UNHCR The UN Refugee Agency | EMERGENCY HANDBOOK

协调技能、方法和良好做法

07 六月 2024

關鍵點

- 了解协调角色的要求，以及我们所服务的人员、您的合作伙伴群体、难民署和人道主义领导层的期望。请记住，协调是一项服务，需要以服务为导向
- 使协调角色适应环境、适用的协调模式和协调级别。牢记难民协调和群组协调环境之间的差异
- 将协调角色视为现有更广泛的应急协调系统的一部分，并与难民署和更广泛系统中的其他协调员合作。建立联系，不要各自为政
- 作为一名协调员，在快节奏、繁忙和混乱的应急行动中，要保持头脑冷静、务实并专注于要点和优先事项。不要纠结于细节，专注于WIN（现在最重要的是什么）
- 请记住，协调员的网络和关系是难民署领导力和声誉的重要组成部分。即使在紧急情况带来的压力之下，也要不断投资于这些领域，并在难民署内部以及与合作伙伴保持良好的沟通

1. 概述

部门或群组协调是难民、境内流离失所和混合紧急情况下所需的机构间角色。通常，国家和地方各级可能需要的协调角色需要履行众多核心职能。其中包括支持服务提供、指导战略决策、规划和战略制定、响应监测和报告、应急规划和准备、能力建设和宣传。协调角色的要求很高。它们涉及从战略到行动责任的方方面面，需要在难民署（协调牵头机构）内部以及与广泛的利益攸关方建立高度的共识、合作和一致性。作为一名协调员，必须牢记，一个部门的领导权属于相关机构，如属于某一国家行动部门的代表。让领导层参与进来并积极主动地管理这种关系，是协调职能取得成功的关键。

协调员的工作没有正式的上下级关系。因此，为了成功履行核心职能并帮助实现高质量的协调，协调员必须掌握一系列实用技能和能力，包括：

- 领导力
- 利益攸关方管理与谈判
- 增强能力和建立信任
- 沟通
- 解决冲突
- 决策

2. 與應急行動的相關性

人道主义协调系统，无论是难民协调模式（RCM）还是机构间常设委员会人道主义群组协调模式，都是为应对紧急情况而设计的。应急计划和准备工作是任何群组或部门的一项核心职能，在应急行动期间和应急行动刚刚结束之后，协调工作至关重要，因为应急人员的数量和多样性都在增加，应急行动的步伐也在加快，并且紧急情况通常会带来各种战略和行动上的变化。

应急行动的有效与否在很大程度上取决于高质量的协调。主题专业知识加上合适且妥善应用的技能组合，将有助于确保实现这种高质量的协调。这些知识和技能使协调员能够在明确方向、迅速决策的必要性与建立共识和参与式方法之间取得平衡，作出正确的判断，并在时间紧迫、工作量巨大的情况下有效地确定优先次序、进行授权和管理时间。应急协调角色往往受到特别审查，需要更加重视高质量的协调，以实现人道主义目标，避免本组织作为牵头机构的最终声誉风险，以及避免承担作为“最后手段的提供者”的相关责任。

3. 主要指導

在紧急情况下进行协调的主要目的是提高应急行动的有效性、规模和覆盖范围，加强应急行动的问责，并遵守人道主义行动的质量和一致性标准。因此，协调员的一个主要目标是促进各方在战略、应对计划和实际应对行动方面的合作与协调。

协调员没有权力向部门或群组成员发出指示。一个机构要想获得合法性——以及最终的领导权——需要尊重和信任协调员高质量的协调工作，真正将协调工作视作一种服务或支持。对人道主义局势的了解、主题专业知识、对适用协调架构的理解都很重要。但是，还必须辅之以对实现协调目的同样重要的众多技能。

协调员如何使用和应用这些技能，如何管理和调节自己的长处和短处，将决定其协调风格。这种风格需要高度适应协调环境和对话者。我们将在下文详细介绍必要的技能组合以及经过实践检验的做法和方法，这有助于协调员更有效地运用这些技能和方法。

1.领导力

协调环境中的领导力要素

领导力是为团队提供愿景、让团队成员朝着愿景一起努力、并增强实现愿景的决心的能力。它包括管理变革、做出或促进合理和及时的决策、加强对这些决策的问责以及激励合作伙伴实现计划成果的能力。作为协调员，您需要时刻牢记，机构是领导者，而您作为协调员的角色是通过高质量的协调工作使机构发挥领导作用。

协调背景下的有效领导需要考虑两个关键因素。

首先，协调员没有正式权力来向部门或群组成员发出指示。必须通过角色的合法性、对角色的信任和尊重及其机构间性质和发言权来建立权力（或促进一致性和承诺的能力）。这尤其包括要在事实上以及观念上将协调员的工作当作一项服务，帮助整个集体更好地实现人道主义目标。

其次，环境在很大程度上决定了所需的领导风格。重要的环境要素包括：

- 人道主义局势。这包括其范围和严重性、其可变性以及在特定时间点上应对行动的充分程度。
- 群组和部门成员在协调级别方面的能力和期望。通常情况下，这会超出信息共享的范畴，但一般不涉及行动协作和联合工作。通常倾向于在不放弃行动自主权的情况下，根据共同战略进行总体协调。
- 人道主义架构。这包括适用的协调模式（难民协调模式、机构间常设委员会、混合情况）和协调级别（国家、地方）。在境内流离失所者和混合情况下，协调员需要弄清楚人道主义事务协调厅和人道主义协调员的作用，以及难民署作为牵头机构和“最后手段的提供者”的具体作用和责任。至关重要的是，它还包括政府对根据人道主义原则掌握领导权的渴望及其在人道主义原则指导下与现有协调机制的衔接。

协作式领导和决策是协调环境中的规范，与难民署自身方案的合作伙伴管理相比，它要求采取截然不同的风格。

话虽如此，同样重要的是要认识到，在某些情况下，协调员需要采取更有力的干预措施，引导团队朝着商定的方向前进。例如，当人道主义应急行动缺乏连贯一致的战略，或者当现有战略需要迅速适应环境的突然变化时，情况就是如此。当现有的人道主义缺口没有足够迅速地得到充分弥补时，情况也是如此。

与难民署的关系

部门/群组协调员与难民署的关系确实经常让人产生疑问。这是因为难民署在协调环境中扮演双重角色：难民署领导某一部门的协调工作，并在该部门开展应对工作。作为协调员，必须在三个层面上处理与难民署的关系和在难民署内的关系，即难民署行动部门层面、难民署领导层（同时也是群组牵头机构）层面，以及（境内流离失所者或混合情况）难民署领导的其他群组协调员层面。

- 与难民署行动部门的关系：作为协调员，重要的是要牢记，协调员的角色是机构间角色，是为了促成某个群组或部门作出集体应对，而不是代表难民署的机构利益。例如，难民署作为一个机构，是某一部门/群组的成员，必须由协调员以外的人作为代表。与此同时，难民署作为一个机构，还是某一部门/群组中“最后手段的提供者”，协调员必须及时发挥难民署的这一作用，以弥补关键缺口，这就要求建立牢固的双边关系，并清楚难民署行动部门在特定环境中发挥这一作用的能力。
- 与难民署领导层的关系：群组的领导权属于相关机构，例如，属于某一国家行动部门的代表。协调职能取得成功的关键是，通过支持代表在人道主义国家工作队（HCT）发挥领导作用和参与其中，利用难民署领导层和协调角色的系统互补性，来使领导层参与进来，并主动地管理这种关系。特别是在制定愿景和战略方面，难民署领导层的参与至关重要。让国家一级的协调员作为高级管理层的一员，为战略制定提供信息，并使难民署的行动部门随时了解机构间的情况，以协助作出定位和资源配置决定，这对难民署发挥其机构和协调作用都是有益的。
- 与难民署其他协调员的关系：在群组环境下，难民署通常领导三个群组——保护、营地协调和营地管理（CCCM）以及住房。在三位协调员之间开展高级别的合作，甚至采取三方群组的方法，一般来说是可取的，可以产生战略和行动红利。

具体的领导技能

有几项具体技能是高效领导者技能组合的重要组成部分，其中包括：

- 战略规划和愿景。这就要求有能力了解广泛的人道主义和行动环境，从战略角度思考人道主义成果，并促进和明确传达该群组或部门的总体方向和目标。一般来说，理想的战略制定方法应是包容性和协作性的。协调员需要在多大程度上就实质性问题提供指导，以及在多大程度上更直接地指导团队，将取决于具体情况。无论如何，强大的分析、沟通和起草技能将使协调员的角色更具权威性。
- 建立共识和谈判。共识是部门或群组环境中的默认决策机制。协调员需要了解不同立场背后的目标和利益，并找到创造性的方法，通过说服和谈判，帮助成员达成有效、合理的中间立场。
- 规划和组织。一名称职的协调员能够在短期、中期和长期内组织自己和他人。协调员的工作量可能非常大。重要的是要知道如何优先考虑和优先考虑什么，如何关注要点，避免被细节所困扰。一个出色的协调员能迅速确定哪些工作可以委派他人，以及如何管理时间和相互冲突的优先事项。

方法、技巧和良好做法

- 知识就是力量，在没有正式权力的情况下，知识可以帮助协调员发挥影响力。这包括了解协调工作的具体内容，以及了解人道主义架构和主要合作伙伴的具体细节。重要的是，这需要对最重要地理区域的环境、冲突/灾害动态和随之而来的人道主义局势、优先事项和差距有第一手的了解。
- 对协调角色的要求可能会非常高。通常，协调员并不具备完成所有必要任务的所有技能、知识

或时间。分派工作至关重要。当工作量、时间表或需求超出处理能力时，要讲求实际并保持透明。应明确对支持人员的需求，明确通过难民署或合作伙伴获得支持人员的方法。
- 请记住，领导风格和偏好的方法在必要时需要重新定义和重新调整，这取决于什么方法奏效，以及环境是如何演变的。
- 战略咨询小组（SAG）和技术工作组是分派工作的有用工具，但不能滥用。
- 在建立地方一级的协调结构方面要迅速和灵活。但要注意避免协调层级过多或官僚主义。
- 要注意协调首先是为行动机构提供的一项服务。采用“公仆式领导”方法，成为团队合作的召集人和榜样。要注意，您不是项目经理。在处理复杂问题时，不要先入为主，要客观地引导其走向一个结果。
- 要对合作伙伴给予支持。在可能和合理的情况下，要主动承担跑腿工作。要做一个可靠的人，履行自己的承诺。要有求必应，及时回复。要承担责任并遵守商定的行动和成果。
- 除了完成更正式的任务外，要经常去实地与被迫流离失所者和无国籍者交谈。一个有用的经验法则是每周至少这样做一次，力求逐步覆盖大部分适用的相关领域。邀请合作伙伴时要考虑到包容性、您想建立什么样的关系、您想了解哪些问题以及促进合作的必要性。实地考察往往有助于确定那些由于某种原因没有参加群组或部门会议的主要人道主义行动者。要倡导AAP和参与。
- 要成为优先考虑交付而不是过程的倡导者。
- 自知之明和自我管理能力至关重要。头脑冷静、公正沉稳是非常难得的领导品质。通常很难从合作伙伴那里获得对您工作表现的直接反馈，包括应得的积极反馈。重要的是，不要把这件事放在心上。

2.利益攸关方管理与谈判

一名称职的协调员了解并管理着众多的利益攸关方，包括社区本身。她/他能识别并理解影响他人的关系、动机、制约因素和压力，并在利益攸关方的关系网络内开展工作，以协调有方地实现人道主义交付成果。

要很好地管理利益攸关方，还需要具备政治意识，包括有能力驾驭复杂的、有时甚至是相互冲突的机构间环境，以实现人道主义目标。但是，协调员不能将联盟视为纯粹是工具性的。只顾眼前利益会破坏对协调员的信任。相反，关系管理必须超越交易范畴，走向基于信任和相互支持的长期关系。协调员需要具有支持他人的意识和建立信任的能力，考虑自己能为他人提供什么，以实现更好的人道主义响应。采纳机构间的意见并成为伙伴关系的倡导者，将大大有助于建立信任。

一名出色的协调员通常会使用“360度”方法来管理利益攸关方。她/他将协调角色视为现有更广泛的应急协调系统的一部分，并与难民署和更广泛系统中的其他协调员合作，以期建立联系，避免各自为政。

<u>谈判技能</u>

要在合作伙伴之间达成共识，往往需要在不同立场之间进行谈判。谈判成功的关键在于理解和分析谈判立场背后的利益或需求，以及确定谈判协议最佳替代方案（BATNA）的能力——这通常是在谈判中确立自己立场的必要条件。在人道主义背景下，谈判通常是为了寻求共同立场。这还需要一些人际交往技能，包括阅读、分析和尊重他人利益和需求的能力，建立信任的能力，以及在复杂环境中发挥影响力的能力，还要有平衡利益和找到正确的折中方案的能力。

与当局建立关系的重要性

人道主义协调系统不是要取代政府，而是与当局建立和培养关系的关键。与当局进行定期和透明的沟通非常重要。当需要进行宣传时，例如当政府的立场和行动与保护和人道主义原则背道而驰时，就可能会出现困难。在这种情况下，关键是要确保领导层了解并酌情参与开展此类宣传或处理敏感问题，如遵守保护和人道主义原则。在政府内部寻找潜在的支持者也很重要，例如人权机构。

地方行动者的参与

投入时间和精力，使国家非政府组织和民间社会能够参与进来，包括让受影响社区本身发挥作用，如难民或境内流离失所者领导的组织。这种参与必须是有意义的，并贯穿整个人道主义系统和方案周期。仅仅进行磋商是不够的，还需要在部门/群组一级、群组间一级并根据需要在人道主义国家工作队（HCT）一级积极主动地发现和解决参与障碍。例如，如果存在语言障碍，在负担得起费用的情况下，改用当地语言或使用口译员。公开询问偏好的沟通方式——可能不是电子邮件。作为一名协调员，必须将社区的角色置于应急行动的中心位置，借此倡导本地化和AAP。

机制、技巧和良好做法

- 在头脑中或书面上绘制利益攸关方地图，考虑全社会方法，并维持好方方面面的关系。政府、人道主义层级结构、其他部门或群组以及受影响人口都很重要。不要忘记其他利益攸关方，如学术界或宗教组织。时间紧迫时，以协作的方式确定优先事项。
- 要注意珍视人际关系本身，并保持开放的心态。有价值的见解、联盟和声誉资本可能掌握在通常不被认为是人道主义行动者的利益攸关方手中，包括学术界、基层组织和宗教领袖。协调员可能需要努力了解当地的习俗、社会规范和社会关系。
- 请记住，成功的谈判和建立共识往往离不开之前为与合作伙伴建立高质量、相互信任的关系而付出的努力。
- 除了与多方利益攸关方举行会议外，还要与合作伙伴建立双边关系。这样做可以有特定的目的，例如动员参与和认同、就特定问题进行非正式磋商、应对特定挑战或争取新的合作伙伴。这样做的目的也只能是倾听、理解和建立/保持关系。优先选择在办公室拜访合作伙伴，即使这需要花时间去旅行。确保双边关系符合决策透明和共识的原则。
- 寻求非正式场合，如走廊谈话和社交活动，以建立人脉和接触，并交流信息和观点。作为一名协调员，参与半社交/半专业环境是至关重要的，这对于建立信任也很重要。

3.增强能力和建立信任

协调员必须努力创造一种信任的氛围，使群组或部门成员和其他主要利益攸关方感到有能力并有动力做出最大贡献。在大多数情况下，一个能让合作伙伴自如表达立场、想法和意见的环境也能促进达成一致与合作。

建立信任和心理安全感

心理安全感的概念和实践都要求营造一种信任文化，人们可以在其中表达自己的想法、意见和担忧，也可以承认错误，而不必担心遭到报复或议论。这对协调员和部门/群组成员很重要，可以让各方展露诚意，实现有意义的协调。请记住，归根结底，协调员必须信任难民署作为牵头机构的协调和领导能力。

复杂的人道主义环境可能要求在决策时采取务实的试错方法。虽然这可以为下一次学习和改进提供重要经验，但学习需要一个充满信任的环境。 作为一名协调员，重要的是要创造和促进这样一种环境，使试验和采取主动成为可能，并展示学习能力和根据需要纠正错误的能力。

问责

问责文化和做法是关键所在。良好的领导力要求认识到并利用职责（执行任务者的义务）与问责（领导者承认自己负责对团队进行指导和授权，并对团队的行动负责）之间的区别。当然，在协调环境中存在一个细微的差别——协调员不对部门或群组成员的行为负责。然而，她或他体现了机构对高质量协调的责任，包括为实现共同商定的人道主义目标而达成协调一致。

问责还意味着避免推卸责任，并对集体决策负责。推卸责任会阻碍部门/群组的主动性和发展，也会减弱人们承担经过深思熟虑的风险的意愿，而这种意愿通常是有效开展应急行动所必需的。

机制、技巧和良好做法

- 在任何时候，包括（尤其是）在有压力的情况下，都要尊重合作伙伴，对他们礼貌相待。这不仅是原则问题，也是有效协调的条件。
- 退后一步，不立即做出反应，有助于创造交流和讨论的空间。这往往是达成共识和获得认同的关键。
- 积极主动、谦虚谨慎地向合作伙伴群体征求意见。实践并展示了解情况的兴趣和意愿，并在必要时交换意见和立场。
- 主动地让不太活跃的合作伙伴参与广泛/公开会议。
- 与合作伙伴单独进行棘手的对话，而不是在公开会议上。

4.沟通

优秀的协调员在正式和非正式沟通中都能做到思虑得当、有说服力和表达清晰，从而鼓励所有利益攸关方参与并为改善成果做出贡献。他们会根据不同的受众和不同背景的合作伙伴调整自己的沟通方式，

善于倾听，能以直接、翔实和激励性的方式解释复杂的事情。一个好的协调者还必须在必要时针对不同的环境和合作伙伴，公开询问偏好的沟通级别、方式和渠道。

沟通是宣传的关键。人道主义环境中的宣传必须具有战略性，目标明确，以证据为基础，针对对宣传事项有影响力的受众，并直接提及被迫流离失所者和无国籍者的权利、需求和利益。重要的是使用简单的语言，避免使用专业术语。一名出色的协调员应了解数据和信息的影响力。他或她能清楚地认识到将分析和战略制定的结果转化为精心策划、有效传播的宣传的重要性。

优秀的协调员还会利用讲故事和雄辩的口才，连点成线，描绘出一幅超越群组或部门界限的更广阔的、有意义的图景。意义建构，即帮助他人更清楚地了解复杂事件及其所需的决策的能力，是紧急情况下的一项关键领导技能。这尤其适用于混乱、迅速演变的局势，在这种局势中，人类遭受的苦难之多，可能会让受命应对苦难的人感到难以承受。

<u>机制、技巧和良好做法</u>

- 有效倾听
  - 避免插话，假设自己已经知道接下来要说什么，并在心里预演接下来要说什么，而不是关注说话者。
  - 复述、转述、重述说话者的话，确认自己的理解是否正确。
  - 倾听情感，也倾听事实。
- 清晰的语言沟通
  - 使用受众听得懂的语言。
  - 准备好在必要时，重复自己的话。
  - 检查其他人是否理解了您所说的内容，并根据需要加以澄清。
- 非语言沟通
  - 上半身的角度要表达出兴趣和同情。
  - 点头表示鼓励。
  - 目光接触传达出兴趣。
  - 然而，要注意非语言沟通中的文化差异。
- 引导
  - 让讨论重点突出。
  - 鼓励不同群体和想法之间的理解和妥协。
  - 问一些相关的问题来产生新的思路。
  - 确保传达的信息简明扼要。
- 高质量的书面沟通
  - 直截了当，切中要害。
  - 使用简短句子和简单语言。
  - 结构合理。使用标题和副标题。
  - 避免电子邮件中的密件抄送。

- 永远不要掺杂个人感情。
- 必要时（如需要达成共识或管理情绪时），优先考虑面对面会议。

6.决策方法

需要做出决定，为模棱两可、复杂或棘手的问题指明方向。在协调工作中，合理和平衡的决策非常重要，通常是基于现有信息和证据以及必要的合理判断。

然而，协调员很少能够单方面做出决定。相反，她/他必须知道在给定的环境下，决策必须以何种方式做出。重要的因素包括手头问题的性质（如战略问题与技术问题）以及做出决定的可用时间。如果时间允许，分析和解决问题的技能是必要的，透明度和包容性是必须的。研究表明，从长远角度来看，以协商一致方式做出的决定更充分、更可持续。这还能鼓励参与和认同，因为这种方式能让人相信决策过程是公平的。达成共识以及建立关系也是防止冲突发生的关键。同时，紧急情况下时间紧迫而且有时需要快速行动，可能需要基于共识的决策之外的决策。

下图可能会有所帮助：

由谁来决定	决策方式	
全体人员	共识	此为首选方法。当问题重要、复杂或不明确，并且有时间进行协商时，例如在决定总体战略时，这种方法尤其适用。
	投票	它可用于没有时间或没有必要进行广泛协商的不复杂问题，如决定会议的间隔周期。
小组	授权给小组	适用于合作伙伴乐于授权的、相对技术性的问题。它还可以与共识结合使用。例如，由一个小组制定一个住房战略草案，作为与全体人员达成进一步共识的基础。
协调员	单方面决定	只有在时间不够、问题不够重要或这是唯一可行的方式，并且协调员得到所有成员的高度信任时，才建议这样做。这是万不得已的选择。

後緊急階段

人道主义协调系统往往在紧急情况后阶段保持不变。然而，重要的是要积极寻求向替代协调安排过渡，为发展和建设和平利益攸关方提供更多的切入点，例如基于区域的协调，并尽可能与政府协调结构和机制保持一致，包括通过与职能部委建立更密切的联系。紧急情况后阶段的协调工作需要朝着这一方向过渡。在进行协调时，必须始终以人道主义原则以及流离失所者和广大受流离失所影响人口的优先事项为指导。在紧急情况初期阶段与当局和其他地方行动者建立的良好关系，也将有助于完成过渡阶段。

通常情况下，这种转变应由整个协调系统来进行，并得到人道主义国家工作队或同等机构的支持，包括作为相应部门/群组牵头机构的难民署。朝着某一方向过渡可能是一项艰巨的任务，协调员往往会面临不同和对立的观点，在政府是冲突一方，在被质疑是否遵守人道主义原则的情况下，情况往往更是如此。在这种情况下，务必对不同的观点保持开放的态度，在工作方式上保持透明和包容，坚持原则但又讲求实际。

檢查清單

- **了解和管理预期：**了解领导层（难民署代表）、合作伙伴和我们的服务对象对协调角色的期望。
- **熟悉情况：**迅速熟悉背景、流离失所局势和合作伙伴，包括社区本身。保持开放心态，积极表露兴趣。这样将树立人们对您作为协调员的信任。
- **设定透明的工作方法：**设定清晰、透明和包容的工作方法。请注意，必须在速度和包容性之间取得平衡。不要死板，要根据需要进行调整。
- **成为召集人：**尽早发挥召集作用，可体现出包容性和领导力。有目的地使用，关注内容而不是过程。
- **指明方向：**通过合作方式设定愿景和战略，并始终关注大局问题。重要的是要朝着一个商定的方向前进。
- **始终以结果和解决方案为导向：**始终注重结果，以解决方案为导向，充分利用自己的各种技能。
- **始终处理好关系，做好沟通：**请牢记，良好的沟通和关系管理是一项重要的迭代任务，需要持续投入。

附录

IASC, Reference Module for Cluster Coordination at Country Level, 2015

4. 學習和實地實踐

在线培训——仅限难民署工作人员参加

紧急情况下的机构间协调

5. 鏈接

健康群组指南：实用手册 如何成为一名高效的群组协调员 探索人道主义群组中的协调问题。人道主义行动问责和绩效积极学习网络，2015年

6. 主要聯繫人

HQEMHAND@unhcr.org