

**Евгений
Григорьев**

**Как
масштабировать
бизнес, а не хаос**

Евгений Григорьев

**Как масштабировать
бизнес, а не хаос**

«Издательские решения»

Григорьев Е.

Как масштабировать бизнес, а не хаос / Е. Григорьев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-597139-5

Как в современных реалиях разработать новую работающую бизнес-модель. Какие инструменты помогут перейти компании на новый уровень? Как на практике применять эти инструменты и получить реальный эффект от их использования. В книге представлены нестандартные подходы к масштабированию бизнеса.

ISBN 978-5-00-597139-5

© Григорьев Е.
© Издательские решения

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. ДИЗАЙН ОРГСТРУКТУРЫ ПО СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКЕ	8
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Как масштабировать бизнес, а не хаос

Евгений Григорьев

© Евгений Григорьев, 2024

ISBN 978-5-0059-7139-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

#

#

Об авторе



Бизнес-ангел, проекты

В стартапы Base Track, YallaMarket, xDAO, ALtechnologies, GPU Audio, ReFocus

Модератор

В Бизнес Школе Сколково(поток П23, П24)

Методолог

Автор ТГ-канала про уникальные модели и подходы стратегического менеджмента

Григорьев Евгений

Предприниматель, бизнес-ангел, методолог

Образование

Окончил МАИ

Окончил аспирантуру МАИ

Опыт работы

В сфере IT: Softline | TNK-BP | ЦНИИМАШ
разработка, внедрение, сопровождение
бизнес-приложений

ГМЦ Росстата - зам. руководителя по направлению
«Стратегическое и перспективное развитие в IT
Росстата»

Росстат - руководитель ЦАП.
Разработал и утвердил концепцию и архитектуру
Цифровой аналитической платформы
государственной статистики.
Реализовал 5 программ проектов для Росстата
на сумму более 2 млрд. Р

Предпринимательский опыт

Создал и развил собственный первый бизнес - IBQL
Инновационная система очистки сточных вод для
индивидуальных домов

«Первый ярд» интегратор инноваций в корпорации
DT-team масштабирование бизнеса с помощью IT

Инвестор

Технологические стартапы

Проекты

Гос. сектор: Росстат

Логистика: «Тетра Транс»

Ретейлом электроники: «Вектор»

Энергетика: ПАО «Россети Ленэнерго», ПАО «МОЭСК»

Финансовый сектор: Райффайзен банк, Росбанк,
Сбербанк, Ингосстрах

TETRA  TRANS



 ПАРИТЕТ

 РОССЕТИ
ЛЕНЭНЕРГО

ИНГОССТРАХ

 СБЕР БАНК

 Райффайзен
Банк

 РОСБАНК
SOCIETE GENERALE GROUP

ВВЕДЕНИЕ

Друзья, я рад всех приветствовать на страницах своей книги. Для меня это первый опыт трансляции своего опыта и знаний через «чернила». Очень волнительно представлять себе, что кто-то осознанно или случайно откроет страницы этой книги, для того чтобы найти ответы и узнать о том, как же можно обуздать тот хаос, создателями которого являемся мы сами.

Я буду вдвойне рад, если по итогам прочтения вы найдете часть ответов, или захотите лично разобраться, как все устроено, или напишете мне о своих соображениях или опыте трансформации компаний.

Эта книга является результатом моей рефлексии по использованию различных подходов и инструментов стратегического управления в крупном бизнесе, федеральных и национальных проектах. Также в основу книги были положены наработки коллектива стратегического агентства DT-Team, по счастливой случайности основателем которого являюсь я и мой партнер Екатерина Максимова. Книга планируется издаваться частями, по мере осознания мной всего того опыта, который был получен за последние 15 лет моей жизни.

Самой большой ценностью данной книги являются две вещи: первая – способы адаптации стратегических инструментов в условиях российской ментальности управленцев. Вторая – уникальные подходы, которые были рождены в условиях трансформации крупного бизнеса и которые могут быть применены управленцами высшего звена и собственниками бизнеса, чтобы самостоятельно понять, чего же недостает вашему бизнесу, чтобы иметь возможность трансформировать и устойчиво масштабировать.

В данный момент наблюдается явный переход от стандартного формата ведения бизнеса к его оцифровке. Для этого требуется переход к новым бизнес-моделям, которые будут востребованы уже в новой промышленной революции.

Данный контекст меняет наше представление об организационных структурах компании, ее продуктах, средствах коммуникации между персоналом и партнерами, компетентности и эмоциональном интеллекте, что, в свою очередь, меняет наше представление о способах и средствах управления и руководства компанией в целом.

На все эти вопросы мы постараемся дать ответы на страницах данной книги на примерах трансформации компаний, которые доверились нам.

Это первое издание в серии, каждое новое будет дополнять предыдущий материал.

Я приглашаю к партнерству методологов и консультантов, кто так или иначе занят вопросами масштабирования и трансформации бизнеса на разном жизненном цикле.

Мы с командой DT-team запустили площадку открытых знаний, где делимся опытом реализации таких проектов и в рефлексии фиксируем новые знания.

Буду рад сотрудничеству и Вашей обратной связи.

ГЛАВА 1. ДИЗАЙН ОРГСТРУКТУРЫ ПО СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКЕ

Одним из недооцененных инструментов трансформации и масштабирования является спиральная динамика. Сегодня спиральная динамика уже активно применяется в бизнесе, хотя изначально она объясняла в основном фундаментальные трансформации в мире. Откуда взялся этот подход, какой дает результат, с какими инструментами пересекается, адаптируется, интегрируется? А главное, что можно сделать внутри собственного бизнеса с его помощью?

Ответ на все эти вопросы я даю на примерах проектов нашего стратегического агентства: это наш опыт, который был применен в различных компаниях, в основном относящихся к крупному бизнесу.

Теория спиральной динамики была создана двумя исследователями – Доном Бекон и Крисом Кованом – в 1979 году. Они изучали различные племена и увидели в их поведении сходства. Они продолжили исследование поведения людей в воинских частях и бизнесе, где также увидели сходства и различия. Ученые начали разбираться: а в чем же разница между организованностями в различных культурах и различных ситуациях? Интересно, что в настоящее время существуют многочисленные подходы, описывающие поведение человека. Некоторые делят людей на хороших, плохих, некоторые – на какие-то уровни, на группы (1, 2, 3, 5, 10). Теория спиральной динамики на самом деле не делит людей на подобные уровни. И в этом залог успеха. Ведь, когда мы делим все на негативное и позитивное, первое и второе, кажется, что что-то одно важнее другого.

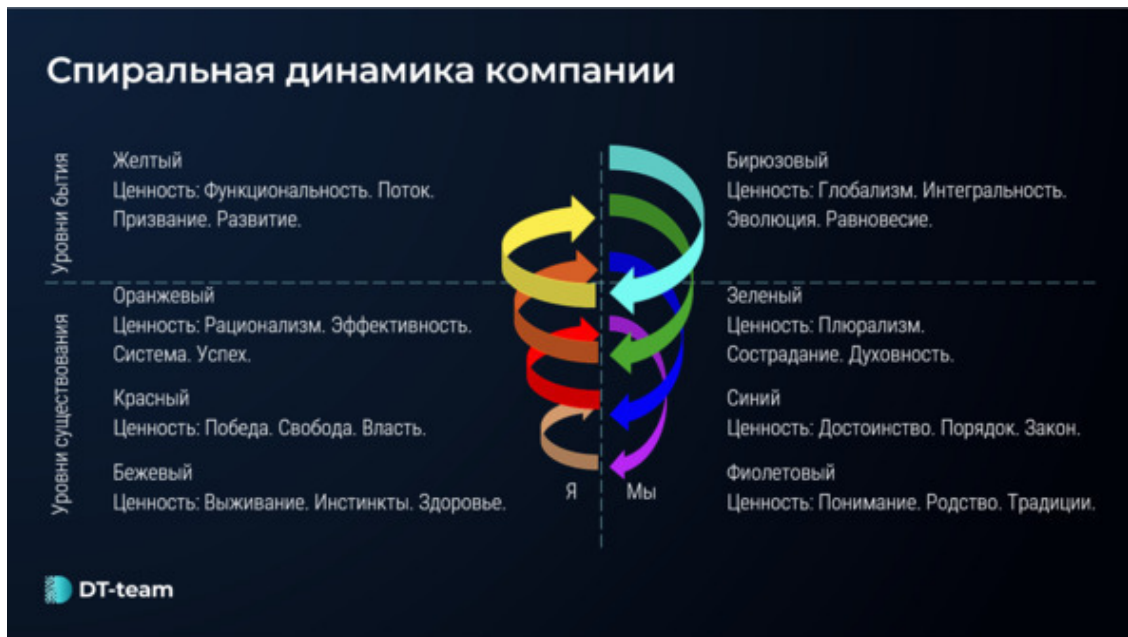
Спиральная динамика – это методология, которая описывает ценностные характеристики для развития различных систем культуры, не только организации, но и общества. В первую очередь она описывает именно мышление и поведение общества, в котором мы находимся. При этом понимание, на каком уровне спиральной динамики находится организация, позволяет нам понимать, а как же мы мыслим, как мыслит организация в целом. И, следовательно, понимать, какие модели поведения выбирает конкретный человек внутри организации. Это очень важно, потому что спиральная динамика дает ответ на вопрос: «Как мы действуем в повседневности, **какая ситуация внутри организации привела к такому типу мышления?**»

Спиральная динамика состоит из 7 цветовых уровней: бежевый, фиолетовый, красный, оранжевый, зеленый, желтый, бирюзовый. Каждый уровень описывает свои ценности, убеждения, способ мышления, поведение.

Все уровни спиральной динамики важны. Человеку одновременно необходимо закрыть и потребности бежевого уровня, и фиолетового, и оранжевого, а иначе он все равно будет о них задумываться. Спиральная динамика ситуативна: как только обстановка в мире, в котором мы живем, меняется, изменяется и приоритетный для нас уровень.

Как правило, в нас превалирует один или несколько уровней, а остальные цвета присутствуют в какой-то мере, но они не столь ярко выражены. Анализ теста по спиральной динамике показывает то, как вы мыслите сегодня, как вы понимаете окружающую действительность, то, как вы создаете вокруг себя реальность.

Потому что ваша реальность – это отражение вашего мышления. Поэтому, если вы хотите изменить вашу реальность, первое, что нужно сделать, – это изменить ваше представление о той реальности, в которой вы живете. А это возможно за счет изменения ценностей (что в спиральной динамике будет отражено в переходе на новый уровень).



Важная мысль, которую хотелось бы отметить: исследуя себя в тесте по спиральной динамике, вы в первую очередь можете определить то, что вами движет. А также отметить для себя то, куда вы стремитесь. Результаты теста могут изменяться в зависимости от окружающей вас внешней среды. Тест можно повторять каждые 3—6 месяцев и анализировать изменения в показателях. Движущая сила на бежевом уровне – это выживание, на фиолетовом – мистика, на красном – сила, на синем – закон, на оранжевом – амбиции, на зеленом – отношение, на желтом – гибкость, на бирюзовом мы объясняем наши мотивы мышлением, единением.



Итого, у нас всего 7 уровней спирали: от бежевого до бирюзового. Сегодня, к сожалению, в мире нет ни одной бирюзовой организации и всего несколько желтых (Amazon, Google, Tesla, SpaceX).

Спиральная динамика делится на два слоя. Это существование и уровень бытия. И еще она делится, так же как в матрице, на два слоя – это «я» и «мы» концепция. То есть когда мы говорим про себя и когда мы говорим про «мы». «Мы» – это сообщество или организованность. Важно понимать, что спиральная динамика – это совсем другой взгляд на повседневное понимание организованностей.

Пример: ранее существовало представление, согласно которому в коллективе есть лидер, который ведет за собой группу, и таким образом просто сама по себе появляется организация. Весь коллектив шел за целью, поставленной лидером. Сейчас способ создания организованностей у молодого поколения изменился. Часто встречаются компании, в которых люди реализуют собственные цели наряду с целями компании.



Рассмотрим подробнее описание паттернов, которые присущи каждому из видов организационных структур.

Фиолетовый

(Племя/клан)

Коммунальный/племенной:

- человек является продолжением группы и предан прежде всего ей;
- решения принимаются в кругу, где каждый имеет право голоса, но признанный лидер объявляет консенсус;
- большая часть энергии будет тратиться на удовлетворение ежедневных потребностей самих работников и их многочисленных семей;
- нет планирования в рабочих процессах;
- лидер должен концентрироваться на всей группе, а не выбирать отдельных индивидуумов в схемах компенсации, дисциплины и коммуникации;
- эффективные менеджеры не нарушают внутреннюю социальную динамику;
- организация должна быть чувствительной к поляризационным тенденциям «внутри группы» против «снаружи группы».

Красный

(Империя)

Эксплуататорский/эгоцентрический:

- структура включает в себя большого босса на самом верху, несколько рабочих боссов, которые следят за исполнением работы, и большей частью неквалифицированную массу, которая работает;

- управление основано на предположении, что большинство людей по своей природе не любят работу и работают только по принуждению;

- лидер эксплуатирует массы для выполнения желаний элиты;

- лидера волнуют только результаты;

- преобладают поощрения: материальные, телесные, эмоциональные и инстинктивные мотивы.

Синий

(иерархия власти)

Моралистический/предписывающий:

- организации иерархичны и жестко структурированы;

- есть четкие линии между рангами – никакого братания;

- моралистический, предписывающий менеджмент проповедует истины из доминирующей идеологии и награждает верующих, верных слуг;

- менеджер является судьей и представителем высшей инстанции;

- результатами трудов являются награды за продолжительность срока службы, продуманные церемонии выхода на пенсию, патриотические проявления и ограниченное правилами, но аккуратное место работы,

- неверные, недисциплинированные и непослушные немедленно наказываются;

- управление основано на предположении, что мы рождаемся в классах с неравным рангом;

- лидеры контролируют потребности последователей и регулируют их поведение. Это касается как работы в организации, так и жизни в целом, поскольку важна репутация.

Оранжевый

(Стратегическое предприятие)

Рациональный/экономический:

- лидер предпочитает быть хладнокровно логическим и держать все под контролем;

- работа характеризуется специализацией выполняемой функции, объективными квалификациями для данной должности и постоянной оценкой исполнения задач;

- администрация прагматична, действует по стандартам или на основе статистических данных;

- результаты, как правило, материальные, а не духовные;

- эффективный человек в этой зоне как хорошо отлаженная машина;

- план работы имеет решающее значение для успеха;

- деньги, льготы и возможности для продвижения являются лубрикантами для производительности;

- человеку нужны четкие цели, задачи, задания и ориентиры, которые находятся только слегка за пределами их досягаемости;

- роль менеджмента заключается в планировании, организации, мотивации, контроле и оценке работы.

Зеленый

(социальная сеть)

Общественный/коллективный:

- вовлечение и участие являются ключами к удовлетворению;

- роль лидера – помогать людям находить взаимопонимание;

- человек чувствует себя как дома, имеются помещения для неформального общения;

- каждый получает свою долю в льготах, часто по своему выбору;

- лидеры стремятся достичь целей организации, обеспечивая удовлетворение дополнительных потребностей тех, кто работает так, как того требует группа;
- источнику дисгармонии может быть предложено покинуть группу;
- менеджер больше похож на коллегу и друга, чем на босса.

Почему важно использовать инструмент спиральной динамики и как его применить в организации

Как можно использовать теорию спиральной динамики в организации?

Если мы видим, что на каждом уровне есть своя движущая сила, то мы можем людям давать то, что им нужно, чтобы они двигались в направлении достижения целей организации.

Почему компания окрашена одновременно разными цветами и это нормально?

1. В компаниях существуют разные процессы, например закупки, продажи, обслуживание, они находятся на разных уровнях спиральной динамики. То есть руководитель этих отделов должен быть окрашен в разные цвета. Потому что процессы сами по себе окрашены в определенный цвет. Продажи – больше про достижения (KPI), обслуживание – больше про людей и сервис, а следовательно, про заботу. Например, бирюзовый лидер не сможет проявить лидерские качества, потому что их нет. (Жесткие лидерские качества проявляются на красном и синем уровне.) Для того чтобы компанию сбалансировать, ее нужно сначала разобрать на слои и стандартизировать каждый слой. Для этого нам нужен руководитель направления с синим уровнем. То есть, для того чтобы компанию перевести с красного уровня на оранжевый, нам нужно сначала ее стандартизировать.

2. Существуют разные компании по типу деятельности.

Например, компании, у которых в основном:

- процессная модель;
- проектная модель;
- продуктовая модель.

Они либо что-то воспроизводят, либо делают проекты, либо делают продукты. И для разных типов деятельности по способу воспроизводства подходит разное мышление. Кому-то комфортно в процессе, кому-то в задачах, кому-то комфортно, чтобы ему дали проект и отстали. Это можно определить по уровню мышления каждого человека на основе спиральной динамики.

Спиральная динамика в разных типах деятельности представлена в разных уровнях. Следовательно, люди, которых мы вовлекаем в работу в такой тип деятельности организации, тоже должны быть разные по спиральной динамике. Мы должны это учитывать при найме. Иначе человеку будет неинтересно, а следовательно, он будет не эффективен. И чтобы добиться эффективности от такого человека, приходится применять средства контроля и управления, что, в свою очередь, создает дополнительную потребность в людях.

Сейчас у нас есть инструменты, с помощью которых мы можем как руководитель задуматься: а какой тип организации мы хотим создать? На каком уровне? А какой тип деятельности у нас преобладает в организации? А на какой процесс мы ищем какого сотрудника? И в соответствии с этими требованиями искать людей по уровням спиральной динамики.

Необходимо ли менять организационную структуру компании после проведения теста по спиральной динамике?

Все зависит от того, какова стратегия компании. Спиральная динамика – это такой же инструмент, как, например, аудит. Он показывает состояние организации.

А дальше – самое интересное: что вы хотите с этим делать? Какое видение и стратегия организации? Если вы хотите перейти на новый уровень, например создать технологическую компанию в перспективе трех лет, то необходимо понимать, кто эти люди, которые там

будут работать. А значит, вы должны понимать, что за оргструктура, средства управления и что вообще за организованность должна быть, для того чтобы такие люди захотели в нее прийти.

Поэтому я не окрашиваю в негатив или в позитив какой-либо цвет по спиральной динамике: если мы принимаем решение построить мировую корпорацию, то построить ее на бирюзовом уровне в текущей мировой ситуации не получится, ее пока научились делать, только жестко контролируя власть (на синем, оранжевом уровне).

Спиральная динамика помогает нам понять ситуацию с точки зрения людей, так как многие компании смотрят либо только на финансовые показатели, либо проводят только аудит компании, либо проводят аудит рынка. Но они не смотрят на «материал», из которого состоит компания. Надо смотреть на людей, которые работают внутри компании. Я считаю, что если мы говорим про системный, комплексный подход для компаний, то мы должны использовать максимальное количество инструментов, которые нам позволят понимать всю ситуацию компании. А компания, прежде всего, это люди. Поэтому мы стараемся брать все самое новое, особенно то, что многим пока непонятно или недоступно.

Как модель спиральной динамики может изменить организацию

Последние 30 лет все крупные зарубежные компании жили одним пониманием: пониманием эффективности бизнеса.

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.