

# Роль Лидера и лидерства в комплексных условиях

## Модуль

### 1

Этот модуль представляет собой введение в основные идеи в этом Справочнике. Это создает основу для понимания того, почему важно, чтобы гражданское общество, гражданские лица в правительстве, армии и полиции координировали свои подходы к обеспечению человеческой безопасности.

**Урок 1. Понимание комплексных сред и определение заинтересованных сторон** выявляет различных заинтересованных акторов, которые могут работать над решением некоторых аспектов человеческой безопасности.

**Урок 2: Адаптивное лидерство** определяет общий набор проблем лидерства, с которыми сталкиваются гражданские лица, военные и полиция, когда они пытаются разделить общее пространство или окружающую среду.

**Урок 3: Межкультурная компетенция и построение доверия** определяют основные навыки общения и укрепления доверия между культурами с различными заинтересованными сторонами.

**Урок 4: Оценка своих действий** определяет необходимость самооценки, чтобы распознать свои способности и ограничения





# Урок 1 Определение заинтересованных сторон в комплексных средах

## Цели обучения

В конце урока участники смогут:

Определить ключевые характеристики комплексных сред

Определить преимущества координации с участием многих заинтересованных сторон

Построить карту заинтересованных сторон комплексной среды

Этот урок предоставляет руководителям гражданского, военного и полицейского секторов метод сопоставления заинтересованных сторон в «комплексных условиях». «Этот урок дает представление различным заинтересованным сторонам, работающим в комплексных условиях. Также объясняется, что отличает «комплексные среды» от других сред. «Сопоставление заинтересованных сторон» - это инструмент, используемый для выявления отношений между разными людьми и группами. Это помогает подчеркнуть, как наше культурное восприятие формирует то, как мы видим и понимаем комплексные среды.

## 1. Что такое осложненная среда?

Термин «комплексная среда» относится к реальным проблемам жизни и работы в условиях, когда существует множество различных групп с различными интересами. Ни одна группа не может контролировать или доминировать в пространстве. Попытки какой-либо одной группы решить проблему могут вызвать новые, неожиданные проблемы. Комплексная среда требует глубокого понимания, анализа и оценки конфликтов для определения экономических, политических, социальных, религиозных и других интересов различных групп (см. Модуль 4 по оценке конфликтов). Для решения комплексных проблем требуется координация между различными группами заинтересованных сторон для достижения успешного и долгосрочного результата (см. Модуль 3 по координации с участием многих заинтересованных сторон) .<sup>3</sup> В комплексных средах больше групп и проблем, чем в «простых» средах.

## 2. В сложных средах много заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны - это отдельные лица и группы, которые имеют «долю» или интерес к какому-либо вопросу или процессу. Это руководство о заинтересованных сторонах, которые заинтересованы в безопасности человека. На них могут повлиять действия других групп. Или они предпринимают действия, которые влияют на других.

СМИ часто изображают вооруженные конфликты как две или более групп. Например, может возникнуть насильственный конфликт между государственными и негосударственными вооруженными группами. Однако, есть много других заинтересованных сторон, которые влияют и/или которых затрагивает вооруженный конфликт. В любой стране есть много разных заинтересованных сторон, которые заинтересованы в мире и безопасности. К ним относятся политики безопасности, военные, полиция и люди, которые работают в системе уголовного правосудия. Множество различных типов гражданского населения также заботятся о мире и безопасности, включая правительственный гражданский персонал, религиозных деятелей, деловой сектор, средства массовой информации и гражданское общество.

## 3. В сложной среде все заинтересованные стороны взаимозависимы.

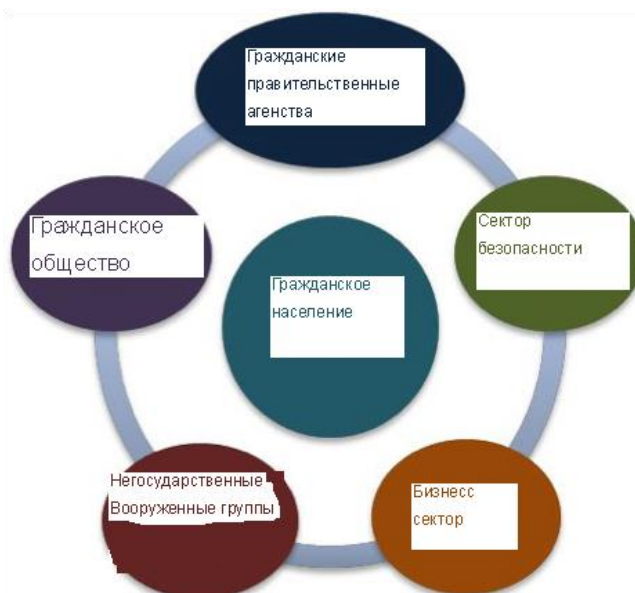
Разнообразные заинтересованные стороны играют роли и несут ответственность за достижение устойчивого мира и человеческой безопасности. Только военные и полиция не могут обеспечить человеческую безопасность. Гражданское общество само по себе не может построить мир. Ни одна из заинтересованных сторон не может достичь своих целей без координации с другими.

## 4. Национальные заинтересованные стороны

Многие страны решают эти задачи самостоятельно, без вмешательства извне. Термин «комплексная среда» не требует вмешательства международных участников. Однако чем больше участников вовлечены или затронуты кризисом, тем сложнее будет окружающая среда. Следующий график иллюстрирует множество национальных заинтересованных сторон, которые должны координировать или сотрудничать в условиях кризиса.

Гражданские правительственные агентства: здравоохранение, транспорт, образование и многие другие гражданские правительственные учреждения могут быть вовлечены в решение насильственных конфликтов и содействие безопасности человека.

Сектор безопасности: ООН определяет сектор безопасности как «широкий термин, используемый для описания структур, учреждений и персонала, ответственного за управление, обеспечение и надзор за безопасностью в стране». В этом Руководстве термин «сектор безопасности» используется в качестве широкого термина, включающий вооруженные силы государства (военные, полиция, разведывательные службы); институты правосудия и верховенства права; органы государственного надзора и управления, такие как консультативные органы по национальной безопасности, парламент; а также негосударственные вооруженные группы, которые в некоторых случаях играют определенную роль в защите некоторых групп населения. Силы безопасности включают ограниченное число групп, которые несут ответственность за охрану общественного порядка и безопасности, а также полномочия арестовывать, задерживать, обыскивать, захватывать и применять силу и огнестрельное оружие.



Негосударственные вооруженные группы: рабочее определение ООН этого термина включает группы, которые могут применять силу оружия для достижения политических, идеологических или экономических целей; не входят в официальные военные структуры государств, государственных союзов или межправительственных организаций; и не находятся под контролем государства (государств), в котором они действуют.

Бизнес-сектор. Этот сектор включает в себя все организации, которые работают для достижения прибыли, за исключением экономической деятельности правительства, частных домохозяйств и некоммерческих организаций.

Гражданское общество и средства массовой информации. В этот сектор входит множество организаций, которые не работают с целью получения прибыли и независимы от правительства. Гражданское общество включает местные религиозные структуры, местные университеты, общественные организации, профсоюзы, отраслевые ассоциации, племенных и традиционных лидеров, спортивные клубы и все другие группы, которые представляют интересы граждан страны и предоставляют услуги конкретным группам в ее обществе. Неправительственные организации (НПО) также считаются типом организаций гражданского общества. Средства массовой информации могут считаться частью гражданского общества.

### **5. Международные заинтересованные стороны и «Комплексные чрезвычайные ситуации»**

Окружающая среда становится еще более сложной, когда международные заинтересованные стороны становятся вовлеченными из-за распада государственной власти. Когда правительство больше не может выполнять свои основные функции и обеспечивать своих граждан, потому что оно сталкивается с международным или немеждународным вооруженным конфликтом, Организация Объединенных Наций, Международный комитет Красного Креста (МККК), международные НПО, частные подрядчики и другие иностранные правительства, в том числе их вооруженные силы, начинают действовать в границах этой «принимающей» страны, чтобы помочь восстановить мир и безопасность. Ответ, требуемый от этих участников, часто превышает мандат и потенциал одной организации, поэтому необходимо участие многих.

Меж агентурный постоянный комитет (МПК), форум для гуманитарных организаций ООН и других организаций, опубликовал следующее определение сложных чрезвычайных ситуаций: «Комплексная чрезвычайная ситуация - это ситуация, когда в стране, регионе или обществе существует гуманитарный кризис. в обществе и в тех случаях, когда происходит полный или значительный распад власти в результате внутреннего или внешнего конфликта и который требует международного реагирования, выходящего за рамки мандата или потенциала какого-либо отдельного учреждения и / или действующей страновой программы Организации Объединенных Наций ».

Это определение также ясно показывает, что термин «комплексная чрезвычайная ситуация» обычно ассоциируется с ситуациями политической нестабильности и конфликта, а не со стихийными бедствиями. Но землетрясения, голод или другие стихийные бедствия могут произойти в стране, переживающей войну. Это еще больше усугубит сложность ситуации, поскольку в нее будут вовлечены еще больше национальных и международных заинтересованных сторон. График ниже иллюстрирует типы международных заинтересованных сторон, которые могут взаимодействовать с национальными заинтересованными сторонами, показанными здесь.



Когда международные организации, вооруженные оппозиционные группы, гуманитарные организации, частные подрядчики и другие иностранные правительства и военные силы становятся вовлеченными в вопросы мира и безопасности в «принимающей стране», обстановка становится еще более сложной.

**Международная организация:** организация, члены которой представляют различные государства, сферой действия или присутствием. Организация Объединенных Наций является наиболее выдающейся международной организацией. Помимо ООН существуют и другие межправительственные органы, которые играют важную роль в сложных условиях. К ним относятся, например, международные финансовые учреждения, такие как Всемирный банк или Международный валютный фонд, которые предоставляют финансовую поддержку и консультации национальным властям или Международная организация по миграции, которая оказывает поддержку странам в решении проблем, связанных с беженцами, перемещенными лицами или мигрантами.

**Вмешивающиеся государства:** отдельные страны могут вмешиваться посредством дипломатической помощи, помощи в целях развития или военной помощи, если они считают, что это отвечает их национальным интересам. Глобальные и региональные державы, а также соседние страны часто решают вмешаться в комплексные ситуации.

**Контрактники:** Подрядчики, также известные как частные военные корпорации (ЧВК), частные военные фирмы (ЧВФ) или частные военные или охранные компании, работают от имени и отчитываются перед правительствами, которые нанимают их для предоставления конкретных видов помощи в сфере безопасности. Правительства или частные корпорации могут нанимать частные охранные компании для защиты своего персонала и имущества. Существуют негосударственные субъекты и действуют с целью получения прибыли, что делает их частью предпринимательского сектора.

**Гуманитарные организации:** Гуманитарные организации отличаются от других заинтересованных сторон своей единственной целью облегчить человеческие страдания и своими оперативными требованиями беспристрастности, нейтралитета и независимости. Существует четыре типа гуманитарных организаций: гуманитарные учреждения ООН, Движение Красного Креста и Красного Полумесяца, другие международные и региональные гуманитарные организации, такие как Международная организация по миграции, и гуманитарные неправительственные организации (НПО), такие как «Врачи без границ».

**Международные неправительственные организации (НПО):** НПО - это юридически созданные частные организации, которые действуют независимо от какого-либо правительства. Они являются «самостоятельными» - это означает, что их мандаты исходят не от какого-либо

правительства или межправительственного органа, а скорее от инициативы отдельных лиц, формирующих организацию. Некоторые НПО имеют только гуманитарные мандаты, в то время как большинство НПО, таких как Oxfam и World Vision, являются «мульти мандатными», что означает, что они могут участвовать в гуманитарной деятельности, а также в развитии, правах человека, миростроительстве или других мероприятиях. Термин НПО обычно также означает, что организации являются некоммерческими.

Транснациональные негосударственные вооруженные группы. Эти негосударственные вооруженные группы действуют в разных странах. Они могут принимать на работу в одной стране, обучаться в другой и совершать насильственные атаки в других странах

**Сложные среды часто возникают из-за «застарелых/зловещих проблем».**

Социологи использовали термин «застарелые проблемы» для обозначения трудных для определения или сложных проблем, которые препятствуют легкому решению. Нечестивые проблемы возникают в сложных условиях и затрагивают все уровни общества, часто продолжаясь в течение нескольких поколений.



Проблемы, которые должны решать заинтересованные стороны в сложных условиях, могут быть «застарелыми/зловещими» и, следовательно, неразрешимыми по трем основным причинам:

Мнения заинтересованных сторон о том, какая проблема может возникнуть, могут быть несовместимыми, и поэтому предлагаемые ими решения будут несовместимыми.

Заинтересованные стороны могут не иметь достаточных знаний о данной проблеме и, следовательно, предлагать неадекватные решения.

Проблема связана со многими другими проблемами, и любые усилия по ее решению могут создавать новые, непреднамеренные проблемы.

Например, мирные переговоры направлены на то, чтобы положить конец насилию. Однако, переговорные процессы могут вызвать больше насилия, поскольку противоборствующие группы пытаются завоевать больше территории. Переговорные процессы также могут сделать вооруженные группы, которые менее радикальны и хотят заключить мир мишенью для более радикальных вооруженных групп, которые не хотят урегулирования путем переговоров.

## **7. Комплексные среды сложно предсказуемы**

В сложных условиях не существует простой цепочки реакций «причина» и «следствие», где действие приводит к предсказуемым результатам. И действие, и бездействие могут привести к изменениям в системах, но трудно предсказать влияние какого-либо выбора. Например, гуманитарная организация может предоставить продовольствие нуждающемуся населению, но она может непреднамеренно создать препятствие для местных фермеров продолжать выращивать зерновые культуры и, следовательно, может внести большой вклад в отсутствие продовольственной безопасности в долгосрочной перспективе. Вот еще один пример. Выбор использовать военные или полицейские силы для запугивания негосударственной вооруженной группы, использующей насилие в отношении гражданских лиц, может иметь непреднамеренный эффект, заключающийся в увеличении способности негосударственной вооруженной группы привлекать к своей деятельности больше молодых людей.

Каждый из упражнений сценариев в начале этого Руководства иллюстрирует проблемы безопасности, возникающие в сложных средах. В комплексных условиях часто возникают внутрисистемные конфликты, экономическое давление, деловые интересы, прибыль от наркотиков, засухи, вызванные изменением климата, легкий доступ к оружию и многочисленные различия в обществе между религиозными и этническими группами. Любые усилия по решению одной из этих проблем безопасности, вероятно, будут влиять на другие проблемы. Проблемы переплетаются и запутываются в узлы. Повышение безопасности человека требует тщательных попыток предпринять действия, признающие взаимозависимость заинтересованных сторон и проблем.

## **8. Планирование сложнее в комплексных условиях.**

Когда участвуют лишь несколько заинтересованных сторон, легче предвидеть и прогнозировать их реакцию. В комплексных средах, где так много разных действующих лиц влияющих друг на друга, решение или действие могут привести ко многим непреднамеренным последствиям. Труднее определить влияние действия в комплексных условиях, потому что многие другие заинтересованные стороны также будут принимать решения. Комплексные среды являются динамическими; они всегда меняются. То, что вчера могло быть хорошим решением, может завтра привести к катастрофе, учитывая меняющиеся союзы и проблемы.

## **9. Сопоставление заинтересованных сторон** - это инструмент для понимания сложных сред.

Карта заинтересованных сторон создает визуальное изображение основных заинтересованных сторон и того, как они связаны друг с другом в сложной среде. Также известная как «сопоставление конфликтов», карта заинтересованных сторон иллюстрирует четыре вещи:

Определяет соответствующие заинтересованные стороны

Иллюстрирует отношения различных заинтересованных сторон друг к другу

Приоритеты важности заинтересованных сторон

Создает понимание культурных представлений различных заинтересованных сторон, чтобы подчеркнуть, как разные группы воспринимают конфликт по-разному

### **Как нарисовать карту заинтересованных сторон**

Люди видят конфликт по-разному и, таким образом, создают разные карты заинтересованных сторон одного и того же конфликта. Если люди с разными точками зрения сопоставляют свою ситуацию вместе, они могут узнать об опыте и восприятии друг друга. Процесс создания карты важнее, чем результат, так как каждая карта будет уникальной. Диалог и обсуждение могут помочь группе определить ключевые заинтересованные стороны и отношения, которые они считают наиболее важными для решения.

Карты заинтересованных сторон иллюстрируют всю систему отдельных лиц или групп, вовлеченных в сложную среду. Сюда могут входить те заинтересованные стороны, которые применяют насилие, те, кто поддерживает насилие, те, кто работает для предотвращения насилия, и те, кто подвергается воздействию конфликтов и насилия.

- a. Составьте список всех заинтересованных сторон в конфликте. Если это небольшой конфликт, вы можете список лиц. В больших конфликтах перечислите группы, которые разделяют ключевые взгляды, интересы и обиды. В общей сложности должно быть не более 10-12 заинтересованных сторон, чтобы карта была достаточно ясной для понимания. При необходимости создайте отдельную карту заинтересованных сторон для каждой подгруппы. Для каждой заинтересованной стороны подумайте, насколько они важны для ключевых факторов конфликта. Какие ключевые люди или люди имеют максимальную мотивацию для ведения конфликта? Какие ключевые акторы пытаются предотвратить конфликт или использовать диалог и переговоры? Какие группы маргинализированы? Почему важно иметь с ними дело?
- b. Создайте круг для каждой заинтересованной стороны, с самыми большими кругами для наиболее влиятельных заинтересованных сторон. Будьте внимательны при размещении кругов, так как вы захотите спланировать свое пространство, чтобы показать всем заинтересованным сторонам. Если задействована иерархия принятия решений, поместите тех, кто обладает наибольшей властью принятия решений, вверху карты, а тех, которые имеют наименьшее количество власти, внизу карты.

Нарисуйте линии отношений между кругами, представляющими заинтересованные стороны. Если они близкие союзники, используйте толстую или двойную линию. Если они конфликтуют друг с другом, используйте пунктирную или зигзагообразную линию. Если один участник оказывает влияние или контролирует другого, используйте стрелку в конце линии, чтобы проиллюстрировать направление контроля. Для заинтересованных сторон, не участвующих непосредственно, расположите их на карте, чтобы проиллюстрировать их уровень влияния.

- d. Определите, где вы находитесь, на карте заинтересованных сторон. Каждый национальный и международный участник имеет особое понимание комплексной среды, основанной на его или ее культуре, образовании, средствах массовой информации и опыте. Нейтралитет редко возможен. Как другие наносят на карту конфликт? Как другие видят ваши отношения с ключевыми заинтересованными сторонами?
- e. ДОПОЛНИТЕЛЬНО: Оцените силу отношений по каждой из линий отношений между заинтересованными сторонами по шкале от 1 до 10, причем 10 - самые сильные отношения. Это обеспечивает количественную меру социального капитала между группами, причем 10 является наиболее сильной взаимосвязью. Если существует несколько групп, отображающих один и тот же конфликт, значения могут быть усреднены между фокус-группами.



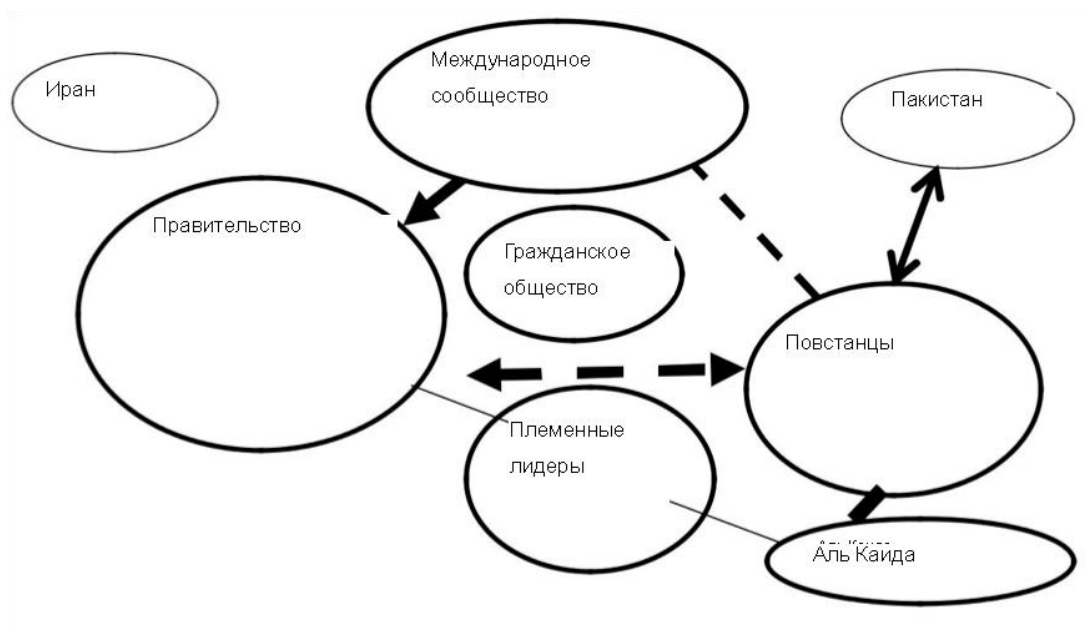


Диаграмма 3: Пример Карты Заинтересованных Групп

## ОБЗОР

Этот урок представил понятия «заинтересованные стороны» и «комплексные среды». Практический инструмент «сопоставления заинтересованных сторон» создает наглядное представление о том, как различные заинтересованные стороны относятся друг к другу в сложной среде. В этом справочнике подробно рассматривается использование карт заинтересованных сторон в модуле 4 по оценке конфликтов.

## Цитирования

See also the following resources on complex environments:

Samir Rihani. *Complex Systems Theory and Development Practice: Understanding Non-Linear Realities*, (London: Zed Books, 2002).

John Urry, *Global Complexity*, (Cambridge UK: Polity Press, 2003).

Brian Ganson, editor, *Management in Complex Environments: Questions for Leaders*, (Sweden: International Council of Swedish Industry, 2013).

## упражнения

### Введение

10 минут

Чтобы начать урок, введите содержание этого урока рядом вопросов:  
Кто является заинтересованным лицом, связанным с человеческой безопасностью в той области (сообщество, регион, штат), где вы работаете? Запишите список заинтересованных сторон крупным шрифтом на фронте. Это будет использовано позже для учебного упражнения.  
Каковы проблемы работы в сложной среде, где работает много разных людей или групп?

### Добавление

20 минут

Представьте слайды PowerPoint или попросите участников обсудить результаты урока в небольшой группе.

### Применение

25 минут

Цель этого упражнения - научиться рисовать карту заинтересованных сторон и понять, как культура формирует восприятие реальности. Разделите на сценарии заинтересованные команды. В каждой группе нарисуйте карту заинтересованных сторон на основе того, что вы знаете о сценарии, и как вы, вероятно, будете рассматривать ситуацию, исходя из своих интересов и целей. После двадцати минут совместной работы каждая команда должна представить свою карту заинтересованных сторон другим командам. В большой группе обсудите следующие вопросы:

Чем похожи карты заинтересованных сторон?

Насколько они разные?

Как карты заинтересованных сторон отражают восприятие и слепые зоны каждой команды заинтересованных сторон?

Что вы узнали из этого упражнения о необходимости прислушиваться к различным заинтересованным сторонам?

### Выход

5 минут

В большой группе участники могут обсудить такие вопросы:

Если бы я мог вернуться назад во времени, что бы я сделал по-другому в прошлом опыте работы, где присутствовали другие заинтересованные стороны?

Что я буду делать по-другому, учитывая то, что я выучил на этом уроке?

# Урок 2

## Адаптивное лидерство

Когда мы привержены видению сделать что-то, чего раньше никогда не делали, нет способа узнать, как достичь нашего видения. Нам просто нужно построить мост, по которому мы пройдем

Robert E. Quinn in

Building the Bridge as you Walk on It: A Guide for Leading Change

Цель обучения:

В конце урока участники смогут:

Определить три характеристики адаптивного лидерства

Определите разницу между подходом выигрыш / проигрыш и подходом победа/победа.

Этот урок дает гражданским, военным и полицейским лидерам понимание адаптивного лидерства. Адаптивное лидерство - это особый тип лидерства, полезный для работы в сложных условиях. Комплексные среды сложно предсказать. Разнообразные заинтересованные стороны не попадают в «цепочку командования» в сложной среде. Никто из заинтересованных сторон не контролирует ситуацию. В этом уроке объясняется, почему использование адаптивного руководства, умных рисков и выслушивание различных заинтересованных сторон имеет смысл в комплексной среде.

### 1. Что такое лидерство?

Лидерство - это процесс руководства или содействия группы людей для определенной цели. На базовом уровне лидерство требует целого ряда навыков, включая следующие:

Видение и умение разрабатывать стратегию

Смелость и умение принимать сложные и даже рискованные решения

Коммуникативные навыки для доставки четких сообщений для мобилизации последователей

Такой тип лидерства достаточен для решения большинства технических проблем. Однако, большинство моделей лидерства не подходят для управления комплексными средами со многими различными заинтересованными сторонами. Невозможно «командовать и контролировать» все заинтересованные стороны, работающие в комплексной среде.

### 2. Сложная среда требует адаптивного лидерства.

Адаптивное лидерство помогает лидерам адаптироваться к постоянно меняющейся динамике с различными группами других заинтересованных сторон. Военные и полицейские академии, а также правительство, руководители предприятий и гражданское общество обращаются к адаптивному лидерству, признавая, что оно более эффективно в сложных условиях.

Адаптивные лидеры принимают хаос и неопределенность в сложных условиях. Несмотря на новую и хаотичную информацию, адаптивные лидеры находят способ понять мотивы и модели поведения других заинтересованных сторон. Адаптивные лидеры понимают неоднозначность: неясность ситуации.

### **3. Адаптивные лидеры слушают и делятся информацией.**

Ни один человек или группа не могут понять сложную среду в одиночку. Адаптивные лидеры не пытаются навязать простой анализ «добра против зла» в контексте, где много людей задействовано в конфликте, где у всех сторон есть законные претензии. Адаптивные лидеры выслушивают различные точки зрения, чтобы понять, как различные заинтересованные стороны могут реагировать или отзываться, и научиться узнавать их интересы и потребности. Информация - это форма власти. Хотя не вся информация может или должна быть передана, адаптивный лидер признает, что другие заинтересованные стороны в сложной обстановке будут лучше готовы содействовать миру и безопасности, если у них будет информация, необходимая для их работы и принятия решений. Когда появляются новые проблемы, адаптивные лидеры принимают хаос и непредсказуемость комплексных сред. Адаптивные лидеры продолжают слушать, изучать и делиться информацией, пытаясь узнать больше о новых вызовах или угрозах. Адаптивные лидеры продолжают импровизировать и изобретать новые подходы вместо того, чтобы повторять ошибки прошлого, надеясь на другой результат.

### **4. Адаптивные лидеры общаются, координируют и выстраивают отношения со всеми заинтересованными сторонами, даже в конфликтных ситуациях.**

Никто из заинтересованных сторон не может создать мир и безопасность в комплексной среде. Адаптивные лидеры способствуют участию в принятии решений. Мир и безопасность требуют работы множества различных заинтересованных сторон, правительства, сектора безопасности, гражданского общества и делового сектора. Адаптивные лидеры признают, что этим различным заинтересованным сторонам нужны площадки для общения и координации их усилий; В первую очередь, чтобы уменьшить риски конфликты или дублирование между ними, а также найти области для сотрудничества.

### **5. Адаптивные лидеры способствуют инновациям, творчеству и импровизации.**

Поскольку комплексную среду трудно предсказать, обычные процессы принятия решений часто не могут обеспечить эффективные решения. Адаптивный лидер признает необходимость постоянной импровизации, проб и ошибок. Адаптивные лидеры видят необходимость постоянного обучения и оценки. Слушание и изучение от других помогает развить общее видение. Адаптивные лидеры мыслят нестандартно. Они создают возможности для других критиковать идеи и разрабатывать инновационные решения проблем. Адаптивные лидеры признают, что ошибки - это возможности для обучения.<sup>6</sup>

### **6. Адаптивные лидеры реагируют в соответствии с их оценкой контекста, а не в соответствии с индивидуальными предпочтениями личности.**

Поскольку сложные среды постоянно меняются, руководители не могут использовать фиксированный план и надеяться, что он будет работать в изменяющейся среде. Может потребоваться ежедневный анализ интересов и отношений заинтересованных сторон. Отдельные лица и группы имеют предпочтительные стили взаимодействия с другими людьми в процессе системы. Эти предпочтительные шаблоны помогают установить способ изменения в сложной среде. В широком смысле, существует пять различных стилей борьбы с конфликтами: избегание, компромисс, сотрудничество и конкуренция. Эти шаблонные ответы на конфликты являются предпочтительными способами связи в системах. Например, социальная сплоченность требует использования компромиссов и шаблонов сотрудничества для выстраивания отношений между людьми и группами. Хотя каждый руководитель может иметь личное предпочтение одному из этих стилей, адаптивные лидеры в сложных условиях учатся тому, как и когда использовать каждый из этих различных стилей ради всеобщего блага. Их подход адаптируется к контексту.



### 7. Адаптивные лидеры идут на «умные» риски.

Поскольку сложные условия непредсказуемы, любое действие несет риск непредвиденных последствий. Адаптивные лидеры не берут на себя все риски. Предвидение потенциальных непреднамеренных воздействий и взвешивание затрат на выгоды помогают лидерам принимать решения о том, какие риски стоит принимать. Выслушивание и обмен информацией помогают определить, какие риски являются разумными, а какие нет.

### 8. Адаптивные лидеры подают пример.

Адаптивные лидеры иллюстрируют и моделируют, как они хотели бы, чтобы другие действовали. Это означает, что адаптивные лидеры должны придерживаться своих принципов и идти на компромиссы только тогда, когда это не нарушает их целостность

#### Адаптивное лидерство на Филиппинах

Филиппинский бригадный генерал Раймундо Феррер использовал адаптивные лидерские навыки для борьбы с насилием. Обращаясь к неправительственным организациям по мирному строительству и Институту мирного строительства Минданао, филиппинский сектор безопасности и гражданское общество проводят совместную подготовку, совместно анализируют конфликты, совместно осуществляют проекты по мирному строительству и совместно оценивают эффективность стратегий безопасности.

Филиппинский кейс является иллюстрацией инновационного и адаптивного лидерства. Феррер признал, что у экспертов гражданского общества по миростроительству есть обоснованные идеи по преобразованию конфликта. И гражданское общество, и военные лидеры придумывали способ совместного обучения, чего раньше не было.

Лидеры как вооруженных сил, так и гражданского общества пошли на «умный» риск, поскольку они решили, что польза от обучения военных лидеров с лидерами гражданского общества в одной и той же классной комнате перевесила риски продолжения практики избегания.

Феррер - лидер, который подал пример. Его готовность проявить смирение и внимательно выслушать лидеров гражданского общества заслужила его доверие лидеров сообщества. Его способность разрешать сложные конфликты и снижать напряженность в районах, находящихся под его командованием, принесла ему уважение и карьерный рост.

\* Узнайте больше об инновациях и сотрудничестве между гражданским обществом, вооруженными силами и полицией на Филиппинах в сфере местного самоуправления в сфере безопасности,

### 9. Адаптивные лидеры ищут беспроигрышные решения.

Адаптивные лидеры признают, что лучшим решением проблемы не является то, что одна группа выигрывает, а другая - проигрывает. Победой считается удовлетворение интересов группы. Лучшее решение любой проблемы - решение, которое продлится долго. Когда есть победители и проигравшие, проигравшие могут взять паузу, чтобы перегруппироваться и снова начать борьбу. Адаптивные лидеры ищут «беспроигрышные» решения, где заинтересованные стороны разрабатывают решение, которое удовлетворяет или отвечает их основным интересам

Есть четыре возможных результата. Группа А может победить, а Группа В может победить, или Группа А, и В могут проиграть. Многие насильственные конфликты приводят к результату, когда ни одна из групп не побеждает и не достигает своих интересов. Количество насильственных конфликтов, в результате которых одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, очень мало.

Группа А

	Победа/Победа	Победа/Поражение
Группа Б	Поражение/Победа	Поражение/Поражение

## 10. Женщины и мужчины в руководстве

Сложная среда требует лидерства как со стороны мужчин, так и женщин. Во многих местах лидерство женщин ограничивается воспитанием детей, предоставлением образования детям, ведением домашнего хозяйства и, возможно, продажей и покупкой товаров для дома. Мужчины, с другой стороны, получают руководящую ответственность за политику, безопасность и другие общественные вопросы. Когда женщины демонстрируют лидерство или стремятся быть лидерами на своих рабочих местах, в сообществах или нациях, они часто встречают сопротивление со стороны других женщин и мужчин, которые думают, что они «слишком женственны» или «слишком мужественны», чтобы быть хорошим лидером. Резолюции 1325 и 2242 Совета Безопасности ООН подтверждают позитивный вклад женщин в мир и безопасность и предусматривают включение женщин в эти области.<sup>7</sup>

Растет осознание того, что когда женщины и мужчины разделяют лидерство, особенно когда «критическая масса» составляет 30–35%, больше внимания уделяется правам человека, коренному и национальному самоопределению меньшинств, большей экономической справедливости и защита окружающей среды, более широкие идеи безопасности и уделение большего внимания репродуктивным вопросам и политике планирования населения. Другими словами, когда женщины присоединяются к мужчинам в руководстве своими общинами, регионами и странами, все получают выгоду, и происходят реальные перемены, которые поддерживают справедливый мир. Урок 27 раскрывает необходимость «учета гендерных факторов в безопасности».

### ОБЗОР

На этом уроке были определены характеристики адаптивного лидерства. В сложных условиях лидер не может командовать и контролировать другие заинтересованные стороны. Адаптивное лидерство требует особого подхода. Выслушивание и изучение других заинтересованных сторон позволяет адаптивному лидеру реагировать на новые ситуации, принимать разумные риски и разрабатывать инновационные решения проблем.

### Citations

Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organisation and the World*, (Boston, Massachusetts: Harvard Business School's Cambridge Leadership Associates, 2009).

Wheatley, Margaret J. 2006. *Leadership and the New Science* (3rd Edition), (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006).

Robert E. Quinn in *Building the Bridge as you Walk on It: A Guide for Leading Change*, (San Francisco, California: Jossey-Bass, 2004).

*United Nations Security Council Resolution 1325*. Adopted by the Security Council on 30 October 2000. *United Nations Security Council Resolution 2242*. Adopted by the Security Council on 13 October 2015.

## Урок 2

## Обучающие упражнения

### Введение

10 минут

Для начала урока введите тему занятия серией вопросов. Вспомните случаи, когда вы были на лидерских позициях в комплексной ситуации.

Каковы были ваши самые серьезные вызовы?

Как вы отвечали на эти вызовы?

Сработала ли ваша стратегия?

### Добавление

20 минут

Представьте слайды PowerPoint или попросите участников обсудить результаты урока в небольшой группе.

### Применение

25 минут

Цель этого упражнения - сравнить и сопоставить стили лидерства и их влияние на других. Каждая группа заинтересованных сторон сценария определит два варианта лидерства и проверит, как эти подходы будут взаимодействовать с восприятием и действиями других заинтересованных сторон. У групп заинтересованных сторон есть двадцать минут, чтобы разработать две конкретные идеи для осуществления лидерства в ваших сценариях. Во-первых, какой конкретный шаг вы бы предприняли, используя «командно-контрольный» подход к лидерству в этой ситуации? Во-вторых, как бы вы проявили подход «адаптивного лидерства» в этой ситуации? После двадцати минут обсуждения каждая команда заинтересованных сторон сначала объявляет группе о своем первом действии, используя стиль руководства «командование и контроль». После того, как каждая группа поделится своим планом действий, группа может выйти из роли и ответить тем, как их команда заинтересованных сторон воспримет действия, предпринятые другими командами. Какие типы ответов вдохновляет лидерский стиль «командования и контроля»? Далее каждая команда заинтересованных сторон делится своим подходом «адаптивного лидерства» к ситуации. Затем проанализируйте этот раунд таким же образом. Как другие команды, вероятно, воспримут и отреагируют на адаптивное лидерство команды?

### Вывод

5 минут

В большой группе участники могут обсудить этот вопрос:

Если бы я мог вернуться в прошлое, что бы я сделал по-другому в прошлом опыте работы, если бы я мог использовать адаптивные лидерские навыки?

Что я буду делать по-другому, учитывая то, что мы узнали на этом уроке?



## Урок 3

# Межкультурная компетенция

### Цели обучения

В конце урока участники смогут:

Дать определение культуре

Определить характеристики межкультурной компетенции

Определите, как улучшить понимание между людьми с разными культурами

Признать проблемы и возможности установления доверия между различными культурными группами

Этот урок дает гражданским, военным и полицейским лидерам понимание культуры и особенностей межкультурной компетенции. Укрепление доверия между различными заинтересованными сторонами требует межкультурного общения. Улучшение навыков межкультурной компетенции может, в свою очередь, улучшить координацию действий между гражданскими, военными и полицейскими.

### 1. Что такое межкультурная компетенция?

Межкультурная компетенция - это набор навыков, который можно выучить и развить, чтобы построить эффективные рабочие отношения с людьми из разных культур.<sup>8</sup>Сложная среда включает людей с разными культурами. Сложная среда требует, чтобы каждый участник имел отношение к другим заинтересованным сторонам, принадлежащим к различным культурным группам. Это требует определенных навыков межкультурного общения и укрепления доверия. Культуру нельзя суммировать в кратком списке правил. Списки культурных достижений и запретов не могут обеспечить навыки критического мышления, необходимые для построения доверительных отношений.



Межкультурная компетенция - это способ «видеть» мир, выявлять как общую почву, так и различия между группами людей. Межкультурная компетенция - это как надеть очки или бинокль, которые делают мир более четким.

Без культурной компетенции лидеры не могут найти общий язык и эффективно общаться с другими заинтересованными сторонами в окружающей среде. Они остаются изолированными и не в состоянии понять контекст. Они предпринимают действия, которые могут привести к непреднамеренным последствиям. Межкультурная компетенция является важным элементом адаптивного лидерства в сложных условиях.

## **2. Культура - это образец усвоенного поведения.**

Все люди очень похожи с точки зрения наших генов. Нет групп людей, которые лучше других. Интеллект не выше в одних культурных группах, чем в других.

Культура включает в себя ценности и поведение, изученные и распространенные в группе. Семьи, общины, школы, религиозные организации и другие учреждения создают и обучают людей культурному образу жизни. Каждый человек смотрит на мир через «культурную линзу». Культурная линза каждого человека ограничивает его восприятие или то, как мы видим мир. «Мировоззрение» каждого человека является неполным, поскольку каждый из нас понимает лишь часть окружающего мира.

Культурные практики имеют историю. Все традиции, ритуалы и культурные способы ведения дел имеют историю и начинаются в определенный момент времени, когда кто-то создал их для определенной цели.

В каждой культуре есть практика, которая кажется странной для других. Однако, мы знаем историю этой культурной практики, поэтому она имеет смысл для нас в ее контексте. Но, общаясь с людьми в других культурах, мы можем не знать происхождение всех их культурных практик.

Культурные группы похожи однако различаются

Люди в разных культурах могут найти общие черты, но также должны признать свои различия. Межкультурная компетенция - это не размывание реальных различий между культурами. Вместо этого межкультурная компетенция выявляет различия и основывается на общих чертах. Некоторые культуры ценят красоту и искусство, в то время как другие ценят технологии и экономическое богатство. Межкультурная компетенция требует умения выявлять и уважать ценности и символы, которые важны для других культурных групп.

## **Межкультурная компетенция начинается с признания наших собственных культур.**

Каждый человек принадлежит к разным группам идентичности. У каждой группы идентичности есть своя культура. Мы можем начать понимать и общаться с людьми, принадлежащими к другим культурам, только тогда, когда у нас есть хорошее понимание того, как мы изучили ценности и поведение в нашей собственной культуре. Диаграмма на рисунке 4 иллюстрирует множество различных культурных групп, к которым может принадлежать любой человек.

**Я узнала, что  
люди  
забывают то,  
что ты  
говорил, люди  
забывают то,  
что ты делал,  
но люди  
никогда не  
забывают то,  
как ты  
заставил их  
чувствовать**

*-Maya Angelou*



Каждый человек уже обладает определенным уровнем межкультурной компетенции, поскольку он перемещается между различными группами идентичности в своей жизни. Группы идентичности - это то же самое, что и «культуры». Идентичность - это способ, которым мы определяем себя и способ, которым другие видят нас.<sup>9</sup>

Люди того же возраста, также известные как «ровесники», часто разделяют культуру. Люди одной и той же религии, той же этнической принадлежности, одного и того же языка или класса могут также иметь некоторые аспекты культуры. Каждый из этих кругов на схеме здесь представляет собой «идентичность». Каждый принадлежит к нескольким группам культурной идентичности.

Например, человек может проявлять уважение к своей бабушке одним культурным способом и к своему соседу или коллеге по работе другим способом, в зависимости от их личности. Понимание идентичности и культуры начинается с самооценки. Каждый человек может нарисовать карту своей личности и культурных групп, к которым он принадлежит.

**Выражение уважения к другим является ключевой межкультурной компетенцией.** Хотя некоторые этики и ценности различаются в разных культурах, ценности чести, достоинства и принадлежности к группе встречаются во всех культурах. Все люди в каждой культуре хотят чувствовать уважение со стороны других.

Демонстрировать уважение к другим людям - это навык. Это передается по-разному, в разных культурах. Научиться проявлять уважение к людям в разных культурах очень важно для межкультурного общения и укрепления доверия. Модуль 6 в этом Справочнике предоставляет введение в навыки общения, необходимые для построения отношений с уважением и доверием.

Уважение человеческой личности и достойное обращение с людьми не требуют согласия с ними. Это требует обучения, чтобы выразить несогласие с уважением. Уважение - это валюта; это ресурс. Самый важный навык, который может использовать любой лидер, - это проявление уважения к другим. Это ничего не стоит. Но это может значительно улучшить отношения.

**Другие люди используют слово «уважение» для обозначения «обращаться с кем-то как с позиции авторитета».**

**Иногда люди, которые привыкли обращаться к другим с позиции власти: «Если ты не будешь уважать меня, я не буду уважать тебя», и они имеют в виду «если ты не будешь относиться ко мне как к авторитету, я не буду относиться к тебе как к человеку».**

Унижение - это противоположность уважения. Наказание ощущается как унижение. Хотя цель наказания и унижения состоит в том, чтобы побеждать и сдерживать других, воздействие унижения часто приводит к увеличению уровня конфликтов и насилия.

**«Монокультурность» препятствует межкультурному пониманию.**

Многие люди являются монокультурными, то есть они понимают мир только со своей собственной культурной точки зрения и не могут видеть мир с других точек зрения. Без межкультурной компетенции для понимания мира с разных культурных точек зрения люди всех разных культур часто прибегают к стереотипам.

**7. Стереотипирование снижает доверие.**

Стереотипирование - это простой способ группировать людей в соответствии с их культурой и обобщать то, как все они думают и действуют. Стереотипирование предполагает, что все люди в культурной группе похожи.

Из наших собственных культур мы знаем, что даже в пределах одной культурной группы существует большая разница между людьми. Все молодые люди не одинаковы. Все люди — расы или культуры не одинаковы. Невозможно предугадать, умный человек или нет, в зависимости от его культуры.

Межкультурная компетентность помогает людям увидеть, что между людьми в каждой культуре существуют широкие различия. Стереотипирование обычно уменьшает доверие между группами. Люди, которые чувствуют, что к ним относятся предвзято, могут чувствовать разочарование. Даже если стереотип группы является позитивным, люди чувствуют себя несправедливо вынужденными оправдывать стереотип, который просто не соответствует действительности для каждого человека.

Межкультурная компетентность требует, чтобы мы судили людей по индивидуальному характеру, а не по стереотипу других людей в их культуре. Если судить о каждом человеке как об отдельном человеке, а не предвзято относиться к ним на основе зачастую негативных стереотипов, это может помешать координации между гражданскими, военными и полицейскими и создать угрозу безопасности человека.

**«Этноцентризм» означает, что люди считают, что их собственная культура лучше других.**

Люди часто растут, когда их учат думать о жизни как о соревновании между группами. Некоторые люди называют это менталитетом «мы» или «они». Люди склонны видеть свою собственную культуру как развитую и цивилизованную, в то время как они часто видят в других культурах морально неполноценную и нецивилизованную. Может быть проще указывать на проблемы в культуре других людей, а не исследовать проблемы в наших собственных культурах. Например, разные культуры имеют разные представления о сексуальности. Одна культура может побуждать женщин покрывать голову. Другой может побудить женщин носить высокие каблуки. Женщины в каждой культуре могут смотреть на другую как угнетенную, но чувствуют, что их собственная культура выше.

Фундаментальной идеей межкультурной компетенции является понимание того, что «нормального» не существует. «Нормальное» является нормальным только для вас и вашей группы идентичности. Межкультурное общение начинается со смирения, чтобы признать, что в каждой культуре есть общие проблемы, и ни одна культура не превосходит другие. Межкультурная компетенция требует критического взгляда на собственную культуру

**9. Укрепление доверия требует разумных рисков.**

Доверие к другим - это всегда риск. Но без доверия не было бы ни цивилизации, ни верховенства закона, ни сообщества, ни религии.

*«Поиск взаимопонимания» - это название одной из крупнейших в мире миротворческих НПО. Их подход заключается в том, чтобы «выявить различия и выстроить общие позиции» - основной принцип всех процессов предотвращения конфликтов и миростроительства.*

*Прочитайте тематические исследования «Поиск общего подхода» к построению взаимоотношений между гражданским обществом, вооруженными силами и полицией в сфере местного самоуправления в сфере безопасности, а также сопроводительный доклад к настоящему Руководству.*

Люди полагаются на доверие, чтобы жить вместе. Укрепление доверия между культурами требует разумных рисков. Есть также риски и издержки отсутствия доверия с другими. Эти затраты могут перевесить риск установления доверия между культурными группами. Хотя недоверие к другим группам и полагаться только на тех, кто находится в вашем подразделении или организации, может показаться безопасным, невозможно будет решать сложные проблемы, ведущие к насильственным конфликтам, или строить будущее, которое защищает потребности и интересы всех групп. Лидеры, которые идут на умный риск, чтобы построить межкультурное доверие, обнаружат, что выгоды от построения отношений часто создают непредвиденные выгоды с точки зрения лучшего понимания и планирования работы в комплексной среде.

**Укрепление доверия требует понимания ценностей, интересов и точек зрения других людей.** Научиться активно прислушиваться к другим людям и подтверждать, что вы услышали и поняли их точку зрения, даже если вы с ней не согласны, является одним из наиболее важных аспектов укрепления доверия. Люди, которые чувствуют, что их слушают, больше доверяют человеку, который их понял.

**Укрепление доверия между культурами требует смирения и прозрачности.**

Смирение - это признание того, что мы не лучше, чем другие, и что мы совершаем ошибки. Прозрачность - это открытость для признания наших позитивных способностей и интересов, а также наших недостатков и негативных последствий, которые наши действия могут оказать на других. Лидеры с межкультурной компетенцией строят доверие, демонстрируя прозрачность и смирение в своих отношениях с другими. Оценка собственных действий, фокус следующего урока, важна для межкультурной компетенции.

**12. Укрепление доверия между культурными противоречиями требует нахождения общих позиций.**

Нахождение взаимопонимания может открыть путь к созданию доверия, которое необходимо для преодоления разногласий и конфликтов между группами. Поиск точек соприкосновения происходит путем определения областей, в которых культурные группы пересекаются. Они могут делиться ценностями и опытом. Например, молодые люди во всем мире придерживаются разных религий и представляют разные этнические группы, но многие разделяют интерес к музыке, спорту и популярной культуре. Эти общие черты могут дать возможность объединить людей для преодоления конфликтных ситуаций для решения проблем.

## ОБЗОР

На этом уроке была представлена концепция межкультурной компетенции как ключевого навыка для укрепления доверия между различными заинтересованными сторонами, работающими в сложной среде. Каждый человек имеет много разных личностей и принадлежит к разным культурам. Мы можем больше узнать о том, как перемещаться между культурами, изучая нашу собственную жизнь и как мы взаимодействуем. Межкультурная компетенция, в конечном счете, заключается в поиске взаимопонимания и умении проявлять уважение к людям из других культурных групп.

## Citations

[Myron W. Lustig](#) and [Jolene Koester](#). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*, (New York: Pearson, 2009).

[Jay Rothman](#). *From Identity-Based Conflict to Identity-Based Cooperation: The ARIA Approach in Theory and Practice*, (New York: Springer, 2012).

## Урок 3

## Обучающие упражнения



Чтобы начать урок, введите содержание этого урока рядом вопросов:  
С какими вызовами вы сталкивались, общаясь с кем то отличающимся от вас?  
Какие факторы делают человека отличающимся от других? Что влияет на то, как люди думают и действуют?

## Добавление

20 минут

Представьте слайды PowerPoint или попросите участников обсудить результаты урока в небольшой группе.

## Применение

25 минут

Целью этого упражнения является отработка навыков межкультурной компетенции в проявлении уважения к другим заинтересованным сторонам. Проявление уважения к другим заинтересованным сторонам - это способ построить доверие между группами с разными культурами. У каждой команды заинтересованных сторон есть десять минут, чтобы определить культурно подходящий символ для выражения уважения к трем другим командам заинтересованных сторон, с которыми они больше всего хотели бы завоевать доверие. Затем ведущий сценария начнет ролевую игру. У каждой команды будет двадцать минут, чтобы попытаться завоевать доверие других команд, сделав жест уважения. Опросите этот опыт. Как команды могут воспринимать и реагировать на жесты уважения другой команды? Что вы узнали об адаптивном лидерстве в этой ролевой игре?

### **Альтернативное упражнение:**

Это упражнение призвано помочь участникам осмыслить культурную географию любого города. Он подчеркивает, что культура - это не просто то, что есть у других людей в других странах. Просмотр культурных элементов в собственном сообществе обеспечивает основу для выявления культурных элементов в сложных условиях, где может возникнуть насильственный конфликт.

Попросите участников или небольшие группы участников из той же культурной среды представить, как вы идете по главной улице города или города, где они живут. Нарисуйте карту или составьте список того, что вы видите, что информирует вас о:

Роль религии

этика и ценности

- роли мужчин и женщин

- значение детей и стариков

- правила для публичных выступлений

## Вывод

5 минут

В большой группе участники могут обсудить вопросы:

Что я извлеку из этого урока по сектору безопасности, что может повлиять на то, как я буду выполнять свою работу в будущем?

Если бы я мог вернуться в прошлое, что бы я сделал по-другому в прошлом опыте работы, если бы я мог использовать навыки межкультурного общения и укрепления доверия?

Что я буду делать по-другому в будущем, учитывая идеи этого урока?



## Урок 4 Оценка собственных действий

### Цели обучения

В конце урока участники смогут:

Определите важность оценки собственных действий для работы в сложных условиях

Определите четыре вопроса, использованных при самооценке

Определите, как самооценка относится к управлению восприятием

Этот урок дает гражданским, военным и полицейским лидерам понимание их способностей и нехватки способностей, и того, как другие воспринимают их. Оценка собственных действий является важным элементом адаптивного лидерства и межкультурного общения в сложных условиях. Оценка своих действий позволяет гражданским, военным и полицейским лидерам эффективно координировать действия по обеспечению безопасности людей.

### 1. Что такое оценка своих действий?

Оценка своих действий<sup>10</sup> - это процесс, позволяющий лучше осознать свои сильные и слабые стороны, способности и недостатки. Самооценка является ключевым элементом адаптивного лидерства и межкультурного общения и укрепления доверия. Адаптивные лидеры, которые способны реагировать на новые и сложные обстоятельства в сложной среде, знают свои возможности, а также свои ограничения. Они уверены, чтобы описать, кто они, но они также признают, что другие могут смотреть на них по-другому. Недостаток самосознания характерен для непопулярных и неэффективных лидеров.

В опросах об эффективности лидеров жалобой номер один против лидеров является «отсутствие самосознания». Гражданские лица, военные и полиция часто придерживаются стереотипов друг о друге. Самооценка может помочь каждому человеку и каждой группе лучше понять, как к ним относятся другие, и что они могут сделать, чтобы уменьшить или преодолеть эти негативные стереотипы для улучшения отношений между гражданскими, военными и полицейскими.

## 2. Самооценка также необходима для координации действий многих заинтересованных сторон.

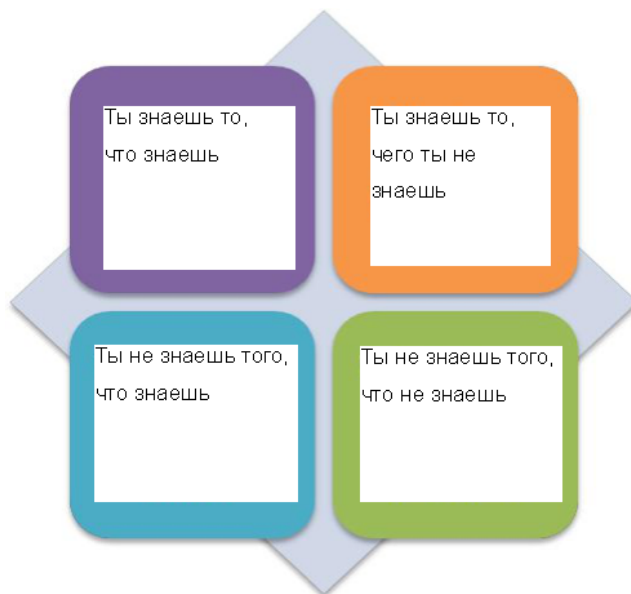
Ни одна группа не может сделать все. Группы наиболее способны координировать свои действия, когда каждой группе ясно, что она может делать, а что нет. Это требует от каждой группы оценки своих действий.

## 3. Оценка своих действий требует выявления пробелов в ваших знаниях.

Насколько хорошо вы понимаете местный контекст, язык, культуру, религии и т. Д.? Знаете ли вы и признаете ли вы свои знания о местных культурах, языках и системах? Знаете ли вы, что вы не знаете?

Определите границы вашего понимания местного контекста. Перечислите типы информации о локальном контексте, к которому у вас нет доступа, и опишите, как вы будете продолжать собирать информацию о контексте.

**Составьте карту ваших возможностей, а также вашего отсутствия возможностей.** Ни одна группа не способна выполнять все виды деятельности, необходимые для поддержания мира и безопасности в сложных условиях. Правительства, силы безопасности, деловой сектор и гражданское общество должны сыграть свою роль. Оценка наличия или отсутствия потенциала каждой группы является необходимым шагом в признании необходимости строить уважительные, доверительные отношения с другими группами.



## Диаграмма потенциала самооценки: что вы можете и не можете сделать

Ваши способности:	Ваши дополнительные способности:	Недостающие способности:
Что вы делаете хорошо	Что вы можете сделать, если будет нужно, однако вы предпочитаете, чтобы это было сделано другими	Что вы не знаете как сделать

## 5. Оценка воздействия ваших действий.

Большинство людей считают себя позитивно и считают, что они мотивированы благими намерениями. Но часто разрыв между «намерением» и «воздействием» велик. Даже когда люди намереваются делать добро, они непреднамеренно вредят другим.

Например, НПО может приехать в деревню для оказания медицинской помощи. Они могут не знать, что еще три группы уже находятся в деревне, и деревня считает себя обязанной принимать и кормить посещающую НПО, что создает нагрузку на ресурсы сообщества. В другом примере военный представитель может

прийти в офис НПО с добрым намерением начать диалог, но он не понимает, что его физическое присутствие может поставить НПО под угрозу принятия участия в конфликте.

Анализ потенциального вреда, который может причинить ваша деятельность, помогает избежать такого негативного воздействия. Слишком часто группы изучают проблемы и возможности других в конфликте, не обращая внимания на свои проблемы или ограничения.

Когда другие видят вас, какой аспект вашей личности они видят? Урок 3 по межкультурной компетенции представил диаграмму идентичности и культурных групп. Как другие заинтересованные стороны воспринимают вашу личность? Как ключевые заинтересованные стороны рассматривают вашу организацию на основе их восприятия и опыта? Общественные деятели или СМИ прокомментировали вашу мотивацию? Как эти представления будут определять их интерес и поддержку ваших усилий в сложной обстановке?



Полезные вопросы:

К каким другим заинтересованным сторонам вы относитесь?

На кого еще может повлиять ваше присутствие? Это может включать лиц, которые непреднамеренно извлекают выгоду из вашего присутствия, таких как отели, водители, поставщики продуктов питания и т. Д., И тех, кто может чувствовать угрозу от ваших усилий или целей.

Как ваши интересы связаны с потребностями и интересами других заинтересованных сторон?

Как другие заинтересованные стороны воспринимают ваши интересы и цели?

Как вы управляете восприятием вас другими заинтересованными сторонами, объясняя свои мотивы и обращаясь к критике или подозрениям относительно ваших мотивов со стороны других?

## 7. Управление восприятием в первую очередь требует самооценки.

Адаптивные лидеры в сложных условиях хотят влиять и контролировать то, как их воспринимают другие группы. Это называется управлением восприятием. Лидеры управляют восприятием тем, как они ведут себя, поскольку действия говорят громче, чем слова. Вместо того, чтобы спрашивать «что мы можем сделать, чтобы изменить их», адаптивные лидеры спрашивают: «Что мы можем сделать по-другому, чтобы они могли лучше понять нашу роль в конфликте?»

## ОБЗОР

Этот урок определил важность для заинтересованных сторон самооценки как своих способностей, так и недостатка способностей. Это необходимо для того, чтобы он или она могли укреплять доверие и координировать действия друг с другом, чтобы каждый участник вносил свой вклад там, где у них больше всего возможностей.

## Цитаты

Stephen Robbins. *Self-Assessment Library 3.4*, (New York, New York: Prentice Hall, 2008). See online-self-assessment tools at [http://www.pearsonhighered.com/sal\\_v3\\_demo/](http://www.pearsonhighered.com/sal_v3_demo/) accessed January 2016.



## Урок 4 Обучающие упражнения

### Введение

10 минут

Введите содержание этого урока открытым вопросом. Участники могут поделиться в группах из двух или трех человек своими ответами на следующие вопросы:

- Какой выбор вы принимаете в той форме, как другие воспринимают вас?
- Что вы носите или как вы путешествуете, что влияет на то, как вас видят другие?
- Другие смотрят на вас положительно или отрицательно? Откуда ты знаешь, как они вас воспринимают?
- Какое влияние на вашу работу оказывает восприятие других заинтересованных сторон?

### Добавление

20 минут

Представьте слайды PowerPoint или попросите участников обсудить результаты урока в небольшой группе

### Применение

25 минут

Цель этого упражнения - попрактиковаться в использовании инструментов самооценки. Президент страны по вашему сценарию приезжает в гости для оценки возможностей разных групп. У каждой команды заинтересованных сторон будет две минуты, чтобы ответить на следующие три вопроса, которые президент разослал всем заинтересованным сторонам. Основываясь на третьем пункте этого урока, проведите самооценку вашей группы сценариев. Что ваша группа может делать хорошо? Какова ваша «расширенная способность»? Какая у вас нехватка способностей?

Затем президент просит группы опровергнуть или бросить вызов друг другу. Президент ищет честности и смирения, а также способности реагировать. Какая из групп заинтересованных сторон может лучше всего продемонстрировать точную самооценку своих способностей, которую другие группы не оспаривают

Альтернативное упражнение:

Это упражнение направлено на то, чтобы помочь сотрудникам службы безопасности и гражданским лидерам определить, как их воспринимают другие группы, чтобы они могли принимать решения, которые лучше влияют и формируют позитивное восприятие.

Группа сотрудников НПО подъезжает к контрольно-пропускному пункту, где их встречают силы безопасности.

Какой выбор может сделать каждый из работников НПО с точки зрения их внешности и их поведения? Что повысит доверие? Что уменьшит доверие к тому, что они говорят, что они делают и как они выглядят?

Какой выбор делают силы безопасности с точки зрения их внешнего вида и поведения? Что повысит доверие? Что уменьшит доверие к тому, что они говорят, что они делают и как они выглядят?

Какая польза от использования солнцезащитных очков, курения, ругательств или громкой музыки для другой группы?

### Выход

5 минут

В большой группе участники могут обсудить следующие вопросы:

- В чем разница между тем, как вы видите себя, и тем, кого видят за пределами вашей группы?
- Что бы вы сделали по-другому, чтобы управлять восприятием вас и вашей группы?
- Как вы объясните свои мотивы и рассмотрите критику или подозрения других людей относительно ваших мотивов?

