвь связана с постановкой стратегии.

Стратегия — это цели и пути действий. О стратегии говорят, когда есть время и средства целенаправленно осмыслить многоликую текущую ситуацию, посмотреть на нее из гипотетического будущего, оценив свои намерения, настоящее и прошлое. К стратегии неизменно прибегают, когда вырастает стена текущих проблем, которая препятствует дальнейшим действиям.

Стратегия по форме и целям разработки многообразна. Стратегия движет честолюбие политиче-

ского лидера и карьерный рост чиновника. Стратегия может быть системой мотивационных мероприятий, обеспечивающих успех организации, или удобным способом реализации придворной интриги по смещению неугодного конкурента силами коллектива самой организации.

Имидж больше относится к форме, стратегия — к содержанию работы органа власти и его руководителя. Как надо распределять усилия в тех или иных ситуациях, чтобы повысить результативность работы органа власти? Для помощи руководителю в поиске ответа на этот вопрос предлагается простой аналитический инструментарий.

ИМИДЖ

Когда говорят об имидже, углубленный портрет человека заменяется моделью [1, 2]. В этом смысле руководитель не может быть без имиджа. Принципиальная недоступность руководителя для многих, недопонимание стиля его мышления и восприятия действительности, генетической обусловленности его действий, невозможности декодирования его мимики и жестов, нехватка времени и возможности, а иногда и просто отсутствие желания понять руководителя — все это факторы, определяющие основу его имиджевого восприятия.

Руководитель с помощью имиджмейкеров помогает окружению сформировать нужное отношение к своей деятельности. У руководителя есть слабые и ограничения. Поэтому он конструирует свой внешний образ, демонстрирующий его компетентность, способности, позитивные намерения, замыслы, благородство, уважение, заботу, взаимность и пр. Он формирует у людей стереотипы своего каждодневного и перспективного восприятия. Между внешним окружением руководителя и им самим простирается коммуникативный эфир, в котором, собственно, и создается феномен имиджа. Восприятие имиджа — многофакторный феномен, поступающий в человека по разным каналам: слуховым, визуальным, тактильным и пр. Контекст имиджа руководителя включает многое: планы, опыт, влечения, образ окружения и пр.

Сотрудники и те, кто с органом власти работает, ограничены в своих способностях восприятия образа руководителя. Они вынуждены этот образ строить. Они ожидают от руководителя принципиальности, решительности, безопасности, заботы о сотрудниках. Но у людей есть «порог» восприятия. Некоторые люди являются заложниками своих привычек, образования; некоторые — рефлексивно реагируют на ситуацию, не имея времени осознать и мысленно ее проанализировать; некоторые — гностически (когнитивно, познавательно) воспринимают имидж руководителя, опосредуя это восприятие своими или групповыми размышлениями.

Есть достаточно универсальные сегменты окружения государственного руководителя, отличающиеся сравнительно одинаковым поведением: 1) близкое и дружеское окружение; 2) команда на работе; 3) заместители, помощники, советники, нижестоящие начальники; 3) рядовые сотрудники; 4) рабочие; 5) внешняя среда: непосредственное начальство, другие руководители, общественные и политические организации, инвесторы, поставщики, потребители государственных услуг. Каждый

сегмент характеризуется своим набором позиций, потребностей и интересов. Для их исследования используются различные методы, включая методы некоммерческого маркетинга.

Работа руководителя характеризуется следующими моментами, влияющими на имидж:

ему необходимо планировать свою деятельность с учетом сравнительного анализа своих возможностей (способностей) с потребностями окружения;

результаты планирования его деятельности должны реализовываться в организации работы как самого руководителя, так и органа власти в целом;

обстановка меняется во времени. У руководителя высокого уровня есть определенный управленческий цикл, связанный с переизборами российского президента;

большую часть времени необходимо уделять решению текущих вопросов, постоянной реализации оперативно-служебных дел (текучка).

Эти моменты определяют мотивацию руководителя к разработке целей и путей их реализации — стратегии. Только она упорядочивает текучку, только она помогает осмыслить рутину.

СТРАТЕГИЯ

Стратегия органа власти — это стройный логический символ как самого органа власти, так и его руководителя, воспринятый людьми (сотрудниками и внешним окружением). Поэтому стратегия — это содержательный язык имиджа. Стратегия и имидж идут рядом (рис. 1). Каждый человек, взаимодействующий с руководителем, в стратегии должен увидеть свое место. Стратегия — это «имиджевая призма», через которую каждый может увидеть руководителя, оценить в нем лидера.

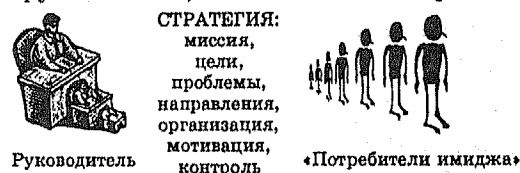


Рис. 1. Стратегия и имидж

Стратегия должна устраивать многих. Но так как всем не угодишь, необходимо применять соответствующие методики, оптимизирующие усилия руководителя по формированию своего стратегического имиджа. Для этого можно, например, использовать методы организации стратегических бесед и конгрессов [3].

Общая стратегия органа власти может быть охарактеризована с трех сторон. Во-первых, она должна соответствовать конституционным и законодательным основам Российской Федерации, указам, распоряжениям Президента Российской Федерации, постановлениям и распоряжениям Правительства Российской Федерации. Во-вторых, стратегия должна увязывать и упорядочивать решение задач и исполнение функций различными подразделениями органа власти, мобилизовывать деятельность руководителей и его сотрудников на всех уровнях управленческой иерархии. В-третьих, стратегия должна быть привлекательна для потребителей услуг органа власти — других органов государственной власти, органов местного самоуправления, предприятий и организаций, населения.

Вопросы стратегического управления, влияния стратегических аспектов деятельности руководителя на его имидж в органах государственной власти мало изучены в России. По ним не так уж и много накоплено опыта в зарубежных органах власти. В историческом ракурсе, современная культура стратегического управления начала внедряться в мировую практику только в последней трети XX века.

ЛИДЕРСТВО

Стратегия — это, прежде всего, путь к лидерству. Лидерство — это признак наличия стратегии [3]. Чтобы стать лидером, надо суметь встать над стилями управления. Лидер — это человек, который пытается создать систему отношений, где стиль управления перестает быть важным. Он больше заботится о результате. Для создания лидерской атмосферы руководителю нужны шаги, чтобы такие отношения установить.

Таким шагом может быть попытка руководителя создать отношения доверия в государственной организации, определяющие успех дела. Другим шагом является исключение из практики своего управления идеи наказания. Лидер считает, что главная причина неправильного исполнения функций подчиненными лежит в самом руководителе. Если в государственной организации есть проблемы, то психологически руководитель обычно ищет виновного. Такая схема не ведет к лидерству. Лидер считает, что 90%, а то и все 96% ошибок в работе определены свойствами организации, плохими планированием, координацией, мотивацией и другими условиями проведения работ.

Там, где есть наказание, возникает проблема лжи. В системе с наказаниями любого нормального человека руководитель ставит в такие обстоятельства, чтобы он искал способ избежать риска наказания. Поэтому зачастую информация представляется начальству в таком виде, чтобы избежать наказания.

Лидер старается строить мотивацию персонала таким образом, чтобы личные цели каждого служащего совпадали с целью государственной организации. Если совпадают цели, то проблема “нерадивых” сотрудников постепенно перестает существовать — человек сам себе сознательно зла не причиняет. Если цели не совпадают, то ситуация толкает сотрудника ко лжи и глубокому безразличию к судьбе организации. При этом руководитель понимает, что целевая мотивация служащего существенно зависит от уровня минимальной обеспеченности сотрудника. Этот минимум, как известно, определяется жилищными условиями, заработной платой, льготами, возможностями хорошо питаться, лечиться.

Для лидера немаловажным фактором мотивации государственного служащего является связь заработной платы с итогами труда. Если в корпоративном менеджменте эта связь должна быть выражена достаточно явно, то в органе государственной власти определение такой связи — представляет собой достаточно трудную и, вместе с тем, перспективную задачу. Решение ее, очевидно, также связано с построением и реализацией стратегии.

Лидер инициирует построение согласованных целей государственной организации. Лидер строит

организацию, строит механизм развития. Управление государственной организацией характеризуется двумя аспектами: мягким и жестким. Мягкий аспект — это идейные моменты, культура, управление знаниями; жесткий аспект — то, что можно пощупать: здание, кабинеты, мебель, оборудование и др. Роль мягкого аспекта в обеспечении успешной деятельности организации постоянно растет.

Мягкий аспект, собственно, начинается с разработки стратегии. Ведь первое системообразующее представление в организации — это миссия государственной организации (главная цель). Миссия — представление лидера о смысле существования организации, выраженном не в денежных терминах.

Лидер формирует свое видение развития организации. Видение интерактивно порождается миссией и наоборот. Иногда считают, что видение руководителя конкретней миссии. Видение показывает идею, как организация собирается строить это развитие, каким идти путем. Но это не технология, не алгоритм. Это ноу-хау, навыки, знания, умения, с помощью которых организация хочет пройти эту дорогу.

Есть еще два момента, которые ассоциируются с лидером: первый — это культура организации, второй — это аналитический взгляд на внешнее окружение. И тот, и другой моменты лидер связывает со стратегией через провозглашенные общие принципы, нормы.

Под влиянием миссии и видения порождаются стратегические цели. Задача лидера в том, чтобы убедить каждого сотрудника организации в том, что миссия, видение и цели организации — это то, ради чего стоит жить, что стоит сделать частью личных жизненных целей каждого.

Участие в принятии решений хорошо обеспечивается механизмом делегирования полномочий. Лидер считает, что не надо принимать решение на высшем уровне, если информация для его принятия находится внизу. Это не ущемляет права лидера, это экономит его время.

ДОВЕРИЕ

Имидж руководителя органа власти, если он стремится стать лидером, должен быть направлен на создание атмосферы доверия. Доверие можно определить как оптимистическое ожидание сотрудников, группы, подразделения органа власти в ситуации совместной деятельности с целью реализации взаимовыгодного отношения сторон. Доверие обычно опирается на добровольно принятое на себя обязательство тех, кому доверяют защищать права и интересы всех сторон, участвующих во взаимодействии.

Взаимодействие сотрудников органа государственной власти — высокая оценка имиджа руководителя. Для достижения успеха реализации задач и функций органа власти необходимы, прежде всего, две вещи: хорошая стратегия и высококлассное организационное исполнение. Недоверие — враг и того и другого. Многие неудачи государственных организаций проистекают из подозрительности между теми, кто должен мыслить и взаимодействовать в духе сотрудничества. “Расходящиеся” стратегические цели, нечетко определенные задачи и функции часто являются результатом

недоверия. Оно же приводит к недостаточно продуманным и плохо реализуемым мерам руководства по совершенствованию деятельности органа власти. Иными словами, недоверие источник множества проблем.

Руководителям, не доверяющим друг другу, трудно преодолеть разногласия, их редко объединяет четкая единая стратегия. Они также не могут эффективно реализовывать крупномасштабные начинания, так как для этого неизбежно требуются взаимопонимание и взаимная поддержка.

Однако влияние недоверия распространяется далеко за пределы высшего руководства. Оно может пропитать всю государственную организацию и свести на нет ее умение адаптироваться к внешним изменениям. Любому сотруднику государственной организации известна тенденция не доверять друг другу, особенно в периоды реорганизаций. Зачастую функциональные, вспомогательные и региональные подразделения работают если не открыто антагонистично по отношению друг к другу, то, по крайней мере, сами на себя.

У феномена «доверие» три императива — результативность работы организации, порядочность и проявление заботы о сотрудниках [4]. Именно баланс этих факторов, скорее всего, определяет уровень доверия в органе государственной власти. Во многом доверие замыкается на действия лидеров, личные качества и поведение нынешнего и прежнего руководства.

Доверие в органе власти начинается с доверия руководителю высшего звена. Руководство, способное поставить ясные цели и доверить подчиненным их осуществление, — основа лидерской атмосферы. Доверие нельзя купить или заказать, его можно только заслужить.

Достижение ожидаемых результатов — основа обеспечения доверия в организационной среде. Руководитель принимает на себя ответственность за выполнение задач, которые под силу только ему. Например, он берет на себя ответственность за постановку стратегических задач и определение собственного видения организации. Он же должен набрать команду руководителей высшего звена. Он должен поддерживать стандарты качества организации. Он должен установить собственные стандарты эффективности работы.

Кроме достижения результатов, руководству следует для завоевания доверия соблюдать порядочность при ведении дел. В основе такой порядочности лежит честность по отношению к сотрудникам. Подчиненные все больше нуждаются в честности и откровенности со стороны руководителя.

Чтобы понять, что происходит с органом власти, лидеру необходим контакт с сотрудниками, влияние на них. Руководству необходимо учитывать взгляды и заботы сотрудников, показывая, что их проблемы находят отражение в управленческих действиях. Ведь руководитель, сотрудник на деле контролирует гораздо меньше, чем ему хотелось бы. Поэтому все гораздо больше зависит от формирования общей стратегической цели и развития чувства общей ответственности в ее достижении.

Формирование доверия — парадоксальный процесс. На доверие влияет скорее правильное осуществление делового процесса (повышение производительности труда, например), нежели прямые акции по его укреплению. Большой эффект дают усилия, направленные на формирование базы доверия, а не

на повышение доверия напрямую. Нужны косвенные действия.

Доверие не самоцель, а лишь один из инструментов достижения конечной цели — устойчивого развития и безусловного выполнения поставленных задач (результативности).

Цель руководства органа власти в создании лидерской атмосферы с высоким уровнем доверия включает такую составляющую, как моделирование личного поведения и создание имиджа, вызывающего доверие. Для этого может быть проведено соответствующее аналитическое моделирование на компьютере. За основу методики моделирования нами был взят инструментальный когнитивного моделирования [5, 6] и компьютерный инструментальный потокового моделирования Ithink 6.0.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Рассмотрим следующую ситуацию. Некий известный профессионал, специалист, благодаря своим знаниям и опыту, совсем недавно был назначен на должность руководителя органа государственной власти (например, министерства).

За короткое время руководитель сумел организовать подготовку и утверждение положения о министерстве, пригласил в свое окружение доверенных людей, сформировал структуру и штатное расписание. Дела захватили его: часть времени он тратит на тактическую и оперативную деятельность («Текучка»), часть — на стратегические проработки. Некоторое время ему приходится тратить на формирование своего внешнего имиджа, представительскую работу, презентации, рекламные выступления в СМИ. Иногда ему кажется, что формирование внешнего имиджа отнимает «полезное» время. Тогда он ставит вопрос, в каком соотношении свои ресурсы он должен тратить на формирование имиджа, текучку и постановку стратегии? Представим ситуацию в виде схемы (рис. 2).

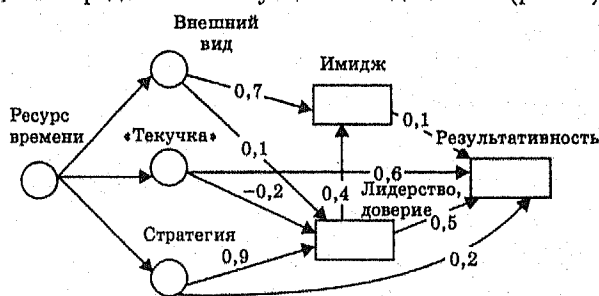


Рис. 2. Параметры ситуации и зависимые целевые переменные

На схеме кружки означают задаваемые параметры ситуации (управляемые константы, переменные), прямоугольники — зависимые целевые переменные (функции, зависящие от времени и параметров), числа у стрелок — оценку взаимовлияния параметров и переменных.

Рассмотрим случай, когда министр уже «определился» с организацией работ и на текучку выделяет среднюю долю ресурсов времени и возможностей, скажем (условно) — 60%. Оставшиеся ресурсы делятся между формированием имиджа (в традиционном понимании) и стратегическим менеджментом. То и другое идет на повышение потенциала «устойчивости позиции» руководителя, работает на общий результат исполнения министерством

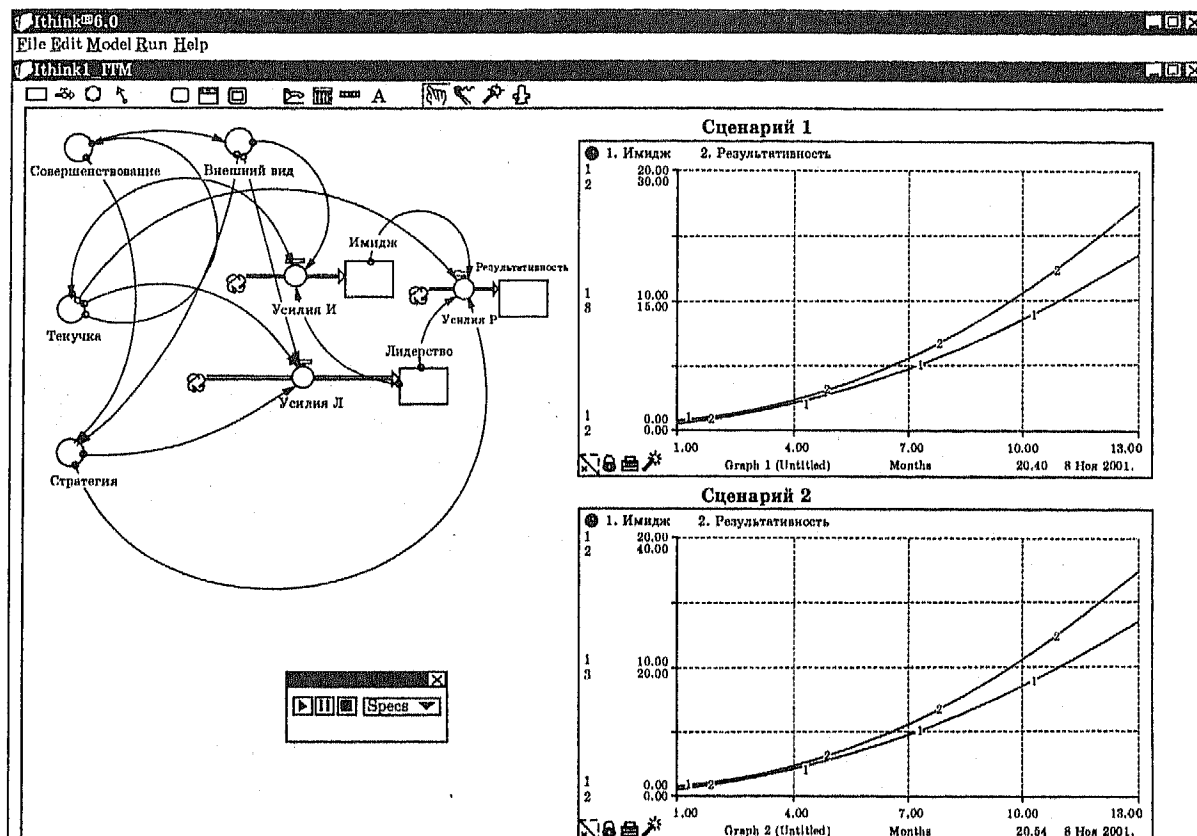


Рис. 3. Результат моделирования ситуации с различным подходом к внешнему виду

своих работ в рамках определенной компетенции. Параметры и переменные приведенной схемы (см. рис. 3) определенным образом влияют друг на друга. Возможны следующие взаимовлияния.

1. "Текучка" руководитель вынужден заниматься обязательно, особенно на начальном отрезке своей деятельности. Далее, возможно, "текучка" будет занимать у руководителя меньше времени, поскольку будет делегироваться подчиненным структурам.

2. "Внешний вид". В традиционном понимании он сильно влияет на "Имидж", вызывает уважение сотрудников ("Лидерство"), однако требует непроизводительных затрат на исследование намерений окружения (некоммерческий маркетинг) и работу с имиджмейкерами. Поэтому на результативность непосредственно не влияет. Со временем к внешнему виду руководителя окружение привыкает, и тогда на первое место больше начинают выступать содержательные качества — "Лидерство".

3. "Имидж". Он, скорее всего, слабо непосредственно влияет на "Результативность", в основном — за счет повышения статуса руководителя, повышения устойчивости положения и уверенности в себе. На "Результативность" больше влияют другие параметры.

4. "Результативность" — сложный феномен. Во многом он связан с результатами "текучки", но если "текучка" становится неуправляемой, хаотичной — напрасно ждать успешного результата. Результативность явно зависит от "Лидерства" и "Стратегии" (которые в большей мере охватывают весь цикл управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль).

Для примера, рассмотрим два возможных сценария поведения руководителя:

1) руководитель большую часть времени тратит на традиционный имидж и стратегическими вопросами практически не занимается (большая величина параметра "Внешний вид");

2) руководитель уделяет большую часть времени, свободную от текущей, стратегическому менеджменту, не забывая о традиционном имидже (большая величина параметра "Стратегия").

Результат моделирования представлен на рис. 3.

По результатам моделирования можно сделать следующие выводы:

чрезмерное увлечение руководителя формальным, внешним подходом к повышению своего имиджа идет не на пользу работы министерства: со временем падают имидж руководителя и результативность работ;

усиление работ руководителя в направлении развития стратегического планирования в рамках имеющихся у него ресурсов повышает результативность работы министерства и одновременно растет имидж руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Имидж руководителя органа государственной власти — это важнейший инструмент достижения целей и реализации задач органа власти. Традиционные подходы к имиджу акцентируют большее

внимание на улучшение представительской стороны работы руководителя. Для этого используются PR-методы, реклама, социологические опросы и пр.

По мере становления органа власти окружение руководителя больше начинает интересоваться его лидерскими возможностями, умением организовать работу, создать атмосферу доверия в коллективе. Здесь руководителю помогают методы стратегического планирования.

Стратегия — это характеристика порядка в органе государственной власти. Стратегия наглядно определяет сущность работы органа власти, делает ее доступной и прозрачной для сотрудников и широкой внешней аудитории. Аналитическое моделирование показывает, что небольшие усилия руководителя по постановке стратегии дают существенный эффект в повышении результативности органа власти при одновременном улучшении его имиджа, создании атмосферы лидерства и доверия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Почепцов Г. Г. Имиджелогия. — М.: "Рефл-бук"; К.: "Ваклер", 2001. — 704 с.
2. Ключ к власти / Авт. коллектив под рук. Колесникова А. Н. — М.: Terra-Спорт, 1999. — 416 с.
3. Райков А. Н. Стратегия — практический инструмент лидерства // РЦБ. Управление компанией. — 2001. — № 1 (02). — С. 28–31.
4. Шо Роберт Б. Ключи доверия в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. — М.: Дело, 2000. — 272 с.
5. Максимов В. И., Корноушенко Е. К., Райков А. Н. Информационные системы и когнитивные модели интеллектуальной поддержки принятия государственных решений / Новая парадигма развития России (Комплексное исследование проблем устойчивого развития). Под. ред. В. А. Коптюга, В. М. Матросова, В. К. Левашова. — М.: Издательства "Академия", МГУК, 1999. — 459 с.
6. Райков А. Н. Интеллектуальные информационные технологии. — М.: МИРЭА, 2000. — 96 с.

Материал поступил в редакцию 11.12.02.

Вниманию читателей!

«ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВО»

Научно-практический журнал

- индекс по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы» — **80658**
- индекс по каталогу Роспечати «Издания органов научно-технической информации» — **57570**

Периодичность — 12 номеров в год.

Учредитель: ООО «Международный институт промышленной собственности»

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, д. 66, корп. 1, офис 27

Телефоны: тел./факс (095) 334-1847; тел. (095) 334-1977;

тел. (095) 775-2614; тел. (095) 775-2615

E-mail: lynnik@3ip.ru

http: www.3ip.ru

Тематика: правовые проблемы создания и использования объектов интеллектуальной собственности (изобретений, промышленных образцов, полезных моделей, товарных знаков и др.); консультации и советы, информация о наиболее эффективных научно-технических достижениях, нормативные акты; судебные решения; история изобретательства.