

12+

СТАНИСЛАВ ПОЧЕРНИКОВ

РАБ ГРЕХА НЕ СВОБОДЕН

Истина, отклонение и покаяние
как управленческий цикл



Для собственников малого и среднего бизнеса

Выход из управленческого тупика. Возвращение на траекторию роста

Станислав Почерников
**Раб греха не свободен. Истина,
отклонение и покаяние
как управленческий цикл**

<https://litres.ru/74151508>

ISBN 9785007011341

Аннотация

Эта книга — о скрытых механизмах, из-за которых компании снова и снова воспроизводят одни и те же кризисы. Автор показывает: проблема чаще всего не в рынке, людях или инструментах, а в самом способе принятия решений. Пока система не различает отклонение от цели, она повторяет прежнюю траекторию. Книга предлагает другой взгляд на управление — как на работу с направлением движения системы, а не с отдельными проблемами.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	5
Предисловие от автора	5
Обращение к собственнику	8
Раздел I	9
Пролог. Раб греха не свободен	9
Часть I. Повтор как основа несвободы	13
Глава 1. Повтор, по которому судят	13
Глава 2. Рабство как утрата действия	16
Глава 3. Средневековое колесо перемен	21
Глава 4. Цикл компании: взгляд Адизеса	24
Конец ознакомительного фрагмента.	34

**Раб греха не свободен.
Истина, отклонение
и покаяние как
управленческий цикл**

**Станислав Владимирович
Почерников**

© Станислав Владимирович Почерников, 2026

ISBN 978-5-0070-1134-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

«Раб греха не свободен» Истина, отклонение и покая-
ние как управленческий цикл Версия для думающего соб-
ственника малого и среднего бизнеса

Автор: [Станислав Почерников] Год: 2025—2026

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от автора

Этот текст вырос не из желания написать книгу и не из теории. Он вырос из практики — долгой, иногда утомительной, иногда болезненной.

На протяжении многих лет я занимался внедрением программ операционной эффективности — тех самых программ, которые приносят компании деньги, снижают нагрузку, убирают хаос, высвобождают время и позволяют людям уходить с работы вовремя, а не «доживать» вечера в бесконечных пожарах.

И почти каждый раз я сталкивался с одним и тем же явлением: мощным сопротивлением. Сопротивлением не только на уровне исполнителей, но и на уровне менеджмента, и — что самое важное — на уровне собственников.

Формально все были «за» улучшения. Формально никто не спорил с цифрами. Но на практике снова и снова происходило одно и то же: изменения саботировались, размывались, откладывались, а затем всё возвращалось к привычному порядку вещей.

Со временем меня всё меньше интересовал вопрос «какой инструмент лучше». И всё больше — другой, гораздо более

неудобный вопрос: почему люди предпочитают мучиться, но продолжать делать то, что уже не работает?

Почему привычное, даже если оно неэффективно и разрушительно, оказывается психологически безопаснее изменений? Что именно нужно объяснять людям — и собственникам в первую очередь — чтобы изменения вообще имели шанс состояться?

И в какой момент становится ясно, что дело не в сопротивлении персонала, не в культуре и не в рынке, а в более глубинном механизме, который воспроизводится снова и снова?

Именно попытка честно разобраться с этими вопросами и привела меня сначала к коучингу и психологии, а затем — к философии и к текстам, которым больше двух тысяч лет. Потому что без этой глубинной рамки все наблюдения оставались разрозненными.

Эта книга — а возможно, правильнее сказать, это размышление — стала попыткой связать воедино практику улучшений, управление, человеческое поведение и идеи, проверенные временем.

И только после этого стало понятно, почему инструменты сами по себе не работают.

За плечами у меня:

- 26 лет работы в производстве;
- более 10 лет работы внутри и для крупных корпораций;
- 11 лет системных улучшений;

- 6 программ внедрения операционной эффективности;
- 6 программ развития лидерства и управленческого мышления;
- более 500 миллионов рублей подтверждённого экономического эффекта.

Я привожу эти цифры не как повод для доверия и не как аргумент. А лишь как контекст, из которого вырос этот текст.

Обращение к собственнику

Если вы ждёте быстрых рецептов — эта книга не для вас.

Если вы хотите найти виноватых — тоже.

Эта книга для тех, кто:

— устал от повторяющихся кризисов;

— чувствует, что проблема глубже рынка и сотрудников;

— готов начать с себя.

Раздел I

Пролог. Раб греха не свободен

Около 57 года нашей эры апостол Павел написал послание христианской общине в Риме. В шестой главе он формулирует мысль, которая пережила две тысячи лет:

«Кому вы отдаёте себя в рабы для послушания, того вы и рабы...» (Римлянам 6:16).

Долгое время я воспринимал эту фразу исключительно в религиозном контексте. До тех пор, пока однажды она не прозвучала иначе — не как богословское утверждение, а как описание механизма.

В греческом языке слово, переведённое как «грех» (ἁμαρτία, hamartia), означало «промах», «попадание мимо цели». Не моральную испорченность, а отклонение от направления.

Это важное различие.

Если человек один раз промахнулся — это случайность.

Если он промахивается регулярно и не различает этого — это уже система.

В этот момент он начинает зависеть не от внешних обстоятельств, а от последствий собственных действий. И именно это состояние в тексте Павла называется рабством.

С этой точки зрения «раб греха не свободен» означает простую вещь: человек несвободен, пока воспроизводит отклонение, которое не осознаёт.

Со временем я начал видеть этот механизм не только в личной жизни, но и в компаниях.

Я более двадцати лет работаю в бизнесе: управлял производством, занимался внедрением операционных улучшений, работал с собственниками. И в разных контекстах наблюдал одну и ту же последовательность:

рост → усложнение → перегруз → «пожары» → усталость → повтор.

Менялись масштабы, отрасли и команды, но логика воспроизводилась.

Сначала казалось, что дело в людях. Потом — в процессах. Потом — в структуре. Но каждый раз результат возвращался.

И в какой-то момент стало понятно: проблема не в отдельных элементах системы. Проблема в том, что сама система воспроизводит отклонение как норму.

Здесь появляется ещё один важный сдвиг.

Кризис в такой логике — это не сбой системы.

Это момент, когда система становится видимой.

До кризиса отклонения могут долго компенсироваться ростом, деньгами или усилиями собственника. В кризис эта компенсация исчезает, и остаётся только то, как система на самом деле работает.

Поэтому кризисы не являются исключением. Они являются формой проявления нормального состояния системы во времени.

Именно в этот момент собственник задаёт одни и те же вопросы:

Почему всё снова держится на мне?

Почему рост не приносит свободы?

Почему я не успеваю заниматься новым, потому что всё время уходит на старое?

Ответ на эти вопросы редко лежит в инструментах.

Если система не различает отклонение от своей цели, она неизбежно переходит в режим реагирования. Она начинает жить не по выбранной траектории, а по инерции собственных решений.

И чем больше масштаб, тем выше цена этой инерции.

В этом смысле свобода — это не отсутствие проблем.

Свобода — это способность увидеть отклонение и изменить направление движения.

Эта книга не о религии.

Она о том, как идея отклонения от цели помогает понять развитие компаний. О том, почему кризисы неизбежны, почему рост без смены управленческой логики приводит к перегрузу, и почему инструменты не работают без изменения мышления.

Если после прочтения вы сможете сказать: «Теперь я понимаю, что со мной происходит», значит, эта фраза, напи-

санная почти две тысячи лет назад, прозвучала не случайно.

Часть I. Повтор как основа несвободы

Глава 1. Повтор, по которому судят

В Писании есть простая и жёсткая формула: «по делам их узнаете их» и «судите дерево по плодам его». Это не нравственное поучение и не призыв быть лучше. Это способ видеть реальность такой, какая она есть.

Человек может говорить всё что угодно. Организация может декларировать любые ценности. Система может провозглашать любые цели.

На словах почти все «за всё хорошее и против всего плохого».

Но в реальности возникает разрыв. Те же самые люди могут говорить о развитии — и не менять ничего. Обсуждать эффективность — и продолжать работать по-старому. Декларировать изменения — и воспроизводить прежние решения.

Поэтому смотреть имеет смысл не на слова и не на намерения.

Смотреть нужно на действия.

Но и здесь возникает важное уточнение.

Единичное действие ещё ничего не доказывает. Его можно объяснить обстоятельствами, ошибкой или случайностью. Даже сильное решение может оказаться разовым усилием.

Реальность проявляется не в отдельном действии, а в том, что воспроизводится.

Именно поэтому ключевым понятием становится повтор.

Повтор — это не просто «снова и снова». Это то, что система производит стабильно, без внешнего давления. То, что возникает не как исключение, а как норма.

В античной культуре существовало слово *hamartia* — «промах», «попадание мимо цели». Оно не означало морального падения. Лучник промахнулся — и это ещё ничего не говорит о нём.

Но если промах воспроизводится, он перестаёт быть случайностью.

Он становится способом действия.

Другими словами, повтор превращает отклонение в состояние.

То же самое происходит с человеком, командой или компанией. Пока действие единично, его можно объяснить. Когда действие воспроизводится — оно становится характеристикой системы.

Именно по этому предлагается судить.

Не по словам.

Не по намерениям.

Не по декларируемым целям.

А по тому, что система стабильно производит.

Потому что в конечном итоге система всегда проявляет не то, что она о себе говорит, а то, чем она уже стала.

Глава 2. Рабство как утрата действия

В статистике и теории управления есть важное различие: *special cause variation* и *common cause variation*.

Случайная вариация (*special cause*) — это разовый сбой. Необычное событие, вызванное внешним фактором. Ошибка, отклонение, авария. С ней имеет смысл работать точечно: найти причину, устранить, предотвратить повтор.

Обычная вариация (*common cause*) — это поведение системы в её нормальном состоянии. То, что происходит постоянно, предсказуемо и воспроизводимо.

Именно о *common cause* идёт речь, когда Писание говорит о рабстве.

Рабство — это не эксцесс и не авария. Это нечто встроенное в саму логику действия. Система делает одно и то же снова и снова не потому, что ей не повезло, а потому что она так устроена.

Человек действует одинаково, даже понимая, что можно иначе. Организация принимает те же решения, даже видя их последствия.

Это не проблема отдельных поступков. Это характеристика нормального режима работы системы.

Именно поэтому разговоры о намерениях, ценностях и целях мало что значат, если за ними стоит один и тот же набор действий. Мир — личный, организационный или социаль-

ный — меняется только тогда, когда меняется сама система действий.

Рабство проявляется не в том, что человек ошибается.

Рабство проявляется в том, что ошибка воспроизводится как норма.

Пока повтор остаётся в зоне *common cause*, любые попытки исправить ситуацию через отдельные меры обречены. Система может хотеть чего угодно — но она будет воспроизводить только то, чем она уже стала.

И здесь возникает важная ловушка.

Компания может предпринимать усилия. Люди могут работать над собой. Руководители могут внедрять изменения, обучать команды, усиливать контроль.

Но если эти усилия направлены на устранение разовых сбоев — *special cause variation* — система остаётся прежней.

Проблемы действительно могут исчезать. Отдельные ошибки — устраняться. Симптомы — сглаживаться.

Но траектория не меняется.

Потому что сама логика действия остаётся той же.

В этом смысле система может активно «исправляться» — и при этом не меняться.

Работа с отдельными отклонениями создаёт иллюзию управления. Кажется, что ситуация под контролем. Но на уровне *common cause* ничего не происходит.

Диалог. О чём на самом деле говорят жалобы

Станислав

Есть ещё один важный признак того, с чем именно имеет дело система.

Послушай, как формулируется проблема.

Собеседник

В каком смысле?

Станислав

Если человек говорит:

«Мне привезли бракованную запчасть» —

это, скорее всего, special cause. Разовый сбой.

Конкретная проблема.

Её можно разобрать и устранить.

Но чаще звучит иначе.

«Страна не та».

«Люди не те».

«Рынок плохой».

«Место проклятое».

Собеседник

То есть это уже не про событие?

Станислав

Да. Это не про событие. Это описание среды.

А значит — это common cause.

Человек сам того не замечая говорит:

«Система, в которой я действую, воспроизводит это постоянно».

Но дальше происходит интересное.

Вместо того чтобы менять систему, он продолжает искать разовые причины.

Собеседник

И поэтому ничего не меняется?

Станислав

Именно.

Потому что жалоба уже указывает на уровень проблемы.

Но действия остаются на другом уровне.

Собеседник

Это, кстати, не только про бизнес.

Станислав

Конечно.

«Все мужики — козлы».

«Все бабы — дуры».

Это та же самая логика.

Если «все» — значит, это уже не случайность.

Это повторяющийся результат.

И вопрос тогда не в том, кто виноват.

Вопрос в том, какую систему человек воспроизводит

И тогда повтор сохраняется.

Здесь важно провести границу.

Не всякий повтор является проблемой. Повтор может быть и признаком устойчивости: навыка, дисциплины, выстроенного процесса.

Речь идёт только о таком повторе, который ведёт к отклонению от цели и при этом не различается системой.

В этом смысле можно дать рабочее определение:

грех — это устойчивое воспроизводство отклонения от выбранной цели.

А ложь — это результат этого отклонения, закреплённый в действиях и их последствиях.

И именно в этом состоянии человек или система теряют свободу.

Не потому, что не могут действовать.

А потому, что не могут действовать иначе.

Глава 3. Средневековое колесо перемен

Задолго до появления теорий менеджмента, задолго до индустриализации и корпораций, в европейской культуре существовал образ, объясняющий природу человеческой жизни. Его называли *Rota Fortunae* — Колесо Фортуны.

Этот образ широко использовался в Средние века. Его можно увидеть в рукописях XII—XIV веков, в философских текстах и даже на фресках. Смысл был прост: судьба человека движется по кругу.

Наверху — успех и благополучие. Чуть ниже — сомнение. Далее — падение. Внизу — утрата и разочарование. И затем — новый подъём.

Колесо вращается постоянно.

Средневековый человек видел в этом не трагедию, а закономерность. Стабильность не вечна. Подъём не гарантирован навсегда. Падение не является концом.

Если упростить до психологического уровня, то модель выглядела так: счастье → уверенность → самоуверенность → слепота → разочарование → кризис → надежда → новый подъём.

Важно, что в этой модели речь шла о судьбе — о чём-то внешнем по отношению к человеку.

Но если посмотреть на саму последовательность состоя-

ний, становится видно: описывается не случайность, а повторяющееся движение.

Колесо не останавливается.

Человек проходит через эти состояния снова и снова.

И в этом смысле это не только колесо фортуны.

Это колесо жизни.

Изменение неизбежно.

Если внимательно посмотреть на жизнь организаций, становится видно — компании движутся по тому же колесу.

Стартап — это энергия и подъём. Первые успехи — уверенность. Рост — самоуверенность. Усложнение — слепота к рискам. Первые сбои — сомнение. Кризис — разочарование. Потеря управляемости — состояние, близкое к распаду. А затем — либо перезапуск, либо конец.

Важно понять: колесо — не ошибка системы. Оно встроено в природу роста.

Именно поэтому понятна попытка остановить его в наивысшей точке — в моменте успеха.

Это та самая мысль, которую выразил Гёте в «Фаусте»: «Остановись, мгновение, ты прекрасно».

Но в логике этой модели это невозможно.

Потому что колесо движется до тех пор, пока продолжается жизнь.

Попытка остановить движение, которое на самом деле заканчивается только смертью.

Монолог. Колесо и траектория

Станислав

Есть ещё одна важная вещь, без которой метафора колеса становится неполной.

Колесо действительно вращается.

Подъём сменяется падением. Успех — кризисом. Это неизбежно.

Но вопрос не в том, есть ли вращение.

Вопрос — какая у этого движения траектория.

Представь два колеса.

Оба вращаются одинаково.

Но одно движется вперёд, другое — вниз.

И тогда происходит парадокс.

В одном случае каждый следующий кризис становится точкой роста.

В другом — даже следующий успех оказывается слабее предыдущего спада.

Снаружи это может выглядеть одинаково: те же циклы, те же фазы.

Но результат — разный.

Поэтому проблема не в самом колесе.

Проблема в том, куда оно движется.

Глава 4. Цикл компании: взгляд Адизеса

В XX веке эту интуитивную модель развития систем описал уже научным языком израильско-американский исследователь управления Ицхак Адизес.

В 1970—80-х годах он разработал концепцию жизненного цикла организации, подробно изложенную в книге *Corporate Lifecycles*.

Адизес показал, что компания проходит последовательные стадии развития: Ухаживание, Младенчество, Бурный рост, Юность, Расцвет, Стабильность, Аристократия, Бюрократия и, в конечном итоге, Смерть.

Важно здесь не просто перечисление стадий.

Важно другое.

Через эти стадии проходят все организации — независимо от страны, культуры и масштаба.

Это не частная модель.

Это универсальная закономерность.

Но в отличие от средневекового образа колеса, здесь нет замкнутого круга.

Компания не возвращается в исходную точку.

Она проходит последовательные этапы во времени.

И именно поэтому возникает принципиально важный вывод:

Компания может умереть на любой стадии.

Не только в кризисе.

Иногда — именно в момент наивысшего успеха.

И дело не во внешних обстоятельствах.

Дело в том, что при переходе на следующую стадию меняются требования к системе управления.

То, что работало раньше, перестаёт быть адекватным новым условиям.

И если в этот момент управленческая логика не меняется, возникает разрыв.

Система продолжает действовать так, как будто находится на предыдущем этапе.

И именно это становится источником проблем.

В этом смысле разрушает не кризис.

Разрушает сохранение прежнего способа действия в новых условиях.

То, что обеспечило рост на предыдущей стадии, начинает ограничивать и подрывать систему на следующей.

Монолог. Логика предыдущего успеха

Станислав

Самая опасная ловушка — это логика предыдущего успеха.

Модель, которая однажды дала результат, закрепляется.

Она становится «правильной».

И поэтому перестаёт восприниматься как то, что нужно менять.

Но проблема в том, что эта модель привязана к конкретной стадии.

Когда стадия меняется, а логика остаётся прежней, возникает разрыв.

Компания продолжает действовать так, как будто она всё ещё находится в прошлом.

И именно поэтому начинает проигрывать.

И поэтому они часто продолжают действовать так, как действовали раньше.

Глава 5. Альтшуллер и Котлер: предел, рост и смена логики управления

Ответ на вопрос, почему старая логика перестаёт работать, даёт теория развития систем.

Генрих Альтшуллер — инженер и изобретатель, создатель ТРИЗ — теории решения изобретательских задач. Он изучал не отдельные изобретения, а то, как вообще возникают прорывные идеи — у инженеров, учёных и мыслителей. Его интересовали закономерности развития

Анализируя тысячи патентов и открытий, Альтшуллер пришёл к выводу, что системы развиваются по повторяющемуся закону, который он описал через S-образную кривую. Эта логика подробно изложена, в том числе, в его книге «Найти идею».

S-образная кривая показывает, что развитие системы не линейно. Сначала рост быстрый: усилия дают заметный результат. Затем рост замедляется: улучшения требуют всё больше ресурсов. В какой-то момент система достигает предела — дальнейшие улучшения в рамках прежней логики перестают работать.

Кризис в этой точке возникает не потому, что система сломалась, а потому что её потенциал в текущей форме исчерпан.

И здесь появляется принципиальный момент.

Этот предел нельзя преодолеть через улучшения.

Он требует смены самой логики системы

Тот же самый механизм описан и в управленческой теории. Эта же логика проявляется и в управлении.

Филип Котлер — один из ключевых исследователей маркетинга и стратегии — в работах 1970—90-х годов, включая книгу Конкурентная стратегия (Competitive Strategy), описывает сходную динамику развития компаний: рост, зрелость, насыщение.

Но особенно важно другое.

Котлер обращает внимание на то, что переход между этапами — это не только изменение процессов.

Это изменение типа управления и типа мышления.

То, что работает на этапе бурного роста — скорость, агрессивность, ориентация на захват рынка — перестаёт работать на этапе зрелости.

Там требуется другое:

- внимание к эффективности
- работа с деталями
- управление сложностью

И именно здесь возникает одна из самых серьёзных проблем.

Люди, которые обеспечили рост, часто не подходят для следующего этапа.

Не потому, что они слабые.

А потому, что система требует другого способа мышления.

Без этой смены компания упирается в предел, как в S-кривой Альтшуллера.

Диалог. S-образная кривая инноваций

Станислав

Слушай, это не только в инженерии описано.

Есть, например, книга Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, автор — Масааки Имаи.

Он очень чётко разделяет два типа изменений.

Собеседник

Какие?

Станислав

Первый — это кайдзен.

Постоянные улучшения.

Ты донастраиваешь процесс.

Убираешь потери.

Повышаешь качество.

Например:

— ускоряешь обслуживание клиентов

— снижаешь брак на производстве

— оптимизируешь расходы

Система становится лучше, но остаётся той же.

Собеседник

То есть это внутри одной и той же логики?

Станислав

Да.

Это движение внутри одной S-кривой.

Собеседник

А второй тип?

Станислав

Второй — это инновации.

Когда ты меняешь сам принцип.

Например:

— переходишь на новую технологию производства

- запускаешь другой продукт
- выходишь в новый бизнес с иной моделью

Это уже не «лучше».

Это «по-другому».

Собеседник

То есть это и есть новая S-кривая?

Станислав

Да.

Новая S-кривая — это всегда новая логика создания ценности.

Собеседник

А открыть новый цех — это что?

Станислав

Смотря как.

Если ты просто расширяешь тот же процесс — это остаётся в рамках той же логики.

А если меняется сам способ работы — тогда это уже другая система.

Собеседник

Понял.

То есть вопрос не в том, «новое» это или «старое», а в том, изменилась ли логика?

Станислав

Именно.

И это как раз то различие, о котором говорит Имаи. Постоянные улучшения и прорывные изменения — это два разных способа развития системы.

Глава 6. Колесо — это цикл. Но есть ещё траектория

Колесо показывает, что изменения неизбежны.

Адизес — что система проходит стадии.

Альтшуллер — что у каждой стадии есть предел.

С этим уже невозможно спорить.

Любая компания проходит через рост, усложнение, кризисы.

Любая система упирается в ограничения.

Но тогда возникает неудобный вопрос.

Если всё это неизбежно,
чем вообще можно управлять?

Ответ — в траектории.

Система может проходить одни и те же этапы.

Подъём. Рост. Усложнение. Кризис. Попытка восстановления.

Но результат при этом может быть совершенно разным.
Можно двигаться по кругу.

Когда год за годом обсуждаются одни и те же проблемы.
Меняются люди, меняются проекты —
но решения остаются теми же.

И через время становится неприятно узнавать:
«мы это уже проходили».

Можно двигаться вниз.

Причём это часто не выглядит как катастрофа.
Никто не закрывается.

Никто не увольняет половину команды.

Всё вроде работает.

Но:

— доля рынка начинает медленно снижаться

— прибыль сжимается

— хорошие сотрудники уходят

— сильные конкуренты начинают поджимать

И в какой-то момент компанию просто покупают.

Или она остаётся «как есть» —

без роста, без развития, без будущего.

Можно двигаться вверх.

Кризисы при этом никуда не исчезают.

Но после каждого цикла система становится сильнее:

— быстрее принимает решения

— лучше управляет сложностью

— точнее понимает рынок

И вот здесь становится видно главное.

Цикл — это данность.

А траектория — это то, что формируется внутри системы.

Диалог. Почему рост обманывает

Собеседник

*Но если честно, большинство смотрит на одно —
растёт бизнес или нет.*

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.