

ДВА ТИПА УПРАВЛЕНИЯ

Run и Change — почему один орёт, а другой уговаривает, и оба правы

🕒 10 мин чтения • Полный текст

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Ключевые идеи за 1 минуту

Меняться не надо никому. Стил руководителя определяется не «правильностью», а соответствием энергии, которую он вкладывает в систему. Проблема не в стиле, а в отсутствии контракта с командой и непонимании, какая энергия нужна здесь и сейчас.

Run — энергия границы. Быстрая реакция, высокая амплитуда. Создаёт безопасность через предсказуемость последствий и ясное дно. Компенсатор — стоп-слово и контракт с командой.

Change — энергия комфорта. Долгая раскачка, низкая амплитуда. Создаёт безопасность через право на ошибку и отсутствие страха. Компенсатор — письменная фиксация и прозрачные критерии.

Системе нужны обе энергии — в разные моменты. Диагностируйте: хаос или порядок, срочный горизонт или долгий. И честно скажите команде, какую энергию вы несёте.

Пролог. Два кресла в холдинге

В нашем холдинге два руководителя. Я — начальник производственного управления. Моя функция — **Run**. Удержание стабильности, исполнение плана, борьба с простоями и браком. Мой коллега — руководитель функции развития производственных систем. Его функция — **Change**. Внедрение новых методов, изменение поведения заводчан, работа с будущим.

Мы оба отвечаем за развитие заводов. Но наши стили — как лёд и пламя.

Он вызывает доверие легкостью, спокойствием. К нему быстро тянутся с первых шагов. Он мягко объясняет, печётся, никого не давит. Это подкупает. Я — требовательный, жёсткий, могу быть грубым, спорю, провоцирую. В общем, очень некомфортный руководитель и подчинённый.

И долгое время я думал: «Я плохой, он хороший». Но реальность показывает другое. Через некоторое время люди понимают: я дожимаю ситуацию, а он — не всегда. Со мной спокойнее, несмотря на то что я пороховая бочка, — от меня можно получить ушат ледяной

воды на ровном месте, но я не дам утонуть, если человек хочет выплыть, а не плыть по течению.

Как так выходит? И главное — кому из нас стоит меняться?

Ответ, к которому я пришёл: **меняться не надо никому**. Надо понять, какую энергию ты вкладываешь в систему, и честно договориться с командой о правилах игры. А ещё — признать, что система требует и Run, и Change. Просто в разные моменты.

Часть 1. Две функции – две энергии

Run (я) — энергия границы, быстрая, высокая амплитуда. Мне нужно, чтобы станок работал, план выполнялся, отклонение исправлялось здесь и сейчас. Я не могу ждать. Моя безопасность, которую я создаю: **предсказуемость последствий** и **ясное дно**. Люди знают: если они гребут — я вытащу. Если саботируют — накажу, но честно, без подстав.

Change (коллега) — энергия комфорта, долгая, низкая амплитуда. Ему нужно, чтобы люди захотели делать по-новому. Он не может приказать — он должен увлечь. Его безопасность: **право на ошибку** и **отсутствие страха**. Люди знают: с ним можно не бояться выглядеть глупо, можно пробовать.

Оба способа требуют огромной энергии. Просто она упакована по-разному.

Часть 2. Моя пороховая бочка (Run): как это работает и где ломается

Как создаю безопасность через жёсткость

Люди быстро учатся моим границам. Они знают, за что я взорвусь, за что похвалю, а за что просто скажу «переделай». Им не нужно гадать. В хаосе, когда все парализованы неизвестностью, моя чёткая реакция снимает ступор.

Вспомню историю про мастера и поддон, которую я подробно рассказываю в другой главе. Мастер, которому я сказал «убери поддон», не убрал. Я был готов его уволить. Но потом я понял: он не глуп и не ленив — он испуган. Куда деть? Кого позвать? Вдруг это чужой? Я сказал абстрактную команду. Когда я перевёл в конкретику: «Возьми погрузчик, переставь вон туда, обведи скотчем» — всё сделали за 10 минут. Моя жёсткость не в том, чтобы орать, а в том, чтобы дать ясный маршрут и сказать: «Я за результат отвечаю, делай».

Или кейс с аудитом. Два месяца — 1% заполнения. Мы разжевали каждый пункт: как назвать файл, куда загрузить, с какими словами подойти к смежникам. Заставили открыть

программу и загрузить тестовый документ под присмотром. Через неделю — 93%. Здесь не было крика. Было: «Вот первый шаг. Я с тобой».

Моя тёмная сторона и как я её лечу

Раньше я срывался в истерику. Видя последствия, я начал говорить подчинённым: «Я могу выйти за рамки. Вы можете меня остановить, попросив успокоиться, — и это вам ничем не грозит». Для надёжности ввели стоп-слово: «давай покурим». Как только его произносят — я замолкаю, мы делаем паузу. Это не поражение. Это контракт.

Это работает. Люди перестали паниковать от моего поведения. А я научился после паузы возвращаться и говорить: «Простите за форму. По сути ошибка была, давайте исправлять». Однажды после жаркого спора ко мне подошёл пожилой азербайджанец, уважаемый мастер, и сказал: «Ты очень горячий, но справедливый». Для меня это был высший комплимент. В культурах, где ценят прямоту и честь, «горячий» — не ругательство, а признак вовлечённости. А «справедливый» значит, что я не подлец, не помню зла, дерусь за дело.

Мои правила для «пороховой бочки»:

Признать, что я вспыльчив.

Заключить контракт со стоп-словом.

Извиняться за форму, не отменяя сути.

Чётко отделять разнос по делу от поддержки («сейчас я тебя ругаю, но завтра помогу, если будешь исправлять»).

Инвестировать в личные отношения вне стресса (обед, разговор о семье), чтобы люди видели во мне не только «бочку», но и человека.

Часть 3. Мой коллега (Change): тёплый плед и его сложности

Его сила

Он умеет то, что не умею я. Снизить тревогу. Сказать: «Давайте подумаем, а не приказываю». Создать пространство, где люди предлагают идеи, не боясь насмешки. Он может полгода убеждать заводчан в новой системе, и в какой-то момент они говорят: «А давайте попробуем». Он не ломает их, он их раскачивает изнутри.

Его безопасность — в мягкости. Он не давит, он приглашает.

Его ловушки

Их не видно снаружи, но они есть. Первая — **потеря управляемости**. Мягкость иногда читается как слабость. Люди начинают срывать сроки, потому что «он добрый — простит».

Вторая — **выгорание самого пледа**. Он подавляет своё раздражение, копит, а потом либо взрывается неожиданно для всех, либо заболевает. Третья — **иллюзия консенсуса**. «Мы все согласны» не означает «мы сделаем». Без жёстких контрольных точек хорошие идеи превращаются в пустые протоколы.

Как он это лечит (я видел у других, у него самого)

Прозрачные критерии оценки. «Я добрый, но вот таблица с дедлайнами. Если три просрочки — мы садимся и разбираем систему, а не твою личность». Это не жёсткость — это честность.

Спокойное, но твёрдое «нет». Без крика, но без отката.

Письменная фиксация договорённостей. «Чтобы мы не забыли и я не был слишком мягким — давай запишем».

Делегирование контроля формальному регламенту или более строгому коллеге. Иногда сказать: «Слушай, давай я за тебя покричу, а ты потом погладишь». Разделение ролей.

И главное — признать, что плед имеет право на усталость и на просьбу: «Сегодня я не в ресурсе для мягкости — давайте перенесём или пусть это скажет кто-то другой».

Часть 4. Диагностика: какая энергия нужна вашей системе сейчас?

Не бывает «правильного» стиля. Бывает **соответствие**.

Это перекликается с моделью ситуационного лидерства и циклом OODA: на разных уровнях зрелости и в разной фазе хаоса нужны разные стили.

Задайте себе три вопроса:

Уровень хаоса. Если всё горит, сроки сорваны, люди в ступоре — нужна «пороховая бочка» (Run). Импульс, ясность, простые причины, страх сдвинуть с мёртвой точки. Если порядок есть, но нет идей, люди боятся высказаться — нужен «плед» (Change). Безопасность для творчества.

Культура подчинённых. Ценят прямоту, иерархию, честь (как тот мастер-азербайджанец) — бочка принимается и уважается. Ценят рефлексию, равенство, психологический комфорт — без пледа не обойтись.

Горизонт задач. Задача на сегодня, на неделю — можно и нужно быть жёстким. Задача на полгода, меняющая поведение — мягкость и терпение важнее быстрого результата.

А ещё есть четвёртый вопрос: **кто вы по природе?** Если вы бочка, а система требует плед, вам придётся либо натренировать элементы мягкости (без потери себя), либо найти напарника-плед в команде. И наоборот. Никто не обязан быть один и всем.

Часть 5. Цена стиля: куда уходит ваша энергия и почему никому не легко

Мы часто думаем: жёсткий — сильный, мягкий — слабый. Чушь. Оба платят одинаково высокую цену.

Я (бочка) трачу энергию на:

Поддержание высокой амплитуды, быстрые переключения, готовность к конфликту.

Контроль над собой, чтобы взрыв не стал разрушительным.

Постоянное «откатывание» отношений, извинения за форму.

Одиночество — ко мне не идут с сомнениями, боятся.

Восстанавливаюсь через действие, результат, честный разговор «я был прав по сути, но извините за форму».

Коллега (плед) тратит энергию на:

Постоянное считывание состояния других.

Подавление своих острых реакций, удержание мягкости.

Многократное повторение одного и того же, потому что «доброе не слышат».

Накопление раздражения, которое вылезает пассивной агрессией или болячками.

Восстанавливается через тишину, границы («сегодня я не в ресурсе — давайте перенесём»), поддержку жёсткого коллеги, который берёт на себя непопулярные решения.

Ни один стиль не даёт индульгенции на вечную работу без отдыха. И тот и другой имеют право сказать команде: «Я устал. Вот как мне помочь».

Часть 6. Чек-лист для руководителя: какой бы ни был ваш стиль

Эти пункты работают и для бочки, и для пледа. По сути, это приземление цикла PDCA и OODA на личный стиль: сначала наблюдай (Observe/Orient), потом действуй осознанно (Decide/Act), потом проверяй (Check) и корректируй (Act).

Я честно признаю свой природный стиль. Не пытаюсь быть тем, кем не являюсь.

Я диагностировал систему: хаос или порядок? срочный горизонт или долгий?

Я заключил с командой контракт: «Я буду таким-то. Вот что это даёт, а вот где я могу пережить. Договоримся, как мы это компенсируем».

У меня есть стоп-сигнал (для бочки — слово «пауза», для пледа — право сказать «давайте жёстче»).

Я извиняюсь за форму, если пережал, но не отменяю суть требования.

Я знаю, как я восстанавливаю энергию, и не стесняюсь просить о помощи.

У меня есть напарник с противоположным стилем в команде или среди коллег.

Послесловие. Два голоса — одна система

Недавно мы с моим коллегой сидели после тяжёлого совещания. Я сказал: «Слушай, я бы на твоём месте уже наорал. Как ты терпишь?» Он улыбнулся: «А я бы на твоём месте уже сломал людей. Как ты не боишься?»

И мы оба поняли: ни один из нас не может заменить другого. Система нуждается в обоих. В разные времена, на разных заводах, с разными людьми.

Главное — не пытаться стать «правильным руководителем» из учебника. А понять, какую энергию вы несёте, честно сказать об этом команде и создать безопасность по-своему. Для кого-то безопасность — это «меня не накажут за ошибку». Для кого-то — «я знаю, где дно и что меня вытащат, если я реально гребу».

Тот старый мастер сказал про меня: «Горячий, но справедливый». Другой мастер про моего коллегу сказал бы: «Спокойный, но не гнилой». Оба комплименты. Оба стоят энергии и любви к делу.

И с каждым из нас — спокойнее. Просто по-разному.

P.S. Если вы узнали в «пороховой бочке» себя — не спешите становиться мягче. Просто найдите стоп-слово. Если узнали «тёплый плед» — не терпите до взрыва. Просто добавьте письменные договорённости. А лучше — дружите с тем, у кого другой стиль. Вместе вы непобедимы.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Два типа управления»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ