

[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mmr.ua/faces/id/zachem-top-menedzheru-prevraschatsja-v-legendu-34870/>; delo.ua. – http://delo.ua/opinions/zachem-top-menedzheru-prevraschatsja-v-legendu-205947/?supdated_new=1370083682

Зачем топ-менеджеру превращаться в живую легенду

Деревянко Е.Г.

Зачем топ-менеджеру превращаться в живую легенду, чем за это придется заплатить и почему персональный брендинг руководителя должен быть неотъемлемой частью PR-стратегии компании.

Бренд как данность

Мы живем в сложное и жестокое время, когда самолюбование стало нормой жизни, а скромные эффективные "пахари" не в почете. Гуру маркетинга безапелляционно заявляют: "Если ты не бренд, ты никто!" Но выбор между "Быть никем" или "Стать всем" в бизнесе есть только до тех пор, пока вы не поднялись на вершину корпоративной иерархии. Или не построили по своим чертежам частную бизнес-структуру и самолично не назначили себя Царем горы.

Потому что любое начальственное кресло — это одновременно еще и лабораторное стеклышко, на котором окружающий мир препарировывает соответствующего представителя рода человеческого. То есть проявляет интерес, которым грех не воспользоваться во благо компании и/или себя любимого. Ведь любопытство стейкхолдеров (бизнес-партнеров, финансовых структур, инвестиционных аналитиков и прочих экспертов, СМИ и т.п.) — благодатная почва для того, чтобы создать яркий персональный бренд, который принесет не только славу, но и материальные выгоды.

Человек-бренд или Неуловимый Джо?

Словосочетание из имени и фамилии человека (или только фамилия, если она относительно редкая) становится настоящим персональным брендом только тогда, когда выполняется несколько взаимосвязанных условий:

1. Узнаваемость в среде стейкхолдеров
2. Устойчивые ассоциации первого круга ("жесткий руководитель", "профи в продажах", "харизматик" и т.д.)
3. Положительный характер этих ассоциаций, благодаря которому стейкхолдеры совершают полезные для "брендоносца" действия (работодатели нанимают, хэдхантеры охотятся, эксперты хвалят, партнеры соглашаются на предложенные условия, банки кредитуют, подчиненные трудятся в поте лица).

Если соблюдаются пп. 1-2, то перед нами бренд в узком понимании этого слова. То есть у человека есть сформировавшийся имидж, но непонятно, насколько он помогает ему быть эффективным руководителем и

насколько применим для достижения бизнес-целей компании, которую он возглавляет. Получается такой себе Неуловимый Джо, которого все знают, но который не особо кому-то нужен.

А вот если соблюдаются все три перечисленные условия, ситуация выглядит намного прагматичнее и перспективнее. Это уже не поверхностный имидж, а высокая деловая репутация, монетизируемая и капитализируемая. И именно за это имеет смысл бороться.

Объект под микроскопом

Специфика персонального брендинга в отличие от работы с продуктовыми и корпоративными брендами[1] заключается в том, что нужно очень точно диагностировать и правильно использовать личностные ресурсы топ-менеджера. И корректно соотнести их с контекстом.

Для начала нужно провести такую экспресс-диагностику:

1. Кто является объектом брендинга?

- собственник, лично управляющий своим бизнесом; - профессиональный управленец, предпочитающий обрабатывать чужой капитал.

1. В какой сфере бизнеса работает компания и насколько для бизнес-успеха необходим руководитель-бренд?

2. Какую степень влияния объект брендинга имеет на деятельность компании и насколько тесно может быть с ней отождествлен?

- если собственник, то мажоритарий или миноритарий;
- если профессиональный управленец, то в публичной компании западного образца с распыленной структурой собственности или в традиционной украинской предпринимательской, где собственник не "рулит", но бдит.

1. Какова его позиция в корпоративной иерархии (CEO, COO, CFO и т.д.)?

2. Каково его амплуа, обусловленное личностными качествами и стадией жизненного цикла компании?

- харизматичный лидер;
- антикризисный менеджер;
- бюрократ-администратор для "мирного времени" и т.д.

1. Каков его потенциал как "лица компании"?

- профессиональные знания (в том числе в сфере PR);
- текущие имидж и репутация в глазах значимых стейкхолдеров;
- коммуникативные навыки (в том числе ораторские способности);
- внешние данные и др.

1. Какие риски повлечет за собой реализация агрессивной стратегии брендинга данного объекта? Насколько болезненна для бизнеса потеря руководителя-бренда (в особенности, если речь идет о профессиональном управленце, который может сменить место работы)?

2. Насколько объект брендинга психологически готов к публичности, закономерно следующей за узнаваемостью в среде стейкхолдеров?

Стартовые позиции

Чаще всего по результатам приведенной выше экспресс-диагностики на выходе получаем один из нескольких классических типажей.

1. Яркий харизматик, который гипнотически влияет на стейкхолдеров всех типов аки киплингский удав Каа на бандерлогов — как правило, собственник бизнеса или CEO публичной компании с распыленной собственностью, нарабатывающий репутацию ярко и непринужденно.

2. Амбициозный профессиональный управленец, который имеет карт-бланш от собственника(ов), но действует в определенных рамках и с оглядкой (чтобы начальство не взревновало к славе).

3. "Унылое ровно" с завышенной самооценкой, обожающее "пиариться", но каждым своим публичным высказыванием и появлением наносящее больше вреда, чем пользы.

4. Скрупулезный, не склонный к публичности собственник или профессиональный управленец, которого слава не прельщает, и пресс-конференция сродни гильотине, но который признает важность и необходимость высокой деловой репутации.

5. Агрессивный противник новомодных веяний управленческой мысли, который считает, что качественная работа важнее доброй молвы. И с фанатизмом Савонаролы кромсающий крошечные маркетинг-PR-бюджеты большими садовыми ножницами.

6. Затворник, которому непубличные, но ревнивые собственники запретили "высовываться" и "тянуть одеяло на себя". Разумеется, в разных отраслях, компаниях разной мощи и разной корпоративной культуры все эти персонажи бизнесовой *commedia dell'arte* могут отличаться, но логика работы с ними остается неизменной.

Свет собственный и отраженный

Объект брендинга, если провести аналогию с устройством Вселенной, может быть либо звездой, либо планетой. В первом случае это яркая личность, объективно вызывающая и естественный интерес, и доброжелательное отношение стейкхолдеров. Как правило, речь идет о собственниках бизнеса или об управленцах, профессионализм которых многократно доказан на практике. Работать с ними в большинстве случаев легко — даже если это фрики или гики. Главное — сдерживать неистовство порывов и направлять безудержную энергию в необходимое для достижения бизнес-целей компании русло.

Второй случай — более сложный и противоречивый. Если объект брендинга обладает весьма скромными личными достоинствами, многое зависит от того, в какой компании он работает. Громкое название большой корпорации привлекает внимание ничуть не меньше, чем личная харизма руководителя. Равно как ухоженная и хорошо одетая женщина заурядной внешности может поконкурировать с признанной красавицей. Поэтому

правильно расставляя акценты и удачно комбинируя инструменты продвижения, можно добиться сопоставимых результатов.

Технологии брендинга: быть, а не казаться

В организационной структуре компаний нет и не может быть "бренд-менеджера по продвижению топ-менеджера". Здесь речь идет о репутации бизнес-структуры и ее руководителя, а значит, соответствующие бизнес-процессы автоматически попадают в сферу ответственности корпоративного PR-специалиста (и/или обслуживающего PR-агентства).

Но! Это никоим образом не означает, что мероприятия персонального брендинга сводятся к общению со СМИ. Мы живем в мире, который благодаря интернету и соцсетям неожиданно стал не просто прозрачным, но и пористым — с неупорядоченным и бесконтрольным движением информации. Поэтому людям, занимающим высокие посты в бизнесе, нужно научиться жить, как в нашумевшей в свое время передаче "За стеклом". Как говаривал Наполеон Бонапарт: "Тот, кто высоко стоит, не должен позволять себе резких движений".

На практике это означает, что время паркетных интервью и лизоблюдской "джинсы" прошло. В цене и в тренде естественность, искренность, целостность и убедительность. Нужно четко определиться, какие ценности должен и способен воплощать объект продвижения, чтобы они работали во имя успеха бизнеса, и делать все во всех ракурсах и измерениях, чтобы продемонстрировать это миру. Сгодится все — рабочие совещания, случайный контакт с сотрудником в коридоре, выступление на конференции, переговоры с деловыми партнерами, опять же общение с журналистами, рабочие и приватные аккаунты в социальных сетях. Главное, чтобы не было внутренних противоречий и убежденный женоненавистник не вещал о гендерном равенстве, а охотник не разглагольствовал об экологической ответственности. В бизнесе нельзя быть абсолютно честным, ибо тогда ты уязвим. Но быть правдивым и конгруэнтным самому себе настоящему человек-бренд обязан. Только в этом случае возникает доверие, которое затем трансформируется в звонкую монету.

Человек-стартап

Часто спрашивают: что проще — создать репутацию "с нуля" или переформатировать существующую? Однозначного ответа здесь нет, как, впрочем, и во всех других подобных многомерных ситуациях. Упорно поработав некоторое время, можно перепозиционировать жесткого руководителя в социально-ответственного, "продажника" — в "стратега" и так далее. Но нелегко (хотя опять же и не невозможно) ввести в информационное пространство, допустим, замаранного с ног до головы владельца ломбарда, которого обвиняют чуть ли не в торговле женщинами и растлении домашнего скота.

Поэтому не имеет особого значение, идет ли речь о персональном бренде-стартапе или ребрендинге. Главное, чтобы в обоих случаях развитие бренда осуществлялось после тщательной диагностики и на основе

специально разработанной стратегии, синхронизированной с бизнес- и PR-стратегией компании.

Издержки производства

Какие подводные камни подстерегают "первых лиц" компаний, радостно или не очень согласившихся брендиться?

Во-первых, завышенная самооценка. Даже если свита убеждает вас в вашей неотразимости и волшебной силе голоса, посмотрите в зеркало и проговорите скороговорку на диктофон. Потом послушайте — в большинстве случаев отрезвляет.

Во-вторых, заниженная самооценка. Если вы в этом кресле, значит, надо, чтобы ни у кого не возникало сомнений, что вы занимаете его по праву. Почитайте что-то мобилизующее, пройдите тренинг, поговорите с психологами — но опять же, постарайтесь не попасть в руки шарлатанам.

В-третьих, незнание "матчасти" и неправильная оценка возможностей PR-специалистов. Даже самый лучший и влиятельный "пиарщик" может только то, что он может. Есть азбучные истины, которые руководитель компании обязан знать, и они должны быть неотъемлемой частью любой программы бизнес-образования. Например, такие:

- практически невозможно за несколько дней стереть негативную "репутационную историю" в интернете;

- самые востребованные издания не дают на согласование весь текст статьи, дают только прямую речь;

- не весь негатив в инфорпространстве обязательно заказан злыми конкурентами, скандальные статьи могут быть написаны просто из профессионального интереса;

- материалы СМИ — только верхушка айсберга, которая далеко не полностью отражает реальное мнение значимых стейкхолдеров.

Понимание этих ограничений существенно помогает взаимодействию топ-менеджера с его "менеджером репутации".

И, в-четвертых, никогда нельзя выпускать ситуацию из-под контроля. Написанную спичрайтером речь надо читать не перед выходом на сцену, а вечером предыдущего дня. Сценарий мероприятия — аналогично. Текст интервью — не через час после подачи материала в печать, а в установленный дедлайн. Дисциплина, труд, время, здоровье, нервы, и еще раз дисциплина. В конечном итоге, нужно научиться, как учат буддисты, жить в состоянии полной осознанности, рефлексивно учитывая репутационные последствия своих поступков.

Плоды труда

О том, какое вознаграждение ожидает идущих по нелегкому пути трансформации в живую легенду, вскользь уже было сказано в начале статьи. Но, тем не менее, позволим себе еще раз рассмотреть этот вопрос под другим углом зрения. Собственник бизнеса, "брендируясь", с одной стороны, становится дополнительным ресурсом развития собственного бизнеса, а с другой — просто получает удовольствие от дела своей жизни. С ним все просто и понятно.

А вот профессиональный управленец не обязательно получает удовольствие, но почти всегда получает преимущества на рынке труда. Даже если он и не обладает теми профессиональными достоинствами, которые ему приписывает молва.

В этом, конечно, есть и обратная сторона медали. Активное медиаприсутствие и рекомендации экспертного сообщества HR-специалистов уже помогли многим бездарям взобраться по чужим спинам на теплые места и там почивать на лаврах. Тем более что CEO крупной успешной компании в бизнесе является тем же, чем в футболе нападающий-"наконечник" (кстати, это амплуа Андрея Шевченко). На него работает команда профессионалов, заслуги которой, как и громкая слава самой бизнес-структуры, закономерно приписываются Главному Руководителю. Плюс инерция рынка, когда плоды труда уволившегося CEO-предшественника незаслуженно пожинает его преемник.

Именно поэтому на украинском рынке труда так много могильщиков брендов и компаний, которые легко находят следующего работодателя, и людей, имена которых дискредитируют рейтинги, в которых они появляются. Но это уже вопрос для кадровых служб и служб безопасности собственников. Потому что только тщательный аудит соискателя вакансии, являющегося человеком-брендом, покажет, кто перед нами — легенда или голый король.