**Управленческий имидж на службе руководителя**

Эдyapд Bлaдимиpoвич Гpoмoв, доктор экономических наук, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.

Понятие имиджа чаще ассоциируется с чисто внешним впечатлением о человеке. Управленческий имидж — это больше, чем внешний образ или набор особенностей личности. Управленческий имидж — это образ, который специально создается в сознании подчиненного и помогает ему выбирать решения и действия, удовлетворяющие интересам и желаниям руководителя, даже при отсутствии непосредственных указаний. Через этот образ руководителя, как через призму, проходят все указания и интерпретируются в соответствии с ним.

Типична ситуация, когда руководитель не заботится о собственном образе, а думает только о технологическом процессе. Он раздает производственные указания, абсолютно не задумываясь о том, что влияет на их реальное выполнение. В частности, какой его образ существует в голове у подчиненного и, интерпретируя данные им указания, создает мотивацию на их исполнение.

Любое управленческое действие, в действительности, состоит не из двух этапов: «указание — исполнение», а из четырех:

«указание — интерпретация — мотивация — исполнение».

Как раз к стадии интерпретации и мотивации и имеет самое прямое отношение образ руководителя.

Управление человеком заключается, главным образом, в возможности влиять на его выбор. Это влияние может осуществляться либо через управление обстоятельствами, в которых человек действует (ситуативное управление), либо через влияние на самого человека (личностное управление). Именно в личностном управлении оказывается актуальным понятие управленческого имиджа.

Понятие имиджа чаще ассоциируется с чисто внешним впечатлением о человеке. Управленческий имидж — это больше, чем просто внешний образ или набор особенностей личности. Управленческий имидж — это образ, который специально создается в сознании подчиненного и помогает подчиненному выбирать решения и действия, удовлетворяющие интересам и желаниям руководителя, даже тогда, когда нет непосредственных точных указаний. Через этот образ руководителя, как через призму, проходят все указания и в соответствии с ним интерпретируются. Когда подчиненный совершает какое-то действие, он совершает его в соответствии с осознанно или неосознанно моделируемой, потенциальной реакцией руководителя. Это моделирование происходит как раз через имеющийся образ руководителя. Он не дает прямых указаний, однако сотрудники способны самостоятельно, учитывая политические и экономические интересы своего шефа, моделировать и принимать выгодные для него решения.

**Стандартная ситуация**

Обычная модель управления строится на том, что когда руководитель дает указания, он предполагает, что подчиненный, в соответствии с этими указаниями, будет делать то, что требуется. Но проблема заключается в том, что отношение к подчиненным как к машинам, которым задали программу и они начинают работать в рамках своих технических параметров, приводит к непониманию руководителем причин искажения своих указаний: «Почему, если я дал правильные указания, снабдил его всеми ресурсами, он не сделал того, что требуется, притом что он, в принципе, способен это сделать?». У подчиненного попросту может не возникать достаточного уровня мотивации на то, чтобы сделать работу полностью в соответствии с указаниями руководителя. Если вы говорите: «Этот отчет мне нужен через тридцать минут!», это вовсе не означает, что подчиненный пойдет и принесет его через тридцать минут. Сначала указание пройдет через фильтр понимания этого: а что произойдет, если я не принесу, или, наоборот, что я получу, если принесу вовремя?.. Подчиненный решает для себя: а следует ли из того, что сказал руководитель, именно то, что он сказал? А не забудет ли он об этом через пять минут? То есть идет некий анализ. Подчиненный сначала прикидывает последствия своих тех или иных действий, а только потом приступает к работе.

Любое распоряжение пропускается через свое видение образа руководителя, подвергается массе обработок, и в результате формируется определенная мотивация к исполнению. В этом и есть воздействие образа на восприятие подчиненным данного ему указания.

Образ — это мысленная картинка, которая возникает в сознании и подсознании сотрудников в результате естественного рабочего и личного взаимодействия с руководителем. В нем отражены не только внешние (так сказать, наблюдаемые), но и внутренние характеристики шефа. Очень существенно, что внутренние, непосредственно не наблюдаемые характеристики сотрудники приписывают руководителю сами, исходя из их собственных потребностей и стереотипов. Поэтому у разных сотрудников образы одного и того же руководителя могут сильно отличаться друг от друга. Сложившийся образ берет на себя функции регулятора поведения. Он им управляет через создание или устранение мотивов на те или иные действия. В зависимости от характеристик образа, это управление может приводить к достижению желаемых для руководителя результатов, а может, напротив, служить тормозом в работе.

**Управленческий имидж**

В чем особенности управленческого имиджа? Во-первых, в том, что он не просто управляет, он специально предназначен управлять — необязательно явно, но главное — эффективно. Во-вторых, под имиджем следует понимать нечто, не спонтанно образующееся, а направленно формируемое. В этом отличие управленческого имиджа от привычного понятия «авторитет руководителя». Авторитет — это образ руководителя, который складывается у подчиненных стихийно, а управленческий имидж — это образ, который создается в результате специальной работы.

Управление имиджем включает в себя сознательный и бессознательный компоненты: подчиненный может направлять свои действия, ориентируясь на созданный им образ руководителя сознательно, а может интуитивно следовать этому образу (например, в подражании).

Есть интересный пример: раньше по радио передавали утреннюю гимнастику. Ее пытались вести и артисты, и спортсмены, но неудачно: слушатели делать гимнастику не хотели. Наконец, нашли диктора Н. Гордеева, и неожиданно все стали делать зарядку. Слушатели, полные энтузиазма, дружно писали, что его голос и манера ведения передачи вызывают сильное желание «присоединиться» и двигаться вслед за его указаниями. Сам Гордеев не был ни спортсменом, ни просто здоровяком, он был самым обычным человеком.

Формируемый имидж всегда предназначен для работы в конкретной группе людей, которыми руководит тот, кто его создает. Поэтому важны именно частные характеристики и руководителя, и группы, а не только общие рекомендации руководителю, которые дают учебники по менеджменту. Имидж как «управляющий импульс» должен строиться с учетом человеческих, социальных и технологических особенностей группы.

**Создание управленческого имиджа**

В принципе каждый руководитель старается строить свой имидж. Часто, приходя на работу, он (просто бессознательно) ведет себя не так, как дома. Он меняет свой облик инстинктивно, при этом не всегда отдавая себе отчет в том, что именно он делает и к достижению каких целей это может привести. Задача заключается в том, чтобы сделать процесс создания управленческого имиджа осознанным и регулируемым.

В случае ее успешного решения вы получите очень серьезное улучшение управляемости в вашей организации. Поведение подчиненных станет гораздо более предсказуемым.

Что нужно делать для решения этой задачи?

1. Вам необходимо получить обратную связь, постараться увидеть себя со стороны. На практике это означает попросту разговоры с другими людьми, вопросы о себе самом, изучение своих фотографий, видео- или аудиозаписей (самостоятельно или с помощью экспертов в области психологии). Таким образом вы получите информацию о том, какой ваш образ уже сложился у ваших подчиненных.

2. Проанализируйте структуру группы, коллектива, которым вы руководите. К этому относится выявление структуры разных типов лидерства в группе и определение наиболее влиятельных групповых факторов. В связи с этим выбирается тип руководства, подходящий для управления в данном конкретном коллективе и соответствующий вашим личным особенностям.

Специалисты выделяют восемь основных типов руководства, связанных с разными мотивами управления:

«Соверен» или «Патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

«Вожак». В нем люди видят выражение своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Ему стараются подражать в группе.

«Тиран». Внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, его боятся и ему подчиняются.

«Организатор». Он — сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

«Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он дает выход вовне подавленным эмоциям других людей, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.

«Герой». Благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой.

«Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

«Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

3. Надо изучать людей, с которыми вы непосредственно общаетесь и которые вносят серьезный вклад в создание вашего имиджа. Руководитель большого масштаба, скажем, директор крупного предприятия, не всегда доступен подчиненным, иногда вообще недоступен. Тогда его образ почти полностью формируется его ближайшим окружением, не считая циркуляров, редких встреч или выступлений в печати, по местному радио и т. д. В таком случае заместители формируют имидж, выступая от имени руководителя, давая какую-то информацию о нем. Это — опосредованное строительство образа, которое в некоторой степени может иметь место даже в небольшой организации. Для руководителя важно отдавать себе отчет в этом и стараться понять каналы и фильтры, через которые информация о нем поступает подчиненным.

4. Вам необходимо поставить перед собой цели, иначе говоря, четко понять, чего вы хотите, какой образ будет максимально эффективен для того, чтобы группа в целом выполняла поставленные перед ней задачи. Затем вы должны решить, что из вашего уже существующего образа подходит для достижения упомянутых задач, а что в нем необходимо изменить.

**Типичные ошибки**

Существуют три наиболее распространенных ошибочных алгоритма.

«Смена костюмов». Нередко директор, руководствуясь самым общим представлением о том, как надо влиять на окружение, следует стереотипам. Он как бы «надевает на себя разные костюмы» в зависимости от ситуации. Это могут быть: следование «правильному образу поведения руководителя в кризисной ситуации», подражание какому-нибудь киногерою или какие-то другие штампы. Когда такой менеджер попадает в сложную ситуацию, ему приходится мобилизовываться, снова и снова производя в своем имидже изменения, необходимые в конкретной обстановке. При таком спонтанном поиске необходимого образа действий тратится огромный ресурс. Этот ресурс рано или поздно исчерпывается, отчасти и потому, что человек попросту устает. В результате резкие изменения в его образе среди подчиненных могут иметь очень негативные последствия.

«Мистер Значительный». Другой руководитель, читая литературу о создании имиджа, размышляет, в основном, о том, как он должен выглядеть. Такому руководителю кажется, что если он будет выглядеть значимым, то его будут больше уважать, а если его будут больше уважать, то задачи будут выполняться быстрее и эффективнее. Такая модель поведения приводит, прежде всего, к ограничению свободы действий самого руководителя, который остается в одном и том же образе, теряет гибкость.

Кто «играет короля»? Пренебрегающий формированием управленческого имиджа руководитель попадает в зависимость от своего ближайшего окружения, которое, если не является беззаветно преданным, использует это в конъюнктурной борьбе. Люди из окружения, более профессионально подходящие к вопросу, формирующие имидж руководителя, создают в итоге такой его образ, который приводит к проблемам у него самого. Выйти из этой ситуации крайне сложно, и в принципе она может привести к замене самого руководителя — что естественно в случае внутренней конкурентной борьбы.

Начав заниматься собственным управленческим имиджем сегодня, завтра вы получите дополнительные преимущества в борьбе со своими конкурентами. Осознание задачи профессионального построения управленческого имиджа руководителя в российских фирмах только начинает появляться. Еще очень немного директоров всерьез занимаются ее решением. Тем лучше для вас.

**С-исок литературы**