

Тетяна МАМАТОВА,
д.держ.упр., професор,
професор кафедри менеджменту та
управління проектами ДРІДУ НАДУ

«ЧУТЛИВІСТЬ ДО КОНФЛІКТІВ» ЯК ОСОБЛИВІСТЬ ПРОЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

До особливостей проектів публічного сектору належать:

- необхідність зосередження на розбудові співпраці з декількома заінтересованими сторонами: працювати, щоб долати бар'єри співпраці;
- значна проникність і чутливість до впливів зовнішнього середовища, що підсилюється із розвитком громадянського суспільства;
- нестабільність оточуючого проект середовища: часті зміни у політиці, можуть накладати «тимчасові горизонти» на діяльність за проектом [11].

До цього переліку експерти додають ще одну особливість. Ця особливість за останні роки стала однією з ключових – це необхідність розвивати в організаціях, що діють у публічній сфері (особливо для тих, які реалізують проекти місцевого розвитку) «чутливість до конфліктів» (Conflict Sensitivity) [1; 3; 4; 8; 9; 12; 13; 15; 16].

Виявляється, що цей напрям є малодослідженим в Україні. Водночас, на наш погляд, є надзвичайно актуальним, урахувавши той рівень конфліктності оточуючого середовища, в якому громадяни нашої країни живуть в останні роки, і в якому реалізуються проекти місцевого розвитку.

Розглянемо декілька визначень, які подає Conflict Sensitivity Consortium [10; 14]:

Конфлікт (Conflict) – результат незгоди і дій сторін, що ґрунтуються на основі сприйманих не співпадаючих інтересів і поглядів (perceived incompatibilities).

Конфлікт (насильницький, Violent) – вирішення розбіжностей через застосування (resorting) психологічної або фізичної сили.

Аналізування конфлікту (Conflict Analysis) – структурований процес аналізування задля кращого зрозуміння конфлікту (його фон/історія, групи, що залучені, перспективи кожної групи, виявлення причин конфлікту тощо).

Чутливість до конфліктів (Conflict Sensitivity) означає здатність організації:

- розуміти контекст, в якому вона функціонує;
- розуміти взаємодію (interaction) між втручанням з її боку (intervention) і контекстом;
- діяти із розумінням цієї взаємодії, для того, щоб мінімізувати негативні наслідки і максимізувати позитивні впливи на конфлікт.

Визнання цієї особливості зумовлює необхідність здійснення аналізування чутливості до конфлікту.

Аналізування чутливості до конфлікту – порівняння інформації за результатами аналізування конфлікту з ключовими (проектними) параметрами (хто, що, де, коли, яким чином) та рішеннями (за проектом) для підвищення адаптації чутливості до конфлікту.

На практиці підхід реалізується через імплементацію процесів «Конфлікт-сенситивного проектного/програмного менеджменту» (Conflict-Sensitive Project/Programme Management (CSPM) [5]:

При тому «чутливість до конфліктів» інтегрується до усіх трьох фаз проектного циклу: планування (planning); реалізація (implementation); моніторинг та оцінювання (monitoring and evaluation) (рис.).

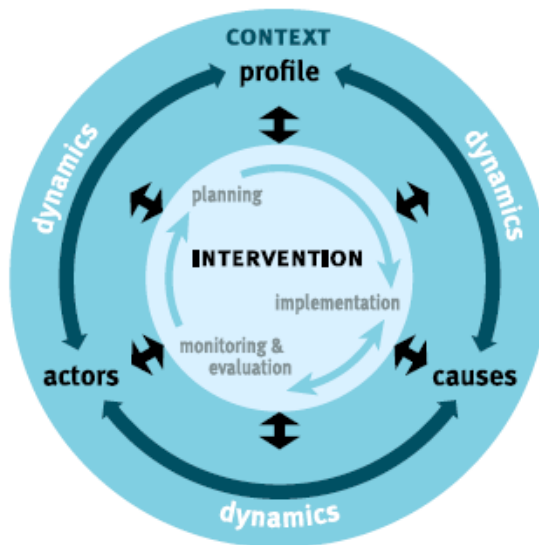


Рис. Модель проектного циклу (project cycle), до фаз якої має бути інтегрованою «чутливість до конфліктів» [2]

«Чутливе до конфлікту планування» (conflict-sensitive planning) потрібно в контексті залучення всіх точок вздовж спектра конфліктів (від структурного насильства до насильницьких конфліктів), незалежно від того, чи проект або програма спрямований на гуманітарну допомогу, на розбудову миру, чи на розвиток; чи намір полягає у вирішенні конфлікту безпосередньо, чи в тому, щоб просто уникнути побічного посилення напруженості. «Конфлікт-чутливе планування» будується на елементах, виявлених в ході аналізування конфліктів у ставленні до профілем, причини, акторів і динаміку, і, фактично, «уміщує» планування проекту у це аналізування.

«Чутлива до конфлікту реалізація» (conflict-sensitive implementation) додатково включає в себе ретельне вивчення контексту діяльності через регулярне оновлення аналізування конфлікту, пов'язуючи це розуміння контексту з метою і процесом реалізації заходів, і відповідним коригуванням цих заходів. Вона заснована на аналізуванні конфліктів і плануванні процесів. Ключовими елементами є:

– чутливо управляти процесом реалізації (роботами, персоналом, інформаційними мережами, фінансами тощо);

– здійснювати регулярний моніторинг контексту діяльності та взаємодії між втручанням і контекстом, використовуючи індикатори, що визначені під час аналізування конфлікту і фази планування;

– налаштувати проект у світлі нової інформації, отриманої за допомогою моніторингу, приділяючи особливу увагу цілям і процесам реалізації.

«Чутливий до конфлікту моніторинг» (conflict-sensitive monitoring) дозволить учасникам проекту отримати детальне уявлення про контекст, втручання і взаємодію між ними. Він додає уявлення про учасників, профіль, причини та динаміку конфлікту до традиційних моніторингових процесів і робіт з метою отримання інформації щодо необхідності коригувань та зміни до робіт/заходів проекту або програми. Таким чином, конфлікт-чутливий моніторинг допомагає забезпечити настільки позитивний вплив втручання на динаміку конфлікту, наскільки це є можливим.

«Чутливе до конфлікту оцінювання» (conflict-sensitive evaluation) являє собою детальне уявлення про учасників, профіль, причини та динаміку конфлікту до традиційних робіт і процесів оцінювання. Воно використовується для того, щоб зрозуміти загальний вплив даного втручання на контекст, і контексту – на втручання. Ці оцінювання можуть бути використані для регулювання наступних етапів ініціативи, що реалізується, та / або надати уроки для майбутніх ініціатив.

Іншими словами, у той час як традиційний моніторинг та оцінювання орієнтовані насамперед на оцінювання передбачуваних і фактичних продуктів/результатів даного проекту, «чутливі до конфлікту моніторинг і оцінювання» додатково вимагають: розуміння контексту і того, як він змінюється з часом; вимірювання взаємодії між проектом і контекстом.

Зазначені нові вимоги до забезпечення процесів імплементації «чутливості до конфліктів» в традиційні процеси управління проектами зумовлюють зростання популярності спеціальних тренінгових програм [6; 7]. Таким чином, потребує подальшого наукового дослідження питання розвитку компетентності керівників і команд проектів в нашій країні у сфері CSPM.

Список використаних джерел

1. Aid for Peace: A Guide to Planning and Evaluation for Conflict Zones / Thania Paffenholz, Luc Reyhler. – Access mode : <http://www.conflictsensitivity.org/node/62>.

2. Applying conflict sensitivity at project and programme level (Chapter 3) // Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment: Resource Pack. – Access mode : http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/RP_Chapter3.pdf.

3. Conflict-sensitivity in development projects. – Access mode : <http://www.transformativ.ch/index.php?id=34&L=1>.

4. Conflict Sensitivity Assessment: «International Assistance in Gaza: Aiding Fragmentation or Unity?» . – Access mode : <http://www.swisspeace.ch/fileadmin/>

user_upload/pdf/KOFF/Analysis___Impact/Gaza_Conflict_Sensitivity_Assessment.pdf.

5. Conflict-Sensitive Programme Management CSPM, Integrating conflict sensitivity and prevention of violence into SDC Programms - A handbook for practitioners. – Access mode : <http://www.sdc.admin.ch/index.php?navID=92682&langID=1>.

6. Conflict Sensitive Project Management : Durham University Continuing Professional Development course, 3–5 March 2016. – Access mode : <https://www.dur.ac.uk/dgsi/pdc/cspm/>.

7. Conflict-sensitive project management : IPT Specialisation Course, 22 April – 1 May 2016. – Access mode : http://www.friedensburg.at/uploads/files/IPT_SC_PM_Outline_DRAFT.pdf.

8. Do No Harm: International Support for Statebuilding. – Access mode : http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/do-no-harm_9789264046245-en.

9. Fact Sheet Conflict Sensitivity : KOFF conflict sensitivity factsheet. – Access mode : http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/pdf/KOFF/KOFF_Documents/KOFF_Factsheet_Conflictsensitivity.pdf.

10. How to guide to conflict sensitivity / The Conflict Sensitivity Consortium. – 2012. – 50 p. – Access mode : <http://www.conflictsensitivity.org/content/how-guide>.

11. Jałochaa B. Key competences of public sector project managers / Beata Jałochaa, Hans Petter Kraneb, Anandasivakumar Ekambaramc, Grałyna Prawelska-Skrzypekd // 27th IPMA World Congress ; Elsevier Ltd. – 2014. – Access mode : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402120X>.

12. Monitoring and evaluating conflict sensitivity: Methodological challenges and practical solutions / Principal Authors : Rachel Goldwyn (CARE International UK) Diana Chigas (CDA Collaborative Learning Projects). – March 2013. – 52 p. – Access mode : <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/M-files/CCRVI/CCVRI-Monitoring-and-evaluating-conflict-sensitivity-challenges-and-solutions.pdf>.

13. Promoting conflict sensitivity amongst donor agencies : Policy Brief / Authors: Tim Midgley, World Vision UK, Howard Mollett, CARE International UK, Ivan Campbell, Saferworld ; The Conflict Sensitivity Consortium. – April 2012. – Access mode : http://9bb63f6dda0f744fa444-9471a7fca5768cc513a2e3c4a260910b.r43.cf3.rackcdn.com/files/3613/6854/5968/Donor_Conflict_Sensitivity_Policy_Brief.pdf.

14. The Conflict Sensitivity Consortium. – Access mode : <http://www.conflictsensitivity.org/content/introduction-0>.

15. The Do No Harm project, CDA Collaborative Learning Projects. – Access mode : http://www.cdainc.com/cdawww/project_profile.php?pid=DNH&pname=Do%20No%20Harm.

16. The utility and dilemmas of conflict sensitivity / Adam Barbolet, Rachel Goldwyn, Hesta Groenewald and Andrew Sherriff // Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. – 2005. – Access mode : <http://www.berghof->

foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue4_barbolet_etal.pdf.