
ПОЛЕЗНО РАЗЛИЧАТЬ МЕНЕДЖЕРА И ЛИДЕРА

РАССЕЛЛ Л. АКОФФ, ДЖОН ПУРДЕХНАД

Пенсильванский университет, Филадельфия, США
RLAckoff@aol.com, JP2CONSULT@aol.com

Дано различие терминов «менеджер», «лидер», «администратор».

В статьях по бизнесу термины *менеджер*, *лидер*, *администратор*, *руководитель* часто используются так, будто они более или менее взаимозаменяемы. Однако люди с опытом в бизнесе усматривают огромную разницу в том, чтобы называть кого-то «настоящим лидером» или «просто менеджером». Но что же определяет это различие и могло бы помочь в выявлении важных компетенций и существенных функций? Исходя из многолетних наблюдений за практикой менеджмента в самых разнообразных организациях, мы убедились, что существуют некоторые важные и полезные различия между способностями и талантами, необходимыми администраторам, менеджерам, директорам и лидерам для того, чтобы быть успешными.

Администратор – это тот, кто направляет других на достижение целей с использованием средств, которые оба (и цели, и средства) определяются третьей стороной.

Например, руководители групп канцелярских служащих, обрабатывающих счета, чеки, платёжные ведомости, являются обычно администраторами, поскольку вышестоящее руководство определяет, что и как они должны делать. Они обязаны следить за тем, чтобы эта работа правильно выполнялась, а не за тем, правильная ли эта работа. Они образуют самый нижний уровень управления.

Менеджер – это тот, кто направляет других на достижение целей с использованием средств, которые оба (и цели, и средства) определяет он сам.

Менеджеры находятся на более высоком уровне в управленческой иерархии по сравнению с администраторами и часто имеют их в своём

подчинении. Конечно, менеджеры могут иметь подчинённых, которые не являются администраторами. Менеджеров, которые управляют другими менеджерами, называют *исполнительными директорами* (или *executives*). Главной обязанностью менеджеров является обеспечение того, чтобы работы исполнялись правильно, но было бы небрежностью с их стороны, если в условиях динамичной внешней среды бизнеса они не уделят внимания возникшим возможностям расширения или сокращения производства, которые зависят от того, правильную ли работу выполняет их команда. Менеджеры руководят подчинёнными им людьми, и им необходимо иметь и развивать в себе качества и умения, которые позволяют создавать продуктивную культуру – сотрудничество, способность к работе в команде, этичное поведение, творчество, способность к непрерывному обучению.

Лидер – это тот, кто побуждает и направляет других в их добровольном стремлении к достижению цели с помощью средств, которые оба (и цели, и средства) сами последователи лидера выбирают или одобряют, если те выбираются кем-то другим.

Все четверо – администраторы, менеджеры, менеджеры менеджеров и лидеры – могут обладать властью, которую они могут употребить для принуждения других делать то, что требуется. Однако в случае, если лидер одновременно может быть и менеджером, он чаще использует не власть, а влияние для того, чтобы побудить других делать то, что он считает нужным, если его последователи не делают этого добровольно. Те, кто управляется администраторами или менеджерами, бывают вынуждены выполнять их указания не добровольно, а по принуждению. Применение власти включает поощрение за послушание и наказание за неподчинение воле начальника.

Администраторы ответственны за эффективность операций. Менеджеры главным образом ответственны за эффективную тактику. Лидеры отвечают прежде всего за конкурентоспособную стратегию. Когда менеджер пытается сформулировать новую стратегию, он сталкивается с проблемой конкуренции с существующими операциями за дополнительные ресурсы и внимание. Если ему не удастся убедить руководство организации вложить инвестиции в его новую инициативу, ему придётся делать её с имеющимися ресурсами. В противоположность этому лидер организации имеет полное право разработать стратегический план и выделить ресурсы на его реализацию. В отличие от планов для администраторов и менеджеров, стратегические планы связаны более с трансформациями – новыми моделями бизнеса, новыми областями конкуренции, изменениями масштабов, заключением альянсов, слияниями, созданием инновационных продуктов – нежели с реформациями. Трансформации

влекут изменения функций и (или) структуры организации. Тактические и оперативные планы этого не требуют. Они реформируют, а не трансформируют организацию.

Лидерство требует выполнения двух функций: 1) выражения видения, которое организация стремится реализовать, даже если это потребует временных жертв, и 2) определения такого способа осуществления этого видения, который был бы удовлетворительным и результативным. Видение – это несуществующее состояние, которого организация очень хочет достичь. Оно может быть, а может и не быть достижимым, но оно должно допускать приближение к нему, даже если оно недостижимо. Видения могут со временем изменяться, но обычно они носят долговременный характер.

Администраторам и менеджерам необходимы определённые умения для того, чтобы быть успешными. Лидерам требуется обладание высокими талантами – такими качествами, как воображение, убедительность, порядочность, адаптивность, сотрудничество, наряду с теми же умениями. Именно поэтому лидерству нельзя научить: большинство требуемых талантов являются врождёнными. Однако их можно улучшать. Так называемые «школы лидерства» обычно посвящены выращиванию менеджеров, но не развитию лидеров. Можно передавать лидерские умения, но передать талант невозможно.