

Управление в сетевых организациях

Несколько проблем и советов руководителям сетевых НПО

Филипп Райхмут, GIZ
Алматы, 3 июня 2014 г.



Структура доклада

- Балансирование интересов сети и интересов ее участников
- «Внутреннее» и «внешнее»
- «Управлять» и «направлять»



Балансирование интересов сети и интересов ее участников

- Участие в сети не разумеется само с собой; каждый участник сети ради реализации совместных целей приносит жертва (независимость)
- Главная задача руководителя сети – это балансирование интересов сети (реализация ее целей) с интересами ее участников
- В филиальных организациях – интересы филиалов (видимость, независимость) и интересы головной организации (сплоченность, качество, единый характер и стандарты работы, соперничество)



Балансирование интересов сети и интересов ее участников

- В неформальных сетях – активизация и уважение приоритетов «молчаливых» участников
 - типично существуют «активные» партнеры, подчиняющие свои интересы под интересы сети, и «молчаливые», которые готовы пользоваться преимуществами сети, но не готовы много в нее вкладывать; есть соблазн работать только с первыми, а более нужно в средний срок – активизация вторых
- В союзах, ассоциациях и т.д. – они берут свою легитимность от того, что представляют интересы участников сети; поэтому необходима хорошая структура выявления этих интересов, а также значительный отказ от собственных интересов руководителя



«Внутреннее» и «внешнее»

- Руководитель организации-участника сети постоянно сталкивается с вопросами, которые выходят за рамки собственной организации
- Управленческие механизмы организации, направленные на решение внутренних проблем и задач (напр. иерархия, наблюдательные советы, ...), не справляются с внешними задачами
- Нужны альтернативные формы достижения согласия и принятия решения



«Внутреннее» и «внешнее»

- Альтернативные механизмы принятия решений
 - Неформальное сотрудничество «среди равных» - руководители организаций-участников встречаются, договариваются между собой, а потом решения внедряются в каждой организации отдельно
 - Создание совместной организации для сети, в которой действует своя иерархия и закрепленные в уставе механизмы принятия и внедрения решений
 - Создание совместной структуры управления, работающей на основе доверия; ее решения не носят характер указаний, скорее характер индивидуальных обязательств участников



«Управлять» и «направлять»

- Организацией «управляют»
 - Прямые механизмы воздействия (иерархия, личный авторитет, трудовая дисциплина, ...)
 - Организация представляет собой маленький, единый мир
 - Концентрация энергии и внимания на маленьком количестве людей; в НПО часто ориентация всех процессов вокруг руководителя



«Управлять» и «направлять»

- Сеть «направляют»
 - Отсутствие прямого воздействия; руководители общаются между собой на равных
 - Механизмы и структуры воздействия в организациях-участниках не едины, руководитель организации А а priori не может оценить процессы в организации Б или влиять на них
 - Принцип субсидиарности: решения в сети внедряются в каждой организации отдельно; нужны доверительные отношения, а также готовность «оставить друг друга в покое»



Филипп Райхмут
philipp.reichmuth@giz.de