



**როგორ იმართება
საზოგადოებრივი ორგანიზაცია**

როგორ იმართება საზოგადოებრივი ორგანიზაცია

დომინანტური კოალიციების (ჯგუფების) ზეგავლენა

სტატია ითარგმნა კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის მიერ

ავტორები: ფრედრიკ ო. ანდერსონი, დევიდ ო. რანცი

მიდევსთ არასამეწარმეო ლიდერობის ცენტრის მკვლევრები, სტენდფორდის უნივერსიტეტის არასამეწარმეო ორგანიზაციების კვარტლური გამოცემის კონტრიბუტორი ავტორები.

სტატია მიმოიხილავს საზოგადოებრივი, არასამთავრობო ორგანიზაციების მმართველობასთან და ანგარიშვალდებულ სტრუქტურასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს და მათ განიხილავს „დომინანტური კოალიციების“ თეორიის პრიზმაში.

„მმართველობაში პოლიტიკისა და ძალაუფლების საკითხები მნიშვნელოვანია, მაგრამ ისინი ასევე იწვევენ ორაზროვნებას,“ განმარტავენ ავტორები. არაკომერციული, არასამეწარმეო სექტორის წარმომადგენლები ამჟობინებენ ყურადღება არ მიაქციონ ამ საკითხებს, ან თავი ისე დაიჭირონ, თითქოს ისინი არც არსებობდნენ. მიუხედავად ამისა, როგორც ჩვენ ამ სტატიაში ვამბობთ, გავლენიანი კოალიციების ძალაუფლების დინამიკა ხშირად არაკომერციული სექტორის მმართველობის მნიშვნელოვან და განუყოფელ განზომილებას წარმოადგენს და იგი უდავოდ იმსახურებს სერიოზულ ყურადღებას“.

მოდით, დავიწყოთ ქეშმარიტად მნიშვნელოვანი, ან (როგორც შეიძლება ზოგმა თქვას) სულელური კითხვით: ვინ მართავს თქვენს ორგანიზაციას? ანუ, სინამდვილეში ვინ მართავს თქვენს ორგანიზაციას? ამ კითხვაში არ გგულისხმობთ იურიდიულად გაწერილ მანდატებს ან საყვედურებისა და გაფრთხილებების სისტემას თქვენს ორგანიზაციაში, არც იმ ნორმატიულ ნაშრომებზე არ გეკითხებით, რომლებიც ჩვენ და ჩვენს უამრავ კოლეგას ეკუთვნის. ჩვენ გვანტერესებს რეალურად ვინ მართავს ორგანიზაციას. წლების განმავლობაში რამდენიმე ასეულ საბჭოსთან თუ გამგეობასთან გვიმუშავია - ხან კონსულტანტის, ხან მკვლევარის და ხანაც წევრის რანგში. ამ ზღვა გამოცდილებაზე დაყრდნობით მივდით ერთ ფუნდამენტურ დასკვნამდე: თითქმის ყოველთვის, არაკომერციულ ორგანიზაციას ერთიანი გამგეობა თუ საბჭო არ მართავს!

ადამიანები, რომლებსაც საბჭოებთან და გამგეობებთან მუშაობის მრავალწლიანი გამოცდილება აქვთ, მუდმივად ჩურჩულებენ ამ დინამიკის შესახებ და როგორც წესი, მას შეთქმულებისა და ადამიანური სისუსტეების ნაზავს მიაწერენ. გარდა ამისა, ამ დინამიკის ასახსნელად ხშირად იშველიებენ 80-20-ის წესს, რომლის მიხედვითაც, ნებისმიერ საბჭოში საქმეს მხოლოდ მისი წევრების

მაქსიმუმ 20 პროცენტი აკეთებს, ხოლო დანარჩენი 80 პროცენტი ე.წ. „უფასო მგზავრები“ არიან, რომლებიც იშვიათად ჩნდებიან, მაგრამ მადლობას იღებენ ისე, რომ რეალურ სამუშაოს თითქმის არასდროს ასრულებენ.

ჩვენ გვინახავს მსგავსი სიტუაცია, როდესაც ქარიზმატული და/ან პოლიტიკურად ერთმანეთთან დაკავშირებული ახალგაზრდა ლიდერები, რომლებიც უკმაყოფილონი არიან უმოქმედობით, ერთიანდებიან „საქმის საკეთებლად“. ეს ხდება მაშინ, როდესაც დამფუძნებელი მოუწოდებს მისი თანამოაზრეების მცირე ჯგუფს ხელში აიღოს კონტროლი (რომელიც, შეიძლება ისედაც ამ ჯგუფის წევრების ხელშია). ჩვენ გვინახავს აღმასრულებელი გუნდი (რომელშიც შეიძლება შედიოდნენ საბჭოს რამდენიმე ძირითადი წევრი), რომელიც ხელში იღებს ორგანიზაციის მართვის სადავეებს და გებს უცვლის მის მუშაობას. კარგი ამბავია თუ ცუდი, ან შეიძლება ორივეც, იშვიათობას არ წარმოადგენს ისეთი სიტუაციები, როდესაც მთელი საბჭოს ძალაუფლება მცირე ჯგუფშია მოქცეული, რომელიც ძალაუფლებას ყოველგვარი ოფიციალური როლისა თუ დელეგირების გარეშე ახორციელებს. ზოგადად, ამგვარ სიტუაციებში, საბჭოს სრული შემადგენლობა „ბნელში ზის“ მანამ, სანამ წინასწარ შერჩეული კურსის გატარების და ამ კურსის ფორმალურად მოწონების დრო არ დადგება. მაგრამ რა ხდება ამ დროს? სად არის საბჭოს მთელი შემადგენლობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ან როდესაც საქმე საქმიანობის მონიტორინგს ეხება?

მართალია, საბოლოოდ გადადგმულ ნაბიჯებზე პასუხიმგებლობა საბჭოს მთლიან შემადგენლობას ეკისრება, მაგრამ ჩვენ უნდა გავაცნობიეროთ, რომ თანაბრად აქტიური და გავლენიანი საბჭო ისეთივე მითია, როგორც რეალობა. მაშ ასე, ჩნდება კითხვები, რომლებსაც ჩვენ, კვლევით და საკონსულტაციო საქმიანობაში (იგულისხმება ყველა, ვინც არაკომერციული ორგანიზაციების ზედა ეშელონებშია წარმოდგენილი) ჩაბმულმა ადამიანებმა პასუხები უნდა გავცეთ. ვინ მართავს სინამდვილეში არასამთავრობო ორგანიზაციებს და როგორ იმართება ყოველდღიურად ეს ორგანიზაციები? არსებობს თუ არა გარეგნული პირობები ან კონტექსტი, რომლებიც ხელს უწყობს ამგვარ დინამიკას? და ბოლოს, რა შეიძლება იყოს ამ დინამიკის გრძელვადიანი შედეგები?

ამ კითხვების წყალობით ჩვენი ყურადღება მიიქცია ჯგუფური დინამიკის შედარებით მივიწყებულმა კონცეფციამ, რომელიც დომინანტური კოალიციის სახელით არის ცნობილი. ამ სტატიაში ჩვენ სწორედ ამ კონცეფციას განვიხილავთ. თავდაპირველად, შემოგთავაზებთ ლიტერატურის მოკლე მიმოხილვას მის ისტორიასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებულ ყურადღებას დავუთმობთ ამგვარი კოალიციების წარმოქმნის მიზეზებსა და გარემოებებს და ვიმსჯელებთ იმის შესახებ, თუ რატომ არის, ჩვენი აზრით, ამ ფენომენის შესწავლა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციების მმართველობის შესახებ არსებული ანალიზისა და ლიტერატურის შესავსებად.

მცირე მიმოხილვა

როდესაც ვფიქრობთ იმაზე, თუ რა ვიცით არაკომერციული ორგანიზაციების საბჭოებისა და მმართველობის შესახებ ამ თემებზე არსებული ლიტერატურადან, ხშირად გვიწევს შევახსენოთ საკუთარ თავებს, რომ აუცილებელია მმართველობის ფართო პერსპექტივიდან განხილვა. აქვე, ხაზი უნდა გავუსვათ, იმ მნიშვნელოვან განსხვავებას, რომელსაც არაკომერციული ორგანიზაციების ხელმძღვანელები მაინცდამაინც დიდ ყურადღებას არ აქცევენ ხოლმე და რომლის არსებობაც მრავალგზის დადასტურებულია სხვადასხვა მეცნიერისა და მკვლევრის მიერ. საბჭოები და მმართველობა ერთმანეთთან კავშირშია, მაგრამ ერთი და იგივე არ არის. მმართველობა ფუნქციაა, ხოლო საბჭო - სტრუქტურა. განსაზღვრების მიხედვით, საბჭოები უნდა ახორციელებდეს მმართველობას, თუმცა საბჭოების უმრავლესობა სხვა ფუნქციებსაც ასრულებს (მაგალითად, თანხების მოძიება, რაც არ არის მმართველობა). უფრო მეტიც, საბჭო, როგორც წესი, არ არის ერთადერთი აქტორი ორგანიზაციაში, რომელიც მმართველობის პროცესშია ჩაბმული. როგორც რიჩარდ ჰაიმოვიცი და რობერტ ჰერმანი ამბობენ, ორგანიზაციების აღმასრულებლებიც აქტიურად მონაწილეობენ მმართველობაში. აუცილებელია, რომ არაკომერციული ორგანიზაციების მკვლევრებმა, პრაქტიკოსებმა და სხვადასხვა დაინტერესებულმა მხარეებმა, მუდმივად იმუშაონ საკუთარი შესაძლებლობების ზრდაზე, რათა უკეთ შეძლონ არაკომერციული ორგანიზაციების მართვასთან დაკავშირებული საკითხების კვლევა და გაანალიზება.

მკვლევრები, რომლებიც ცდილობენ სიღრმისეულად შეისწავლონ არასამთავრობო ორგანიზაციების მმართველობის საკითხები, ახალი პერსპექტივიდან უდგებიან ამ ამოცანას და ალტერნატიულ თეორიებსაც გვთავაზობენ.

ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ იმ ქცევით პროცესებსა და დაინტერესებული მხარეებს შორის არსებულ დინამიკაზე და ამით, იმედია, წვლილს შევიტანთ სწორედ ამ ალტერნატიული თეორიების გამრავალფეროვნებაში. ჩვენი ამოცანაა იმ პრაგმატული პერსპექტივის შეთავაზება, რომელიც ერთდროულად შეავსებს და ამავე დროს ეჭვქვეშ დააყენებს არაკომერციული ორგანიზაციების საბჭოებისა და მმართველობის შესახებ არსებულ გაბატონებულ მიდგომებს

რა ხდება? დომინანტური კოალიციის დინამიკის გააზრება

როდესაც ვმსჯელობდით საბჭოს არასრული შემადგენლობის ჩართულობაზე, მივხვდით, რომ საქმე გვქონდა იმ სოციოლოგიურ კონცეფციასთან, რომელიც პირველად 50 წლის წინ გაჩნდა ლიტერატურაში. უფრო კონკრეტულად, რომ ვთქვათ, საბჭოები, ადამიანთა სხვა ჯგუფების მსგავსად ხშირად იმართება დომინანტური კოალიციის მეშვეობით, ანუ ბევრად უფრო მცირე ჯგუფით, რომელიც ახორციელებს კონტროლს ორგანიზაციის მმართველი საბჭოს სახელით (და ხშირად მისგან დამოუკიდებლად).

დომინანტური კოალიციის კონცეფციის გაჩენა უკავშირდება ეგრეთ წოდებულ კარნეგის სკოლას, გამოჩენილი მეცნიერების ჯგუფს, რომელშიც შედიოდნენ ჰერბერტ სიმონი, ჯეიმს მარჩი და რიჩარდ კიერტი. კარნეგის სკოლამ

ორგანიზაციული და ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის აღწერისა და შესწავლის მიზნით შეიმუშავა ინტერდისციპლინარული მიდგომა. 1960-იანი წლების დასაწყისში კიერტი და მარჩი წიგნში ფირმის ქცევის თეორია წერდნენ, რომ ორგანიზაციებში მიღებული კომპლექსური გადაწყვეტილებები წარმოადგენს, უპირველეს ყოვლისა, სხვადასხვა ქცევითი ფაქტორების და არა ეკონომიკური ოპტიმიზაციის მექანიკური პროცესის შედეგს. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელი პირებისგან ხშირად მოითხოვენ, რომ მათ გაითვალისწინონ და პარალელურ რეჟიმში მიაღწიონ ხშირად ერთმანეთის საწინააღმდეგო მიზნებს. კიერტისა და მარჩის მიხედვით, რაც უფრო რთული და ჩახლართულია მისაღები გადაწყვეტილება, მით მეტად რელევანტური ხდება გადაწყვეტილების მიღების ქცევითი ასპექტები. ავტორების ერთ-ერთი ძირითადი მოსაზრების მიხედვით, ორგანიზაციები წარმოადგენენ პოლიტიკურ კოალიციებს, რომლებშიც „ფირმების შემადგენლობა წინასწარ არ არის მოცემული, არამედ ყალიბდება მოლაპარაკებების შედეგად. ასევე, ფირმების მიზნები არ არის წინასწარ ჩამოყალიბებული, არამედ ფორმირდება ვაჭრობის შედეგად.“ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის ყველაზე ოპტიმალური აღწერა გულისხმობს, რომ ის წარმოადგენს დინამიურ პოლიტიკურ სისტემას, რომელიც შედგება დაინტერესებული მხარეების მრავალფეროვანი სპექტრისგან. რადგანაც ამ დაინტერესებულ მხარეებს შესაძლებელია ამოძრავებდეთ განსხვავებული მიზნები და ჰქონდეთ სხვადასხვა პრიორიტეტი, მათ შორის მოლაპარაკებები და ვაჭრობა ჩვეულებრივი და ამასთან, აუცილებელი პრაქტიკაა. უფრო მეტიც, რადგან ამ ორგანიზაციის შიგნით ან გარეთ აქტორების მიზნები შეიძლება იცვლებოდეს დროის ცვლილებასთან ერთად, ორგანიზაციებსაც შესაძლებელია გაუჩნდეს სხვადასხვა, ერთმანეთთან შეუთავსებელი მიზნებიც კი. კიერტი და მარჩი ყურადღებას ამახვილებდნენ კომერციულ ფირმებზე, რომელთა მიზანს მოგების მიღება ან ბაზრიდან გასვლა წარმოადგენს. თუმცა, არაკომერციული ორგანიზაციების შემთხვევაში ასე მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზანი ან საქმიანობის ინდიკატორი იშვიათობაა. როგორც დანიელ ფორბსი აღნიშნავს, როდესაც საქმე არაკომერციულ ორგანიზაციას ეხება, თუნდაც სუროგატული საზომებით მისი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება წარმოუდგენლად ძნელია, რადგან „არაკომერციულ ორგანიზაციებს ხშირად ამორფული მიზნები აქვთ, ხოლო მათ მიერ მიწოდებული სერვისები არახელშესახებია“. „შესაბამისად“, - აგრძელებს ფორბსი, „ნებისმიერი მსჯელობა ეფექტიანობის შესახებ უნდა დაიწყოს არანაკლებ პრობლემატური მსჯელობით თუ რომელი, უფრო სწორად, ვისი კრიტერიუმებით უნდა შევაფასოთ ეფექტიანობა“.

აქ ძირითადი საკითხი ისაა, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არაკომერციულ ორგანიზაციაში შეიძლება უფრო რთული იყოს, ვიდრე კომერციულ საწარმოებში და შესაბამისად, უფრო ექვემდებარებოდეს იმ ძალების გავლენას, რომლებზეც კიერტი და მარჩი საუბრობენ. შესაბამისად, იმის გასაგებად თუ როგორ მიიღება სტრატეგიული გადაწყვეტილებები არაკომერციულ ორგანიზაციებში დაინტერესებული მხარეებისა და მათი ინტერესების მრავალფეროვნების ფონზე (რაც მრავალ არაკომერციულ ორგანიზაციას ახასიათებს), უპირაწინაა მოვიშველიოთ დომინანტური კოალიციის კონცეფცია.

რატომ ჩნდება დომინანტური კოალიციები?

ტერმინი დომინანტური კოალიცია, პირველად ჯეიმს ტომფსონმა გამოიყენა, რომელმაც კიდევ უფრო განავრცო კოალიციის კიერტისა და მარჩისეული გაგება და ყურადღება გაამახვილა ორგანიზაციაში ძალაუფლებისა და მისი განაწილების ასპექტებზე. ტომფსონის აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ორგანიზაციაში იყოს მხოლოდ ერთი ცენტრალური ძალაუფლების ბაზა, ეს მაინც იშვიათად ხდება. როდესაც ორგანიზაცია უფრო კომპლექსური ხდება, ასევე იზრდება დაინტერესებული მხარეების რიცხვი და შესაბამისად, გაუთვალისწინებელი გარემოებებისა და ურთიერთდამოკიდებულების ალბათობაც. შედეგად, ფართოვდება ძალაუფლების ბაზა და დაინტერესებული მხარეების წრე, რომელთა შიგნითაც შესაძლებელია კოალიციების ჩამოყალიბება. დასკვნა: უკიდურესად კომპლექსურ ორგანიზაციებში, ძალაუფლება გაფანტულია.

გარდა ამისა, ტომფსონი სვამდა შემდეგ კრიტიკულ კითხვას: თუ ორგანიზაციას, რომელსაც ყავს საბჭო და რომელშიც ძალაუფლება გაფანტულია, ესაჭიროება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება, როგორ უნდა მოხერხდეს ამ გადაწყვეტილების მიღება კოალიციებს შორის დაპირისპირების ფონზე? ტომფსონის მიხედვით, ამ დროს ხდება ერთგვარი „შიდა წრის“ ჩამოყალიბება, რომელიც ხელს მოკიდებს საქმეს. უმეტეს შემთხვევაში, ამგვარი წრე იკვრება „არაფორმალურად, ფარულად და უსიტყვოდ“ და მის გარეშე ორგანიზაციები ვერ შეძლებენ ეფექტიან ფუნქციონირებას. ისინი უბრალოდ გაჩერდებიან.

ამგვარად, დომინანტური კოალიციები აღმოცენდება, როდესაც ძალაუფლება ფართოდაა განაწილებული ან გაბნეულია დაინტერესებული მხარეების დიდ ჯგუფში, რომლის თითოეული წევრი ისწრაფვის პრობლემის მოგვარებისკენ. იმის გათვალისწინებით, რომ ამ მხარეებიდან ყველას შეიძლება ექონდეს სხვადასხვა ინტერესი და მიზანი ორგანიზაციასთან დაკავშირებით, შეიძლება *„ორგანიზაციული მიზნები ან ორგანიზაციის მიზანი ასევე განვიხილოთ, როგორც დომინანტური კოალიციის შიგნით განსაზღვრული სამომავლო მოქმედების არეალი“*. თითქმის გარდაუვლად, კოალიციაში იგულისხმება ორგანიზაციის წევრები, მაგრამ ასევე შესაძლებელია, რომ ის მოიაზრებდეს ორგანიზაციის მიღმა მოქმედ მნიშვნელოვან აქტორებსაც“.

აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ დომინანტური კოალიციის კონსტრუქტის შემოტანა დისკურსში ემსახურებოდა ორგანიზაციების შიგნით სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების ასპექტების გაგებას და არა მმართველობის ან მმართველი საბჭოების გაანალიზებას. თუმცა, ზემოთ მოხმობილი აღწერის გათვალისწინებით, ჩვენ დარწმუნებულები ვართ, რომ ამ კონსტრუქტს შეუძლია მნიშვნელოვანი დახმარება გაგვიწიოს არაკომერციული ორგანიზაციის მართვის პროცესებისა და მასში მონაწილე აქტორების სიღრმისეულად გაგებაში. უფრო მეტიც, ზემოთ ნახსენები ბუნდოვანების, რესურსებზე დამოკიდებულებისა, დინამიური გარემოს და იმ ინსტიტუციური მოთხოვნების ფონზე, რომელსაც დაინტერესებული მხარეები უყენებენ არაკომერციულ ორგანიზაციებს, ჩვენი აზრით, დომინანტური კოალიციის პერსპექტივა გვთავაზობს მეტ შესაძლებლობას გავაანალიზოთ არაკომერციული ორგანიზაციების რეალური მმართველობა. შესაბამისად, სავსებით რეალურია, რომ მიუხედავად იმისა თუ ვინ არიან მისი წევრები, თუ დომინანტური კოალიცია არსებობს, ავტომატურად ის ხდება რეალური „სახლი“ არაკომერციული ორგანიზაციების მართვისთვის.

დომინანტური კოალიცია და არაკომერციული ორგანიზაციის მართვა

ჩვენი მსჯელობა ამ დრომდე წარმოაჩენს რამდენიმე მნიშვნელოვან საკითხს არაკომერციული ორგანიზაციების მართვასთან დაკავშირებული სამეცნიერო ლიტერატურისა და პრაქტიკიდან. პირველი არის ის, რომ დომინანტური კოალიცია წარმოაჩენს და განამტკიცებს ძალაუფლების კონტროლისა და პოლიტიკური პერსპექტივის ღირებულებას არაკომერციულ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესების შესწავლისთვის. მეორე არის ის, რომ დომინანტური კოალიცია წარმოადგენს სტრუქტურას და უნდა განიხილებოდეს, როგორც არაკომერციულ ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ვარიაციის წყარო. და ბოლოს, დომინანტური კოალიცია გვეხმარება შევისწავლოთ იერარქიული სტრუქტურებისა და ვერტიკალური ძალაუფლების როლი და გავლენა არაკომერციული ორგანიზაციების მართვის პროცესებზე.

ამგვარად, დომინანტური კოალიციის პერსპექტივიდან გაანალიზებას მასტიმულირებელი ეფექტი აქვს: მისი მეშვეობით ჩვენ შეგვიძლია ხელახლა გავიაზროთ და ჩამოვაყალიბოთ კითხვები, რომლებიც დაგვეხმარებინან ახლებურად შევხედოთ საბჭოებზე ორიენტირებულ ტრადიციულ კვლევებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე საკითხებს, მაგალითად, სათათბირო ოთახის შიგნით და მის მიღმა არსებულ ჯგუფებს შორის ძალაუფლების დინამიკას, მრავალფეროვნებასა და ინკლუზიურობასთან დაკავშირებულ საკითხებსა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველყოფის ალტერნატიულ ვარიანტებს. უფრო მეტიც, გარდა იმისა, რომ დომინანტური კოალიციის მიდგომა გვეხმარება შევისწავლოთ მმართველობა და მასთან დაკავშირებული ასპექტები ცალკეულ არაკომერციულ ორგანიზაციებში, ეს მიდგომა ასევე ძალზე გამოსადეგია იმ დროს, როდესაც ჩვენი კვლევის საგანი რთული, მაგალითად ჰიბრიდული ტიპის (განსაკუთრებით ინტერსექტორალური) ორგანიზაციების მმართველობის დინამიკა ან როდესაც ვცდილობთ, ეს დინამიკა შევისწავლოთ ისეთ კონტექსტში, სადაც სერვისის მიწოდების უმთავრესი საშუალება სწორედ ორგანიზაციებისგან შემდგარი ქსელებია. ამგვარ სიტუაციებში ინდივიდუალურ ორგანიზაციული საბჭოს მოდელი კარგად ვერ ხსნის მართვის პროცესებსა და მათ დინამიკას ან საბჭოების როლსა და გამოცდილებას, მათ წევრებსა და ძირითად აქტორებს.

როდესაც, საბჭოების შესწავლის მიზნით ვიყენებთ დომინანტური კოალიციის მიდგომას, ერთ-ერთი უმთავრესი კითხვა, რომელზეც პასუხის გაცემა გვმართებს არის ის, თუ ვინ უნდა მოვიაზროთ კოალიციის წევრად. რასაკვირველია, საბჭოს წევრები კოალიციის წევრობის სერიოზული პრეტენდენტები არიან, რადგან საბჭოსგან მოვლიან აქტიურ მონაწილეობას (და ხშირად ასეც ხდება) ორგანიზაციის მართვის პროცესში. თუმცა, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია გავაცნობიეროთ, რომ კითხვა კოალიციის წევრობასთან დაკავშირებით უფრო ემპირიულია, ვიდრე კონცეპტუალური ან ნორმატიული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჩვენ უნდა შევისწავლოთ კონკრეტული ორგანიზაცია იმისთვის, რომ გავიგოთ ვინ არის ჩართული დომინანტურ კოალიციაში.

დასაწყისისთვის, სანამ ვიმსჯელებდეთ იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გამოიყურებოდეს დომინანტური კოალიცია არაკომერციულ ორგანიზაციასთან მიმართებით, ჩვენ ვთავაზობთ კოალიციის რამდენიმე, ჩვენი აზრით, ყველაზე გავრცელებული ტიპის აღწერას. ეს არქეტიპები ეფუძნება არაკომერციული ორგანიზაციების შესახებ არსებული კვლევების შედეგებს და ამ შედეგების

ჩვენეულ ცოდნას და აგრეთვე, არაკომერციულ ორგანიზაციებსა და მათ საბჭოებთან მუშაობის პრაქტიკულ გამოცდილებას. როდესაც გავაანალიზებთ კონკრეტულ ორგანიზაციასა და კოალიციას, ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ იქ აღმოვაჩინებთ რომელიმე არქექტივს, რომელსაც არსებობის საკუთარი მიზეზები გააჩნია, რომელიც განპირობებულია კონტექსტითა და მთელი რიგი ორგანიზაციული თუ გარემო პირობებით. თითოეულ არქექტივს თავისი ძლიერი მხარეები აქვს და ასევე პრობლემებსაც წარმოქმნის. დომინანტური კოალიციის კონსტრუქტის პოლიტიკური ბუნებიდან გამომდინარე, ჩვენ ასევე მოველით აზრთა მნიშვნელოვან სხვადასხვაობას იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება იყოს თითოეულ არქექტივთან დაკავშირებული ძლიერი მხარეები და გამოწვევები. ქვემოთ მოცემულია ჩვენ მიერ შემოთავაზებული დომინანტური კოალიციის რვა არქექტივი:

1. **ნამდვილი მმართველი საბჭო.** ამ, ბევრის აზრით, იდეალურ სცენარში, დომინანტური კოალიცია და მმართველი საბჭო სინონიმებია და ადგილი გვაქვს აბსოლუტურ დამთხვევასთან. ამ შემთხვევაში, საბჭოს მთელი შემადგენლობა, ამავე დროს, დომინანტური კოალიციის შემადგენლობაშიც შედის რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვა მოთამაშეები, მაგალითად, აღმასრულებელი დირექტორი, „თამაშგარე მდგომარეობაში“ არიან.
2. **ძლიერი აღმასრულებელი კომიტეტი.** ბევრ საბჭოსთან მოქმედებს აღმასრულებელი კომიტეტი, რომელსაც აქვს ყველა ძალაუფლება იტვირთოს მმართველი საბჭოს ყველა ფუნქცია (ხანდახან ამგვარი კომიტეტები პასუხსაც კი არ აგებენ მმართველი საბჭოს წინაშე მიღებულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით). სწორედ ამგვარი კომიტეტები ხდება ხოლმე ხშირად დომინანტური კოალიცია, რადგან მათ გააჩნიათ ძალაუფლება გადაწყვეტილებების მისაღებად და ორგანიზაციის სახელით ქმედებათა კურსის გასატარებლად.
3. **დამფუძნებლის ირგვლივ ჩამოყალიბებული კოალიცია.** დამფუძნებლის მიერ ორგანიზაციაში ძალაუფლების და გავლენის შენარჩუნების მცდელობა უჩვეულო ამბავი არ არის. ხშირად დამფუძნებელი(ები) ამას მათთან დაკავშირებული ადამიანების მცირე ჯგუფის საშუალებით ახორციელებენ. ამ მცდელობას რამდენიმე ფორმა შეიძლება ჰქონდეს, რადგან დამფუძნებელი შეიძლება იყოს საბჭოს წევრიც, ან, აღმასრულებელი დირექტორის სავარძელში იჯდეს ან სულაც არ ჰქონდეს რაიმე ოფიციალური როლი ან ფუნქცია.
4. **აღმასრულებლის ირგვლივ ჩამოყალიბებული კოალიცია.** კომერციული ორგანიზაციების მსგავსად, ბევრ არაკომერციულ ორგანიზაციაში გვხვდება ისეთი სიტუაცია, როდესაც გადაწყვეტილების მიღების სადავეები ფაქტიური ლიდერის - ორგანიზაციის აღმასრულებელი გუნდის ხელშია მოქცეული, ხოლო საბჭო მხოლოდ ფორმალური „მოწონების“ ფუნქციის ამარაა დარჩენილი.
5. **დამფინანსებლის ირგვლივ ჩამოყალიბებული კოალიცია.** ცნობილი დაკვირვების მიხედვით, „მართავს ის, ვისაც აქვს მიზანი.“ სწორედ ამაზე დგას დომინანტური კოალიცია. ზოგ შემთხვევაში, კოალიცია შეიძლება გასაოცრად მცირე ზომის იყოს (მაგალითად, შეიძლება საქმე გვქონდეს ერთ წამყვან დამფინანსებელთან, რომლისგანაც მომდინარეობს ყველა ძირითადი გადაწყვეტილება), მაგრამ სხვაგან შეიძლება გვხვდებოდეს სიტუაცია, სადაც წამყვან როლს დამფინანსებელი თამაშობს, მაგრამ ის აქტიურად თანამშრომლობს საბჭოს გარკვეულ სეგმენტთან და/ან

აღმასრულებელ დირექტორთან. რასაკვირველია, ძალაუფლების ამ კონფიგურაციაში ცენტრალურ ადგილს რესურსები იკავებს.

6. **პროფესიაზე დაფუძნებული კოალიცია.** ზოგიერთ ორგანიზაციაში პროფესიული ფაქტორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს თამაშობს (მაგალითად, მედიცინის დარგი საავადმყოფოებში) და გადაწყვეტილების მიღების რეალური ძალაუფლება გარკვეული პროფესიის მქონე ადამიანების (მაგ. ექიმების, როგორც ეს საავადმყოფოს შემთხვევაშია შესაძლებელი) ჯგუფშია კონცენტრირებული. ამგვარ შემთხვევებში, კოალიციების წევრობაზე შეიძლება გავლენა იქონიოს გარე მარეგულირებელმა ან აკრედიტაციის ფაქტორებმა.
7. **შერეული/დაინტერესებული მხარეების კოალიცია.** არსებობს მმართველობის რამდენიმე ფორმა, რომელიც ეყრდნობა ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საკვანძო დაინტერესებული მხარეების ფართო ჩართულობას. ამ შემთხვევაში შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ დომინანტური კოალიცია ყალიბდება მაშინ, როდესაც ამგვარი ჩართული მხარეების წარმომადგენლები ერთიანდებიან საერთო ძალის შესაქმნელად.
8. **გათანტული (და არაეფექტიანი) კოალიცია.** ზოგი არაკომერციული ორგანიზაცია საერთოდ არ იმართება ძალაუფლების ან გავლენის მქონე რომელიმე აქტორის მიერ. ამ ფრაგმენტირებულ კონტექსტში, რომელიც ძალაუფლების დანაწევრებით ხასიათდება, სხვადასხვა მონაწილე მხარეები ერთმანეთს აქტიურად უშლიან ხელს განახორციელონ ძალაუფლება ან გავლენა. შედეგად, ძალაუფლება უკიდურესად იფანტება და პასუხისმგებელიც არავინ რჩება.

ზემოთ აღწერილი არქეტიპების გათვალისწინება მნიშვნელოვანია, რადგან თითოეულ მათგანს გააჩნია ისეთი მახასიათებლები, რომლებიც მნიშვნელოვნად განაპირობებენ არაკომერციული ორგანიზაციის წარმატებას და ამიტომ ნამდვილად ღირს მათი შესწავლა. აქ აუცილებელია ხაზი გავუსვათ ერთ მნიშვნელოვან საკითხს: დომინანტური კოალიციის საქმიანობის შედეგი დადებითიც შეიძლება იყოს და უარყოფითიც და ხშირად ორივეს კომბინაციაც. თითოეულ ფორმას შეუძლია სრულიად განსაკუთრებული ზეგავლენა იქონიოს ორგანიზაციულ საქმიანობაზე, მის რეაგირებაზე და ანგარიშვალდებულებაზე. ამავდროულად, თითოეულ მათგანს შესწევს უნარი სრულიად მოშალოს ის ფორმალური მმართველობა და პასუხისმგებლობა, რომელიც ოფიციალურად აკისრია არაკომერციული ორგანიზაციის მმართველ საბჭოს.

საით გვაქვს გეზი? კითხვები მომავლისთვის

ამ სტატიის მიზანია წარმოაჩინოს ის განსხვავებული, დამაინტრიგებელი და დიდი ალბათობით სასარგებლო ჩარჩო, რომელიც არსებობს არაკომერციული ორგანიზაციების შესახებ ცოდნის გასაღრმავებლად და რომელიც გვეხმარება გავერკვიოთ, თუ როგორ იმართება ეს ორგანიზაციები და ვინ მართავთ მათ. დომინანტური კოალიციების შესწავლა, სავარაუდოდ ქაოტური საქმეა იმ გადაკვეთების გათვალისწინებით, რომელიც არსებობს ამ კოალიციებსა და პოლიტიკის, ძალაუფლების და სხვა ძალაუფლებების დინამიკას შორის. პოლიტიკისა და ძალაუფლების საკითხები მმართველობასთან მიმართებით

მნიშვნელოვანია. ისინი ასევე იწვევს ორაზროვნებას. არაკომერციულ ორგანიზაციაში მომუშავე ბევრი ადამიანი ამჯობინებს თვალი დახუჭოს ორგანიზაციის შიგნით არსებულ პრობლემებზე. თუმცა, როგორც ამ სტატიაში შევეცადეთ გვეჩვენებინა, დომინანტური კოალიციების ძალაუფლების დინამიკა ხშირად ქმნის არაკომერციული ორგანიზაციების მმართველობის განუყოფელ და მნიშვნელოვან განზომილებას, რომელსაც სერიოზული ყურადღება უნდა დაეთმოს.

ამ დროისთვის ჩვენ მხოლოდ ვიწყებთ არაკომერციული ორგანიზაციებსა და ქსელებში დომინანტური კოალიციების ბუნების შესწავლას. არაკომერციული ორგანიზაციების მმართველობაში დომინანტური კოალიციების არსებობის, ზეგავლენის და შედეგების სიღრმისეულად გაგების მცდელობისას კიდევ უფრო მეტი კითხვა დაიბადება. ჩვენ, შესაბამისად, ამ სტატიას ვასრულებთ იმ რამდენიმე კითხვით, რომლებიც, ჩვენი რწმენით, სწორედ ამ პერსპექტივამ წამოსწია წინ.

- როგორ ხდებიან სხვადასხვა აქტორები დომინანტური კოალიციის წევრები? განსაკუთრებით კი, რა განსხვავებები შეიმჩნევა ორგანიზაციის ხანდაზმულობის, მისიის, ზომისა და შემოსავლების მოდელის მიხედვით? თუ განსხვავება განპირობებულია ისეთი ფართო მახასიათებლებით, როგორცაა საბჭოს ზომა, მისი განვითარების სტადია ან საბჭოს ბუნებით - ლიდერია ის თუ მიმდევარი?
- რა გარემოებებში შეიძლება აღმოცენდეს კონკურენტი კოალიციები და ჩაებან დომინაციის, გავლენის და კონტროლის მოპოვებისთვის ბრძოლაში?
- არის თუ არა დომინანტური კოალიცია არაკომერციული ორგანიზაციის ბნელი მხარის გამოვლინება? უთხრის თუ არა ძირს ან ემუქრება თუ არა იგი საბჭოს მმართველობის ლეგიტიმურობას? იპარავს თუ არა ის ძალაუფლებას და გავლენას „ოფიციალური საბჭოსგან“ და ამით ძირს უთხრის ნამდვილ ანგარიშვალდებულებას? შეიძლება თუ არა ის განვიხილოთ რეალურ ცხოვრებაში რეალური მმართველობის ფორმად?
- როგორ იცავენ წარმატებული დომინანტი კოალიციები საზღვრებს და როგორ მოქმედებენ ისინი ამ საზღვრებს მიღმა? როგორ მართავენ ისინი ყველაზე ეფექტიანად ორგანიზაციის შიდა ან მის მიღმა არსებულ გარემოს?
- როგორ ახდენენ გავლენას დომინანტური კოალიციები ორგანიზაციის და საბჭოს მუშაობის ეფექტიანობის განსაზღვრებაზე? ან საერთოდ, აქვთ თუ არა მათ გავლენა ამ საკითხზე?
- როდის ყალიბდება დომინანტური კოალიციები წინასწარი განზრახვით და ვინ დგას ამის უკან? როდის არის მათი აღმოცენება ორგანული? და თითოეულ შემთხვევაში, რა საფუძვლები უნდა არსებობდეს ამისთვის?

თქვენ ხომ არ ხართ თქვენს ორგანიზაციაში ერთი ან რამდენიმე დომინანტური კოალიციის ჩამოყალიბების ან ფუნქციონირების თვითმხილველი? ჩვენ ვიწვევთ მკითხველებს გაგვიზიარონ საკუთარი მოსაზრებები ამ კონცეფციასთან დაკავშირებით. გვაინტერესებს რას ფიქრობენ მკითხველები ამ კონცეფციის რელევანტურობაზე არაკომერციული ორგანიზაციების მეტად კომპლექსური ბუნების სიღრმისეულ შესწავლასთან მიმართებაში. ჩვენ დარწმუნებულები ვართ, რომ ეს არის საკმაოდ უჩვეულო პერსპექტივა, რომელიც უდავოდ გაამდიდრებს არაკომერციული ორგანიზაციების მმართველობის კვლევას.