

Навыки координации, методы и передовой опыт

07 июня 2024

Основные идеи

- Необходимо понимать потребности роли координатора и ожидания людей, которым мы служим, ваших партнеров, а также руководства УВКБ ООН и гуманитарных организаций. Помните, что координация — это услуга и требует ориентации на предоставление клиентам этой услуги.
- Адаптируйте роль координатора к контексту, применимой модели и уровню координации. Помните о различиях между условиями координации в ситуациях с беженцами и координации деятельности кластера.
- Рассматривайте роль координатора как часть более широкой действующей системы координации действий в чрезвычайных ситуациях и взаимодействуйте с другими координаторами в УВКБ ООН и вне его. Создавайте связи, не усиливая разрозненность.
- Как координатор будьте хладнокровны, прагматичны и сосредоточьтесь на основных вопросах и приоритетах в быстро меняющемся, напряженном и хаотичном реагировании на чрезвычайные ситуации. Не стремитесь учитывать все детали и сосредоточьтесь на принципе WIN – «что важно сейчас» («What is Important Now»).
- Помните, что сети и связи координатора являются важной частью лидерства и репутации УВКБ ООН. Постоянно инвестируйте в них и поддерживайте хорошие взаимоотношения внутри УВКБ ООН и с партнерами даже в условиях чрезвычайной ситуации.

1. Общая информация

Координация деятельности сектора или кластера — это межучрежденческие функции, необходимые в случае чрезвычайных ситуаций, связанных с беженцами, внутренним перемещением и смешанным перемещением. Как правило, роль координатора, которая может потребоваться на национальном и субнациональном уровнях, должна охватывать

ряд основных функций. К ним относится поддержка предоставления услуг, предоставление информации при принятии стратегических решений, планирование и разработка стратегии, мониторинг реагирования и представление отчетности, планирование и обеспечение готовности к чрезвычайным ситуациям, наращивание потенциала и информационно-пропагандистская деятельность. Роль координатора требует значительных усилий. Она охватывает спектр обязанностей, от стратегических до оперативных, и требует умения достичь консенсуса, обеспечить сотрудничество и согласованность как внутри УВКБ ООН, ведущего учреждения по координации действий, так и с широким кругом заинтересованных сторон. Координатору следует помнить, что лидерскую роль в секторе занимает УВКБ ООН, то есть представитель операции в стране. Ключом к успеху функции координации является проактивное взаимодействие с руководством и управление этими отношениями.

В работе координаторов отсутствует формальная иерархия. Следовательно, для успешного выполнения основных функций и обеспечения качественной координации координаторы должны овладеть рядом практических навыков и компетенций, среди которых:

- лидерство,
- управление заинтересованными сторонами и ведение переговоров с ними,
- расширение прав и возможностей и укрепление доверия,
- коммуникация,
- разрешение конфликтов,
- принятие решений.

2. Актуальность для операций в чрезвычайных ситуациях

Системы координации гуманитарной деятельности, будь то модель координации помощи беженцам (RCM) или модель координации гуманитарного кластера МПК, предназначены для реагирования на чрезвычайные ситуации. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций и обеспечение готовности к ним являются основной функцией любого кластера или сектора, при этом координация играет важную роль с первых дней реагирования на чрезвычайную ситуацию, учитывая увеличение количества и разнообразия служб реагирования, ускорение темпов реагирования и различные стратегические и оперативные изменения, которые, как правило, проявляются в условиях чрезвычайных ситуаций.

Эффективность реагирования на чрезвычайные ситуации во многом зависит от качественной координации. Такую качественную координацию позволяет обеспечить знание предметной области в дополнение к подходящему и успешно применяемому набору навыков. Они позволяют координатору найти баланс между потребностью в четком руководстве и быстром принятии решений и подходами к достижению консенсуса и участию, способствуют здравым рассуждениям и эффективному определению приоритетов, делегированию обязанностей и организации рабочего времени в ситуациях, когда время ограничено и значительна рабочая нагрузка. Роль координатора в чрезвычайных ситуациях, как правило, привлекает пристальное внимание, что еще сильнее требует обеспечить

качество координации для достижения гуманитарных целей и предупреждения возможных репутационных рисков для организации как ведущего учреждения и связанной с этим ответственности как гарантирующего поставщика.

3. Основное руководство

Основными целями координации в условиях чрезвычайных ситуаций являются повышение эффективности, масштабов и охвата реагирования, обеспечение подотчетности реагирования и соблюдения стандартов качества и слаженности гуманитарной деятельности. Из этого следует, что основная цель координатора – способствовать сотрудничеству и согласованности действий между заинтересованными сторонами в отношении стратегии, плана реагирования и фактических мер реагирования.

Координатор не обладает полномочиями, превышающими полномочия членов сектора или кластера. Легитимность – и, в итоге, лидерство учреждения – достигается через уважение и доверие к качественной координационной работе, а также через степень, в которой координация рассматривается и воспринимается как услуга или поддержка. Важное значение имеют знание гуманитарной ситуации, опыт в предметной области, понимание применимости координационной архитектуры. Однако они должны быть дополнены широким спектром навыков, которые одинаково важны для достижения целей координации.

То, как человек применяет эти навыки, а также работает со своими сильными и слабыми сторонами и контролирует их, будет определять стиль координации. Стиль должен быть легко адаптируемым к контексту, в котором вы координируете действия, и к контексту других сторон. Ниже приведено детальное описание необходимых наборов навыков, а также проверенных практик и методов, которые позволят координатору повысить эффективность навыков.

1. Лидерство

Основы лидерства в условиях координации

Лидерство – это способность обеспечить видение и согласованность членов группы и повысить приверженность его осуществлению. Оно включает в себя способность проводить изменения, принимать или облегчать обоснованные и своевременные решения, повышать ответственность за них и мотивировать партнеров для достижения запланированных результатов. Как координатору вам следует постоянно помнить, что учреждение является лидером, и ваша роль как координатора заключается в обеспечении лидерства учреждения посредством качественной координации.

Эффективное лидерство в контексте координации основано на двух ключевых соображениях.

Во-первых, координатор не имеет формальной власти над членами кластера или сектора.

Авторитет или способность обеспечивать согласованность и приверженность должны формироваться посредством легитимности, доверия и уважения к роли координатора, ее межучрежденческому характеру и влиянию. Сюда относится, в частности, идея о работе координатора как услуги, позволяющей коллективу лучше достигать гуманитарных целей, и восприятие ее таковой.

Во-вторых, контекст в значительной степени диктует необходимый стиль руководства. Важными элементами контекста являются:

- Гуманитарная ситуация. Сюда относятся ее масштабы и серьезность, изменчивость, а также степень, в которой реагирование является достаточным и соответствующим условиям в данный момент времени.
- Потенциал и ожидания членов кластера и сектора в отношении уровня координации. Как правило, координация выходит за рамки простого обмена информацией и зачастую не ограничивается оперативным сотрудничеством и совместной работой. Обычно предпочтение отдается согласованию действий в рамках общей стратегии без отказа от автономии в осуществлении операции.
- Гуманитарная архитектура. Под ней понимается применимая модель координации (RCM, МПК, модель для смешанных ситуаций) и уровень координации (национальный, субнациональный). В ситуациях, связанных с ВПЛ и смешанным перемещением, координатору должны быть понятны роли УКГВ и координатора по гуманитарным вопросам, а также конкретная роль и ответственность УВКБ ООН как ведущего учреждения и гарантирующего поставщика. Особенно важно учитывать стремление правительства занять руководящую позицию и его взаимодействие с существующими координационными механизмами и в соответствии с гуманитарными принципами.

Совместное руководство и принятие решений являются нормой в условиях координации и требуют существенного различия в стиле координации по сравнению с управлением партнерами в собственных программах УВКБ ООН.

При этом не менее важно понимать, что в определенных контекстах для согласованности работы группы требуется более решительное вмешательство со стороны координаторов. Оно необходимо, например, когда гуманитарному реагированию не хватает последовательной стратегии или когда существующую стратегию необходимо быстро адаптировать к внезапному изменению контекста. Другим примером является ситуация, когда существующие гуманитарные пробелы не устраняются с достаточной скоростью и полнотой.

Отношения с УВКБ ООН

Отношения координатора сектора/кластера с УВКБ ООН часто вызывают вопросы. Это связано с двойной ролью УВКБ ООН в контексте координации: УВКБ ООН возглавляет координацию определенного сектора и одновременно осуществляет меры реагирования в этом секторе. Отношения координатора с УВКБ ООН и внутри него должны контролироваться на трех уровнях: в отношении операций УВКБ ООН, с руководством УВКБ ООН (которое в то же время является руководителем кластера), а в ситуациях, связанных с

ВПЛ или со смешанными перемещениями, также отношения с координаторами других кластеров, возглавляемых УВКБ ООН.

- В рамках операций УВКБ ООН: координатору важно помнить, что эта роль является межучрежденческой и направлена на обеспечение коллективного реагирования кластера или сектора, а не на представление интересов УВКБ ООН. Например, УВКБ ООН как учреждение является членом сектора/кластера, поэтому должно быть представлено другим уполномоченным лицом, не выполняющим роль координатора. В то же время УВКБ ООН как учреждение является гарантирующим поставщиком в секторе/кластере, и очень важно, чтобы координатор своевременно задействовал эту роль УВКБ ООН для устранения критических пробелов. Для этого необходимо установить крепкие двусторонние отношения и повысить осведомленность о способности операций УВКБ ООН выполнять эту роль в определенном контексте.
- В рамках руководства УВКБ ООН: руководство кластером лежит на учреждении, т. е. на представителе страновой операции. Ключом к успеху функции координатора является привлечение руководства и активное управление этими отношениями и поддержка руководящей роли Представителя и его участие в гуманитарной страновой группе с использованием системной взаимодополняемости руководящих и координирующих ролей УВКБ ООН. В частности, при разработке видения и стратегии крайне важно привлекать руководство УВКБ ООН. Для УВКБ ООН как учреждения и его координирующей роли полезно включить координаторов национального уровня в состав старшего руководства для информирования о разработке стратегии и предоставления операциям УВКБ ООН данных о межучрежденческом контексте, чтобы способствовать принятию решений по позиционированию и обеспечению ресурсами.
- С другими координаторами УВКБ ООН: в контексте кластеров УВКБ ООН, как правило, возглавляет три кластера: кластеры защиты, кластер по координации и управлению деятельностью лагерей и предоставления убежища. Достижение высокого уровня сотрудничества между тремя координаторами и даже применение трехкластерного подхода, как правило, рекомендуется для получения стратегических и оперативных выгод.

Особые лидерские качества

Некоторые особые навыки являются важнейшим компонентом набора навыков эффективного лидера. Среди них:

- Стратегическое планирование и видение. Они влекут за собой способность понимать широкий гуманитарный и оперативный контекст, стратегически рассуждать о гуманитарных результатах, а также способствовать общему направлению деятельности и целям кластера или сектора и представлять о них информацию. Рекомендуемый подход к разработке стратегии в целом является инклюзивным и основанным на сотрудничестве. Контекст определяет, в какой степени координатору необходимо давать указания по основным вопросам и принимать на себя непосредственное управление группой. Вне зависимости от ситуации сильные аналитические, коммуникативные навыки и навыки проектной деятельности повысят

авторитет роли координаторов.

- Умение достигать консенсуса и вести переговоры. Консенсус – это единственной возможный механизм принятия решений в условиях деятельности сектора или кластера. Координатору необходимо понимать цели и интересы, стоящие за различными позициями, и находить творческие способы помочь членам достичь эффективной и разумной золотой середины посредством убеждения и переговоров.
- Планирование и организация. Эффективный координатор способен организовывать свою деятельность и деятельность других в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Объем работы координатора может быть значительным. Важно знать, как определять приоритеты и в каких областях, как сосредоточиться на главном и не потерять основную цель, уделив слишком много внимания деталям. Эффективный координатор быстро определяет, какие задачи можно делегировать и как управлять временем и конкурирующими приоритетами.

Методы, советы и передовой опыт

- Знание – это сила, которая позволяет укрепить роль координатора в отсутствие рычагов формального влияния. К знаниям относятся основные компоненты усилий по координации, а также данные о гуманитарной архитектуре и ключевых партнерах. Важно отметить, что знания предполагают личную осведомленность о контексте, динамике конфликтов/бедствий и последующей гуманитарной ситуации, приоритетах и пробелах в наиболее важных географических регионах.
- Роль координатора может требовать значительных усилий. Часто у координатора недостаточно навыков, знаний или времени для выполнения всех необходимых задач. Важно уметь делегировать обязанности. Будьте реалистичны и не игнорируйте ситуации, когда рабочая нагрузка, сроки или требования чрезмерно высоки. Обеспечьте ясность в отношении потребностей во вспомогательном персонале и методах его набора либо через УВКБ ООН, либо через партнеров.
- Помните, что стиль руководства и предпочтительные методы необходимо переопределять и переориентировать, когда это необходимо, в зависимости от того, что эффективно и как развивается контекст.
- Стратегические консультативные группы (СКГ) и технические рабочие группы являются полезными инструментами делегирования задач в случае, если они нуждаются в руководстве.
- Поддерживайте оперативность и гибкость в создании субнациональных координационных структур. Однако помните о необходимости избегать избытка уровней координации или бюрократии.
- Помните, что координация – это, прежде всего, услуга учреждениям, осуществляющим оперативную деятельность. Принимайте подход «руководитель, готовый служить», будучи организатором и образцом для подражания в командной работе. Помните, что вы не руководитель проекта. Подходите к сложным вопросам, не определяя заранее точный результат, но объективно стремитесь к достижению результата.
- Оказывайте партнерам поддержку. Если это необходимо и разумно, добровольно выполняйте работу «принеси-подай». Доказывайте, что на вас можно положиться, и

выполняйте все обязательства, что взяли на себя. Будьте отзывчивы и отвечайте на запросы вовремя. Соблюдайте принцип подотчетности и придерживайтесь согласованных действий и результатов.

- Часто осуществляйте поездки на места и взаимодействуйте с вынужденно перемещенными лицами и лицами без гражданства вне более официальных миссий. Полезное практическое правило – совершать такие поездки по крайней мере один раз в неделю, стремясь постепенно охватить большую часть соответствующей области. Приглашайте присоединиться к вам партнеров, принимая во внимание инклюзивность, отношения, которые вы хотите построить, проблемы, которые вы намерены изучить, и необходимость развития сотрудничества. Поездки на места часто полезны для выявления ключевых гуманитарных субъектов, которые по той или иной причине не посещают заседания кластера или сектора. Станьте лидером в области ААР и участия.
- Выступайте за результат оказания услуг, а не за процесс.
- Важнейшее значение имеет самоанализ и умение управлять собой. Мало что так говорит о лидерстве, как способность выглядеть уравновешенным, справедливым и спокойным. Часто бывает трудно получить прямую обратную связь от партнеров о вашей работе, в том числе заслуженные положительные отзывы. Важно не относиться к этому слишком лично.

2. Управление заинтересованными сторонами и ведение переговоров с ними

Эффективный координатор знаком с широким кругом заинтересованных сторон, включая сами сообщества, и управляет ими. Она или он выявляет и понимает отношения, мотивацию, ограничения и давление, влияющие на других, и взаимодействует со многими заинтересованными сторонами для достижения скоординированных результатов гуманитарной деятельности.

Эффективное управление заинтересованными сторонами также предполагает осведомленность о политической ситуации, включая способность ориентироваться в сложных и порой конкурентных межучрежденческих условиях для достижения гуманитарных целей. Однако координатор не должен считать альянсы простым инструментом. Сосредоточение внимания на краткосрочной выгоде может подорвать доверие к координатору. Напротив, управление взаимоотношениями должно выйти за рамки переводов и перейти к отношениям в долгосрочной перспективе, основанным на доверии и взаимной поддержке. Координатор должен быть нацелен на поддержку и укреплять доверие, думая о том, что он или она может предложить другим для достижения результатов в форме более эффективного гуманитарного реагирования. Принятие мнения, основанного на мнениях всех учреждений, и участие в партнерстве играют важную роль в укреплении доверия.

Сильный координатор часто использует подход «360 градусов» к управлению заинтересованными сторонами. Он или она рассматривает роль координатора как часть более широкой действующей системы координации действий в чрезвычайных ситуациях и взаимодействует с другими координаторами в УВКБ ООН и вне его для формирования связей и избежания несогласованности.

Навыки ведения переговоров

Достижение консенсуса среди партнеров часто влечет за собой переговоры между сторонами с различными мнениями. Ключом к успешным переговорам служит понимание и анализ интересов или потребностей, лежащих в основе позиций, которых придерживаются участники переговоров, а также способность найти лучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (BATNA), что часто необходимо для определения собственной позиции в переговорах. В гуманитарном контексте переговоры, как правило, направлены на поиск точек соприкосновения. Для этого необходим ряд навыков межличностного общения, включая способность читать, анализировать и уважать интересы и потребности других, выстраивание доверия, а также способность использовать влияние в сложных условиях, достигая баланса интересов и находить подходящие компромиссные решения.

Важность взаимоотношений с властями

Система координации гуманитарной деятельности не предназначена для замены правительства, но является ключом к построению и развитию отношений с властями. Важна регулярная и прозрачная коммуникация с властями. Трудности могут возникнуть в ситуациях, когда необходима информационно-пропагандистская деятельность, например, когда позиция и действия правительства противоречат принципам защиты и гуманитарным принципам. В таких ситуациях крайне важно добиться осведомленности руководства и, по мере необходимости, его участия в осуществлении такой информационно-пропагандистской деятельности или решении деликатных вопросов, таких как соблюдение принципов защиты и гуманитарных принципов. Также важно искать возможных сторонников в правительстве, например, органах по правам человека.

Участие местных субъектов

Посвятите время и усилия обеспечению участия национальных НПО и гражданского общества, включая роль самих затронутых сообществ, таких как организации, возглавляемые беженцами или ВПЛ. Такое участие должно быть значимым и осуществляться в рамках всей гуманитарной системы и на протяжении программного цикла. Недостаточно проводить консультации, необходимо заранее выявлять и устранять барьеры для участия на уровне сектора/кластера, на межкластерном уровне и, при необходимости, на уровне гуманитарной страновой группы. Например, если проблема заключается в языковом барьере, перейдите на местный язык или воспользуйтесь услугами переводчиков, где это уместно. Открыто спрашивайте о предпочтительном способе связи: возможно, им окажется не электронная почта. Координатор должен выступать за локализацию и ААР, ставя роль сообществ в центральное место в реагировании.

Механизмы, советы и передовой опыт

- Составьте устно или на бумаге карту заинтересованных сторон, учитывающую подход в интересах всего общества, и поддерживайте отношения со всеми участниками. Правительство, субъекты гуманитарной деятельности на различных уровнях, другие

сектора или кластеры и затронутое население играют важную роль. Не забывайте о других заинтересованных сторонах, таких как научные круги или религиозные организации. В условиях ограниченного времени приоритеты следует определять совместно.

- Помните, что взаимоотношения ценны сами по себе, поэтому важно относиться к ним непредвзято. Ценные идеи, альянсы и репутационный капитал могут принадлежать заинтересованным сторонам, которые обычно не считаются гуманитарными субъектами, включая научные круги, массовые организации и религиозных лидеров. Координаторам, возможно, потребуется приложить усилия для понимания местных обычаев, социальных норм и взаимоотношений.
- Помните, что успешные переговоры и достижение консенсуса часто основываются на предыдущих усилиях по установлению качественных, доверительных отношений с партнерами.
- Помимо встреч с многочисленными заинтересованными сторонами, установите двусторонние отношения с партнерами. Это может быть сделано с конкретной целью, например, для мобилизации участия и поддержки, неформальных консультаций по определенному вопросу, решения конкретных проблем или привлечения новых партнеров. Это также может быть необходимо для того, чтобы услышать, понять и построить/поддержать отношения. Рекомендуется встречаться с партнерами в их офисах, даже если потребуется время на поездки. Убедитесь, что двусторонние отношения соответствуют принципам прозрачности принятия решений и консенсуса.
- Стремитесь к общению в неформальных ситуациях, такие как беседы в коридорах и общественные мероприятия, для создания сетей и вовлечения субъектов, а также обмена информацией и мнениями. Координатору важно принимать участие во взаимодействиях в полусоциальной/полупрофессиональной среде, так как это может быть важно для построения доверия.

3. Расширение прав и возможностей и укрепление доверия

Координатор должен стремиться создать атмосферу доверия и уверенности, в которой члены кластера или сектора и другие ключевые заинтересованные стороны чувствуют, что они способны и хотят внести свой вклад. Среда, в которой партнерам комфортно выражать свои позиции, идеи и мнения, также в большинстве случаев будет способствовать сплочению и сотрудничеству.

Укрепление доверия и психологическая безопасность

Концепция и практика психологической безопасности предполагают создание культуры доверия, в которой можно выражать идеи, мнения, опасения и признавать ошибки, не опасаясь возмездия или осуждения. Обеспечить такую среду важно для координатора и для членов сектора/кластера, так как в результате удастся добиться необходимого уровня искренности и осмысленной координации. Помните, что в задачи координатора входит укрепление доверия к координационным и лидерским способностям УВКБ ООН как ведущего учреждения.

Сложный гуманитарный контекст может потребовать прагматичного подхода к принятию решений, основанного на методе проб и ошибок. Однако извлечь уроки и сделать выводы

на будущее невозможно без доверительной среды, способствующей обучению.

Координатор должен создавать такую среду и вносить в нее свой вклад, давать возможность экспериментировать и проявлять инициативу, а также демонстрировать способность учиться и корректировать курс по мере необходимости.

Подотчетность

Культура и практика подотчетности имеют ключевое значение. Успешное лидерство влечет за собой понимание разницы между ответственностью (обязанностями тех, кто выполняет задачи) и подотчетностью (принятие лидером того, что он или она направляет остальных сотрудников, наделяет их полномочиями и несет ответственность за их действия).

Разумеется, в контексте координации существует одна особенность – координатор не несет ответственности за действия участников сектора или кластера. Однако она или он воплощает в себе подотчетность учреждения за качественную координацию, включая согласованность в достижении общих гуманитарных целей.

Подотчетность также означает отказ от перекладывания вины на других и принятие коллективных решений. Перекладывание вины тормозит инициативу и развитие сектора/кластера. Оно также снижает желание сторон принимать оправданные риски, которые часто необходимы для эффективного реагирования на чрезвычайные ситуации.

Механизмы, советы и передовой опыт

- Всегда будьте уважительны и вежливы с партнерами, в том числе (и особенно) в напряженной обстановке. Это не только принципиальный вопрос, но и условие эффективной координации.
- Шаг назад во время конфликта и воздержание от немедленной реакции позволят создать пространство для обмена мнениями и дискуссий. Зачастую такой подход является ключом к достижению консенсуса и привлечению поддержки.
- Будьте активны и скромны, представляя идеи другим участникам. Проявляйте интерес и готовность учиться и обмениваться мнениями и позициями, когда это необходимо.
- Проактивно привлекайте партнеров, которые реже проявляют себя, к широкому/публичным встречам.
- Проводите сложные обсуждения с партнерами отдельно, а не на публичных встречах.

4. Коммуникация

Эффективные координаторы чутки, убедительны и четко выражают свое мнение в формальном и неформальном общении, что способствует вовлечению и вкладу в улучшение результатов для всех заинтересованных сторон. Они адаптируют свой стиль общения к разным аудиториям и партнерам с различным опытом, отточили навыки слушателя и объясняют сложные вопросы прямым, информативным и мотивирующим образом. Хороший координатор также должен, при необходимости, открыто спрашивать о предпочтительном уровне, стиле и канале общения для различных условий и партнеров.

Коммуникация является важнейшим аспектом информационно-пропагандистской

деятельности. Информационно-пропагандистская деятельность в гуманитарных ситуациях должна быть стратегической, с четкими целями, обоснованной, адаптированной к аудитории, оказывающей влияние на вопросы, которые поднимает, и напрямую охватывать права, потребности и интересы вынужденно перемещенных лиц и лиц без гражданства. Важно использовать простой язык и избегать жаргонизмов. Умелый координатор понимает влияние данных и информации. Он или она ясно осознает важность воплощения результатов анализа и разработки стратегии в хорошо продуманную и масштабную информационно-пропагандистскую деятельность.

Успешный координатор также использует истории и свое красноречие, чтобы соединить идеи и нарисовать осмысленную картину более широкого контекста, выходящего за рамки деятельности кластера или сектора. Осмысление, или способность помочь другим получить более четкое понимание сложных событий и решений, которые они требуют, является ключевым навыком лидерства в чрезвычайных ситуациях. Оно особенно важно в хаотичных, быстро развивающихся ситуациях, когда количество человеческих страданий может показаться непосильным для тех, кто уполномочен реагировать на них.

Механизмы, советы и передовой опыт

- Эффективное слушание
 - Не перебивайте, думая, что вы уже знаете, что будет сказано далее, и мысленно репетируя свой ответ вместо того, чтобы обращать внимание на говорящего.
 - Повторяйте, перефразируйте, обращаясь к говорящему, чтобы проверить, правильно ли вы поняли его мысль.
 - Прислушивайтесь не только к фактам, но и к эмоциям.
- Четкая вербальная коммуникация
 - Используйте язык, который понимает ваша аудитория.
 - Будьте готовы повторить сказанное, если почувствуете, что это необходимо.
 - Убедитесь, что другие поняли то, что вы сказали, и при необходимости дайте пояснения.
- Невербальная коммуникация
 - Наклон верхней части тела вперед выражает интерес и сочувствие.
 - Кивок головы означает поддержку.
 - Зрительный контакт передает интерес.
 - Однако помните о культурных различиях в невербальном общении.
- Содействие
 - В рамках дискуссии придерживайтесь запланированной темы.
 - Поощряйте понимание и компромисс между различными группами и идеями.
 - Задавайте соответствующие вопросы, чтобы стимулировать новые идеи.
 - Обеспечьте передачу информации четким и лаконичным способом.
- Качественное письменное общение
 - Пишите прямо и по существу.
 - Используйте короткие предложения и простой язык.
 - Придерживайтесь структуры текста. Используйте заголовки и подзаголовки.
 - Избегайте использования скрытых копий электронных писем.
 - Вне зависимости от ситуации не переходите на личности.

- Предпочитайте личные встречи, когда это необходимо, например, когда вам нужно достичь консенсуса или эффективно управлять эмоциями.

5. Разрешение конфликтов

Конфликты или глубокие расхождения в мнениях не являются редкостью в секторах или кластерах. Поэтому координаторам часто необходимо способствовать компромиссу и практическим решениям разногласий и конфликтов, уделяя особое внимание принятию решений и созданию функционирующей рабочей среды.

Если конфликт не выявлен и не разрешен своевременно, он может повлиять на эффективность координации. Следовательно, координатору необходимо как быстро вмешиваться, когда это необходимо, чтобы снять напряженность, так и в случае возникновения разногласий или конфликтов выбирать соответствующий метод для их устранения и разрешения. Координатор всегда должен быть уравновешенным и придерживаться нейтралитета, разрешая разногласия прозрачным образом, ставя перед собой единственную цель — найти решение, которое является справедливым и воспринимается таковым всеми партнерами. Поддержание качественной координации и выполнение гуманитарных целей должны оставаться основой любого решения.

Механизмы, советы и передовой опыт

- Будьте внимательны к признакам. Конфликт может перерасти в гнев, споры и формирование группировок. Иногда он также может стать причиной недостаточного участия и посещаемости встреч.
- Устраняйте напряженность как можно раньше, чтобы избежать эскалации и распространения.
- Попытайтесь определить причину конфликта. При необходимости прибегайте к двусторонним переговорам и узнавайте мнение ключевых партнеров.
- Сосредоточьтесь на основных проблемах, избегайте обвинений, высказывайте предложения, при необходимости обращайтесь за внешней помощью и содействуйте достижению консенсуса по предлагаемым решениям.
- Когда это необходимо и возможно, делегируйте полномочия кому-то, обладающему особым авторитетом и навыками посредничества и разрешения конфликтов.

6. Методы принятия решений

Решения необходимы для внесения ясности в двусмысленные, сложные или трудные вопросы и определения путей их решения. Принятие разумных и взвешенных решений важно для координации усилий и обычно основано на имеющейся информации и фактических данных, а также, при необходимости, на здравом смысле.

Однако координатор редко имеет возможность принимать решения в одностороннем порядке. Скорее, его или ее цель — узнать, как следует принимать решения в данном контексте. Важными факторами являются характер рассматриваемой проблемы (например, стратегический или технический) и время, имеющееся для принятия решения. Аналитические навыки и навыки решения проблем необходимы, а также обязательно, если

позволяет время, обеспечение прозрачности и инклюзии. Согласно исследованиям, решения, принятые в результате консенсуса, более соответствуют ситуации и устойчивы с течением времени. Они также поощряют участие и заинтересованность, поскольку создают веру в справедливость процесса принятия решений. Достижение консенсуса, а также построение отношений также играют ключевую роль в предотвращении возникновения конфликта. В то же время нехватка времени, вызванная чрезвычайной ситуацией, и необходимость периодически действовать быстро могут потребовать принятия решений, не основанных на консенсусе.

Следующая диаграмма может быть полезна:

КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ	КАК ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ	
Вся группа	Консенсус	Это метод выбора. Он в особенности полезен, когда вопрос важен, сложен или неясен и есть время для консультаций, например, при принятии решения об общих стратегиях.
	Голосование	Его можно использовать для решения несложных вопросов, когда мало времени или нет необходимости в обширных консультациях, например, при принятии решения о регулярности встреч.
Небольшая группа	Делегирование полномочий группе	Подходит для вопросов, связанных с техническими аспектами, когда партнерам удобно делегировать полномочия. Этот метод также можно использовать в сочетании с консенсусом. Например, небольшая группа разрабатывает проект стратегии организации убежища как основу для достижения дальнейшего консенсуса со всей группой.
Координатор	Одностороннее решение	Целесообразно только в условиях ограниченного времени, когда вопрос недостаточно важен или когда это единственно возможный путь и координатор пользуется высоким уровнем доверия со стороны всех участников. Это крайний вариант.

Период после чрезвычайной ситуации

Системы гуманитарной координации часто продолжают действовать и на этапе после

чрезвычайной ситуации. Однако важно стремиться к проактивному переходу к альтернативным механизмам координации, которые предлагают больше точек входа для заинтересованных сторон в области развития и миростроительства, например, координации на местах, и согласовывать их с правительственными координационными структурами и механизмами, где это возможно, в том числе посредством более тесных связей с отраслевыми министерствами и прочими субъектами. Координация в период после чрезвычайной ситуации должна способствовать такому переходу. В этот период координация должна по-прежнему руководствоваться гуманитарными принципами и приоритетами перемещенных лиц и более широкого населения, затронутого перемещением. Хорошие отношения, установленные на раннем этапе чрезвычайной ситуации с властями и другими местными субъектами, также помогут на этапе перехода.

Как правило, такие изменения должны проводиться всей системой координации и поддерживаться гуманитарной страновой группой или ее эквивалентом, включая УВКБ ООН в качестве ведущего учреждения соответствующего сектора/кластера. Путь к переходному периоду может оказаться трудной задачей, в рамках решения которой координатор столкнется с различными и противоположными точками зрения, в особенности в ситуациях, когда правительство является стороной конфликта и соблюдение гуманитарных принципов оказывается под вопросом. В таких ситуациях важно оставаться открытым для различных точек зрения, принципиальным, но прагматичным, а также учитывать принципы прозрачности и инклюзии в методах работы.

Контрольный список для координаторов

- **Понимайте ожидания и управляйте ими:** понимайте ожидания руководства (представителя УВКБ ООН), партнеров и лиц, которым мы служим, в отношении роли координатора.
- **Соберите основную информацию:** быстро ознакомьтесь с контекстом, ситуацией в области перемещения и партнерами, включая сами сообщества. Будьте открыты и выражайте заинтересованность. Это укрепляет доверие и уверенность в вас как в координаторе.
- **Используйте прозрачные методы работы:** определите четкие, прозрачные и инклюзивные методы работы. Помните о необходимости найти баланс между скоростью и инклюзией. Не допускайте жесткости в поведении, вносите коррективы по мере необходимости.

- **Выполняйте роль организатора:** выполнение роли организатора на раннем этапе демонстрирует инклюзию и лидерство. Выполняйте задачи целенаправленно, сосредоточившись на содержании, а не на процессе.
- **Вносите рекомендации:** разработайте видение и стратегию с помощью совместного подхода и сосредоточьтесь на общих проблемах. Важно двигаться в одном направлении, с которым согласны все стороны.
- **Ориентируйтесь на результат и решения:** сосредоточьтесь на результатах и ориентируйтесь на решения, используя весь спектр своих навыков.
- **Всегда управляйте отношениями и обеспечивайте эффективную коммуникацию:** помните, что эффективная коммуникация и управление отношениями — это важная и постоянная задача, требующая непрерывных инвестиций.

Приложения

[IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, 2015](#)

4. Обучение и практика на местах

Обучение в формате онлайн (доступ только для сотрудников УВКБ ООН)

[Межучрежденческая координация в чрезвычайных ситуациях](#)

5. Ссылки

[Руководство по кластеру здравоохранения: практическое руководство Как эффективно выполнять роль координатора кластера Координация в гуманитарных кластерах. ALNAP, 2015 г.](#)

6. Основные контактные данные

HQEMHAND@unhcr.org