

12+

Виктор Смольский

**Театр
управляемости**

Виктор Смольский
Театр управляемости

«Издательские решения»

Смольский В.

Театр управляемости / В. Смольский — «Издательские решения»,

Большинство организаций выглядят управляемыми: совещания, регламенты, контроль, суэта. Но всё чаще за этим скрывается не управление реальностью, а его имитация. Эта книга — о страхе, микроконтроле, декоративных полномочиях и системах, где эффективность нередко становится проблемой для самого человека. О том, почему хорошие сотрудники уходят, а руководители постепенно теряют контакт с реальностью. Книга для тех, кто хотя бы раз чувствовал: система работает неправильно — но не мог это назвать.

© Смольский В.

© Издательские решения

Содержание

Театр управляемости — Чёрная версия	6
Предисловие	6
Глава 1 Театр управляемости	13
Глава 2 Почему эффективность опасна	20
Глава 3 Бумага против процесса	28
Глава 4	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Театр управляемости

Виктор Смольский

© Виктор Смольский, 2026

ISBN 978-5-0070-2409-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Театр управляемости — Чёрная версия

Предисловие

Эта книга началась не с теории управления.

И не с желания написать очередную бизнес-книгу про:

лидерство;

эффективность;

KPI;

успешный успех.

Она началась с ощущения.

Слишком много лет я наблюдал одно и то же странное явление:
внешне организации выглядели живыми и управляемыми, но внутри всё чаще возникало ощущение, что система существует отдельно от реальности.

Работали люди.

Проводились совещания.

Писались отчёты.

Назначались ответственные.

Контролировались показатели.

Создавались регламенты.

Все были заняты.

Но чем дольше я смотрел, тем сильнее становилось ощущение:

огромная часть энергии уходит не на управление реальностью, а на поддержание изображения управления.

Позже для себя я назвал это:

театр управляемости.

Сначала мне казалось, что проблема в:

плохих руководителях;

слабых сотрудниках;

неправильной мотивации;

недостатке дисциплины.

Потом стало понятно:
всё намного сложнее.

Большинство людей внутри системы ведут себя рационально.

Если:

прозрачность опасна;

эффективность наказывается;

инициатива приводит только к дополнительной нагрузке;

полномочия декоративны;

плохие новости раздражают руководство;

стресс считается нормой,

то организация постепенно начинает производить:

ИКД (Имитация Кипучей Деятельности);

страх;

скрытую пассивность;

хронический стресс;

декоративное управление.

Причём не потому, что люди плохие.

А потому что система адаптировалась именно так выживать.

Со временем я начал замечать ещё одну неприятную вещь.

Многие практики, которые выглядят управленческой глупостью, на самом деле краткосрочно рациональны.

Например:

перегрузить сильного сотрудника;

объединить пять функций в одном человеке;

держат всё на ручном контроле;

требовать стрессоустойчивость;

оценивать людей по видимой занятости;

скрывать проблемы;

плодить согласования.

В коротком горизонте это действительно может:

снижать тревогу;

создавать ощущение контроля;

уменьшать количество конфликтов;

помогать выживать.

Проблема в том, что долгосрочно система начинает разрушать сама себя.

Эта книга не про охрану труда (ОТ).

Хотя охрана труда здесь появляется часто.

Просто ОТ — очень хорошее увеличительное стекло для организационных проблем.

Потому что именно там особенно хорошо видно:

разницу между бумагой и процессом;

разницу между ответственностью и полномочиями;

цену страха;

цену ИКД;

цену управленческой слепоты.

Со временем я начал понимать:
театр управляемости существует не только в бизнесе.

Он легко возникает:

в корпорациях;

в государственных структурах;

в семьях;

в отношениях;

внутри самого человека.

Человек тоже умеет:

изображать спокойствие;

изображать контроль;

изображать развитие;

изображать жизнь.

Иногда годами.

Умение видеть театр управляемости — не эзотерика.

Это навык наблюдения.

Примерно как однажды начинаешь слышать фальшь в речи, которую раньше не замечал.

После этого многое становится видно почти сразу:

где процесс настоящий;

где существуют только декорации процесса;

где полномочия реальны;

где они существуют только на бумаге;

где люди работают;

а где выживают внутри системы.

И самое неприятное:
после этого становится трудно делать вид, что разницы нет.

Эта книга не даст:

идеальной модели управления;

универсальной методики;

«семи шагов к эффективности».

Потому что **идеальных систем не существует.**

Любая организация постепенно начинает:

упрощать;

скрывать;

украшать;

уходить в ИКД;

защищать себя от неприятной правды.

Вопрос только в одном:

замечает ли система этот момент.

Потому что настоящие проблемы начинаются не тогда, когда организация несовершенна.

А тогда, когда она окончательно начинает путать:

реальность и её изображение.

Глава 1 Театр управляемости

Я долго не мог понять, что именно меня раздражает в большинстве организаций.

Снаружи всё выглядело нормально:

люди ходят на работу;

проводятся совещания;

пишутся отчёты;

выпускаются приказы;

назначаются ответственные;

кто-то что-то контролирует;

все заняты.

Но чем дольше я работал, тем сильнее возникало странное ощущение:

система как будто живёт не в реальности, а в декорациях реальности.

Позже я понял простую вещь:

огромное количество организаций управляют не процессами, а изображением управления.

Это разные вещи.

Когда процесс реально работает:

он предсказуем;

понятен;

у него есть держатель;

у держателя есть полномочия;

полномочия признаются системой не только на бумаге;

понятны критерии результата;

проблемы выявляются достаточно рано;

система не зависит полностью от героизма отдельных людей.

Когда работает изображение процесса:

есть красивые документы;

есть отчёты;

есть совещания;

есть назначенные ответственные;

есть бурная деятельность;

есть постоянная занятость;

но результат либо случаен, либо держится на нескольких перегруженных людях.

И самое неприятное:

внешне эти две системы могут выглядеть почти одинаково.

В армии у меня был знакомый прапорщик по фамилии Баняс.

Как-то он зашёл в роту и увидел, что я сижу.

— Чего сидишь? — спросил он.

— Так всё сделано, — ответил я.

Он посмотрел на меня почти с жалостью.

— Так нельзя. Когда заходит проверяющий, у тебя должно быть ИКД.

— Что такое ИКД?

Прапорщик поднял палец вверх и многозначительно сказал:

— Имитация кипучей деятельности.

Потом объяснил:

если заходит начальство, ты не должен сидеть, даже если работа закончена.

Ты должен:

поправлять кровати;

выравнивать шинели;

перекладывать вещи;

куда-то идти;

что-то проверять.

Главное — не выглядеть человеком, у которого всё спокойно.

Тогда эта история показалась мне просто смешной армейской глупостью.

Спустя годы я понял:

ИКД — это не армейская аномалия.

Это один из базовых принципов многих организаций.

Во многих компаниях спокойствие воспринимается подозрительно.

Если человек:

не бегают;

не суетится;

не пишет срочные письма;

не проводит бесконечные совещания;

не демонстрирует усталость,

то окружающим начинает казаться, что он недостаточно работает.

Даже если результат у него лучше всех.

Особенно хорошо это видно на людях, которые умеют строить системы.

Хороший системный администратор часто выглядит как бездельник.

Серверы работают.

Резервные копии идут.

Пользователи не жалуются.

Катастроф не происходит.

Внешне создаётся ощущение:

человек ничего не делает.

Но это и есть результат его работы.

Плохой системный администратор обычно выглядит намного эффективнее:

постоянные аварии;

ночные звонки;

срочные ремонты;

героическое восстановление после очередного сбоя.

Шума много.

Управляемости мало.

В компании работал айтишник Вася.

Обычный айтишник:

кружка на столе;

провода;

какой-то хаос на рабочем месте.

Начальница регулярно заходила к нему и видела одну и ту же картину:

Вася смотрит кино в рабочее время.

Ему делали замечания.

Потом ещё.

Потом ещё.

В итоге Вася ушёл.

После этого выяснилось, что для выполнения того объёма работы, который незаметно держал на себе Вася, пришлось нанять четырёх человек.

Проблема была не в начальнице.

Она оценивала сотрудника по тому, что могла увидеть.

А увидеть можно было только внешнюю картинку:

сидит;

смотрит фильм;

не изображает напряжённую работу.

Невидимым оставалось главное:

количество предотвращённых проблем;

накопленные знания;

автоматизация;

удержание системы в стабильном состоянии.

Чем сложнее система, тем хуже работает оценка по внешним признакам.

Но большинство организаций продолжают жить именно так.

Потому что спектакль управляемости психологически комфортнее реального управления.

Настоящее управление требует:

ясности;

прозрачности;

распределения ответственности;

неприятных решений;

признания ограничений;

признания ошибок.

Спектакль требует только соблюдения ритуалов.

Самое опасное в ИКД даже не ложь.

Самое опасное — постепенная подмена критериев.

Люди начинают оценивать:

не результат, а занятость;

не устойчивость, а напряжение;

не эффективность, а визуальную вовлечённость;

не процессы, а отчётность о процессах.

**После этого организация может годами существовать в странном состоянии:
все очень заняты, но система постепенно деградирует.**

Позже я начал замечать ИКД почти везде.

В охране труда.
В производстве.
В офисах.
В продажах.

В корпорациях.
В армии.

Иногда организация даже не понимает, что давно живёт внутри спектакля.

Люди приходят на работу не управлять реальностью, а поддерживать коллективную иллюзию того, что управление существует.

И чем дольше существует такая система, тем опаснее становится человек, который начинает задавать простые вопросы:

Кто реально отвечает за процесс?

Какие у него полномочия?

Признаёт ли система эти полномочия в реальности?

Как понять, что процесс работает?

Что происходит, если он не работает?

Где фактическое управление, а где только бумага?

Потому что такие вопросы разрушают декорации.

А любая система очень не любит людей, которые случайно включают свет в театре.

Глава 2 Почему эффективность опасна

У большого количества людей я заметил очень наивное представление об организациях.

Они думают:

если работать лучше, быстрее и эффективнее — система это оценит.

Иногда так действительно бывает.

Но намного чаще происходит другое:

система начинает использовать эффективность как бесплатный ресурс.

Именно в этот момент человек впервые сталкивается не с теорией управления, а с реальной механикой организационной жизни.

Раньше, мне казалось очевидным:

если человек умеет делать работу хорошо — это выгодно всем.

Позже выяснилось, что это не всегда так.

Иногда эффективный человек становится угрозой для самой системы.

Не потому что он плохой.

А потому что он нарушает сложившееся равновесие.

У моего соседа Валентина был знакомый сварщик Петя.

Работали они в таксопарке.

Валентин варил на совесть.

После его работы машина могла ездить долго.

Все старались попасть именно к нему.

А Петя варил быстро, но так, что через какое-то время машина снова возвращалась в ремонт.

Однажды Валентин спросил его почти с обидой:

— Петя, ты ведь можешь варить нормально. Почему варишь так плохо?

Ответ Петя дал очень спокойно.

— Представь, что я начну варить так же хорошо, как ты. Что произойдёт? Переварим мы все триста машин, они уедут деньги зарабатывать, а мы с тобой будем сидеть без работы. Придёт завгар, увидит двух сидящих сварщиков и одного уберёт. Скорее всего — меня. А

так машина ездит пару недель и возвращается обратно. А каждый возврат — это ещё пять рублей нам на двоих.

Тогда эта история показалась мне просто бытовым цинизмом.

Сейчас я понимаю:

Петя идеально адаптировался к стимулам системы.

Система платила ему:

не за надёжность;

не за отсутствие повторных ремонтов;

не за снижение простоя техники;

не за качество.

Она платила:

за постоянную загрузку;

за сам факт ремонта;

за необходимость его присутствия.

И Петя подстроился под реальные правила игры, а не под официальные лозунги.

Это очень неприятная мысль.

Большинство людей адаптируются:

не к ценностям организации;

не к корпоративным плакатам;

не к словам руководства.

Они адаптируются к:

системе поощрений;

системе наказаний;

распределению власти;

неформальным правилам выживания.

И если организация поощряет:

имитацию;

размытую ответственность;

героизм вместо процессов;

постоянные авралы,

то именно это она и будет производить.

Даже если на каждом совещании говорят об эффективности.

Позже я начал замечать ещё одну закономерность.

Очень часто эффективные люди сами становятся причиной собственной перегрузки.

Потому что система быстро понимает:

на этого человека можно опереться.

И начинает нагружать его всё сильнее.

Когда-то я наблюдал историю двух региональных менеджеров.

Назовём их Витя и Эдик.

Территории у обоих были примерно одинаковые.

Но почему-то у одного работа спокойно помещалась в полдня, а второму постоянно не хватало времени.

Руководство решило помочь.

Логика была простой:

раз Витя справляется быстрее, значит у него есть свободный ресурс.

И часть задач Эдика постепенно начали передавать Вите.

Потом ещё.

Потом ещё.

В какой-то момент у Эдика остался практически один склад, а почти вся страна ушла к Вите.

Зарплата при этом почти не изменилась.

Потому что формально рабочий день у обоих всё так же составлял восемь часов.

Это очень типичная организационная ошибка.

Эффективность начинают воспринимать как:

бесконечную ёмкость;

бесплатный резерв;

возможность компенсировать слабость системы.

Вместо того чтобы:

повышать человека;

усиливать его;

масштабировать его подход;

перераспределять выгоду.

Но в этой истории было продолжение.

Через какое-то время Витю всё же повысили.

И это важная деталь.

Потому что существуют два принципиально разных сценария.

В одном система просто выжимает эффективного человека до выгорания.

В другом — дополнительная нагрузка становится проверкой: может ли человек удерживать больший масштаб.

Это уже не про трудолюбие.

Это про способность держать сложность.

Но даже в этом случае проблема никуда не исчезает.

Потому что большинство организаций всё равно плохо умеют обращаться с эффективностью.

Особенно в поддерживающих функциях, где лучший результат выглядит как отсутствие проблем.

Если:

серверы работают;

производство идёт;

травм нет;

критических сбоев нет;

система стабильна,

то со стороны часто начинает казаться:

люди недостаточно загружены.

Именно поэтому во многих организациях сотрудники боятся:

автоматизировать;

упрощать процессы;

показывать реальную скорость работы;

говорить о появившемся резерве времени.

Потому что система обычно реагирует очень предсказуемо:

«Раз у тебя появилось время — вот тебе ещё работа».

Однажды я понял очень неприятную вещь:

во многих компаниях инициатива для сотрудника экономически бессмысленна.

Если:

дополнительная эффективность не увеличивает доход;

не даёт больше свободы;

не уменьшает нагрузку;

не повышает статус;

то зачем человеку улучшать систему?

В лучшем случае скажут:

«Спасибо».

В худшем:

«Почему раньше не сообщил, что у тебя было свободное время?»

Особенно хорошо это видно там, где работодатель считает:

«Я покупаю твоё время».

На первый взгляд это логично.

Но у такой модели есть скрытое следствие:
сотруднику становится выгоднее продавать занятость, а не результат.

Потому что:

скорость опасна;

эффективность опасна;

спокойствие подозрительно;

отсутствие аврала выглядит как недостаточная работа.

После этого система сама начинает выращивать ИКД.

Есть ещё один важный слой.

Хроническая организационная перегрузка постепенно превращается в стрессовую среду.

Причём не только для сотрудников.
Для руководителей тоже.

Очень долго мне казалось, что я почти не подвержен стрессу.

Позже я понял:
дело было не в устойчивости.

Я просто настолько глубоко жил внутри постоянного напряжения, что перестал замечать его как отдельное состояние.

Это очень опасный момент.

Потому что человек в хроническом стрессе начинает работать не в режиме:

анализа;

творчества;

системного мышления.

А в режиме:

бей;

беги;

замри.

То есть в режиме выживания.

И тогда организация постепенно начинает терять:

инициативу;

здравый смысл;

способность спокойно думать;

способность улучшать процессы.

Не потому что люди плохие.

А потому что система слишком долго держит их в состоянии скрытой угрозы.

Самое неприятное, что ИКД в итоге начинает бить даже по бизнес-результату.

Потому что хронический стресс:

ухудшает решения;

повышает конфликтность;

ухудшает внимание;

увеличивает количество ошибок;

ухудшает здоровье;

увеличивает количество больничных;

снижает вовлечённость.

Человек, который идёт на работу как на постоянную угрозу, почти никогда не будет работать так же, как человек, который понимает:

правила игры;

границы ответственности;

критерии результата;

что система не пытается ежедневно его сломать.

Со временем я пришёл к очень простой мысли:

эффективность опасна не сама по себе.

Опасна среда, которая:

не умеет превращать эффективность в развитие системы;

а превращает её только в дополнительную эксплуатацию тех, кто ещё способен тащить хаос.

Глава 3 Бумага против процесса

Одна из самых опасных иллюзий в управлении звучит очень просто:

если есть документ — значит процесс существует.

На этом держится огромное количество организационной лжи.

Особенно хорошо это видно в охране труда, потому что здесь бумага обязательна по закону.

Но проблема давно вышла далеко за пределы ОТ.

Документы постепенно начали подменять собой реальность.

Со временем я заметил странную закономерность.

Во многих организациях люди искренне считают:

если приказ подписан — вопрос решён;

если инструкция разработана — система работает;

если назначен ответственный — процесс существует;

если проведено совещание — проблема контролируется.

Хотя в реальности между документом и процессом иногда нет вообще никакой связи.

Можно иметь:

толстые папки;

идеальные журналы;

сотни приказов;

красивые регламенты;

презентации;

схемы;

отчёты.

И при этом система будет полностью неуправляемой.

И наоборот:

иногда процессы работают вполне устойчиво даже там, где документации минимум.

Это не означает, что документы не нужны.

Это означает другое:

документ не равен процессу.

Позже я начал понимать, почему организации так любят бумагу.

Документ очень удобен психологически.

Он создаёт ощущение:

завершённости;

контроля;

формального порядка;

юридической защищённости.

Документ можно:

показать;

отправить;

согласовать;

подписать;

положить в папку;

предъявить проверяющему.

С реальным процессом всё намного сложнее.

Потому что процесс требует:

людей;

полномочий;

ресурсов;

обратной связи;

конфликтов;

контроля исполнения;

изменений поведения.

В какой-то момент я понял, что многие организации управляют не процессами, а документооборотом вокруг процессов.

То есть энергия уходит не на:

работоспособность системы;

снижение риска;

качество исполнения;

устойчивость.

А на:

согласования;

переписку;

отчёты;

создание следов активности.

Внешне это может выглядеть очень солидно.

Но если посмотреть глубже, выясняется, что:

люди не понимают, что именно должны делать;

полномочия декоративны;

контроль формален;

ответственность размазана;

реальные риски никто не держит.

Особенно ярко это проявляется в инструкциях по охране труда.

Во многих компаниях считается нормальным, что инструкции пишет служба охраны труда.

На первый взгляд логично.

Но если подумать глубже, возникает простой вопрос:

откуда специалист по ОТ знает реальные особенности всех работ?

Он:

не варит;

не водит;

не ремонтирует оборудование;

не управляет производством;

не работает на конкретных станках;

не знает всех фактических операций.

Зато знает руководитель подразделения.

Потому что именно его люди реально выполняют работу.

И здесь организация сталкивается с неприятной правдой:
реальный держатель процесса — не ОТ.

Когда я начал выстраивать систему иначе, часть руководителей реагировала почти с тревогой.

Я говорил простую вещь:

руководитель подразделения должен:

определять, какие инструкции нужны;

участвовать в их разработке;

отвечать за фактическую применимость;

управлять работой своих людей.

А служба охраны труда должна:

задавать методологию;

проверять структуру;

контролировать полноту;

вести реестр;

помогать системе работать.

То есть не подменять собой линейное управление.

Для многих это звучало почти революционно.

Некоторые спрашивали:

«А разве так можно?»

Причём спрашивали не из вредности.

Просто люди десятилетиями жили в другой модели:

ответственность удобно отдавать в ОТ;

полномочия при этом оставлять у себя;

документы считать самим процессом.

Но самая опасная часть начинается позже.

Когда в системе происходит инцидент.

Пока всё спокойно, бумага может создавать иллюзию управляемости годами.

Но любая серьёзная авария, травма или кризис почти мгновенно вскрывают разницу между:

Документом и реальностью.

Следователя обычно мало интересует красота папок.

Его интересует:

кто реально управлял;

кто принимал решения;

кто контролировал процесс;

у кого были реальные полномочия;

признавались ли эти полномочия системой;

кто фактически знал о проблеме.

И тут внезапно выясняется, что:

инструкция существовала;

журнал был подписан;

приказ издан;

ответственный назначен.

Но процесс не работал.

Одна из самых тяжёлых организационных болезней — это подмена управления следами управления.

В какой-то момент организация начинает производить:

не безопасность;

не качество;

не устойчивость;

не результат.

А доказательства того, что всё это якобы существует.

Самое неприятное, что люди внутри системы часто перестают замечать разницу.

Потому что бумага психологически успокаивает.

Она позволяет думать:

«раз документ есть — значит вопрос закрыт».

Хотя реальное управление начинается только после документа.

Иногда — только после конфликта вокруг документа.

Однажды один генеральный директор сказал мне фразу, которую я потом долго вспоминал:

«Мне не нужны отчёты охраны труда. Зачем мне нужен документальный след, в котором написано, что я должен сделать, чтобы система работала?»

Тогда я очень остро понял:
многие организации боятся не проблем.

К проблемам они давно привыкли.

Они боятся:

зафиксированной реальности;

прозрачности;

момента, когда театр перестаёт быть безопасным.

Потому что пока проблема:

не описана;

не названа;

не зафиксирована,

остаётся возможность жить в режиме «страуса»:

«если не смотреть — значит этого как будто нет».

Со временем я начал использовать очень простой критерий.

Если убрать:

отчёты;

презентации;

совещания;

приказы;

переписку,

останется ли работающий процесс?

Если ответ:

«нет»,

значит организация, скорее всего, управляет не реальностью, а её бумажной декорацией.

Глава 4

Делегирование обязанностей без полномочий

Одна из самых устойчивых организационных патологий выглядит очень прилично снаружи.

Руководитель:

назначает ответственных;

распределяет задачи;

выпускает приказы;

требует исполнения;

проводит совещания.

Всё выглядит как управление.

Но если копнуть глубже, выясняется странная вещь:

обязанности делегированы, а полномочия, позволяющие их исполнить — нет.

Именно в этот момент организация начинает производить хроническую неуправляемость.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.