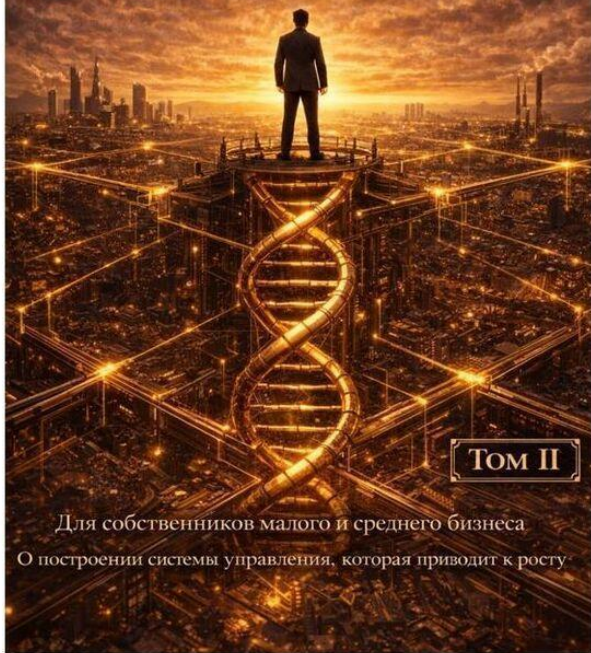


12+

СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

СВОБОДА ЧЕРЕЗ ОГРАНИЧЕНИЯ

Истина, отклонение и покаяние
как управленческий цикл



Том II

Для собственников малого и среднего бизнеса
О построении системы управления, которая приводит к росту

Станислав Почерников

Свобода через ограничения

<https://litres.ru/74153102>

ISBN 9785007017350

Аннотация

Второй том книги «Раб греха не свободен» посвящён главному пределу роста бизнеса — самому собственнику. Почему компании упираются в потолок, даже когда есть рынок, люди и инструменты? Автор показывает, как контроль, скорость и личное участие сначала создают систему, а затем начинают её разрушать. Это книга о фазовом переходе от ручного управления к зрелой системе, где свобода возникает через сознательное самоограничение.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	5
Глава 1. Человек как источник иррациональности и ограниченности	9
Глава 2. Потолок в юность — экзистенциальный барьер	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Свобода через ограничения

Станислав Владимирович Почерников

© Станислав Владимирович Почерников, 2026

ISBN 978-5-0070-1735-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Свобода через ограничения

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2025—2026

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог ко второму тому: Почему Прорыв Сложнее, Чем Кризис

Если первый том был о повторе как механизме несвободы, то второй — о том, почему выход из этого повтора оказывается настолько трудным.

В первом томе мы зафиксировали ключевую вещь. Отклонение от цели неизбежно. Любая система в процессе роста усложняется, перегружается и начинает смещаться с выбранной траектории. Это не ошибка, а нормальное состояние.

Проблема возникает позже. В тот момент, когда отклонение начинает воспроизводиться и перестаёт различаться. Тогда оно превращается в устойчивый способ действия.

В этом смысле «грех» — это не моральная категория, а промах, который стал нормой. А несвобода — это не отсутствие действий, а невозможность изменить направление.

Кризис в этой логике — не сбой. Это момент, когда система становится видимой. Он разрушает привычную картину, обостряет последствия и вынуждает реагировать. Поэтому кризис проще. Он не оставляет пространства для игнорирования.

Прорыв устроен иначе. Он не навязывается извне и не возникает сам по себе. Он требует действия, которое противоречит привычной логике. Не усилить то, что уже делается,

а остановиться. Не добавить контроль, а сократить его. Не сделать больше, а отказаться от части прежних решений.

Именно в этой точке система останавливается. Не потому что не знает, что делать, а потому что не может сделать это иначе.

На первый взгляд это выглядит как парадокс. Система видит отклонение, понимает необходимость изменений и при этом продолжает воспроизводить прежний способ действия. Но если посмотреть внимательнее, становится ясно, что повтор имеет разную природу.

На ранних этапах это повтор по незнанию. Система не различает отклонение и считает своё состояние нормой. Затем появляется повтор по инерции. Проблема уже видна, но действия продолжают воспроизводиться автоматически, потому что раньше они давали результат.

Дальше возникает более сложный уровень. Повтор по страху. Система понимает, что старый способ больше не работает, но не готова отказаться от него, потому что новый связан с потерей контроля и неопределённостью.

И, наконец, возникает самый глубокий уровень. Повтор по идентичности. Способ действия становится частью ответа на вопрос «кто я». В этом случае изменение означает не просто пересмотр процессов, а изменение собственной роли.

Именно здесь появляется основной барьер. Не организационный и не инструментальный, а человеческий.

В управленческой практике это проявляется постоян-

но. Собственник видит перегруз и продолжает удерживать управление на себе. Компания упирается в предел своей модели и продолжает её оптимизировать. Команда говорит о стратегии и принимает решения ситуативно.

Это не отсутствие знаний. Это невозможность изменить способ действия.

Эта проблема давно описана в разных управленческих и научных подходах второй половины XX века. Но знание о ней не решает саму проблему.

И здесь возникает главный вопрос.

Если всё это известно и наблюдается снова и снова, почему переход всё равно не происходит?

Ответ лежит не в инструментах. Он лежит в человеке. В его ограничениях восприятия, в склонности удерживать привычный способ действия, в страхе потери контроля и в том, что повтор воспринимается как безопасный.

Поэтому точка перехода оказывается предельной. Это не просто управленческое изменение. Это момент, в котором собственник должен отказаться от того способа действия, который привёл его к текущему результату.

И именно здесь возникает парадокс, который определяет весь второй том.

Свобода требует ограничения.

Чтобы изменить траекторию, недостаточно понять отклонение. Нужно сознательно ограничить себя в привычном способе действия.

И этот шаг нельзя упростить. Его нельзя внедрить как инструмент и нельзя делегировать. Он требует внутреннего решения.

Поэтому переход переживается как граница. Старая логика уже не работает, а новая ещё не стала нормой.

И в этом месте возникает главный вопрос второго тома. Можно ли стать свободным, не ограничив себя?

Глава 1. Человек как источник иррациональности и ограниченности Диалог

Станислав

Давай начнём с базового вопроса. Если мы пытаемся построить управленческую модель, то нужно сначала определить фундамент. Не процессы и не инструменты, а то, на чём всё это вообще держится.

Мне кажется, что таким фундаментом является очень простая вещь. Любая система, будь то человек, компания или государство, существует за счёт того, что удерживает порядок и противостоит распаду.

Это звучит абстрактно, но на практике проявляется очень конкретно.

В физике это описано через понятие энтропии. Этот термин появился ещё в XIX веке в работах Рудольфа Клаузиуса и означает меру беспорядка в системе. Если система замкнута и в неё не поступает энергия, энтропия растёт. Другими словами, любая структура со временем теряет форму.

Это касается всего. Материалов, организмов, социаль-

ных систем и компаний.

Собеседник

Подожди. Ты сейчас сводишь управление к борьбе с распадом? Это звучит слишком упрощённо. Компании ведь не только «держатся», они растут, развиваются, создают новое.

Станислав

Это важное уточнение. Но рост и развитие не отменяют этот принцип, а происходят поверх него.

Любой рост сначала увеличивает сложность. Сложность увеличивает вариативность. А вариативность без управления начинает разрушать систему.

Если посмотреть на реальные компании, это становится очевидно довольно быстро.

Процессы начинают давать разный результат. Один и тот же заказ сегодня выполняется за три дня, а завтра за двенадцать. Дисциплина размывается, сотрудники начинают действовать так, как им удобно, а не так, как требуется. Смысл постепенно теряется, люди перестают понимать, ради чего всё это существует. Возникают конфликты за зоны влияния. Появляется бюрократия как попытка защититься от нарастающего хаоса.

Собеседник

То есть порядок сам по себе не возникает?

Станислав

Никогда. И это принципиальный момент.

Порядок не только не возникает сам, он ещё и не удерживается сам. Его нужно постоянно поддерживать. Вносить в систему энергию.

В управлении эта энергия принимает очень конкретные формы. Это внимание, решения, контроль, структура процессов. Если этого нет, система начинает распадаться.

Собеседник

Тогда следующий вопрос очевиден. Кто в компании является источником этой энергии?

Станислав

На ранних стадиях почти всегда один человек. Собственник.

Он держит систему в голове, принимает ключевые решения, вмешивается в конфликты, следит за деньгами и клиентами. Он компенсирует отсутствие процессов вниманием, отсутствие структуры — личным участием, отсутствие культуры — своим авторитетом.

Поэтому, когда он уезжает даже на короткое время, система часто начинает давать сбои.

Собеседник

Но это же и есть сила компании. Именно поэтому она вообще выживает.

Станислав

Да. На этом этапе это не проблема. Это единственный возможный способ существования.

Но здесь важно увидеть границу.

То, что создаёт порядок на старте, на следующем этапе начинает его ограничивать.

Собеседник

Почему?

Станислав

Потому что источник порядка сам по себе нестабилен.

Внимание человека ограничено. Его энергия ограничена.

Его решения зависят от состояния.

Сегодня он собран и точен. Завтра устал. Послезавтра раздражён. И вместе с ним начинает колебаться вся система.

Собеседник

Подожди. Ты сейчас говоришь, что собственник становится проблемой?

Станислав

Нет. Я говорю, что он становится ограничением.

На раннем этапе без него система не выживает. На этапе роста без ограничения его влияния она не развивается.

И в этом возникает противоречие.

Собственник одновременно удерживает порядок и создаёт нестабильность.

Собеседник

То есть получается, что сама модель, которая дала результат, начинает его разрушать?

Станислав

Именно.

Это не ошибка управления. Это закономерность развития.

До определённого момента система держится на человеке. После начинает упираться в него.

И это первый предел роста.

Иррациональность как топливо и риск

Но здесь появляется следующий уровень, который нельзя игнорировать.

Проблема не только в том, что человек ограничен по вниманию и энергии. Проблема в том, что он изначально не является рациональной системой.

Во второй половине XX века это было подробно исследовано Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски. Они показали, что человек принимает решения не как логическая машина, а через набор устойчивых когнитивных искажений. Мы склонны переоценивать свою правоту, игнорировать неудобную информацию и подтверждать уже принятые решения.

Это означает, что любое управленческое решение всегда содержит в себе не только расчёт, но и эмоцию.

И здесь важно не сделать распространённую ошибку.

Иррациональность — это не только слабость. Это ещё и источник энергии.

Компания не создаётся из холодного расчёта. Она создаётся из желания, амбиции, веры, иногда из упрямства. Без

этого не было бы ни старта, ни роста.

В этом смысле эмоции являются топливом системы.

Но то же самое топливо на следующем этапе начинает работать против неё.

Решения принимаются не потому, что они обоснованы, а потому что они «кажутся правильными». Риски игнорируются. Обратная связь отбрасывается. Уверенность подменяет анализ.

Я видел ситуацию, когда собственник вложил значительные средства в проект, потому что «чувствовал рынок». Рационально он понимал ограничения. Но решение уже было принято на уровне убеждения.

Через несколько месяцев проект закрылся, а компания потеряла существенную часть прибыли.

Это не ошибка в расчётах. Это ситуация, в которой эмоция оказалась сильнее системы.

Важно сделать уточнение.

Иррациональность невозможно убрать. Да и не нужно.

Но её влияние можно ограничить.

Не подавляя энергию, а выстраивая такие управленческие контуры, в которых отдельные решения не разрушают систему целиком.

И именно здесь возвращается тот же самый вопрос, который проходил через первый том.

Если «грех» — это устойчивое отклонение от цели, то проблема возникает не в самом отклонении, а в том, что си-

стема продолжает его воспроизводить.

И в этом месте становится видно, что источник отклонения находится не только в процессах.

Он находится в человеке, который эти процессы создаёт и управляет ими.

На ранних стадиях это не критично. Система ещё достаточно проста, чтобы компенсировать ошибки за счёт скорости и энергии.

Но по мере роста всё меняется.

Объём решений увеличивается. Связей становится больше. Цена ошибки растёт.

И тогда иррациональность перестаёт быть просто особенностью человека.

Она становится ограничением всей системы.

В какой-то момент это проявляется очень наглядно.

Пример из практики

У меня был проект, где собственник был абсолютно уверен, что проблема в производстве. Он прямо говорил: «Я могу продавать больше, а они не могут произвести».

В его логике всё было последовательно. Если система не справляется, значит нужно усиливать давление. Больше контроля, больше требований, больше жёсткости.

Когда он передал управление, он всё равно продолжал внимательно смотреть, что происходит. И довольно быстро сформулировал ко мне претензию. Он сказал: «Ты ни на кого

не давишь, никого не штрафуешь, не требуешь. Из изменений — только какие-то совещания добавил».

Для него это выглядело как отсутствие управления. Потому что в его картине мира управление всегда было связано с давлением и личным вмешательством.

При этом реально происходило совсем другое.

Мы не усиливали контроль в привычном для него смысле. Мы просто начали выстраивать регулярный управленческий ритм. Эти самые «несколько совещаний», которые его раздражали, позволили сфокусировать внимание на правильных вещах. Мы начали вовремя обсуждать проблемы, разбирать отклонения не через обвинения, а через понимание причин, давать людям обратную связь, обучать их и постепенно менять сами процессы.

Это не выглядело как «жесткое управление». Со стороны это действительно выглядело как разговоры.

Но именно через это система начала выравниваться.

Примерно через год произошло то, что для него было совершенно непонятно. Производительность выросла в 2,8 раза. При этом мы не покупали новое оборудование, не увеличивали сменность, не вводили ночные смены и не работали в режиме постоянных авралов.

Когда он это увидел, у него не сходилась картина. Результат есть, но способ, которым он был достигнут, не укладывался в его логику.

И здесь важно, что именно стало причиной.

Не инструменты сами по себе.

Не люди вдруг стали «лучше работать».

Ключевое изменение было в другом.

Он перестал вмешиваться в операционное управление так, как делал это раньше. Не потому что принял осознанное управленческое решение, а потому что переключил своё внимание на другой проект, который для него в тот момент был важнее.

И именно в этот момент система впервые перестала зависеть от его ежедневных реакций, настроения и решений.

Для него это было почти парадоксом.

В его модели порядок создавался через давление, а контроль означал постоянное присутствие в операционке. На практике оказалось, что именно это и создавало нестабильность.

Пока он пытался «дожать» систему, она оставалась разбалансированной. Когда его стало меньше, она начала работать ровнее.

И в этом месте становится видно то противоречие, о котором мы говорили.

Собственник действительно удерживает систему на старте. Но в какой-то момент тот же самый способ управления начинает ограничивать её развитие.

И здесь возникает главный вывод этой главы.

Человек является не только источником энергии системы,

но и источником её ограничений.

То, что позволяет системе возникнуть, на следующем этапе начинает удерживать её от развития.

И именно поэтому вопрос управления неизбежно упирается не только в процессы и инструменты.

Он упирается в человека.

В его способность увидеть собственное отклонение и, что гораздо сложнее, изменить способ действия.

А это уже не техническая задача.

Это граница, за которой начинается следующий уровень.

Чтобы разорвать этот замкнутый круг, собственнику нужно пройти фазовый переход. Перестать быть универсальным солдатом и героем-спасателем. Стать архитектором системы, которая удерживает порядок без его ежедневного личного вмешательства.

Но вот где начинается самое сложное.

Глава 2. Потолок в юность — экзистенциальный барьер

В какой-то момент компания упирается в невидимую стену.

Снаружи всё может выглядеть вполне нормально.оборот ещё растёт, заказов становится больше, появляются новые люди. Но внутри начинает происходить совсем другое. Срываюются сроки, падает маржа, растёт количество ошибок, люди выгорают. Собственник всё чаще оказывается в операционной работе и всё реже занимается развитием.

Возникает странное ощущение. Система работает всё больше, но управляемости в ней становится всё меньше.

Это состояние подробно описано в работах Ицхака Адизеса, который во второй половине XX века исследовал жизненные циклы организаций. Он называет этот этап «юностью» — переходом от хаотичного роста к структурированной системе.

На уровне описания это выглядит как организационный кризис. Но если смотреть глубже, становится видно, что проблема не в структуре и не в процессах.

Это экзистенциальный барьер собственника.

На поверхности кажется, что система просто «не справляется». Но если посмотреть внимательнее, становится видно,

что она упирается в предел одного человека.

Объём задач и информации становится таким, что один человек физически не может его обработать. Всё начинает проходить через собственника. Решения замедляются, информация искажается, часть проблем не доходит до него во время.

Одновременно растёт вариативность процессов. То, что раньше работало стабильно, начинает давать разный результат. Качество становится нестабильным, количество сбоев увеличивается.

И при этом в компании нет механизмов, которые удерживают порядок без его личного участия.

Он остаётся центром.

И это становится ограничением.

Это очень хорошо видно на практике.

Пока компания небольшая, сотрудники приходят к собственнику за решениями, и это работает. Он быстро отвечает, система двигается дальше, скорость сохраняется.

Но по мере роста это превращается в поток.

К нему начинают приходиться не с предложениями, а с вопросами. Что делать с клиентом. Как поступить с поставщиком. Переносить срок или нет. Как решить конфликт.

Каждый вопрос сам по себе небольшой, но вместе они создают непрерывную нагрузку.

И в какой-то момент собственник оказывается в ситуации, где он одновременно и стратег, и операционный руководи-

тель, и арбитр, и антикризисный менеджер.

На раннем этапе это даёт преимущество. На следующем — начинает разрушать систему.

Количество решений растёт быстрее, чем способность одного человека их принимать. И при этом система не учится думать.

Люди не принимают решения не потому, что не могут. Они к этому не приучены. Они приходят с проблемой, потому что так быстрее и потому что так устроена система.

Чем больше собственник решает, тем меньше решают другие. Чем меньше решают другие, тем больше вопросов возвращается к нему.

Он усиливает контроль, потому что чувствует перегруз и ошибки. Но этим только усиливает зависимость системы от себя.

В этот момент он начинает делать то, что ему кажется логичным.

Он работает больше. Глубже погружается в операционку. Это помогает на коротком промежутке, но быстро приводит к истощению.

Он сокращает расходы и людей. Это снимает часть нагрузки, но не меняет принцип работы системы.

Он нанимает сильного управленца. Но тот попадает в среду без структуры и без реальных полномочий и либо уходит, либо не даёт результата.

Он начинает внедрять инструменты.

Покупает CRM, вводит планёрки, требует отчётность.

С его точки зрения, он действительно управляет.

Но если посмотреть на это изнутри, картина другая.

CRM покупается, но не становится инструментом управления. Её заполняют формально, часть сотрудников её игнорирует, часть ведёт параллельные таблицы. В какой-то момент она превращается в дорогую базу, которая не влияет на принятие решений.

Планёрки появляются, но не становятся управлением. На них обсуждают проблемы, делятся информацией, иногда спорят. Но по итогам не появляется решений, не фиксируются задачи, не назначаются ответственные.

Я много раз видел одну и ту же сцену.

Собственник говорит: «Надо подготовиться к выставке».

Все соглашаются. Обсуждение заканчивается. Люди расходятся.

И дальше ничего не происходит.

Непонятно, кто отвечает за результат. Непонятно, какие конкретно действия должны быть сделаны. Нет сроков, нет контрольных точек.

Фраза прозвучала, но она не превратилась в действие.

Через какое-то время подготовка оказывается сорванной или делается в последний момент. Начинается поиск виноватых. Кого-то назначают ответственным задним числом.

Создаётся ощущение, что проблема в людях.

Хотя проблема в другом.

Не было решения.

Не было распределения ответственности.

Не было контроля.

И здесь важно зафиксировать ключевую вещь.

Все эти действия гасят пожар, но не убирают его причину.

Поэтому пожар возникает снова.

Иногда в этой точке происходит парадоксальная ситуация.

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.