**Маргинальный менеджер**

Владимир Михайлович Терещенко, маркетолог и копирайтер, более 10 лет проводит авторские тренинги по маркетингу и рекламе.

Маргинальный менеджер — это управленец, работающий в условиях нестабильности и непредсказуемости. Разберемся в сильных сторонах маргинального русского менеджера, которые могут обеспечить российским компаниям преимущества перед зарубежными.

Маргинальный менеджер (ММ) означает управленца, работающего в условиях нестабильности, непредсказуемости, а потому в ряде случаев способного преступить закон, нарушить правила и обычаи, выработанные на рынке. При этом он остается в обойме, так как и сами страны, где он работает, по сути, страны-маргиналы. То есть, с одной стороны, он вынужден быть таковым, так как условия маргинальны. А с другой стороны, он нарушает правила, а потому не может считаться порядочным, цивилизованным управленцем. Видимо, рассуждают западные аналитики, у него природа с криминальным оттенком. «Мы вас, конечно, понимай, — говорят они, — но руки не подать!».

Хотя стоит ли судить человека, который занялся частным бизнесом, чтобы не умереть с голоду, нарушает законы, не нарушив которые угробишь бизнес. Да и с точки зрения управления, необходимость ежечасно выбирать между моралью и выживанием, законностью и справедливостью только закаляет, делает человека более тонким, наблюдательным, вырабатывает навыки хорошего психолога и ответственного руководителя. Чем, скажите, это плохо?

Мы пытаемся разобраться в тех сильных сторонах маргинального русского менеджера, которые могут обеспечить российским компаниям преимущества перед зарубежными.

Сильные качества

1. Привычка принимать решения в экстремальных ситуациях. Набор и характер таких ситуаций разнообразен, они не позволяют расслабляться.

2. Привычка брать на себя ответственность за все решения (хотя бы уж потому, что ее не на кого переложить). Сама по себе сильная сторона имеет продолжение в недостатках, главным из которых является неумение делегировать полномочия более низким уровням управления. С другой стороны, действовать почти всегда приходится в условиях неопределенности и риска. Лучший способ управления в таких условиях — централизованное управление и единоначалие, как в армии. Так что российский ММ чисто интуитивно выбрал адекватный способ управления, чем, конечно же, ограничил собственный управленческий диапазон.

3. Хорошо развитая интуиция. Возможно, интуиция против хорошего управленческого образования — это перспективная ставка в условиях быстрых перемен? Классические управленческие концепции уже не поспевают за временем и часто становятся гирями на ногах и шорами на глазах. Мир богаче теории, а интуиция помогает выйти за рамки хорошо известного, а тем более неизвестного.

4. Высокая креативность, умение принимать нестандартные решения. Впрочем, с точки зрения формальной логики, эта мысль является нонсенсом, так как стандартных решений в условиях хаоса не существует. Тем не менее, если смотреть на вещи с позиций теории и практики западного управления, то многие решения российских ММ являются очевидными ошибками. Однако обоснования решений обезоруживают своей жизненной мудростью. Зачем такому крупному предприятию Санкт-Петербурга, как "Хлебный Дом", создавать собственный парк из полутора сотен машин? Транспортировка — это специфический бизнес, дело специализированных компаний. Объяснение простое: в городе ею монопольно занималось предприятие "Хлебтранс". Оно взвинчивало цены, влияя на рост розничных цен. Абсурдное на первый взгляд решение помогло уменьшить стоимость транспортировки, повысить качество сервиса и надежность доставки продукции.

Кто-то создает собственные сбытовые сети, кто-то начинает производить сырье, создавая малоповоротливые вертикальные холдинги. Принимая такие решения, директора признаются, что это временная необходимость. Как только общая ситуация станет более предсказуемой, решения будут изменены.

5. Достаточно высокий уровень общего образования. Как правило, руководители и владельцы российских компаний имеют высшее образование. Это имеет свои преимущества.

Во-первых, обеспечивается достаточно широкий взгляд на действительность. А так как управление — это системный процесс, включающий и психологию, и технические аспекты, и социологию, и культурологию, и информатику, такой взгляд весьма полезен.

Во-вторых, удается видеть неожиданные перспективы. (Диверсификация, которую русские предприниматели так любят, является в каком-то смысле естественным отражением этой широты, подчеркивает стремление не «зацикливаться» на выбранном направлении деятельности.)

В-третьих (это относится только к «технарям», то есть к людям с техническим образованием и складом ума), на сегодняшний день бизнес — вещь весьма технократичная. Строительство бизнеса для людей с инженерным умом является вовсе не чуждым процессом.

В-четвертых, тяга к установке в своей компании самого новейшего импортного оборудования. (Все серьезные западные консультанты в один голос советовали российским бизнесменам покупать оборудование б/у, значительно более дешевое, но достаточное для производства качественного товара, — на Западе большинство так и поступает.) У этого «грешка» есть свои недостатки, но есть и очевидные плюсы, в том числе — вывод всех основных технологических процессов на уровень высоких технологий, а не технологий вчерашнего дня (работники сразу же выходят на мировой уровень технических стандартов).

В-пятых, все это вместе взятое отчасти компенсирует важный недостаток «маргиналов» — отсутствие менеджерского образования и специальных знаний. Но кто знает, возможно, догматические знания в условиях быстрых перемен превратятся в злейшего врага. Знания же общего характера, напротив, станут еще более ценным помощником в условиях, когда даже природа действующих на компанию факторов постоянно меняется.

Недостатки ММ

1. Самоуверенность. Это качество возникло от осознания достигнутых результатов, впрочем, вполне справедливого. Самоуверенность ослабляет, заставляет поверить в то, что только твоя идея, решение, опыт могут быть верными, делает слепым и глухим к предложениям, исходящим от коллег, сотрудников, консультантов. Она ведет к абсолютизации своего опыта, консервации решений. Самоуверенность лишает чувства опасности, свежести взгляда, позволяет впасть в успокоенность, почить на лаврах.

2. Управленческая ограниченность, технократизм. Любые новые решения, предлагаемые коллегами, подчиненными или консультантами, рассматриваются через призму прежних, часто вызывая недоверие. Особенно сложны для российских ММ решения в областях, где невозможно просчитать будущую прибыль: исследования, инновации, брендинг, внедрение компьютерных технологий, реклама, сервис, маркетинговые методики и пр. Пора перестраиваться, если учесть возрастающую роль интеллектуальной собственности в общей компетентности и активах современной компании.

3. Отношение к людям. ММ свойствен своеобразный симбиоз патернализма (в ряде ситуаций они проявляют к наемному персоналу куда больше человечности, опеки и сочувствия, чем это бывает в западных компаниях) и феодальных отношений (часто те же менеджеры по отношению к тем же людям, но в иных ситуациях ведут себя как с крепостными). Такие отношения возникли не только из-за низкой общей культуры бизнеса, но и из-за юридической бесправности наемных работников, получающих официальную зарплату по липовым контрактам в размере 10-20% от фактической зарплаты. Отношение к людям — наиболее слабое звено русского менеджмента. И оно же является его главным ресурсом в конкурентной борьбе как на внутреннем, так и на мировом рынке.

4. Недооценка значения потребителей и даже недопонимание их истинной ценности для своих компаний. Этот недостаток является продолжением технократизма и неуважения к людям. Российские ММ слишком сосредоточены на работе своих компаний. С территории компаний продукцию вывозят совершенно чужие люди и везут ее в дальние дали. Осознать потребителя в качестве своего стратегического, самого нужного, самого верного партнера не удается. Потребитель для наших ММ — это что-то вроде удаленного банкомата, который иногда работает исправно, а иногда вдруг барахлит.

Итак, наши ММ обладают достоинствами и недостатками. Достоинства — это природные качества и навыки, приобретенные в тяжелых условиях бизнеса, а недостатки — всего лишь стереотипы, порождение заблуждений и одностороннего опыта. Будучи осознанными, они вполне преодолимы. У российских ММ достаточно шансов и достаточно преимуществ перед их западными коллегами. Надо только этими преимуществами воспользоваться, надо только иметь мужество свои недостатки признать и преодолеть.