

Сетевые организации: управление и практика

Тренинг для некоммерческих организаций

ARGO / Philipp Reichmuth

Алматы, 24-25 января 2017 г.

Повестка дня (день первый)

1. Знакомство
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
3. Системные подходы к сетевым организациям
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
5. Управление в сетевых организациях
6. Идеи для будущего взаимодействия

Повестка дня (день второй)

- 7.** Работа и коммуникация с участниками сети
- 8.** Управление сетевыми проектами
- 9.** Инструменты для структурирования и управления сетей
- 10.** Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей
- 11.** Взаимное консультирование
- 12.** Разработка совместных идей для взаимодействия

Повестка дня

1. Знакомство

«Кто мы, и что мы здесь делаем?»

2. Цель и смысл существования сетевых организаций

3. Системный подходы к сетевым организациям

4. Типология сетей, интерактивная самооценка

5. Управление в сетевых организациях

6. Идеи для будущего взаимодействия

Повестка дня

1. Знакомство
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
«Зачем создавать сети?» «Зачем работать в сети?»
3. Системный подходы к сетевым организациям
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
5. Управление в сетевых организациях
6. Идеи для будущего взаимодействия

Зачем работать в сети?

Выгода	Конкретная форма
1 Личная выгода	<ul style="list-style-type: none">• Повышение статуса, приобретение профиля• Профессиональное развитие
2 Создание сообществ	<ul style="list-style-type: none">• Чувство принадлежности• Контакты, связи, партнерство
3 Обмен опытом, обучение	<ul style="list-style-type: none">• Смысл, видение, цели, интересы• Информация, ноу-хау, опыт, инновационные решения
4 Координация	<ul style="list-style-type: none">• Разделение труда, объединение усилий, избежание конкуренции• Синергия, разделение ресурсов, совместная инфраструктура
5 Совместное действие	<ul style="list-style-type: none">• Адвокатирование, воздействие на политические решения• Повышение уровня взаимодействия, убедительности

Ключевой аспект: объединяясь в сеть или присоединяясь к ней, люди и организации стремятся добиться чего-то большего, чем они смогли бы без участия в сети.

Повестка дня

1. Знакомство
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
3. Системные подходы к сетевым организациям
«Чем отличаются сетевые организации от других организаций?»
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
5. Управление в сетевых организациях
6. Идеи для будущего взаимодействия

Системное понимание организации

Организации как социальные системы (1)

Организация – это...

- ...всегда **социальная система**...
- ...которая нуждается в **системной границе**, чтобы быть в состоянии отличаться от окружающего мира и окружающей среды,...
- ...которая может с этим окружающим миром **взаимодействовать**,
- ...которая **отвечает на** какие-нибудь индивидуальные или общественные **потребности**, ...
- ...и которая **развивается и специализируется**, чтобы предоставить для этих общественных потребностей решения.

Системное понимание организации

Организации как социальные системы (2) – Системная граница

Самое важное для организации – это **системная граница**.

- Она позволяет организации **отличаться от окружающего мира** и «узнать себя». Без этого она растворится в окружающей среде и не сможет выживать, воспроизводиться и развиваться.
- Системная граница определяет, **кто относится к организации, а кто нет**. Для этого организация создает для себя правила, ритуалы и культуру.
- Структура организации – это лишь **«остывшие потоки коммуникации»**.
- Люди не принадлежат к организации «насовсем», а только в той **роли, которую они для организации играют** (как член, сотрудник, друг...)
- Люди постоянно участвуют в личной и профессиональной жизни в разных ролях. Этот принцип человеческой жизни определяет и ограничивает их участие в организациях.

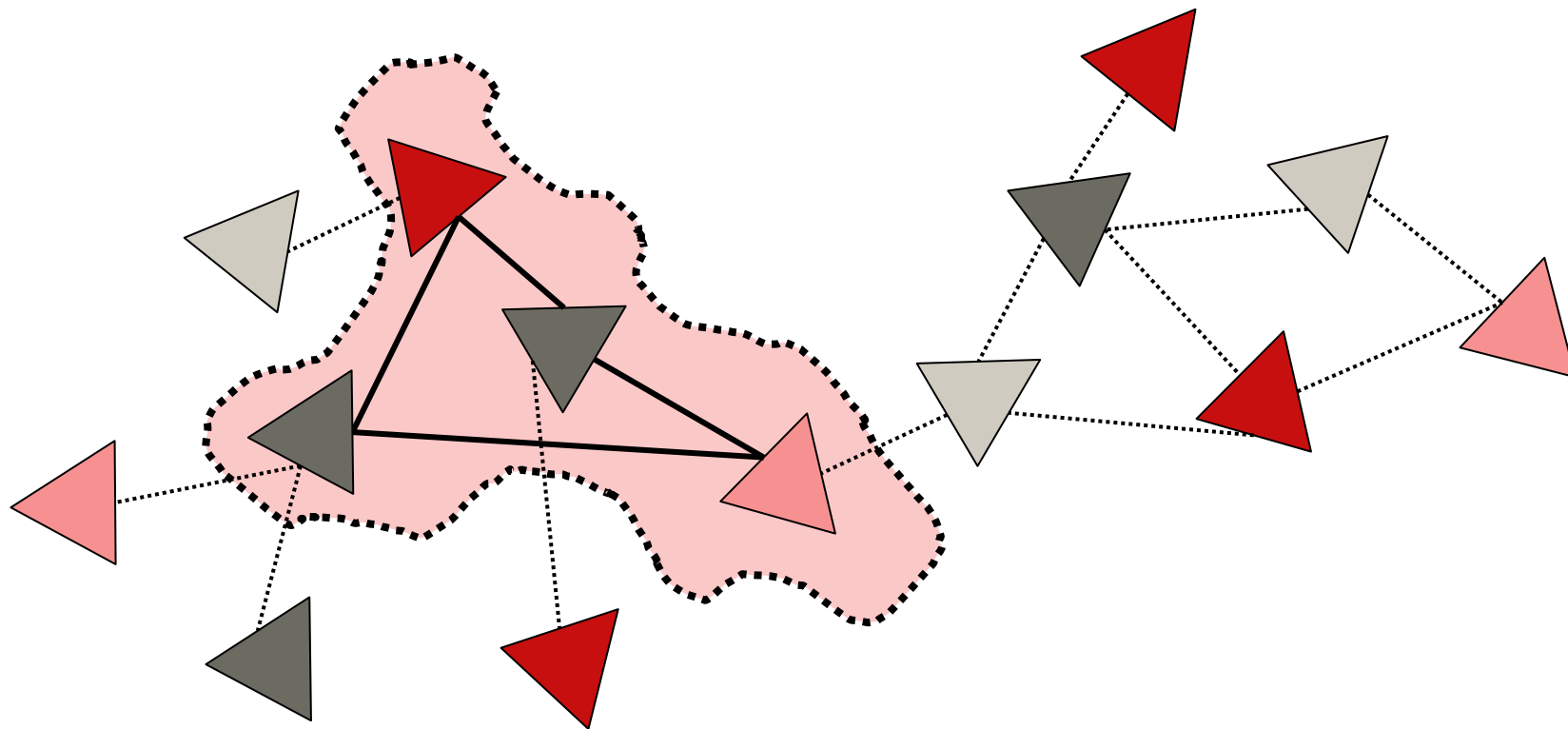
Системное понимание организации

Организации как социальные системы (3) – Основные признаки

У организации со временем появляется свой собственный «характер», своя «организационная ДНК».

- Это возникает вследствие принятия решений. **Решения приобретают «собственную жизнь»:** та логика, которая привела к принятию именно этого решения, становится частью логики взаимодействий в организации.
- Такие черты организации, как **смысл, задачи, структура, ожидания**, определяются на этом неформальном уровне намного мощнее, чем на уровне формальных документов и стратегий.
- «Организационная ДНК» – это способ организации приобрести «бессмертие», стать независимой от членов и руководителя.
- Чем дольше организация существует, тем лучше это видно. В наших организациях это только начинается.

А в сетях?



Особенности взаимодействия в сети

1. Уровень смысла существования

У всех участников сети свои системные границы, свои цели, разные принципы существования, разная **«организационная ДНК»**

- Нужно найти цель и смысл, с которыми **«все могут согласиться»**
- Участники должны осознать свою **зависимость друг от друга**, если хотят достичь общих целей (т.е. целей, отдельных от своих)
- Участники частично **отказываются от автономии** и для этого должны приобрести способность договариваться
- Это может привести к **внутренним конфликтам** у участников, с их структурами, процессами, формальными и неформальными правилами
- Чтобы участвовать в сети, организации должны **меняться сами**

Особенности взаимодействия в сети

2. Членство и участие

Как правило, границы принадлежности в сетях менее четко выражены, чем в организациях.

- Сотрудничество возникает, когда люди договариваются, т.е. **функционирование зависит от коммуникации**
- Высокий уровень «добровольности», **«члена сети не заставишь»**
- Люди в организациях участвуют только в рамках своей роли в организации, и не растворяются в них «насовсем»...
- ...так и участники сети участвуют только **в рамках своей роли** в ней, при этом продолжая существовать и вести собственную жизнь, не растворяясь в сети «насовсем».
- В любой сети участники выделяют ей только **часть своих ресурсов** (включая внимание и время)

Особенности взаимодействия в сети

3. Принципы управления

Функция управления – обеспечить социальную систему решениями.

- В организациях для этого существует иерархия; она отражает функции управления формально и может преодолеть блокады вертикально
- В сетях и системах сотрудничества этого нет, и решения возникают только **как результат договоренностей**; даже там, где со временем возникают структуры управления, они только отражают эти договоренности
- Участники решают сами, с кем сотрудничать, как, и до какой степени – **договороспособность решает всё**
- Попытка одного участника ввести «иерархическое поведение» **угрожает существованию сети**
- Решения в сети принимаются по другим принципам и требуют других качеств от руководителей: **steering вместо management**, координация/направление вместо управления.

Лидерство в сети

Качества и имидж хорошего лидера в сети

- Фасилитатор
- Посредник
- «Гостеприимный хозяин»
- Тот, кто обслуживает («обслуживающее лидерство», воплощение пользы от участия)
- Тот, кто «использует мягкую силу взаимоотношений»
- «Ткач», который создает сеть, как ткань
- «Часовщик», который управляет сложным механизмом путем минимального вмешательства

Повестка дня

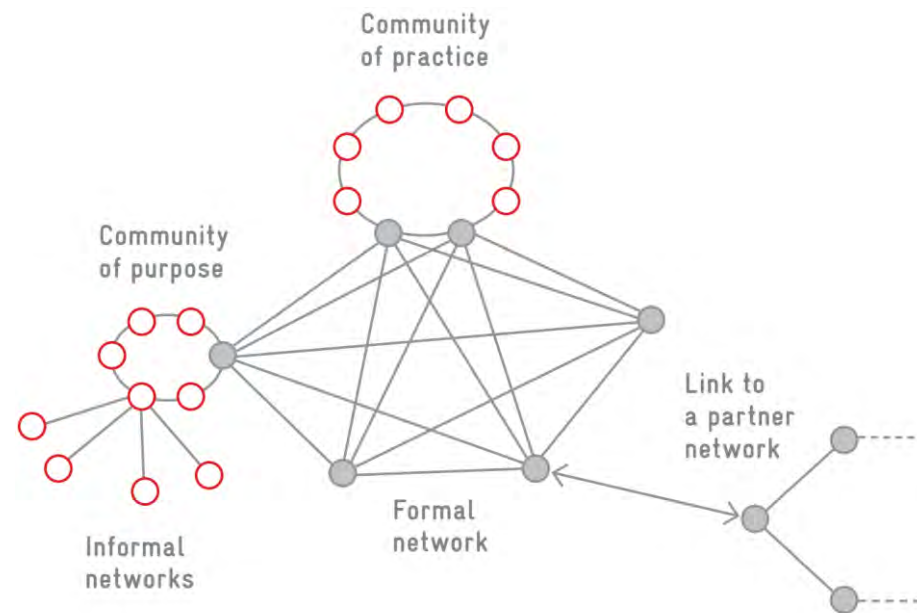
1. Знакомство
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
3. Системный подходы к сетевым организациям
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
«Как можно характеризовать ту сеть, в которой работаю я?»
5. Управление в сетевых организациях
6. Идеи для будущего взаимодействия

Типология сетей

1. Типология в зависимости от степени формальной организованности

- Неформальные сети
- Сообщества
 - Сообщества с общей целью (community of purpose)
 - Сообщества практикующих (community of practice)
- Формальные сети

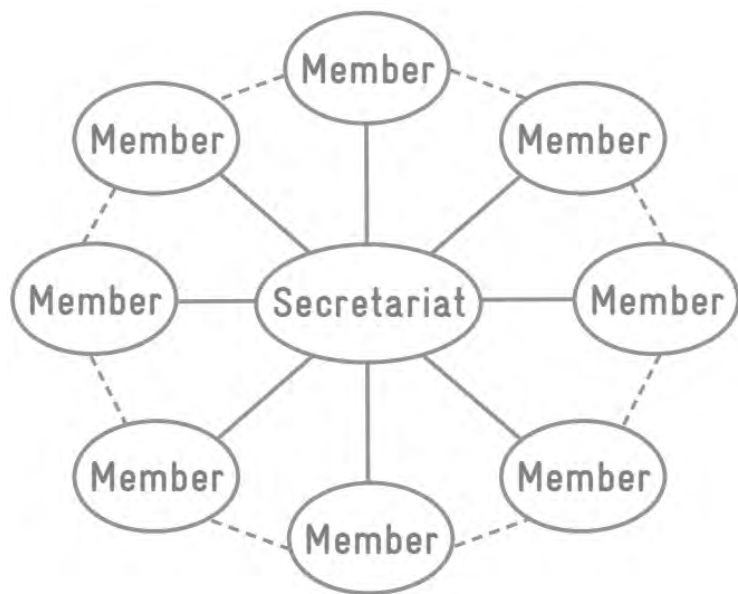
Эти формы часто плавно переходят друг в друга и взаимодействуют друг с другом.



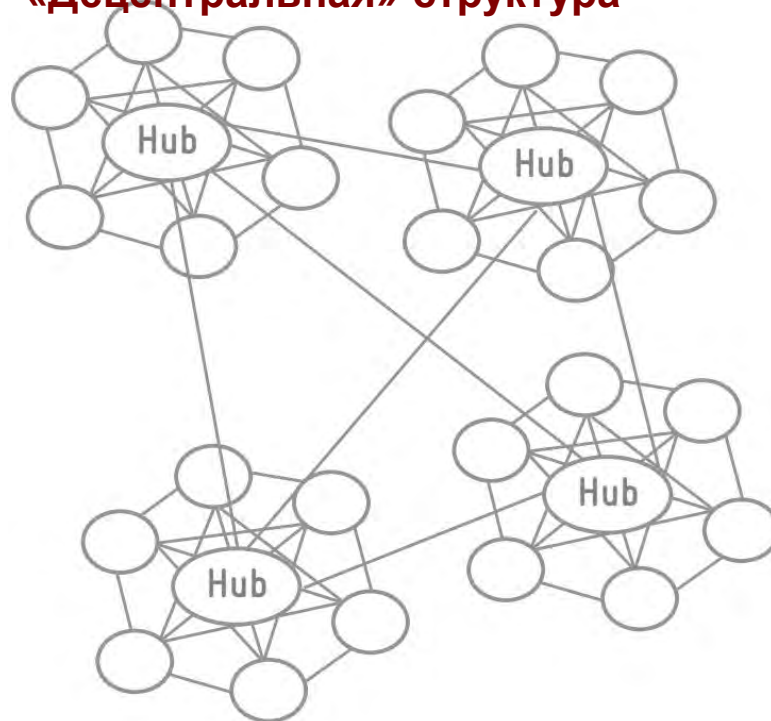
Типология сетей

2. Типология в зависимости от структуры и коммуникационных потоков

«Центральная» структура



«Децентрализованная» структура



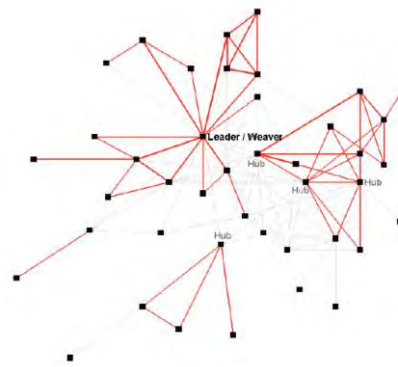
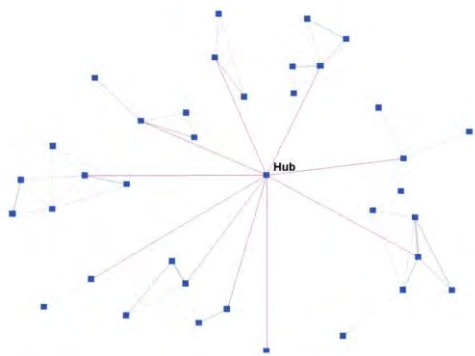
Типология сетей

3. Типология в зависимости от коммуникационных потоков

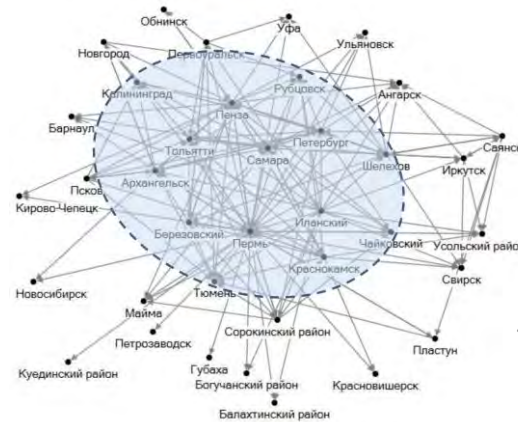
«отдельные
фрагменты»



«ступица и
спицы»
(hub and spoke)



«маленький
мир» (много
узлов)



«центр» и
«периферия»

Типология сетей

4. Типология в зависимости от взаимодействий внутри сети

Тип сети	Основные характеристики
Информационные сети	Партнеры объединяются исключительно для обмена информацией: политиками, программами, технологиями, потенциальными решениями. Любые действия остаются полностью на усмотрение членов сети и не выполняются от имени сети.
Развивающие сети	Обмен информацией (см. выше) сочетается с образовательными услугами для членов сети, что способствует повышению потенциала членов сети и их способности внедрять новые решения «у себя».
Сети, создающие новые возможности	Обмен информацией и технологиями дополняется информированием об источниках ресурсов, координацией в сфере разработки программ, созданием единой базы контактов с потенциальными клиентами. Это создает для участников новые возможности в сфере разработки программ, реализация которых остается на усмотрение членов сети.
Сети, ориентированные на действие	Партнеры объединяются, чтобы спланировать и осуществить совместную деятельность, включая, например, совместное оказание услуг. Обмен информацией и технологиями при этом, естественно, тоже происходит.

Типология сетей

4. Типология в зависимости от взаимодействий внутри сети

	Обмен информацией	Развитие потенциала членов сети	Создание новых возможностей для деятельности членов сети	Выполнение программ и проектов
Информационные сети	X			
Развивающие сети	X	X		
Сети, создающие новые возможности	X	X	X	
Сети, ориентированные на действие	X	X	X	X

Типология сетей

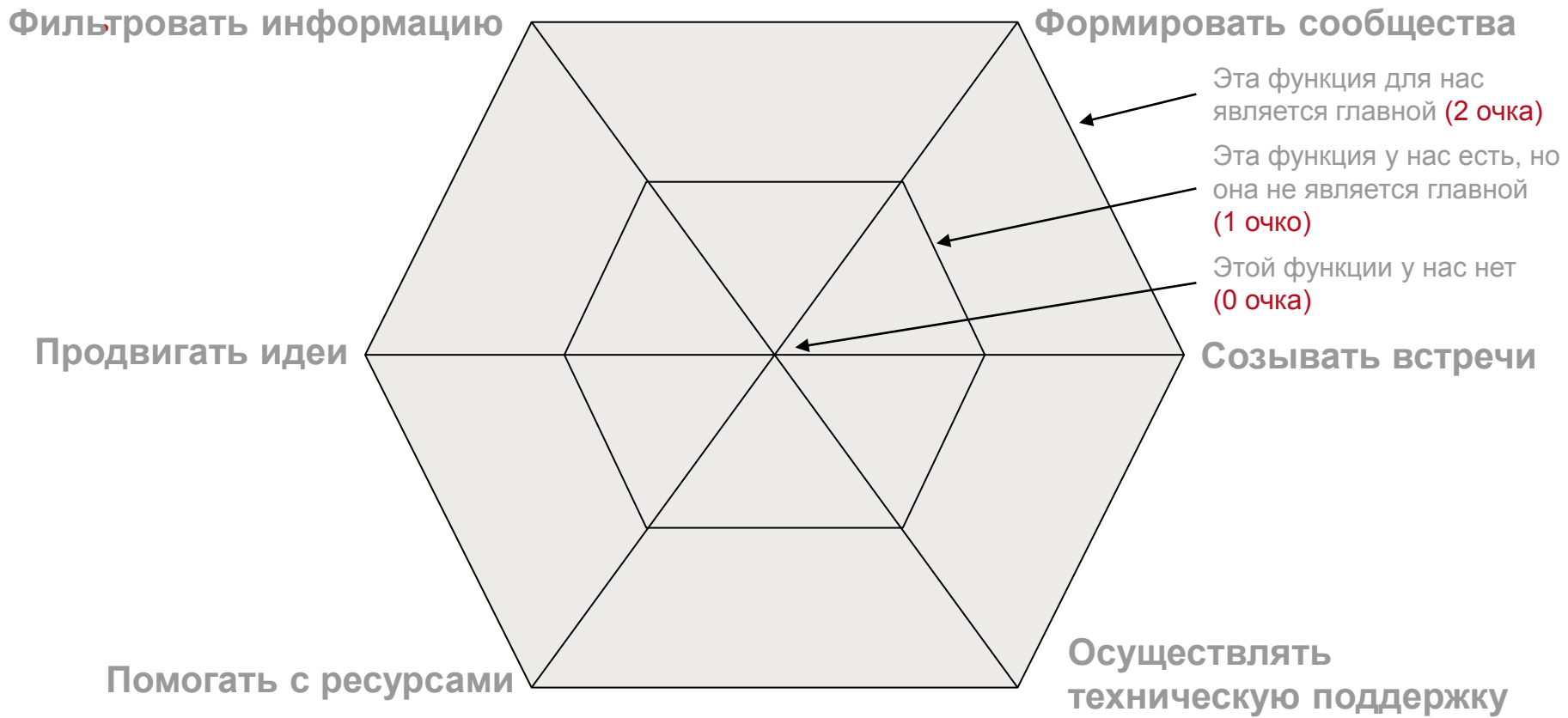
5. Типология в зависимости от функций сети (по Стивену Ео)

- **Фильтровать информацию** — выделять информацию, на которую стоит обратить внимание и, таким образом, организовывать неуправляемые объемы информации.
- **Продвигать идеи** — способствовать тому, чтобы малоизвестные и/или недостаточно хорошо понимаемые продуктивные идеи получали большее распространение.
- **Созывать встречи** — инициировать и организовывать встречи различных людей или групп.
- **Помогать с ресурсами** — предлагать участникам средства получения ресурсов либо сами ресурсы, в которых они нуждаются для осуществления их основной деятельности.
- **Формировать сообщества** — продвигать и поддерживать единые ценности и стандарты среди членов сети.
- **Осуществлять техническую поддержку** — помощь членам сети в повышении эффективности их деятельности через консультации, фасилитацию, предоставление технических средств и помещений.

Типология сетей

Эксперимент:
У Вас есть 7 очков. Это Ваши ресурсы.
Выберите функции для своей сети.
Каждая функция стоит 0, 1 или 2 очка,
в зависимости от того, насколько она
для Вас важна.

5. Типология в зависимости от функций сети (по Стивену Ео)



Типология сетей

6. Типология в зависимости от цикла жизни организаций

1. Формирование, запуск
2. Рост, развитие
3. Зрелость, устойчивость
4. Упадок, смерть - **или** трансформация во что-то другое

При этом не все организации проходят этот цикл до конца — можно долго оставаться на одном этапе.

Повестка дня

1. Знакомство
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
3. Системный подходы к сетевым организациям
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
5. Управление в сетевых организациях
«Что необходимо для эффективного управления в сети?»
«Что значит вообще «управлять сетью»?»
6. Идеи для будущего взаимодействия

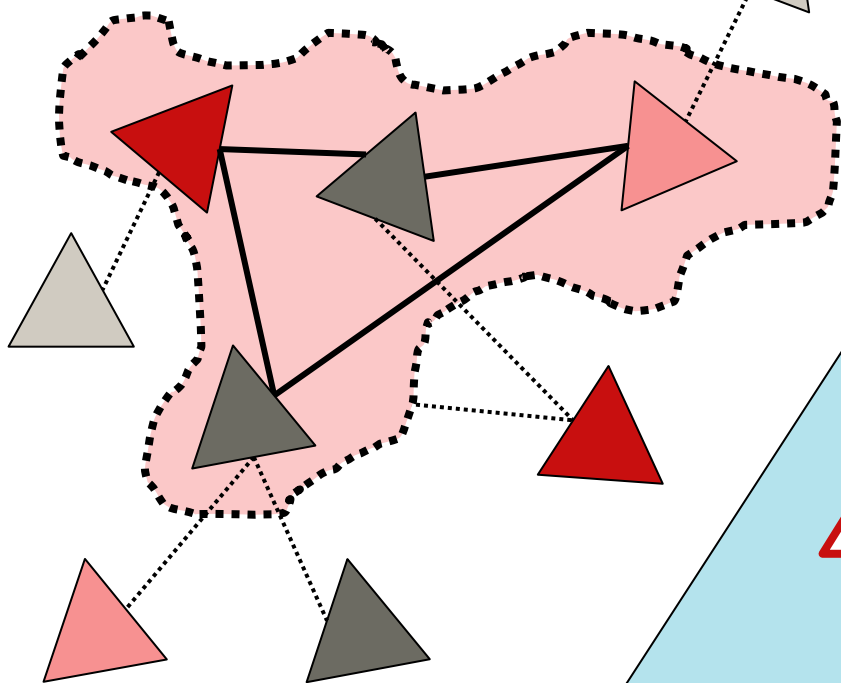
уровень системы сотрудничества

управлять в
системе
организаций

управлять в
организации

сотрудничество и договороспособность
позволяют
дойти до решений

иерархия позволяет
преодолеть блокады и
дойти до решений



уровень организации

Элементы управления организациями

В любой организации управленческие задачи примерно одинаковы.

Если сеть – сетевая организация, тогда эти задачи также стоят перед теми, кто управляет сетью.

При этом руководитель не обязательно должен выполнять все эти задачи сам; он может их делегировать другим структурным подразделениям или участникам сети.





Управленческие задачи (1 из 6)

Будущее

- Регулярное обновление смысла существования организации, ориентируясь на **желаемое будущее**
- Создание стратегий, видений, обновление миссий, ...

Зачем?

Противодействие...

- тому, что организации часто воспринимают будущее как продолжение успехов в прошлом
- «развитию по инерции», «развитию на моделях прошлого»



Управленческие задачи (2 из 6)

Ориентированность на окружающий мир

- Обеспечение условий, при которых организация в состоянии реагировать на внешние влияния и требования
- Введение внешних перспектив, вызовов окружающего мира и целевой аудитории (на языке бизнеса – «рынка» и «клиентов»)
- «Маркетинг»

Зачем?

Противодействие...

- тому, что организации направляют внимание вовнутрь, занимаются самими собой
- тенденции организации загрузить себя теми темами, которые интересны в основном самой организации



Управленческие задачи (3 из 6)

Управление ограниченными ресурсами

- Расходование ресурсов, направленное на способность к созданию смысла
- Рассмотрение «издержек» и «выручки» процессов; вопросы «чего это нам стоит?», «что это нам дает?»

Зачем?

Противодействие...

- той тенденции, что процессы в организациях требуют всё больше и больше ресурсов для себя
- отсутствию естественных пределов роста



Управленческие задачи (4 из 6)

Организация организации

- Обеспечение способности организации учиться, адаптироваться
- Собственное организационное развитие
- Оценка и забота о том, насколько структура организации способна дать максимальный результат для выполнения поставленной перед организацией задачи, цели и миссии

Зачем?

Противодействие...

- тому, что организации любят придерживаться привычных процессов, структур, правил
- «структурам, как остывшей коммуникации»
- сохранению власти
- избеганию изменений, избеганию боли



Управленческие задачи (5 из 6)

Связь между кадрами и организацией

- Сихронизация между кадрами и организаций
- Взаимные потребности организации и кадров должны «подходить друг к другу»

Зачем?

Противодействие...

- тому, что организации часто требуют максимальный доступ к трудовому потенциалу кадров
- тому, что организации часто полностью оставляют кадрам полное управление своего профессионального развития



Управленческие задачи (6 из 6)

Контроль, реалистичное самовосприятие

- Создание общепринятых точек и элементов оценки («индикаторов»)
- Создание возможности узнать об отклонениях от действительности и исправить их
- Создание реалистичных самоописаний самой организации

Зачем?

Противодействие...

- тому, что внутри организаций часто возникают разные и разнообразные конструкции действительности
- тому, что эти разные конструкции действительности мотивируют членов организации к разным, противоречивым действиям

Факторы успеха

Модель CaracityWORKS (GIZ)

Стратегия	Четкая и понятная стратегическая ориентация
Сотрудничество	Ясность относительно того, с кем будет осуществляться сотрудничество, каким образом и на каких правилах
Структура управления	Работоспособная и адекватная структура управления
Процессы	Ясность относительно того, что должно делаться, и как
Обучение и инновация	Действия по развитию и повышению способности учиться и развиваться дальше

- 1. Знакомство**
2. Цель и смысл существования сетевых организаций
3. Системный подходы к сетевым организациям
4. Типология сетей, интерактивная самооценка
5. Управление в сетевых организациях
- 6. Идеи для будущего взаимодействия**
«Какие есть идеи для дальнейшего взаимодействия среди участников?»

Повестка дня (день второй)

7. Работа и коммуникация с участниками сети

«Что делать для поддержки активности нашей сети?»

8. Управление сетевыми проектами

9. Инструменты для структурирования и управления сетей

10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей

11. Взаимное консультирование

12. Разработка совместных идей для взаимодействия

Работа с участниками сети

Участники (члены) сети в системном понимании

Участник сети – это...

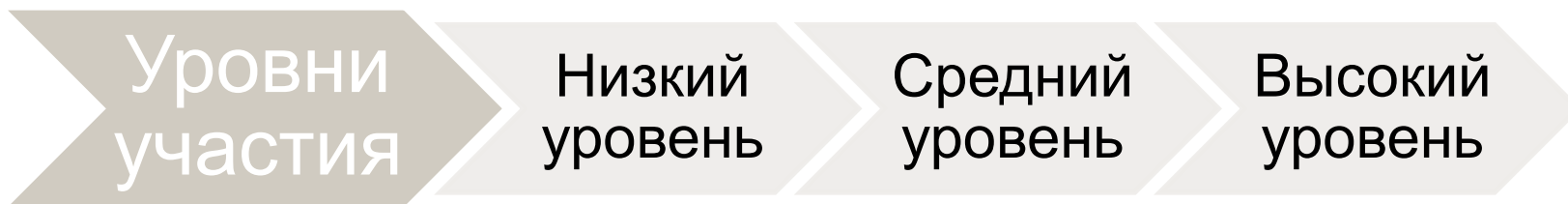
- ...организация **или** человек, который воспринимает себя как часть сети (т.е. который видит себя **в пределах системной границы**),
- ...организация **или** человек, которого другие участники также воспринимают, как часть сети (т.е. который обладает всеми признаками, по которым сеть определяет, что кто-то относится к ней, а не к окружающему миру).

Организация может обеспечить это восприятие себе и своим участникам только тогда, когда у нее есть ясные, **общие принципы принадлежности**. Они могут быть формальны (наличие соглашений, ...) или неформальны (разделенные ценности, ...)

Чем более расплывчаты эти принципы, тем слабее **системная граница**, и тем ниже долгосрочная способность сети воспроизводиться и развиваться.

Работа с участниками сети

Разные уровни участия



По идее участники должны не только извлечь что-то из сети, но и вкладывать что-то от себя.

На практике во всех сетях существуют разные уровни участия.

«Слабо вовлечен»

- Иногда читает сообщения
- Редко участвует в дискуссиях или действиях

«Временами вовлечен»

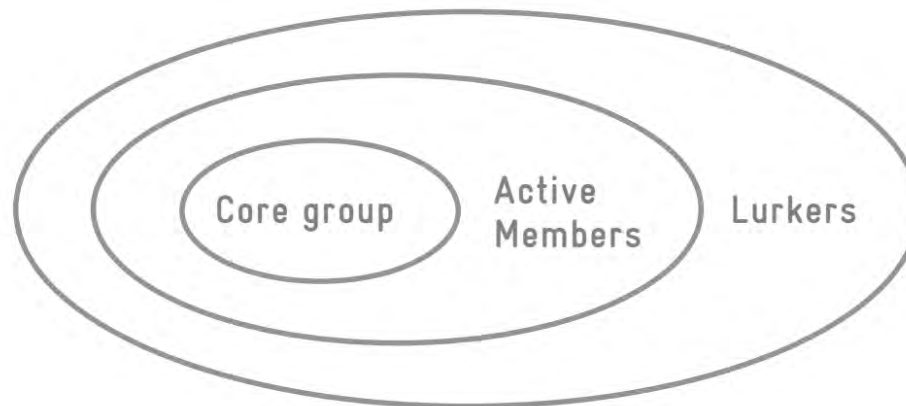
- Читает сообщения регулярно
- Ищет ресурсы и контакты по мере собственных потребностей
- Участвует в дискуссиях или действиях, которые ему интересны

«Сильно вовлечен»

- Читает сообщения и материалы стабильно
- Регулярно участвует в дискуссиях и действиях
- Вкладывает свои идеи, усилия, ресурсы

Работа с участниками сети

«Костяк», «активные», «наблюдатели»



В большинстве членских организациях, в которых члены – люди, действует **правило 90:9:1** (90% «наблюдатели», 9% «активные», 1% «костяк»).

У людей разные мотивации «наблюдать». Важная функция «наблюдателей» – связь с другими сетями, людьми, организациями. Хороший фасилитатор может их потом «вытащить», чтобы они стали более «активные».

Работа с участниками сети

Что мотивирует участников сети?

Хорошее управление сети	Механизмы управления, которые сделает участие приятным и эффективным
Доверие	Прозрачность, культура коммуникации и уважение вовлечение в процессы принятия решений
«Быстрые выигши»	Быстрое ощущение полезности участия, через легко осуществимые действия («Quick wins»)
Извлечение конкретной пользы	Получение участниками информации, контактов, связей – непосредственное ощущение полезности участия

Принципы, правила и проблемы коммуникации

Принцип «ССС»

«Communicate, communicate, communicate!»

Коммуникация – это **«кровь сети»**, самый базовый и самый важный процесс.

Все структуры и инструменты сети должны быть подобраны так, чтобы коммуникация стала максимально простой, полезной и удобной.



Принципы, правила и проблемы коммуникации

Принципы и правила коммуникации

Самый важный принцип коммуникации в сети:

Встречайтесь как можно чаще физически!

Другие принципы:

- Общайтесь уважительно!
- Общайтесь четко!
- Не доминируйте!
- Осознавайте, что культуры могут быть разные!
- ...



Принципы, правила и проблемы коммуникации

Вопрос языка

В идеале, все участники сети должны понять друг друга.

Если нет единого языка общения, это создает **огромные барьеры для коммуникации**. Большинство сетей недооценивают эту сложность.

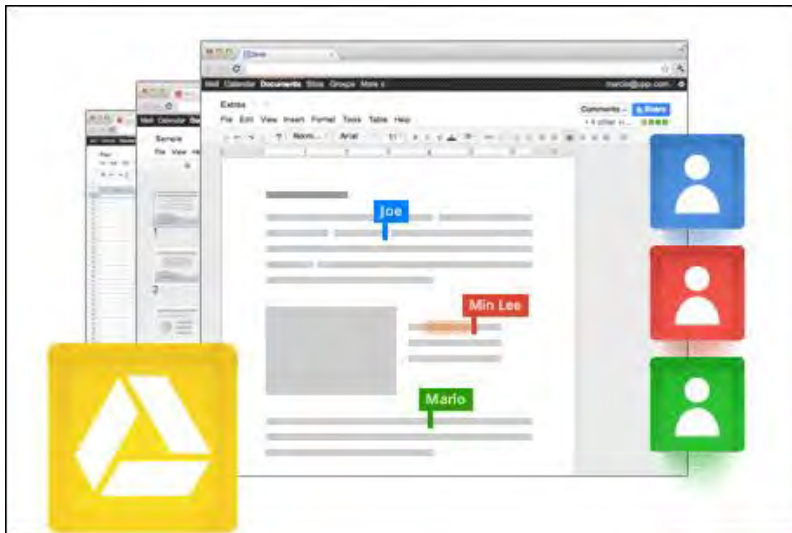
Инструменты для частичного преодоления:

- Многоязычные фасилитаторы
- Разные подсети с разными языками
- Разные рассылки, группы и т.д.
- Работа с переводчиками



Примеры инструментов для коммуникации

Google Docs – совместная работа над документами



- Несколько человек «сидят» в одном документе одновременно и видят сразу, что делают другие
- Удобно для соглашений, отчетов, протоколов
- Требует постоянного доступа к интернету
- Документы лежат в Google, в своих форматах; работа с Word-документами требует импорта/экспорта

(<http://docs.google.com>)

Примеры инструментов для коммуникации

Slack – групповая коммуникация и чаты



- Основная функция – чаты, с архивированием и поиском
- Легкая возможность создания новых чатов и под-чатов, «всё в одном месте»
- Обмен файлами и документами, которые «вставляются» в чаты
- Интеграция с Skype, Dropbox, почтой, календарём; доступность на девайсах

(<http://www.slack.com>)

Примеры инструментов для коммуникации

Bitrix24 – создание внутренних социальных сетей



- Интегрированное управление многими организационными процессами (документы, проекты, кадры)
- Идея: создание внутренней социальной сети, как инструмент управления в социальном предприятии
- Бесплатно до 12 пользователей/до 5 GB

(<http://www.bitrix24.com>)

Повестка дня

7. Работа и коммуникация с участниками сети
8. Управление сетевыми проектами
«Какие инструменты есть, чтобы облегчать создание и ведение сетевых проектов?»
9. Инструменты для структурирования и управления сетей
10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей
11. Взаимное консультирование
12. Разработка совместных идей для взаимодействия

Факторы успеха

Модель CapacityWORKS (GIZ)

Стратегия	Четкая и понятная стратегическая ориентация
Сотрудничество	Ясность относительно того, с кем будет осуществляться сотрудничество, каким образом и на каких правилах
Структура управления	Работоспособная и адекватная структура управления
Процессы	Ясность относительно того, что должно делаться, и как
Обучение и инновация	Действия по развитию и повышению способности учиться и развиваться дальше

Фактор успеха «Стратегия»

Сотрудничество будет успешным, если участники смогут договориться об общей стратегии для достижения целей.



Основная задача – обеспечить участников «будущим» через оценку ситуации, оценку стратегических опций и разработку основ для принятия решений о действиях.

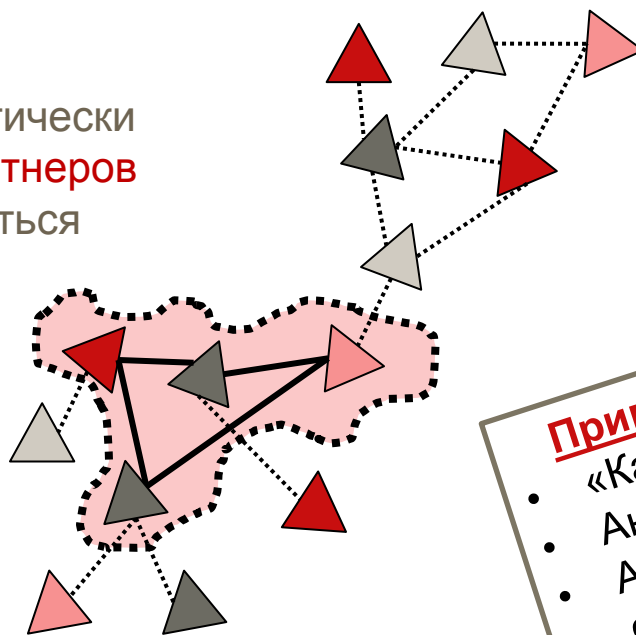
Примеры инструментов:

- Анализ по сценариям
- SWOT-анализ
- Процесс разработки и оценки стратегий

Фактор успеха «Сотрудничество»

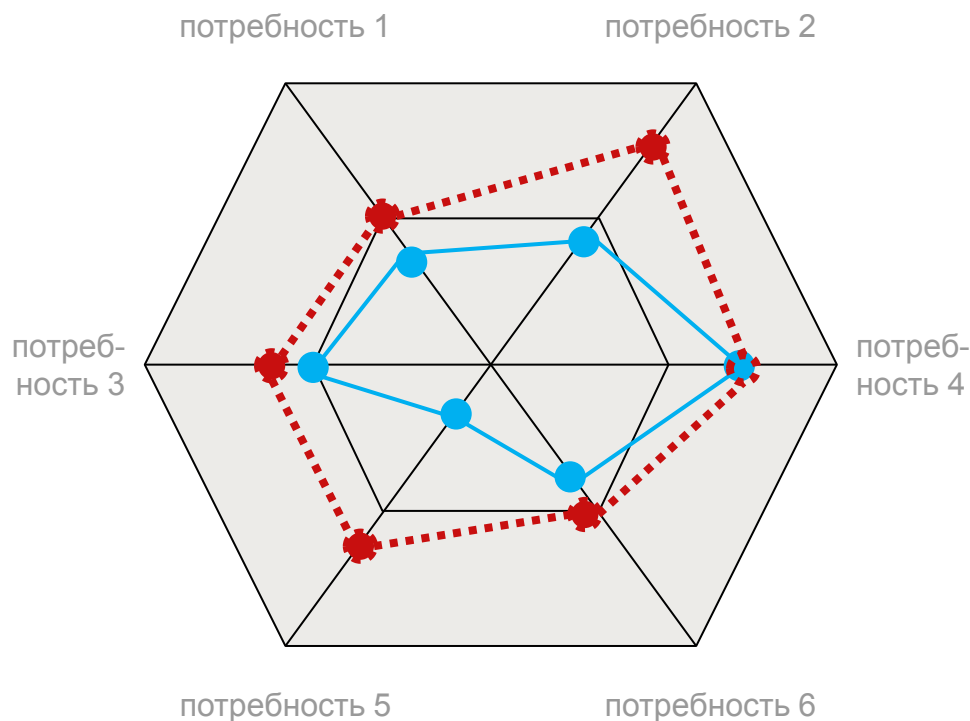
Сотрудничество строится на доверии, на способности договориться об адекватных формах совместной работы, и на четко определенных ролях всех участников.

Основная задача – стратегически привлечь участников и партнеров исходя из целей; договориться о нормах, принципах и распределении ролей в сотрудничестве; и фасилитировать взаимодействие между участниками,



- Примеры инструментов:**
- «Карта акторов»
 - Анализ потребности
 - Анализ возможностей сетей

Примеры инструментов Анализ потребностей



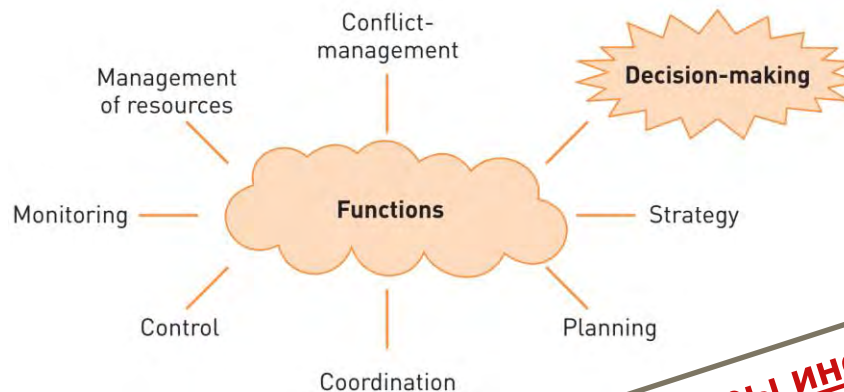
На базе сетки потребностей для достижения целей:

- Проводится оценка **текущих возможностей** сети
- Проводится оценка **необходимых возможностей** сети
- Где есть маленький разрыв (1, 3, 6): повысить потенциал участников
- Где есть большой разрыв (2, 5): думать о привлечении дополнительных участников

Фактор успеха «Структура управления»

Между участниками действуют договоренности о том, как они вместе будут подготовить и принимать решения, которые им нужны и которые на них влияют.

Исходя из норм, правил и распределения ролей, о которых договорились участники, структура управления должна обеспечить участников решениями на все предвиденные и не предвиденные вопросы, которые возникают по ходу внедрения проекта.



- Примеры инструментов:**
- Матрица RACI (роли и ответственности)
 - Система мониторинга и оценки
 - Операционный план

Полезные принципы:

- Только одно **A** в каждой строке
- Не больше **R** и **C**, чем надо
- Уже договориться о коммуникации (**I**)

Примеры инструментов

Матрица RACI (распределение ролей, обязанностей)

Каждый участник может участвовать в каждом действии в одной из четырех ролей:

- **R** [responsible/кто делает работу]
- **A** [accountable/кто утверждает конечный результат]
- **C** [consulted/с кем консультируются]
- **I** [informed/чье мнение запрашивается]

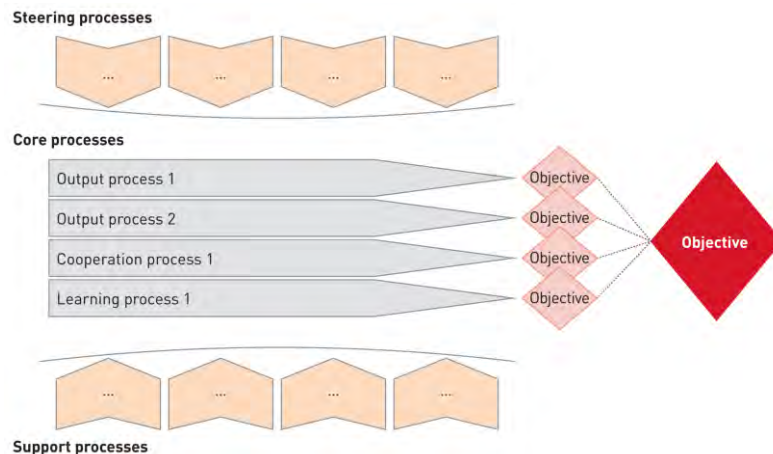
Участники распределяют эти роли по задачам проекта и записывают их в формате матрицы RACI.

		(орг-я 1)			(орг-я 2)	
		участник 1	участник 2	участник 3	участник 4	участник 5
(цель 1)	действие 1		A	R	I	
	действие 2	R	A			C
(цель 2)	действие 3		I	C	A	R
	действие 4	I	I		A	R
(цель 3)	действие 5		A	R	C	

Фактор успеха «Процессы»

У участников есть четкое понимание того, какие действия нужны для достижения результатов и как их нужно структурировать.

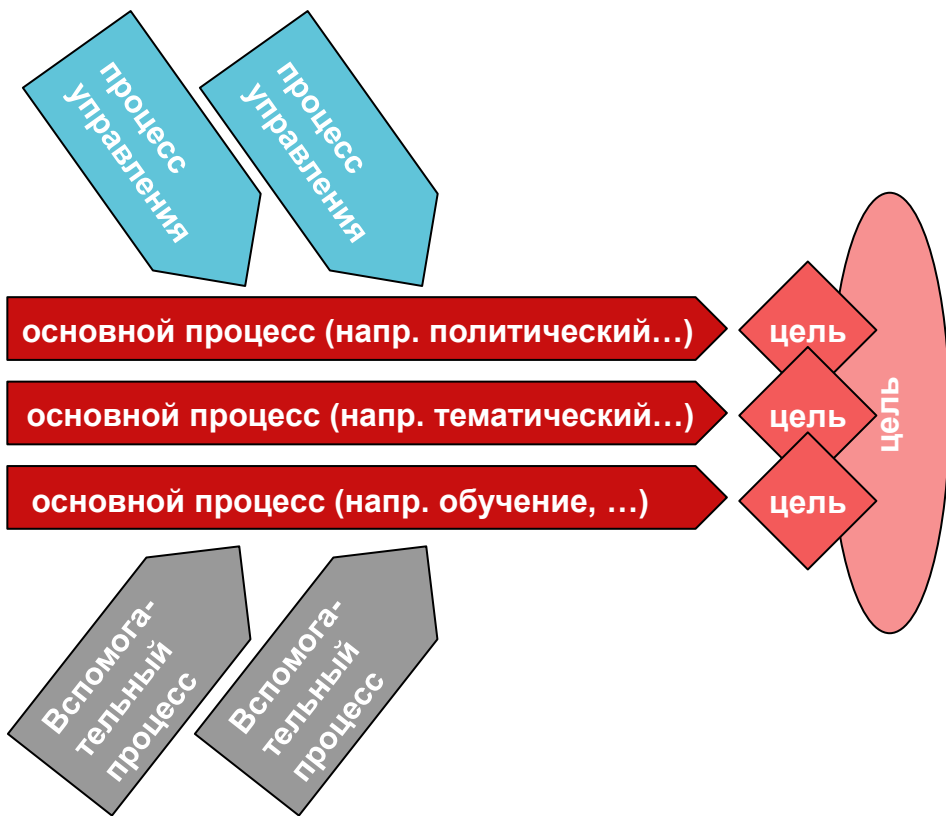
Главный подход – отличать **основной процесс** от **вспомогательных процессов** и **процессов управления** и структурировать вспомогательные и управленческие процессы вокруг основных, чтобы основные процессы получили львиную долю внимания и ресурсов.



Примеры инструментов:

- Картирование процессов
- Детальное планирование

Примеры инструментов Картирование процессов



Примечания:

- Заранее нужна четкая стратегия, понимание целей и ролей
- Каждый считает свою работу «основным процессом»
- Управление – по сути тоже вспомогательная функция

1. Идентифицировать **цели**
2. Идентифицировать **основные процессы** (которые ведут к достижению целей)
3. Идентифицировать **вспомогатель-ные процессы** (которые поддер-живают основные процессы, но не прямо действует на достижение целей – напр. бухгалтерия, HR, отчетность, ...)
4. Идентифицировать необходимые **процессы управления** (которые способствуют или структурируют принятие решений – напр. М+Е, работа структуры управления, ...)

Фактор успеха «Обучение и инновация»

В сотрудничестве создаются условия для внедрения инноваций, путем усиления способности всех участников учиться и менять подходы.

Участники сотрудничества должны «учиться учиться» – т.е. менять свои подходы и свое поведение в зависимости от опыта, извлеченного из сотрудничества.

Для этого нужно на каждом этапе проекта создать условия:

- на уровне оценки способности и возможностей участников учиться;
- на уровне обмена опытом в сообществах практикующих;
- на уровне сопровождения специалистов во время реализации проекта;
- на уровне документирования и распространения результатов.


Примеры инструментов:

- Управление знаниями в проекте
- Дебрифинг, супервизия
- Организационная оценка
- Сообщества практикующих

Повестка дня

7. Работа и коммуникация с участниками сети
8. Управление сетевыми проектами
9. Инструменты для структурирования и управления сетей
«Как мы можем структурировать и организовать управление нашей сети?»
10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей
11. Взаимное консультирование
12. Разработка совместных идей для взаимодействия

Элементы памятки для операционной деятельности сети

- Структура управления 
 - Участники сети: принципы участия, работа с участниками
 - Действия и услуги сети
 - Административное и финансовое управление
 - Интеллектуальная собственность в продуктах сети
 - Договоренности и правила для коммуникации
- Процессы и принципы принятия решений
 - Кто фасилитирует?
 - Принципы разделения труда, субсидиарность
 - Органы: совет, комитеты, директор, секретариат, филиалы, ...?
 - Принципы назначения, выборы, ...

Разделение труда в сети

Принцип subsidiarности

Принцип subsidiarности обозначает, что задачи социальной системы должны решаться на самом низком уровне, на котором их разрешение возможно и эффективно. «Центр» должен играть вспомогательную, а не подчинительную роль.

В сетевых организациях сеть делегирует задачу участнику, чтобы он ее выполнил для всех остальных. Это позволяет выполнять ее эффективно и одновременно избежать возникновения доминирующего «центра».

Успешное применение требует...

- хорошего, справедливого фасилитирования,
- способности к планированию со стороны всех участников,
- честности перед собой касательно временных и организационных ресурсов.

Роль фасилитатора в сети

Эту роль может выполнить или человек, или управляющий орган, секретариат, ...

Знания

- Тематика работы сети
- Инструменты и механизмы коммуникации
- Техники фасилитирования (виртуально и при встрече)

Навыки

- Управление организациями
- Ясная устная и письменная коммуникация
- Умение слушать
- Разрешение конфликтов
- Управление временем

Качества

- Гибкость
- Вежливость
- Творчество, инновативность
- Энтузиазм
- Умение работать с людьми
- Уверенность без высокомерия

Элементы органиграммы

Инструменты для структурирования управления

Совет / комитет управления	Стратегическое сопровождение, Контроль над операционной деятельностью
Наблюдательный совет	Консультирование Привлечение внешнего экспертного потенциала
Комитет / группа почетных членов	Престиж, опыт, связи
Секретариат, исполняющий директор	Фасилитирование, координирование сети, Текущая административная деятельность
Подсети, филиалы	Операционная деятельность на местах Связь с целевой группой на местах

Повестка дня

7. Работа и коммуникация с участниками сети
8. Управление сетевыми проектами
9. Инструменты для структурирования и управления сетей
- 10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей**
 - «Стоит ли регистрировать сеть?»
 - «Как можно регистрировать сети, ведущие региональную деятельность?»
11. Взаимное консультирование
12. Разработка совместных идей для взаимодействия

Повестка дня

7. Работа и коммуникация с участниками сети
8. Управление сетевыми проектами
9. Инструменты для структурирования и управления сетей
10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей
11. Взаимное консультирование
«Что могут мне коллеги посоветовать для решения проблемы X?»
12. Разработка совместных идей для взаимодействия

Формат «коллегиального консультирования»

В сетях можно пользоваться экспертным потенциалом коллег, чтобы на текущие вопросы за краткое время получить ответы и консультирование.

Участники:

- 1 участник, который выносит на обсуждение вопрос, на который ему нужен ответ / решение / консультирование («клиент»).
- 3-6 коллег, которые консультируют

Формат: (на 25-35 мин.)

- 2-3' «клиент» описывает ситуацию, задает вопрос
- 7-10' «консультанты» задают уточняющие вопросы
- 7-10' каждый «консультант» предлагает свои решения и ответы, **клиент молчит**
- 7-10' клиент выбирает максимум 2 из этих ответов, группа может их дальше обсуждать/уточнять.

- Условия успеха:**
- Разнообразие группы «консультантов»
 - Строгий тайм-менеджмент
 - Краткость и четкость вопросов и ответов
 - Документирование вопроса и ответов/решений, например, на флип-карте

Повестка дня

7. Работа и коммуникация с участниками сети
8. Управление сетевыми проектами
9. Инструменты для структурирования и управления сетей
10. Юридическая сторона: регистрация и правовые формы сетей
11. Взаимное консультирование
12. Разработка совместных идей для взаимодействия
«Чем мы хотим в дальнейшем вместе заниматься?»

Основные источники и литература

- Кёнигсвизер, Р./Хиллебранд, М. (2013), Введение в системное консультирование организаций. Москва: Институт *Консультирования и системных* решений. ISBN 978-5-91160-051-8
- GIZ (2015²), *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks*. Bonn: GIZ. ISBN 978-3-944152-58-5. (<https://www.giz.de/akademie/de/downloads/AIZ-WorktheNet-Online.pdf>)
- GIZ (2015), *Cooperation Management for Practicioners. Managing Social Change with Capacity WORKS*. Wiesbaden: Springer. ISBN 978-3-658-07904-8
- Доклады Алексея Кузьмина (Москва, Process Consulting) об оценке сетевых организаций, с адаптациями в т.ч. следующих источников:
 - Agranoff, Robert (2003). *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations*. Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government, (<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf>)
 - Court, J./Mendizabal, E. (2005) "Networks: more than the latest buzzword?", *ODI Opinions*, (www.odi.org.uk/rapid/Projects/PPA0103/Networks_opinion.html)
 - Krebs, V./Holley, J. (2002), *Building Sustainable Communities through Network Weaving*, (<http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf>)

И всё! Благодарю за внимание!

Контактные данные:

Dr. Philipp Reichmuth

reichmuth@spot-on.org

philipp.reichmuth@gmail.com

+49 163 2426963 (Германия, WhatsApp)

+996 770 773727 (Кыргызстан)

+7 777 3931363 (Казахстан)