

Сильные

Мы



Анна
Довбах

Методологическое тренинговое пособие

Сильные

МЫ

Мобилизация

и развитие потенциала

сообществ, уязвимых к ВИЧ

Киев – 2013

УДК 364.62-056.83:[616.98:578.828ВІЛ](07)

ББК 65.272я7+55148я7

Д58

Д58 Довбах А. Сильные Мы: Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ. Методологическое тренинговое пособие. — Киев: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2013. — 272 с.

Практическое пособие для лидеров сообществ и тренеров предоставляет основные теоретические и методологические подходы по развитию потенциала уязвимых к ВИЧ сообществ. Содержит 57 тренинговых упражнений и множество таблиц и практических примеров по развитию сообществ в Украине.

Автор пособия, руководитель команды исследователей и тренер — Анна Довбах, магистр психологии и культурологии, ассоциированный директор по политике и партнерству Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине.

В пособии использованы упражнения и рекомендации по работе с уязвимыми сообществами из публикации Международного Альянса по ВИЧ/СПИД «Все вместе теперь (All together now!)»: методическое пособие и сборник «100 упражнений» в переводе и адаптации Натальи Войнаровской.

Редактор: Мирослава Андрущенко

Литературная редакция: Екатерина Спрогис

Корректурa: Ольга Емец

Рисунки: Ольга Миколайчук

Дизайн и верстка: Екатерина Косьмина

Публикация подготовлена и опубликована в рамках программы «Поддержка профилактики ВИЧ и СПИД, лечения и ухода для наиболее уязвимых групп населения в Украине», поддержанной Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией.

Точки зрения, изложенные в данной публикации, принадлежат исключительно авторам и могут не совпадать с точкой зрения Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией не принимал участия в согласовании и утверждении как непосредственно материала, так и возможных выводов, которые вытекают из него.

The views described herein are the views of this institution, and do not represent the views or opinions of The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria, nor is there any approval or authorization of this material, express or implied, by The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria.

Тираж: 1000 экз.

Распространяется бесплатно.

Эта многолетняя работа посвящается светлой памяти Игоря и Николая Ищенко, моих вдохновителя и наставника

Благодарности

Мы безмерно благодарны лидерам и членам всех инициативных групп и организаций из числа уязвимых к ВИЧ сообществ, с которыми нам посчастливилось познакомиться во время исследования и подготовки данного пособия за их страстность, активность и мужество, позволяющие изменять свою жизнь и мир вокруг.

Мы благодарим исследовательскую команду — Мирославу Андрущенко, Лайму Гейдар, Анну Довгопол, Дарину Марченко, Владимира Мысака — за вдумчивое и продуктивное совместное творчество.

Мы искренне благодарны специалистам и лидерам, которые в своем регионе и стране стали неоценимым личным и профессиональным ресурсом поддержки для уязвимых сообществ, а также важным источником опыта, обобщенного в данной публикации: Евгению Аничину, Ирине Потаповой, Людмиле Литвиненко, Наталье Киценко, [Галине Каминской], Валентине Макаровой, Татьяне Ваненковой, Елене Герман, Елене Кучерук.

Также выражаем благодарность тренерам и фасилитаторам тренингов и рабочих встреч по мобилизации и развитию потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в 2005–2012 годах Марине Браге, Ларисе Валовой, Людмиле Литвиненко, Алле Сергиенко, Лайме Гейдар, Елене Герман, с которыми было интересно вместе творить.

В теоретическом обзоре использованы материалы: Health Communication Partnership (HCP) Partners' Learning Forum Measuring Change in Community Capacity (August 8–10, 2006 — Lusaka, Zambia) и исследования Maria Elena Figueroa, Research Division, CCP и Josh Levene, Senior Technical Advisor / Community Mobilisation, International HIV/AIDS Alliance Secretariat, а также консультации Иана Болтона (Ian Boulton) и команды Центра «Социальное действие» (Centre for Social Action) (Лестер, Великобритания), которым мы глубоко благодарны за бесценный опыт.

Содержание

Благодарности.....	3
Вступление.....	6
Глава 1. Зачем и кому нужны наша активности развитие потенциала?	9
1.1. Кто такие мы?	9
1.2. В чем состоит процесс нашей мобилизации?	13
1.3. Для чего и как развивать наш потенциал?.....	14
1.4. Задачи общественные.....	22
1.5. Задачи нашего личного развития.....	26
<i>Общество «приобретенной беспомощности»</i>	26
<i>Заболевшие активизмом</i>	27
<i>Мотивация лидеров</i>	28
1.6. Наш лидер. Какая помощь нужна лидерам?	31
Глава 2. Как мы формируемся и развиваемся?	37
2.1. Наш процесс жизни и познания.....	37
<i>Создание безопасной среды и команды</i>	42
<i>Совместная оценка ситуации как начало диалога</i>	43
<i>Совместное планирование</i>	44
2.2. Проектный цикл в нашей совместной работе	52
<i>Шаг 1: Планирование действий</i>	54
<i>Шаг 2: Осуществление запланированных действий</i>	93
<i>Шаг 3: Решение проблем, возникающих в ходе осуществления деятельности</i>	93
<i>Шаг 4: Координация наших действий с другими заинтересованными сторонами</i>	95
<i>Шаг 5: Поддержка мотивации и управление своими ожиданиями</i>	96
<i>Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов</i>	97
2.3. Наше представительство во взаимоотношениях с партнерами	98
2.4. Развитие наших возможностей и потенциала	105
<i>Принципы эффективного развития потенциала</i>	105
<i>Какой потенциал и как развивать</i>	106
<i>Фасилитация развития потенциала сообщества</i>	110
<i>Тренинговые упражнения и структурированные встречи</i>	126
2.5. Измерение результатов и эффективности мобилизации.....	135
<i>Ключевые параметры мониторинга и оценки</i> <i>деятельности по мобилизации сообществ</i>	136
<i>Как необходимо осуществлять совместный мониторинг и оценку?</i>	142

Глава 3. Этапы и технологии развития нашего потенциала	149
3.1. Формирование инициативной группы.....	151
<i>Наши задачи на этапе формирования группы</i>	153
<i>Методы</i>	158
<i>Наши ключевые проблемы при формировании группы</i>	165
<i>Специфика формирования инициативных групп из числа потребителей наркотиков и женщин коммерческого секса</i>	169
<i>Техническая поддержка инициативной группе</i>	173
<i>Упражнения для тренинговых сессий</i>	179
3.2. Наше структурирование.....	206
<i>Наши задачи в процессе структурирования</i>	208
<i>Новые методы этого этапа</i>	216
<i>Наши проблемы при структурировании</i>	216
<i>Техническая поддержка</i>	217
<i>Упражнения для тренинговых сессий</i>	218
3.3. Наша продуктивная работа по стратегическим направлениям.....	235
<i>Наши задачи по организации продуктивной деятельности</i>	236
<i>Методы</i>	237
<i>Наши проблемы</i>	238
<i>Техническая поддержка</i>	239
<i>Упражнения для тренинговых сессий</i>	239
3.4. Наши сети и партнерства.....	245
<i>Наши задачи при построении сети</i>	246
<i>Наши виртуальные группы и сети</i>	247
<i>Методы и задачи технической помощи</i>	250
<i>Упражнения для тренинговых сессий</i>	252
Приложения	259
Приложение 1. Исследование «Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине»: технический отчет и результаты.....	259
Приложение 2. Обобщенная таблица по этапам самоорганизации сообщества.....	264
Приложение 3. Пример опросника по оценке личного вклада лидеров сообщества в ответ на эпидемию ВИЧ (к разделу 2.5).....	267
Приложение 4. Полезные источники информации по мобилизации уязвимых сообществ.....	269
Алфавитный указатель упражнений	271

Вступление

Активность и высокий потенциал самоорганизации различных сообществ очень нужны и жизненно необходимы самим сообществам, их лидерам. Самоорганизация играет важную роль в позитивных личностных и социальных преобразованиях.

Самоорганизация как социальное и психологическое явление чрезвычайно сильна и важна для людей, в нее вовлеченных. Она требует затрат энергии и дает силу, наделяет мотивацией и энергией. Именно самоорганизация и сообщества дают человеку чувство принадлежности к группе, к большей общности, помогают чувствовать свое значение в социальном мире, даже смысл жизни. Но те же сообщества могут стать деструктивной толпой, сплоченной против кого-то одного, группой, сферой жестокого противостояния лидерских амбиций, страшной и разрушающей человеческие судьбы силой. Возможно ли помочь сообществу более эффективно и безболезненно пройти пороги универсальных групповых процессов? Есть ли общие закономерности и схожий процесс развития инициативной группы или коалиции в различных по своей природе сообществах (экологи, защитники животных, потребители психоактивных веществ или гомосексуальные люди)? Может ли сообщество развиваться таким образом, чтобы поддерживать и мобилизовать максимальное количество активных своих участников? Нужна ли уязвимым и маргинализированным сообществам внешняя финансовая или тренинговая поддержка и как сделать ее наиболее эффективной? Акция протеста – это часть процесса развития сообщества или основной результат? Все эти вопросы важны не только лидерам самих сообществ, но и тем, кто отвечает за политику общественного здоровья.

Мобилизация уязвимых сообществ заслуженно считается одним из наиболее эффективных средств для изменения социальной среды и, в частности, для решения проблем общественного здравоохранения. Сообщества людей, уязвимых к ВИЧ и живущих с ВИЧ/СПИДом с 90-х годов прошлого столетия, становятся ключевой движущей силой действий по профилактике ВИЧ, уходу и поддержке, а также по адвокации. Организованное сообщество играет важную роль в концепции общественного здравоохранения, закрепленной в 1986 г. Оттавской Хартией. В современном обществе центральная роль в процессе формирования здоровья отводится самим сообществам, самостоятельно определяющим свои потребности, которые могут отличаться от потребностей, определенных профессионалами.

В Инвестиционной рамке по эффективному ответу на эпидемию, предложенной ЮНЕЙДС в 2011 году, мобилизация сообществ обозначена как один из ключевых факторов, которые обеспечивают эффективность и результативность программ.

В 2010 году важность сообществ в ответе за три наиболее социально опасные инфекции в мире признал Глобальный Фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией, включив в свою стратегию направление «усиление систем сообществ».

Данное методологическое тренинговое пособие создано прежде всего для лидеров сообществ с целью предоставить им практические схемы для понимания того, что происходит с группой и какими методами лидер может наиболее эффективно развивать потенциал группы и всего сообщества для выполнения продуктивных задач.

Первая часть предоставляет теоретическую основу деятельности по развитию потенциала уязвимых сообществ, в ней определяются краткосрочные и долгосрочные результаты поддержки инициативных групп и организаций из их числа. Теоретический материал, определения и принципы развития потенциала сообществ сопровождаются тренинговыми материалами и упражнениями, которые в тренинге для лидеров дают возможность лучше усвоить материал.

Во второй и самой массивной части постепенно детально рассматриваются этапы развития сообщества от инициативной группы до сети. По каждому из этапов приведены результаты исследования процесса развития уязвимых к ВИЧ сообществ в Украине, перечислены основные сложности, первоочередные задачи, методы, техники лидерской работы для эффективной жизнедеятельности группы, описана внешняя необходимая поддержка и подходы к мониторингу результатов развития их потенциала. Основой для данного раздела послужило не только исследование, но и многочисленные тренинги для лидеров сообществ, а также международный опыт по поддержке уязвимых сообществ, обобщенный Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД (Великобритания). В том же разделе вы найдете описание отдельных случаев, примеров развития сообщества потребителей инъекционных наркотиков (ПИН), клиентов заместительной поддерживающей терапии (ЗПТ), лесбиянок, геев, бисексуалов и трансгендеров (ЛГБТ) как национального сообщества, людей, живущих с ВИЧ (ЛЖВ).

Третья часть содержит описание подходов к мониторингу деятельности по мобилизации и развитию потенциала сообществ.

Зачем и кому нужны наша активность и развитие потенциала?

Глава 1

1.1. Кто такие мы?

Существуют многие причины, которые могут объединять людей в организации, — общая угроза, общность интересов, взаимная поддержка, наличие ресурсов. Социальная наука использует много терминов на обозначение части популяции со сходными проблемами или особенностями поведения (субпопуляции, страты, когорты, малые группы). В сфере социальной работы, начиная с конца 60-х годов, термином сообщество (communities) обозначают группу людей, обозначенную определенными границами (раса, этническая принадлежность, профессия), проживающую на одной территории и имеющую определенную духовную связь между людьми, единство.

Сообщество — это естественная форма самоорганизации людей по одному или нескольким признакам. Сообщества/инициативные группы имеют свои природные законы роста и упадка, которые необходимо знать для планирования работы с ними.

Рабочим определением, которым пользуются в прикладных целях, является следующее¹:

«Сообщество — это группа людей, чувствующих достаточно общего между собой по какой бы то ни было причине, чтобы иметь общие устремления, цели и структуры».

Ключевые признаки сообщества:

- ♦ География, общность поведения
- ♦ Общие интересы и потребности
- ♦ Общая самоидентификация
- ♦ Связь и осознание общих целей

При этом важным критерием сообщества является то, что люди общаются друг с другом по тем вопросам, которые и объединяют их. Например, потребители наркотиков на определенной территории связаны между собой системами закупки препаратов, а также иерархическими взаимоотношениями, символикой, отдельным сленгом и т.д. Безусловно, среди потребителей инъекционных наркотиков выделяются некоторые субкультуры, подмножества. Женщины, вовлеченные в коммерческий секс на определенной территории связаны как «мамочками» и сутенерами, так и совместной системой взаимодействия с милицией, кожвендиспансером и т.д. «Тусовка» (множество) гомосексуальных людей в каждом регионе объединена потребностью общения, поиска партнеров, ощущения социальной поддержки и понимания.

¹Dennis Altman, Power and Community. Organizational and Cultural Responses to AIDS, Taylor & Francis, London, 1994.

Любой из нас принадлежит сразу нескольким сообществам. Люди, уязвимые к ВИЧ в связи со своим небезопасным поведением, могут входить во множество сообществ по различным признакам, например, как потребители наркотиков, члены реабилитационного сообщества, защитники диких животных или активисты по защите исторических мест Киева.

Тренинговое упражнение

Солнце: Мои идентичности и сообщества

Задача упражнения: дать возможность участникам тренинга или инициативной группы лучше понять значение термина «сообщество», проанализировать, к каким различным сообществам каждый из них принадлежит, актуализировать собственный опыт активности в их участии.

Инструкция участникам: На отдельном листке бумаги нарисуйте в центре круг и напишите слово «Я». Теперь в виде лучиков солнца напишите не менее 20 ролей, идентичности, которые у вас есть: гендерные, профессиональные, социальные. Например, я — психолог, женщина, мать. Посмотрите еще раз на эти ваши разные стороны и отметьте те из них, которые объединяют вас с другими людьми. Например, «я как психолог сформировалась в университете, и у меня есть общие интересы с моими коллегами». Расскажите в общем кругу участникам тренинга о некоторых сообществах, членом которых вы являетесь. Что объединяет эти сообщества? Какую роль вы лично в них играете? Что мобилизует это ваше сообщество?

Пример ответа участника: Я — заядлый рыбак, неформальный лидер рыбаков нашего микрорайона. Если вдруг кто-то захочет застроить берег реки, где мы обычно рыбачим, и мы не сможем больше отдыхать там, то это, конечно, мобилизует нас на борьбу.

Рефлексия и выводы: Не все роли, интересы или идентичность объединяют людей в сообщество. Я как мать и дочь принадлежу семье, которую мы сообществом в данном контексте называть не будем. Я могу ловить рыбу, но не чувствовать своей общности с другими рыбаками, никак не быть с ними связанной. Я как офис-менеджер не имею никаких контактов с другими офис-менеджерами. При этом в случае необходимости совместного решения проблемы, которая существенна для каждого члена сообщества, оно узнает о своем слаженном существовании. Так любители истории Киева никак не были связаны между собой до последних акций по защите исторической части города от сноса и уничтожения. При этом мы понимаем, что на протестные акции вышли только некоторые самые активные представители сообщества.

- ♦ Что нового в результате данного упражнения мы узнали о сообществах?
- ♦ Что для вас важно получать от сообществ, членом которых вы являетесь?
- ♦ Насколько для вас важно быть лидером этих сообществ?

Глава 1

Когда мы говорим об ответе на эпидемию ВИЧ в Восточной Европе, под «сообществами» мы чаще всего понимаем группы населения, наиболее уязвимые к ВИЧ – ПИН, ЖКС, ЛГБТ, бывшие заключенные. При этом формирующим для таких сообществ является идентичность и общность социальных проблем, а не риск инфицирования ВИЧ.

Например, мы не можем говорить о сообществе мужчин, имеющих сексуальные отношения с другими мужчинами, т.к. само по себе это поведение не объединяет, оно часто скрывается от других людей. Только в случае формирования гомосексуальной идентичности человек начинает искать людей, которые могут его поддержать в условиях стигматизации и дискриминации.

О каких сообществах идет речь?

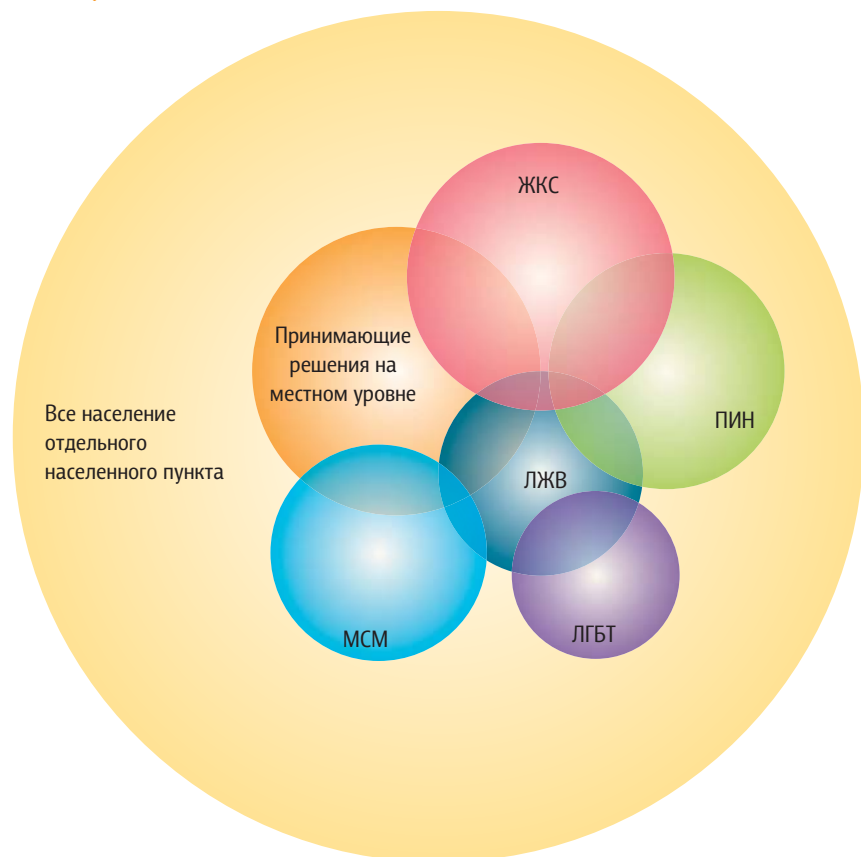
ЖКС – женщины, вовлеченные в коммерческий секс

ЛГБТ – геи, лесбиянки, бисексуальные и трансгендерные люди

ЛЖВ – люди, живущие с ВИЧ

МСМ – мужчины, имеющие секс с мужчинами

ПИН – потребители инъекционных наркотиков



Системы сообществ — это организованные силами сообществ структуры и механизмы, используемые их членами, а также существующими в них организациями и группами для осуществления взаимодействия, координации и принятия ответных мер на вызовы и потребности, затрагивающие эти сообщества.

По аналогии с мировой практикой инфраструктурной поддержки систем здравоохранения, которая осуществляется международными донорами, такими как Глобальный Фонд для борьбы с ВИЧ/СПИД, туберкулезом и малярией, для сферы поддержки сообществ был внедрен термин **укрепление систем сообществ (УСС)**. Данный подход направлен на устойчивое развитие сообществ, а также организаций и членов сообществ и позволяющий им вносить свой вклад в долгосрочное устойчивое развитие системы здравоохранения и проводить другие мероприятия на уровне сообществ. Цель заключается в повышении роли основных групп населения и сообществ, а также организаций сообществ, сетей и других членов сообществ в планировании, осуществлении, мониторинге и оценке услуг и деятельности, направленной на улучшение показателей здоровья.

Дополнительные термины, встречающиеся в тексте:

Инициативной группой (ИГ) мы будем здесь называть группу людей, объединенных общими интересами. В дальнейшем ИГ может быть зарегистрирована как общественная организация, но пока она может состоять из 5–7 человек или больше, встречаться с определенной регулярностью, чувствовать свою общность, и самое главное — посылно участвовать в планировании и реализации программ, направленных на улучшение здоровья и защиту прав уязвимого сообщества.

Региональная/национальная сеть — формальное или неформальное объединение общественных организаций и инициативных групп, представляющих интересы сообщества на региональном или национальном уровне.

Активизм — этим не совсем научным словом на постсоветском пространстве обычно называется лидерство и участие в общественных движениях и акциях для отстаивания своих/социальных интересов, в основе которого лежит ответственность отдельного, не наделенного властью человека за социальные процессы вокруг него.

Импауермент (от англ. empowerment — наделение силой, властью) — подход и методология работы с группой или индивидуумами, строящиеся на признании и усилении роли каждого в принятии и реализации решений, касающихся его/ее жизни.

Глава 1

Технической поддержкой мы здесь будем называть действия экспертов, специалистов, более опытных коллег по развитию потенциала лидера или членов группы, помощи в приобретении необходимых знаний и навыков.

1.2. В чем состоит процесс **нашей** мобилизации?

Мобилизация сообществ или **развитие сообществ** как термин используется для обозначения процесса развития потенциала сообществ, через который индивидуальные их члены, группы или организации планируют, осуществляют и оценивают деятельность на постоянной основе и с привлечением к участию для улучшения их здоровья и удовлетворения других потребностей по их собственной инициативе или стимулировано извне.

В мобилизации сообществ очень важно, чтобы люди, наиболее затронутые проблемой ВИЧ/СПИДа (включая живущих с ВИЧ/СПИДом), принимали непосредственное участие в формировании эффективного ответа на эпидемию. Это означает, что члены сообщества сами берут на себя ответственность за противостояние ВИЧ/СПИДу при поддержке со стороны других в случаях необходимости. Иногда может понадобиться внешняя поддержка и ресурсы, но это отнюдь необязательно. Сообщества вместе принимают решения и несут ответственность за результаты своей деятельности.

Каждое сообщество особенное и отличается потребностями, поэтому соответственно и способ его мобилизации будет немного отличаться. Именно по этой причине, **не существует единой модели для мобилизации сообществ**. Существует набор инструментария и принципов, которые можно адаптировать и применить к тому или иному конкретному сообществу. Дальнейший процесс развивается в зависимости от ситуации и приоритетов его членов.

Мобилизация сообществ не является разовым мероприятием или проектом. Это длительный процесс, развивающий потенциал сообщества. Он не является ни кампанией, ни серией кампаний. В то же время мобилизация сообществ — это не участие сообщества или социальная мобилизация, хотя и может использовать некоторые из этих техник.

1.3. Для чего и как развивать наш потенциал?

Мобилизацию сообществ можно рассматривать как способ достижения определенных целей в сфере борьбы с ВИЧ/СПИДом. Процесс также является ценным сам по себе, его результат заключается в его осуществлении. Потенциальные результаты мобилизации сообществ можно измерить и сгруппировать в две категории.

Развитие сообществ как ЦЕЛЬ: Потенциальное развитие сообществ/влияние на политические решения в сфере:	Развитие сообществ как СРЕДСТВО: Потенциальное влияние на здоровье и уровень охвата услугами:
<ul style="list-style-type: none">♦ реализации прав — подход помогает людям реализовывать свои права на принятие решений относительно собственного развития и здоровья;♦ применения политического давления — с целью изменения недействующих и неэффективных местных, национальных или международных политик и внедрения новых;♦ усиления потенциала гражданского общества/успешного управления — мобилизованные сообщества формируют гражданское общество страны, а мощное гражданское общество играет важную роль в развитии государства наравне с правительством и бизнес-сектором. Когда все три сектора объединяются для достижения цели развития, это и называется «успешным управлением».	<ul style="list-style-type: none">♦ необходимость в деятельности для борьбы с ВИЧ/СПИДом, так как сообщества узнают больше о своих потребностях, связанных с ВИЧ/СПИДом;♦ расширение доступа сообщества к услугам в сфере профилактики ВИЧ/СПИДа, так как сообщества могут заявить о проблемах доступа к существующим услугам, а также расширить их или начать предоставлять новые услуги для всех;♦ расширение деятельности в сфере профилактики ВИЧ/СПИДа — участие сообществ в процессе предоставления услуг может помочь расширить спектр услуг (например, волонтеры по предоставлению ухода на дому);♦ увеличение эффективности услуг и деятельности в сфере ВИЧ/СПИДа, так как сообщества сами принимают участие в их планировании, поэтому их потребности максимально учитываются;

Глава 1

Развитие сообществ как ЦЕЛЬ:

Потенциальное развитие сообществ/влияние на политические решения в сфере (продолжение):

- ♦ **развития потенциала и общности** — мобилизация сообщества может привести к улучшению распространения знаний и ресурсов внутри и вне сообществ (например, путем обучения женщин самостоятельно решать, когда, с кем и как заниматься сексом);
- ♦ **усиления потенциала сообщества для развития** — мобилизация должна привести к тому, чтобы у сообщества появились новые ресурсы по ВИЧ/СПИДу, навыки, знания и лидерство (например, чтобы они знали, как планировать и управлять проектом), при этом эти навыки также должны быть применяемы для решения других проблем развития сообщества;
- ♦ **увеличения социального капитала** — здесь речь идет об уровне доверия друг к другу внутри сообщества; чем больше доверия, тем эффективнее они смогут работать друг с другом. Мобилизация сообщества выступает очень эффективным способом увеличения социального капитала;
- ♦ **снижение уровня инфицирования ВИЧ** — доказано, что в сообществах с высоким уровнем социального капитала количество случаев инфицирования ВИЧ снижается, а также наблюдается высокий уровень использования презервативов.

Развитие сообществ как СРЕДСТВО:

Потенциальное влияние на здоровье и уровень охвата услугами (продолжение):

- ♦ **мобилизация дополнительных ресурсов для ответных действий**, так как в процессе сотрудничества с другими организациями члены сообщества не только вкладывают собственное время и ресурсы, но и учатся получать ресурсы извне;
- ♦ **охват наиболее уязвимых групп** — часто с задачей нахождения и охвата наиболее уязвимых и маргинализированных групп населения (например, молодежи, работников коммерческого секса, мужчин, имеющих секс с мужчинами, потребителей инъекционных наркотиков) той или иной географической местности сообщества справляются лучше всех, а если их члены сами являются частью тех или иных групп, то они зачастую смогут работать с ними гораздо эффективнее, чем какие-либо государственные программы;
- ♦ **адресные воздействия на непрямые причины, влияющие на проблему ВИЧ/СПИДа**, такие как гендер, стигма и дискриминация, требующие понимания особенностей сообщества, того, чем государственные службы или внешние организации могут не располагать;
- ♦ **усиление чувства ответственности и стабильности сообщества, которое достигается через непосредственное участие в планировании и осуществлении услуг и деятельности в сфере ВИЧ/СПИДа**, — все это способствует тому, чтобы у сообщества возрастало чувство ответственности за продолжительность деятельности и услуг в будущем с минимальным привлечением внешней поддержки.

Мобилизация сообществ для борьбы с ВИЧ/СПИДом успешно проводится во всем мире. Это приводит к пониманию и выделению определенных принципов, которые можно использовать в процессе мобилизации. Ниже мы приводим некоторые из принципов, о которых полезно помнить, осуществляя мобилизацию сообществ.

Целью мобилизации сообществ является достижение двойных результатов. Рассматривая мобилизацию сообществ как процесс развития в сообществе навыков совместной организации, оценки, планирования, действий, мониторинга и оценки, мы сможем добиться того, что мобилизованные сообщества смогут не только достичь первоочередных целей процесса (таких как снижение уровня инфицирования ВИЧ), они обретут умение объединяться перед новыми сложностями, вызванными ВИЧ/СПИДом, а также продолжать и расширять текущую деятельность.

Поощрение активного участия сообщества. Это значит, что люди, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, должны активно участвовать в принятии решений, влияющих на их собственную жизнь. Особенно важно, чтобы принималось во внимание участие людей, наиболее уязвимых к ВИЧ/СПИД, т.е. тех, которых стигматизируют (например, людей, живущих с ВИЧ/СПИДом), дискриминируют (например, работников коммерческого секса, мужчин, имеющих секс с мужчинами, потребителей инъекционных наркотиков) или маргинализируют (например, молодежи, женщин, бедных людей). Существуют разные типы участия сообщества и мобилизации сообществ, и не все из них одинаково полезны. Опыт показывает, что чем больше принимается во внимание участие людей, тем эффективнее их мобилизация и стабильность (см. дальше схему «Типы участия и мобилизации сообществ»).

Поощрение активного участия сообщества на всех этапах процесса мобилизации. Это означает, что те, кого наиболее коснулась проблема, должны получить возможность активно влиять на процесс принятия решений, а также заниматься самоорганизацией, управлять своей ситуацией и планировать ответные действия с целью противостояния проблеме, затем осуществлять эти действия, проводить их мониторинг и оценку.

Глава 1

Совместная работа. Нужно привлекать к сотрудничеству и совместному решению проблемы всех членов сообщества, затронутых проблемой ВИЧ/СПИДа. Это означает, что необходимо осуществлять совместную оценку ситуации, планирование, деятельность, ее мониторинг и оценку, а также расширение. Если вы принадлежите к внешней организации или НПО, вы должны постараться наладить равные партнерские взаимоотношения с членами сообщества, равноправно разделяя роли и ответственность.

Построение доверия и социального капитала. Это означает, что необходимо уделять много времени и внимания достижению взаимного доверия и уважения как внутри сообщества, так и между сообществами и какими-либо другими организациями, вовлеченными в процесс. Все участники должны понимать сильные и слабые стороны друг друга. Это приведет к обмену опытом, навыкам внутри сообщества и между сообществами и другими организациями. Убедитесь, что для этой цели будет отведено достаточное количество времени на протяжении всего процесса мобилизации.

Развитие чувства собственности сообщества по отношению к процессу мобилизации. Если говорить о длительных результатах мобилизации сообществ, их стабильности и состоятельности в осуществлении деятельности без внешней поддержки, очень важным является чувство собственности, которое должно формироваться в сообществе. Сформировать его можно, реагируя, в первую очередь, на приоритеты группы (а не на ваши собственные/организационные), а также возлагая ответственность за процесс мобилизации сообществ на них самих.

Планомерный и долговременный процесс. Каждое сообщество проходит процесс мобилизации по-своему. Не пытайтесь торопить события. Мобилизация — это процесс, а не мероприятие, и он требует больших временных затрат для построения и развития потенциала для стабильного развития и объединения. Но инвестиция времени оправдана результатами. Сообщество, способное мобилизоваться вокруг решения проблемы ВИЧ/СПИДа, может применять эти знания, навыки, ресурсы и организационный потенциал также и для решения других проблем.

Типы участия и мобилизации сообществ

Уровень контроля сообщества	Тип участия сообщества	Тип мобилизации сообщества	Уровень стабильности
Высокий 	Самомобилизация: затронутые сообщества осуществляют деятельность без поддержки внешних организаций	Коллективное действие: сообщества ведут процесс мобилизации и обращаются к внешней организации за поддержкой только в случаях необходимости	Высокий 
	Совместное принятие решений: затронутые сообщества и внешние организации принимают решения на равных правах	Совместное обучение: затронутые сообщества и внешние организации делятся опытом, знаниями, навыками и ресурсами в ходе процесса мобилизации	
	Функциональное участие: затронутые сообщества вовлекаются в процесс на определенном этапе для достижения конкретных целей	Сотрудничество: сообщества сотрудничают с внешними организациями, но при этом не обязательно развивают свой собственный потенциал в процессе работы	
	Участие из материальных побуждений: затронутые сообщества участвуют в деятельности, потому что они материально заинтересованы, т.е. получают какое-то вознаграждение, например, денежное	Консультация: уточняется мнение затронутых сообществ, но они могут не иметь никакого влияния на процесс	
	Консультация: внешние организации советуются с затронутыми сообществами о работе, но их мнения могут не иметь никакого влияния на деятельность	Сотрудничество: сообщества мобилизуются, не имея конкретного представления, цели	
	Предоставление информации: людей просто информируют о том, что произойдет определенное событие, при этом у них нет права голоса относительно организации или управления деятельностью	Кооптирование: кому-то внешнему необходимо показать вовлечения сообществ без существенных и системных изменений в них	
Низкий			Низкий

Глава 1

Мобилизация сообществ как процесс часто сопровождается целенаправленными действиями по развитию возможностей сообщества в планировании, осуществлении программ — т.е. развития потенциала сообществ.

Потенциал сообществ (community capacity) имеет несколько определений:

- ♦ характеристики сообществ, которые влияют на их возможность определять социальные проблемы и проблемы общественного здравоохранения, мобилизоваться на их решение²;
- ♦ набор качеств и сильных сторон, которые население индивидуально или коллективно использует для повышения своего уровня жизни³;
- ♦ способность людей и сообществ делать работу, необходимую для разрешения ключевых факторов, влияющих на здоровье этих людей на местах⁴.

Расширение деятельности по мобилизации сообществ требует развития потенциала. В зависимости от своих ролей и обязанностей у разных заинтересованных сторон будут возникать разные потребности. Существуют условные категории, под которые они подпадают:

- ♦ **Организационный или управленческий потенциал:** например, по мере расширения деятельности нам может понадобиться развитие разных систем управления людьми, финансовыми операциями, а также развитие навыков эффективной работы с данными системами.
- ♦ **Знания и навыки в сфере ВИЧ/СПИДа:** например, нам может понадобиться расширить свои знания и навыки работы с конкретными проблемами в сфере ВИЧ/СПИДа, такими как лечение.
- ♦ **Подходы, инструментарий и техники мобилизации сообщества:** например, нам может понадобиться развивать навыки в сфере координации мобилизации сообщества в разных сообществах, либо обучать других в вопросах подходов и техник осуществления мобилизации сообщества.
- ♦ **Внешние связи:** например, пути эффективного сотрудничества с другими заинтересованными сторонами, построение партнерства и координация деятельности.
- ♦ **Адвокатские навыки:** например, пути сотрудничества и лоббирования среди влиятельных людей с целью изменения политики и практики.

²Goodman, et.al, 1998; Poole, 1997.

³Easterling, Gallagher, Drisko, & Johnson, 1998.

⁴Bopp, GermAnn, et.al, 2000.

Определение потребностей в развитии потенциала. Первым шагом в процессе развития потенциала является определение потребностей. Для оценки существующего потенциала и определения навыков и экспертизы, необходимых для эффективного расширения деятельности, мы привлекаем заинтересованные стороны, например, членов организации. Очень важно создать нужную атмосферу для подобной дискуссии, чтобы люди могли свободно говорить о навыках и экспертизе, которые им необходимо повысить.

Планирование развития потенциала. После того как мы согласовали потребности в развитии потенциала, нам необходимо продумать, как мы будем над ними работать. План развития потенциала должен состоять из четко прописанных задач, в которых будет указано, над какими потребностями будет проводиться работа, какие методы при этом будут использованы, кто, что и когда будет делать. Очень важно определить ресурсы, необходимые для работы, и источники этих ресурсов.

Развитие потенциала — это процесс, который состоит из обучения новым навыкам, их отработки и обсуждения результатов обучения. Обычно эффективным подходом является комбинация разных методов. Общепринятыми методами являются:

- ♦ Тренинги и семинары;
- ♦ Обучающие визиты в хорошо работающие похожие проекты;
- ♦ Поддержка единомышленников — дискуссии с коллегами и единомышленниками, вовлеченными в такого же рода деятельность с целью обмена хорошими идеями и решениями;
- ♦ Поддержка в процессе: регулярные обсуждения с людьми, обладающими необходимым опытом и навыками в той или иной деятельности, которые могут предложить свою помощь.

Система эффективного развития потенциала сообществ позволяет достигать следующих целей⁵:

- ♦ **развивать потенциал людей** — чтобы они стали «авторами и созидателями» своей жизни, сообществ и услуг, мы достигаем этого благодаря развитию потенциала знаний, личностного, ресурсного потенциала и потенциала позиционирования;

⁵All together now! Community mobilization for HIV/AIDS, International HIV/AIDS Alliance, 2006.

Глава 1

- ♦ **увеличивать эффективность проектов** — благодаря тому, что проекты могут быть скорректированы конкретным сообществом или группой под их непосредственные нужды;
- ♦ **повышать эффективность проектов, связанных с ВИЧ/СПИДом** — так как в процесс планирования вовлекаются разные точки зрения и материалы по данному вопросу;
- ♦ **увеличивать ответственность между заинтересованными сторонами** — люди более осведомлены относительно роли и ответственности друг друга;
- ♦ **выстроить доверие** между разными людьми и организациями в сообществе;
- ♦ **укрепить чувство собственности и контроля** — все действия по мобилизации сообщества ставят себе целью развивать у людей чувство собственности по отношению к проекту и ощущение контроля над своей собственной жизнью;
- ♦ **увеличить устойчивость программ** — благодаря тому, что люди получают новые знания и навыки, это позволяет им в дальнейшем проводить оценку, планировать и работать с целью ответа на эпидемию ВИЧ/СПИДа;
- ♦ **дать людям возможность требовать выполнения собственных прав человека** — участие не только полезное занятие, но также практическое воплощение одного из фундаментальных прав человека. Развитие потенциала призвано помочь людям требовать реализации своих прав на здоровье и развитие.

*Единственный
ощутимый ответ на
ВИЧ/СПИД — это то,
что имеет влияние на
уровне сообществ.
Сообщества не только
находятся на линии
фронта ответа на
эпидемию ВИЧ, они и
есть этой линией
фронта.*

*Питер Пиот,
директор Объединенной
программы ООН по ВИЧ/СПИД.*

⁶Schwartzlander, B., Stover, J., Hallet, T., Atun, R., Avila, C., Gouws, E., Bartos, M., Ghys, P. D., Opuni, M., Barr, D., Alsallaq, R., Bollinger, L., De Freitas, M., Garnett, G., Holmes, C., Legins, K., Pillay, Y., Stanciole, A.E., McCure, C., Himschall, G., Laga, M., and Padian, N., (2011) ' Toward an improved investment approach for an effective response to HIV and AIDS 'The Lancet, 377, 2031–2041. A new investment framework for the global HIV response, issuing briefing, UNAIDS, 2011.

⁷Don't stop now. Invest in communities to stop AIDS. Discussion paper, International HIV/AIDS Alliance, 2012.

1.4. Задачи общественные

Ответ сообществ на эпидемию ВИЧ/СПИДа является критически важным, потому что система здравоохранения не может обеспечить адекватный ответ на эпидемию. Во всем мире это вызвано:

- ♦ недостатком политического желания/мотивации;
- ♦ недостатком ресурсов (финансовых и организационных).

В одном из самых уважаемых медицинских журналов мира Ланцет (The Lancet) в 2011 году была опубликована очень значимая статья под названием «К вопросу об усовершенствованном подходе к инвестициям в эффективный ответ на ВИЧ/СПИД»⁶. Статья обозначает ключевые проблемные зоны современного ответа на эпидемию и глобальные факторы, движущие силы, точки приложения усилий, то что сделает эффективными инвестиции в ответ на эпидемию ВИЧ (enablers) в период до 2015 года. Среди 11 ключевых факторов эффективности инвестиций на первом месте стоит мобилизация сообществ.

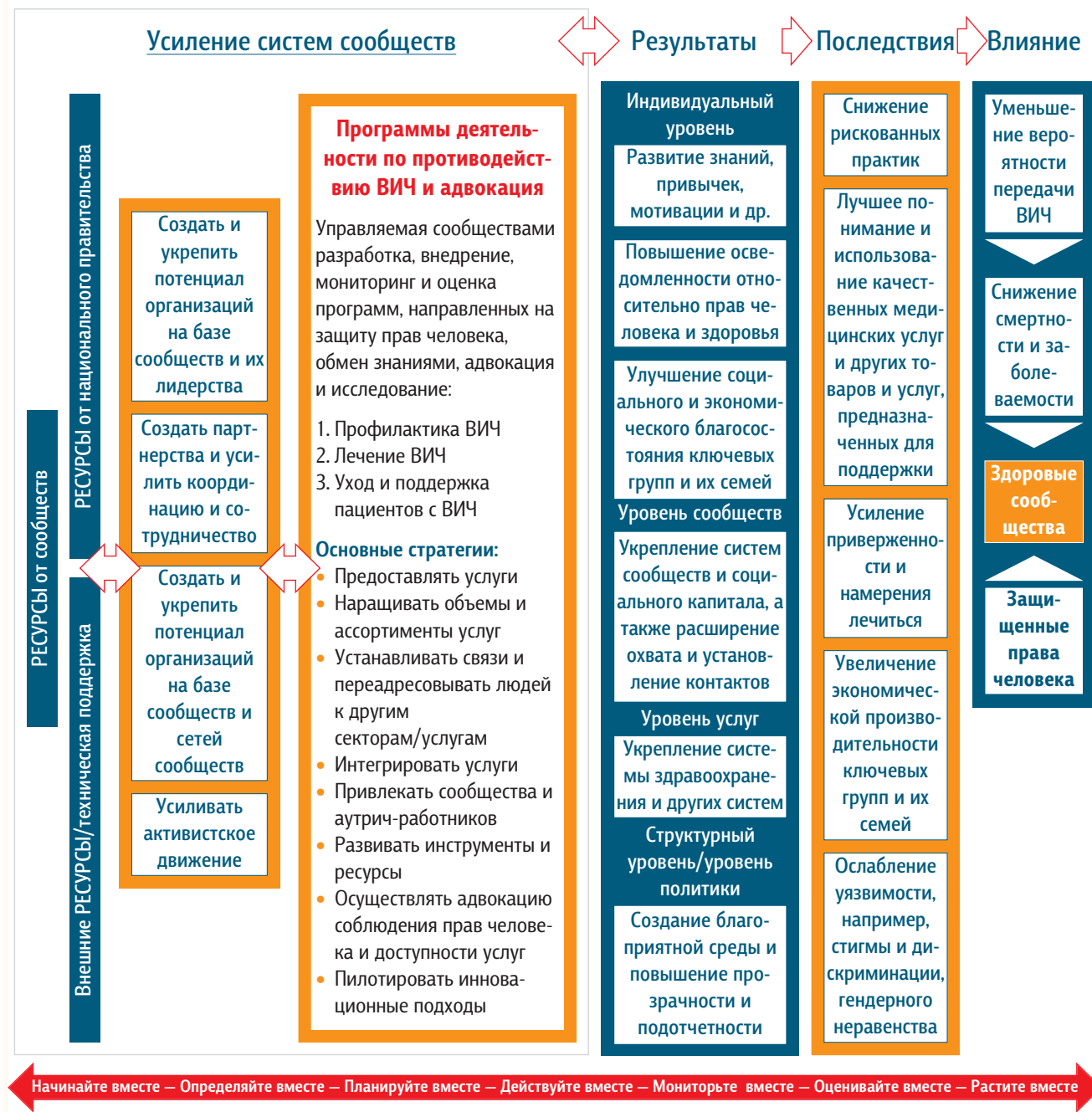
Для Альянса как всемирной сети общественных организаций мобилизация сообществ — это ключевой подход в ответе на эпидемию. В 2012 году Альянс, опубликовав важный политический документ «Не останавливайтесь сейчас: инвестиции в сообщества остановят СПИД»⁷, обозначил не только модель мобилизации сообщества, но и подчеркнул ключевую роль сообществ в эффективном ответе на эпидемию. Ключевые задачи по развитию сообществ на ближайшие годы:

- ♦ обеспечение выделения средств на эффективный ответ на эпидемию на уровне сообщества;
- ♦ выработка доказательной базы, как работает и на что влияет мобилизация сообществ;
- ♦ адвокация эффективных и сфокусированных национальных программ по ВИЧ.

То, каким образом мобилизация сообщества влияет на эффективность программ по ответу на эпидемию ВИЧ, обозначено в модели, разработанной Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД.

Глава 1

Схема модели мобилизации сообществ



Несколько военизированный термин «мобилизация» используется для обозначения процесса развития сообществ, направленного на решение острой, угрожающей сообществу проблемы (инфекции, засуха, эпидемии). Когда мы говорим о мобилизации сообществ в контексте профилактики ВИЧ/СПИДа, мы предполагаем целенаправленную внешнюю поддержку формирования инициативных групп из числа уязвимых популяций для более широкого охвата представителей сообществ услугами профилактики, ухода и поддержки.

Эпидемия ВИЧ — одна из внешних угроз, которые служат фактором мобилизации сообществ.

В борьбе с эпидемией задействовано много игроков — врачи, исследователи, госслужащие, представители «третьего сектора», но критически важную роль играют представители самих сообществ, наиболее уязвимых к ВИЧ, — таков характер эпидемии.

Эпидемия ВИЧ/СПИДа имеет социальный характер вследствие ряда политических и экономических факторов, формирующих ее (например, узкая и закрытая группа геев, имеющих множество сексуальных связей друг с другом; экономические причины, толкающие женщин к занятию проституцией, и вопрос контроля и власти в данной ситуации). Таким образом, вследствие неравного распределения контроля за ресурсами одни группы более уязвимы к вирусу, чем другие.

Дискриминация определенных групп в обществе (отсутствие должного внимания к ним со стороны государства, в частности, отказ в равных правах) делает их более уязвимыми к ВИЧ/СПИДу. Кроме дискриминации и преследования, также наблюдается меньшая возможность доступа к базовым услугам для представителей этих групп.

Поэтому одними из первых групп, которые дали ответ на эпидемию, были феминистические и гей-группы. Организации из числа сообществ в принципе играют важную роль в формировании новой концепции подхода к общественному здравоохранению, закрепленной в 1986 г. Оттавской Хартией (которую приняли 38 стран). В отличие от старого подхода, где акцент делался на лечении недугов и где центральными фигурами в здравоохранении были врачи (эксперты), в новой концепции акцент сфокусирован на популяризации здоровья, профилактике здорового образа жизни.

Глава 1

Центральная роль в этом процессе отводится самим сообществам, самостоятельно определяющим свои потребности, которые могут отличаться от нужд, определенных профессионалами (challenging professional practice).

Появление вируса ВИЧ, который невозможно излечить или предупредить с помощью биомедицинских средств, еще больше актуализировало новую модель общественного здравоохранения. Таким образом, в разработке новых стратегий центральная роль отводится импакт-менеджменту сообществ и повышению самооценки представителей этих сообществ. При этом права человека — основная ценность и принцип, лежащие в основе любой стратегии противодействия ВИЧ, потому что нарушение прав отдельных групп делает их менее достижимыми (например, стигматизация приводит к тому, что группа закрыта, и в нее сложно проникнуть с профилактическими интервенциями).

Из практических подходов, которые учитывают специфику развития потенциала уязвимых к ВИЧ маргинальных сообществ, можно назвать несколько ключевых подходов:

- ♦ Подход «Социальное действие»⁸, разработанный специалистами Лестерского университета и практиками Центра «Социальное действие» из Великобритании. В Украине не только переведено пособие по данному подходу, но более 15 лет он внедряется в работу различных НПО, таких как организации родителей, готовых стать приемными, организации родителей детей-инвалидов и т.д.
- ♦ PLA — participatory learning and acting⁹ — обучение и действие с активным участием сообществ. Подход и набор из более 100 практических инструментов для совместной оценки ситуации, планирования и осуществления действий в интересах уязвимых сообществ, в частности, в ответе на эпидемию ВИЧ/СПИДа. В Украине переведены, апробированы и существенно доработаны методы и подходы по оценке с привлечением к участию и региональной оценке, которые базируются на данной теоретической и практической парадигме¹⁰.

⁸Mullender, A., and Ward, D. Self-Directed Groupwork: Users take action for Empowerment. London: Whiting and Birch, 1991.

⁹All Together Now! Community mobilisation for HIV/AIDS. — International HIV/AIDS Alliance, 2006, 2009.

¹⁰Региональная оценка с привлечением к участию (РОПУ). Методические рекомендации. — Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине, — К., 2008.

*Ощущение силы
и возможность
контролировать
свою жизнь
способствуют
здоровью и выживанию.*

Д. Мейерс

1.5. Задачи **нашего** личного развития

Общество «приобретенной беспомощности»

Мы все выросли в обществе, которое развивает так называемую «приобретенную беспомощность» — покорность, приобретаемую в случае, если человек не чувствует возможности контроля над повторяющимися неприятными событиями. Нам чаще говорили: «Это не твое дело!» и «Не высывайся!», чем: «Посмотри, на что ты можешь повлиять в окружающем мире?»

Социально-психологические исследования показывают, что если у человека или животного все время повторяются неприятные обстоятельства, которые он не может контролировать, то постепенно формируется сознательное отсутствие контроля за своей жизнью. Такое нежелание контролировать свою жизнь становится привычкой — приобретенной беспомощностью.

Из примеров различных программ¹¹ по изменению поведения (например, по уменьшению веса или прекращению курения) видим, что изменения в жизни более прочны, если они приписываются себе. При этом интересно, что директивные программы дают быстрый кратковременный эффект, однако он очень недолго держится. В программах, которые люди выбирают сами и прилагают усилия для достижения цели, эффект изменения достигается несколько дольше, но остается практически навсегда.

Таким образом, эффективное и долговременное изменение поведения может быть только при включении нескольких обязательных элементов:

- ♦ сознательный выбор;
- ♦ ответственность за результат;
- ♦ собственные усилия.

Именно из этих элементов состоит работа в инициативной группе, которая ставит себе более или менее социально значимые цели.

¹¹Девид Мейерс. Социальная психология. — СПб., 1997. — С. 221.

Глава 1

Заболевшие активизмом

Многолетний опыт работы с лидерами инициативных групп и сообществ различного спектра показывает: активизм очень похож на неизлечимое хроническое заболевание, которое передается через участие в совместных действиях.

Активизмом, этим совсем ненаучным словом, обычно называется лидерство и участие в общественных движениях и акциях для отстаивания своих социальных интересов. Какую бы форму он ни приобретал — сидячей ненасильственной акции по предотвращению вырубки сквера, информационной кампании в метро по толерантному отношению, пикета по защите бездомных животных или пикетирования посольств, — активизм в основе содержит ответственность отдельного человека за социальную реальность вокруг. Это освобождение от принципа «моя хата скраю». Единожды взяв ответственность за спасение бездомных животных, человек вряд ли сможет терпеть нарушения других социальных прав и свобод.

¹²По материалам публикации Goodman et al. (1998).

Лидерство в мобилизации сообщества

В сообществах, которые могут успешно пройти процесс мобилизации, должен присутствовать элемент лидерства с такими характеристиками:

- ♦ присутствие формальных и неформальных лидеров;
- ♦ предоставление путеводителя к действиям всем участникам процесса;
- ♦ поощрение участия представителей широких масс сообщества;
- ♦ обеспечение участия всех во встречах и мероприятиях;
- ♦ фасилитация обмена информацией и ресурсами между участниками и организациями;
- ♦ формирование и развитие новых лидеров;
- ♦ развитие интерактивного и доступного стиля работы;
- ♦ фокусирование на деталях каждой задачи и процесса в целом;
- ♦ открытость к инновациям и рискам;
- ♦ связь с другими лидерами¹².

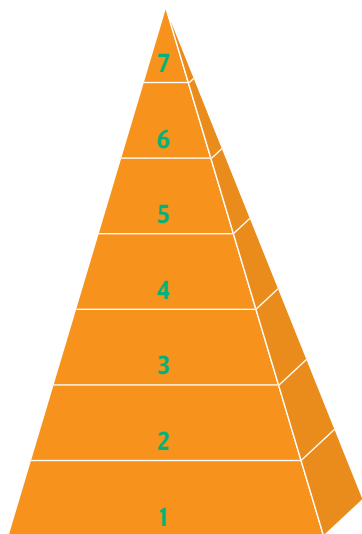


Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу¹³

Ступени:

1. Физиологические.
2. Безопасность.
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо.
4. Уважение.
5. Познание.
6. Эстетические.
7. Самоактуализация.

Мотивация лидеров

Люди присоединяются к социальной работе, а тем более к группе активистов из числа сообщества или становятся региональными лидерами из очень сильной мотивации. Основные причины личной мотивации к участию в активности сообществ:

1. Безопасность. В пирамиде основных потребностей человека, разработанной психологами, в частности, Абрахамом Маслоу, потребность в безопасности предполагает необходимость чувствовать предсказуемость и стабильность мира, наличие сильных защитников, порядка, структуры, неизменных правил, гарантий. Реальный мир, стигматизирующий людей, относящихся к группам, наиболее уязвимым к ВИЧ, не может дать ощущения безопасности. Именно поэтому очень важно в рамках работы инициативной группы сформировать системность и ощущения взаимной поддержки.

2. Поддержка от группы. Предполагает потребность в безусловном принятии, безвозмездной любви, привязанностях, теплых дружеских отношениях, ощущении принадлежности семье, группе, коллективу. За удовлетворением этой потребности люди приходят в общественные центры, тренинги, группы взаимопомощи.

3. Власть и распоряжение своей жизнью. Многие активисты и лидеры приходят в общественную жизнь реализовывать потребность во власти. Это естественно. Потребность во власти может быть рассмотрена в нескольких ракурсах:

- ♦ потребность в самоуважении, ощущении собственной компетентности, могущества, независимости и свободы;
- ♦ потребность во внешнем признании, престиже, высокой оценке собственных достоинств окружающими, высоком статусе;
- ♦ потребность руководить, влиять на процессы, касающиеся себя и других.

4. Самоактуализация и личностный рост. Данная потребность — потребность роста, стремление актуализировать и использовать все способности организма. Актуализация начинается с осознания своего места и предназначения, понимания своих способностей и направлений развития. Часто само участие в акциях инициативной группы дает мощный толчок для поиска зоны своего личного развития.

¹³Maslow AH Motivation and Personality. — New York: Harper & Row, 1954.

Глава 1

5. Профессиональное развитие. Разновидность потребности в самоактуализации, направленная на желание помогать людям в тех же ситуациях, из которых удалось выбраться самому. Многим людям важно даже без оплаты участвовать в предоставлении полезных услуг. Другие же участники группы могут захотеть реализовываться в управлении организацией, финансами, логистикой.

Тренинговое упражнение

Моя мотивация к активизму

Задача: актуализировать у лидеров сообщества и участников тренинга по мобилизации основную мотивацию к деятельности по защите прав и интересов сообщества, совместно обсудить и выработать методы мотивации участников инициативных групп.

Инструкция участникам:

1. Вспомните свой опыт активного участия/лидерства в инициативной группе или организации сообщества. Что вас привлекало больше всего в этой работе, что давало больше всего энергии, «зажигало глаза»? Выпишите все, что приходит на ум, на отдельных листочках.
2. Давайте поделимся результатами работы. Каждый будет называть то, что его мотивировало к активизму, а потом размещать свои листочки рядом с похожими. Как мы можем одним словом или фразой назвать все мотивы этой группы — давайте назовем каждую из групп мотивов.
3. Теперь мы объединимся в несколько групп (можно по количеству мотивов. Если групп по 4–5 участника тренинга получается меньше, чем систематизированных мотивов, то каждая получает для дальнейшего анализа две группы мотивов). Задача каждой группы — вспомнить из собственного лидерского опыта и выписать на плакате методы и подходы к работе с инициативной группой, которые дают возможность участникам ИГ реализовать мотивы.
4. Делимся результатами работы в общей группе.

Рефлексия и выводы:

Мы увидели, что к активности в ИГ и организации сообществ людей мотивирует очень многое. Из личного опыта вам удалось проанализировать те подходы и методы, которые помогут другим лидерам в ежедневной работе группы не забывать «подкармливать» участников в их мотивации.

- ♦ Что в таком анализе мотивации было самым важным для Вас как для лидера ИГ? Можете ли вы проанализировать мотивацию каждого участника ИГ по ключевым мотивам активизма?
- ♦ В связи с результатами данного анализа, какие новые методы работы с группой вы внедрите в вашу практику?

Таблица 2. Учет личной мотивации членов группы в работе инициативных групп и организации

Потребности членов группы	Групповые процессы и формы работы, позволяющие удовлетворить потребности
1. Потребность в безопасности	Необходимость четкой и структурированной организации процесса, закрепление места и времени встреч. Понятность и спокойный стиль ведения/фасилитации встреч группы. Обеспечение безопасности и стабильности места встреч группы. Важно введение и поддержание правил работы группы.
2. Поддержка от группы	В работу группы необходимо включать формы высказывания взаимной поддержки друг другу, совместных действий несоревновательного характера.
3.1. Потребность в самоуважении	Каждый из участников, ответственный за определенный участок работы, должен, используя простые и очевидные показатели успеха, увидеть и почувствовать результаты своего труда. Важно проводить секции по подведению итогов каждого этапа совместных действий и поддерживать возможность гордости за свои действия у каждого.
3.2. Потребность во внешнем признании	Важно в системе правил и норм группы ввести способ поощрения участников за каждый успех в общем деле. Даже в случае ошибок необходимо использовать ключевые правила обратной связи — принцип сэндвича — позитив — негатив только по действиям — позитив.
3.3. Потребность распоряжаться своей жизнью	Каждому должна быть предоставлена возможность взять на себя ответственность за определенный участок работы.
4. Самоактуализация и личностный рост	Для реализации данной потребности важно корректно организовать процесс стратегического планирования, чтобы в плане развития группы каждый участник проявил частичку своих личных целей развития.
5. Профессиональное развитие	Через партнерские взаимоотношения с другими общественными организациями важно обеспечить возможность членам группы максимально участвовать в тренингах по предоставлению услуг, оргразвитию, подготовке информационных материалов, управлению человеческими и финансовыми ресурсами. Важно сформировать программу волонтерства, т.е. безвозмездного вовлечения в реализацию целей организации ¹⁴ .

¹⁴См. подробнее по организации работы волонтеров в публикации «Управление и развитие персонала в ВИЧ-сервисных организациях», 2009. (<http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/management/pdf/mandev.pdf>).

Мотивация лидерства и участия в акциях очень похожа. Важно, чтобы лидер, которому нужно признание его заслуг от группы, не забывал, что части его соратников так же нужно это признание. В сильной и равноправной группе трудно выделить лидера в чистом виде, каждый ее участник привносит часть лидерства и нуждается в мотивации и поддержке своих усилий.

1.6. Наш лидер. Какая помощь нужна лидерам?

Такого понятия, как «идеальный» лидер сообщества, не существует.

Люди с любым образованием могут стать очень эффективными лидерами сообщества. Их подходы, отношение, модели поведения и умения намного важнее, чем тот факт, кем они работают или какими навыками владеют. Лидеры сообщества должны уметь мотивировать людей и строить хорошие и доверительные отношения с разными людьми. Они должны быть приверженными процессу развития потенциала сообщества и хотеть участвовать в его жизни в тех местах и в то время, которые будут наиболее подходить членам сообщества.

Члены сообщества. Скорее всего членам сообщества будет легче работать с теми лидерами, которые будут ближе к ним по определенным характеристикам, например, полу и возрасту. Члены сообщества, выполняющие роль лидеров-мобилизаторов или катализаторов, будут отлично понимать свое сообщество и существующие в нем взаимоотношения, что поможет достичь понимания со стороны самого сообщества. Люди, живущие в одной местности с сообществом, могут воспользоваться знаниями о тех или иных местных особенностях и у них, возможно, уже существует хороший контакт с ним. Поэтому, если и когда это возможно, лидерами должны быть члены того сообщества, с которым они будут работать.

Положительные ролевые модели. Очень хорошо, если лидером станет не просто член той или иной группы или сообщества, но также человек, являющийся положительной ролевой моделью в отношении жизни с ВИЧ/СПИДом, например, бывший потребитель инъекционных наркотиков или человек, живущий с ВИЧ/СПИДом, принимающий АРВ-терапию.

Лидерам извне сообщества может быть проще задавать вопросы о социальных или культурных проблемах, которые стимулируют дискуссию, им легче бывает представлять сообщество на уровне людей, которые принимают решения. Они могут привнести новые идеи из опыта мобилизации разных сообществ. Такие лидеры могут существовать на первых стадиях развития сообщества до тех пор, пока потенциал лидеров из числа самого сообщества не вырастет и пока группа не станет самостоятельной.

Обычное явление для активиста-неофита — окунуться в общественную деятельность с головой. Это опасно. Я обычно говорю своим ребятам, чтобы не забрасывали учебу, уделяли время семье и другим делам, отвлекались. Иначе от перегрузок можно просто выпасть из реальности. Нельзя посвящать себя активизму полностью, иначе просто сгорить.

*Пабло Хёртнер (30 лет), Вена,
Amphi № 5 (5) 26.12.2009.*

Язык является важным аспектом в процессе мобилизации сообщества. Лидеры сообщества должны общаться на языке его членов. Если вы ожидаете от членов сообщества, что они будут общаться на другом языке или на языке, используемом только определенным количеством его членов, это может серьезно повлиять на участие сообщества и доверие. Для лидеров сообщества не существует никаких требований в отношении грамотности или определенного образования.

Не бывает идеального лидера. Даже пресловутая харизма как возможность влияния на людей не сделает человека идеальным лидером. На самом деле, если лидер выполняет свои задачи, значит, он/она группе подходит. Есть несколько очень важных параметров лидерского потенциала, развитие которых просто необходимо.

В первую очередь, лидера делает лидером видение целей и отношение к членам сообщества, которые объединились вместе с ним/ней для реализации данных целей.

Когда мы говорим о **подходах и отношении**, необходимых лидеру, мы подразумеваем:

- ♦ желание изучить и, возможно, опровергнуть свои собственные мысли, мнения и убеждения;
- ♦ искреннее уважение ко всем членам сообщества;
- ♦ подход неосуждения и принятия других;
- ♦ понимание того, что у разных людей возникают разные точки зрения;
- ♦ вера в то, что то или иное сообщество сможет действовать эффективно.

*Лидер — это тот,
кто знает куда идти,
идет этим путем и
показывает его другим.*

Лидерские навыки — дело наживное. Под необходимыми **навыками** мы подразумеваем:

- ♦ хорошие коммуникационные навыки, особенно навыки слушания;
- ♦ хорошие навыки фасилитации для проведения сообществами анализа своей жизни и жизненных ситуаций;
- ♦ владение техниками обучения с активным участием сообщества и другими, помогающими в фасилитации процесса;
- ♦ осведомленность в политических, гендерных и культурных вопросах и отношениях;
- ♦ умение тактично опровергать предрассудки.

Глава 1

Говоря о необходимых **знаниях**, мы подразумеваем знание и понимание ключевых процессов и явлений, происходящих с группой и ее членами, в частности:

- ♦ процесса мобилизации сообществ;
- ♦ принципов мобилизации сообществ;
- ♦ профилактики ВИЧ — как инфекция передается и как этого можно избежать;
- ♦ других вопросов, связанных с ВИЧ/СПИДом (например, уход и поддержка, лечение и снижение вреда);
- ♦ понимание этических вопросов, связанных с мобилизацией сообществ.

Среди других **навыков и знаний**, которые могут стать необходимыми на разных этапах процесса мобилизации сообществ, могут быть такие:

- ♦ умение помогать сообществам создавать организации;
- ♦ умение определять потребности в развитии потенциала в сообществе (например, лидерские качества, навыки сотрудничества и развития партнерства);
- ♦ умение помогать сообществам мобилизовать ресурсы;
- ♦ навыки адвокатирувания;
- ♦ навыки планирования и управления проектами.

Учиться у других. Люди и организации, инициирующие мобилизацию сообщества впервые, должны внимательно оценить свои возможности. Необходимо определить возможные слабые стороны, прежде чем начинать работу с сообществами и продумать, как вы с ними справитесь. Возможно, для понимания аспектов вашей работы (навыков и знаний), которые необходимо укрепить, следует сначала посетить сообщества, которые уже проходят успешную мобилизацию, либо организации, имеющие опыт в осуществлении мобилизации сообществ. Также очень полезным будет налаживание партнерских взаимоотношений с людьми и организациями, которые могут помочь в развитии вашего потенциала и навыков.

Тренинговое упражнение

Навыки идеального лидера

Задачи: мотивировать лидеров сообщества, участников тренинга по мобилизации сообщества, к самостоятельному анализу собственных лидерских подходов и навыков.

Инструкции для участников:

1. Напишите, пожалуйста, какими навыками должен обладать идеальный лидер? Каждый навык выпишите, пожалуйста, на отдельном листке бумаги. Рядом со свойством нарисуйте это качество, навык — схематически, просто символом (7–10 минут).
2. Теперь мы вместе на стене создадим карту качеств и навыков идеального лидера. Каждый из вас сейчас выйдет к стене и прикрепит бумажным скотчем выписанные качества. При этом если вы видите общие свойства, которые похожи с предыдущими докладчиками, то переместите их в одну группу и добавьте свой рисунок рядом. Таким образом, у нас получается набор качеств идеального лидера в иллюстрациях.
3. Сейчас предлагаю каждому из участников выписать все эти ключевые навыки к себе в блокнот. Вспомните и напротив каждого из этих свойств/навыков запишите случай, когда вы проявляли именно это свойство в работе с ИГ.
4. Сформируйте тройки и расскажите о том, какие навыки и в какой мере у вас реализованы.
5. Поделитесь результатами работы в общей группе.

Рефлексия и выводы:

- ♦ Сейчас, вспомнив последние свои успехи как лидера, какие чувства у вас возникают, когда вы смотрите на портрет «идеального лидера»?
- ♦ Какие качества лидера вы больше всего в себе цените?
- ♦ Какие качества лидера вы хотели бы развивать в себе в ближайшее время? Что вы планируете для этого делать?

Глава 1

Сообщества мобилизуются и развиваются самостоятельно! Тем не менее, иногда им необходима внешняя поддержка — только в четко очерченных масштабах. Оказание поддержки извне требует определенных навыков, опыта и понимания. Организации, представляющие принципы и ценности мобилизации сообществ, смогут оказать более эффективную поддержку лидерам инициативных групп и организаций. В случае целенаправленной работы по мобилизации и развитию потенциала сообществ проекты могут ориентироваться на выполнение следующих задач:

- ♦ обеспечение финансовых ресурсов, необходимых для мобилизации сообществ, и управление ими;
- ♦ обучение людей, ответственных за процесс мобилизации, в аспекте навыков, знаний, подходов и моделей поведения, необходимых для мобилизации сообществ;
- ♦ координация деятельности по мобилизации сообществ, которая дает возможность самоорганизованным группам построить сети и конструктивное взаимодействие между инициативными группами;
- ♦ отчетность относительно прогресса процесса мобилизации сообщества перед сообществом и другими партнерами (например, правительством и донорами).

Внешняя техническая помощь различна в зависимости от этапа жизни инициативной группы. На первых этапах, когда группа только определяет свой состав, идеологию, задачи, ей очень поможет моральная поддержка, примеры успеха таких же групп, тренинги по коммуникации. Если на этом этапе группа формируется только для получения материальных благ — грантов на развитие или услуги, то она и будет привлекать к себе людей с соответствующими интересами, а значит будет очень нежизнеспособна.

*Только тот, кто
однажды загорелся,
может потом сгореть!*

Pines, Aronson & Kafry, 1985

Как **мы** формируемся и развиваемся?

Глава 2

Развитие сообщества происходит путем выделения инициативных групп из множества, формирование самосознания у представителей уязвимых групп. Инициативные группы из числа сообщества выполняют задачу формирования идентичности, а также сплочения заинтересованных в личностном развитии представителей сообществ вокруг себя.

В идеале, на следующем этапе происходит сплочение разносторонних инициативных групп для скоординированных действий по защите прав сообщества и влияния на предоставление услуг. Только придя к консенсусу по механизмам взаимодействия, увидев объединяющие все группы цели и миссию, группы достигают высшего уровня развития сообщества.

Сообщества мобилизуются желанием изменить свою жизнь.

Как только появляется эта жизненная энергия, она, как течение реки, затягивает всех вокруг.

*Евгений Аничин,
лидер ассоциации «Клубный дом».*

2.1. Наш процесс жизни и познания

Процесс мобилизации может быть рассмотрен в долговременной перспективе. Он занимает несколько лет, в течение которых через множество акций, действий, отдельных проектов все сообщество на определенной территории понимает задачи мобилизации, поддерживает миссию и ценности всего процесса.

Какие сообщества нуждаются в мобилизации больше всего? Мы должны работать в тех сообществах, где существует наибольшая потребность в нашей работе. Ответы на следующие вопросы помогут нам определить, какие из сообществ наиболее нуждаются в мобилизации.

- ♦ Кого наиболее коснулась эпидемия ВИЧ/СПИДа?
- ♦ Кто является ключевой группой в распространении ВИЧ-инфекции?
- ♦ Кто получает самый низкий уровень услуг в сфере ВИЧ/СПИДа?
- ♦ Кого в обществе больше всего маргинализируют и дискриминируют?

Именно те сообщества, которые нуждаются в помощи больше всего, быстрее и с наибольшей активностью включатся в процесс. Сама жизненная потребность членов сообщества лучше всего мобилизует людей для работы в инициативных группах и организациях.

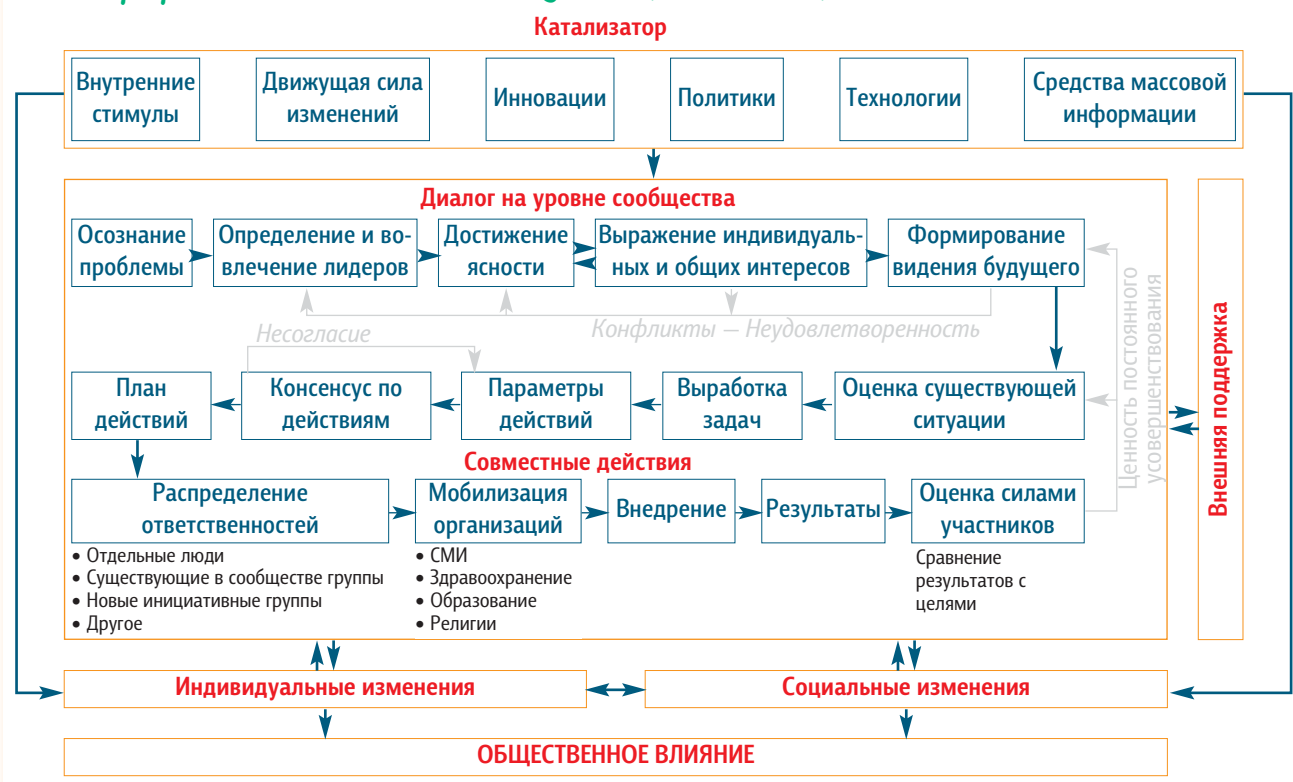
Сообщество — это живой организм, структурированный, социально организованный, в нем все элементы связаны между собой. Поэтому для определения того, какая группа населения является сообществом, важно понимать природность связей внутри его самого. Главный принцип, который делает мобилизацию и развитие потенциала сообществ эффективным и

жизнеспособным процессом, — это развитие тех групп, которые уже являются связанными между собой идентичностью, территорией и способом жизни. МСМ — не сообщество, это лишь люди, практикующие поведение, только фактор риска для передачи ВИЧ, а вот сообщество гомосексуальных людей, лесбиянок, геев и трансгендеров в каждом городе формируется своим путем, имеет внутреннее название, места встреч, привычные ритуалы. Потребители наркотиков как сообщество тоже очень неоднородны. Для определения, с каким именно сообществом мы будем работать, необходимо провести детальное картирование ситуации методами оценки с привлечением к участию.

Для анализа такого процесса очень ценной является модель, разработанная Университетом Джона Хопкинса совместно с НПО «Коммуникация для социальных изменений» (Communication for social change¹⁵). Данная модель обобщает максимум моделей по работе с сообществами, существовавшими до этого.

¹⁵<http://www.communicationforsocialchange.org/publications-resources>. Figueroa and Kincaid, 6/2001.

Интегрированная модель коммуникации для социальных изменений



Глава 2

Более детализированная схема модели показывает конкретные шаги на уровне сообщества.

Если использовать данную схему для анализа процессов в небольшой инициативной группе или национальном сообществе, то мы увидим, как интересно по кругу развиваются события.

Катализатор изменений может быть:

- ♦ **внутренним**, например, это может быть тренинг, на который пригласили будущего лидера, встреча с лидером сообщества из другой страны или опыт поездки в другую организацию с обучающим визитом;
- ♦ **внешним агрессивным** катализатором будет ограничение возможностей сообщества, его прав и свобод. К примеру, для сообщества рыбаков ограничение доступа к водоему будет таким фактором сплочения ради восстановления возможности заниматься любимым отдыхом в привычных местах;
- ♦ **внешним поддерживающим** катализатором может быть поддержка лидерства и координация акций, тренинги для лидеров, финансовая помощь для сбора группы.

Тренинговое упражнение

С чего все у нас начиналось?

Задачи: в рамках тренинга для лидеров или одной инициативной группы проанализировать, что стало катализатором процессов в сообществе, как развивался диалог на уровне сообщества.

Инструкции для участников, вопросы для размышления в группе:

- ♦ Вспомните и расскажите другим участникам первый момент, когда вы услышали о том движении, к которому сейчас принадлежите.
- ♦ Какие внешние события предшествовали первой встрече группы?
- ♦ Какие внутренние события вызвали желание собраться для защиты своих прав?
- ♦ Как бы вы могли описать различные этапы внутри вашей группы тогда?

*Новая идея, видение,
задача приходит
в сообщество не сразу.
На национальном уровне
ей для того, чтобы
закрепиться, нужно
не менее пяти лет.*

*Евгений Аничин,
лидер ассоциации «Клубный дом».*

Продолжительность диалога на уровне сообществ до перехода к активным действиям в случае с уязвимыми к ВИЧ сообществами может зависеть от нескольких факторов:

- ♦ силы катализатора, который очень сильный, если представляет опасность, и слабый, если это внутренняя мотивация к сплочению без пока очевидной цели;
- ♦ потенциала сообщества решать собственные проблемы, активность позиции и навыков;
- ♦ среды, благоприятствующей или препятствующей процессу сплочения и выработки совместного видения, плана действий. К факторам среды могут относиться действия, например, врачей и медицинского персонала на пунктах выдачи препаратов пациентам заместительной терапии, которые к обсуждениям совместных действий могут относиться либо с одобрением, либо с осуждением, препятствуя сбору группы. Действия милиции, фашистских группировок, принятие или отвержение со стороны общественных организаций также являются фактором среды.

Все этапы диалога на уровне сообществ мы детализируем в следующей главе.

Достижение и личных и социальных результатов процесса мобилизации и развития потенциала необходимо. На схеме показано взаимодействие двух типов результатов развития сообщества: индивидуальных и социальных.

Взаимодействие индивидуальных и социальных результатов по здоровью

		Изменение поведения индивида ради здоровья	
		Нет	Да
Социальные изменения	Нет	Сохранение статус-кво	Ограниченное улучшение состояния здоровья
	Да	Повышение возможностей для улучшения состояния здоровья	Стабильное улучшение здоровья

Глава 2

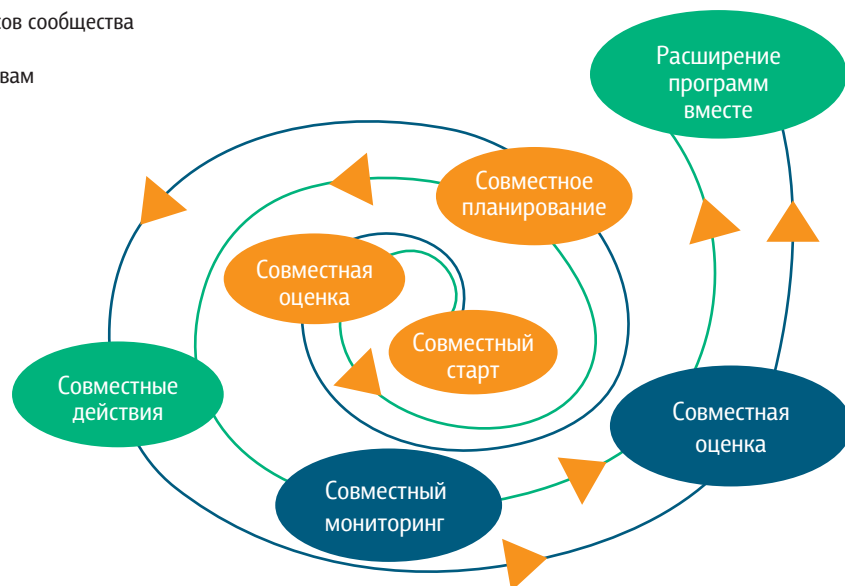
Имеют ли люди возможность свободно принимать участие в процессе?

В тех случаях, когда присутствуют барьеры в участии (например, если члены сообщества не могут свободно встречаться), прежде чем начинать процесс мобилизации, нам понадобится наладить отношения с другими заинтересованными и контролирующими сторонами. Люди, чьи основные потребности не удовлетворяются (например, потребности в еде или приюте), вряд ли поверят в то, что их участие в работе по мобилизации сообщества будет иметь какое-либо значение. Люди, вовлеченные в нелегальную деятельность, например, потребители наркотиков или мигранты, работающие без документов, возможно, не смогут участвовать во встречах и обсуждениях из-за страха насмешек или ареста. Очень часто сообщества, которые наиболее нуждаются в помощи, оказываются самыми труднодоступными, но не стоит отбрасывать возможность проведения их успешной мобилизации только из-за существования совершенно очевидных препятствий.

¹⁶Don't stop now. Invest in communities to stop AIDS. Discussion paper, International HIV/AIDS Alliance, 2012.

Схема процесса по мобилизации сообщества Альянса предполагает следующие компоненты процесса¹⁶

- Планирование с учетом интересов сообщества
- Предоставление услуг сообществам
- Оценка силами сообществ



Создание безопасной среды и команды

Создание безопасности для организации диалога на уровне сообществ является ключевым фактором эффективности работы со стигматизированными и маргинализированными группами. Прежде всего для встреч группе нужно безопасное помещение.

Критерии безопасности и удобства помещения/места для встреч каждое сообщество определяет самостоятельно. В случае меньшей безопасности туда люди просто не приходят.

Основные критерии безопасности:

- ♦ отсутствие связи с правоохранительными органами;
- ♦ возможность прийти без контроля документов и внешнего вида;
- ♦ дружелюбие и понимание со стороны персонала.

Наравне с безопасностью группы важным фактором является безопасность для каждого из участников. Принятие совместных, приемлемых для всех правил работы группы — важный и необходимый этап для начала диалога по сути. Базовые правила комфорта в тренинговой группе или группе самопомощи, знакомые некоторым представителям сообщества, могут помочь при составлении полного перечня правил группы. Каждый конфликт или обида будут возвращать группу к обсуждению правил, внесению в них дополнений.

Среди основных и главных группообразующих правил обязательно должны быть следующие, которые в каждом случае формулируются группой для себя:

- ♦ принятие всех членов группы, внимание к мнению каждого;
- ♦ равноправие всех участников группы в вопросах принятия решения;
- ♦ забота и уважение к каждому.

Глава 2

Совместная оценка ситуации как начало диалога

Благодаря методу региональной оценки с привлечением к участию, разработанному и внедренному в Украине Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД с 2005 года, во многих небольших городах Украины процесс мобилизации сообществ начинался с участия представителей сообщества в комплексной оценке ситуации риска ВИЧ-инфицирования среди уязвимых групп.

Совместная оценка предполагает:

- ♦ предоставление обучения и поддержки, необходимых для того, чтобы мобилизаторы сообщества смогли провести интерактивную оценку среди наиболее уязвимых групп населения;
- ♦ совместно определить специфические проблемы, существующие в сфере ВИЧ/СПИДа среди наиболее уязвимых групп населения сообщества, чтобы вместе спланировать максимально эффективные ответные действия;
- ♦ начало мобилизации сообщества с целью противостояния ВИЧ/СПИДу.

Четыре контекста, которые необходимо учитывать для достижения стабильной мобилизации сообщества:

Индивидуальный контекст (или групповой, если речь идет о группе похожих людей) – когда речь идет о людях, которых наиболее коснулась эпидемия ВИЧ/СПИДа (по результатам быстрой оценки).

Контекст сообщества – когда речь идет о проблемах ВИЧ/СПИДа, существующих в более широких массах сообщества.

Контекст услуг и ресурсов – речь идет о проблемах, связанных с качеством и доступом к услугам в сфере ВИЧ/СПИДа.

Контекст законов и политики – речь идет о влиянии законов, политики и процедур в сфере ВИЧ/СПИДа.

Методы и технологии совместной оценки детально описаны в пособии «Региональная оценка с привлечением к участию».

Совместное планирование

Совместное планирование предполагает с нашей стороны и со стороны сообщества определение ответных действий для противостояния разным проблемам, выявленным во время оценки. Мы должны вместе разобрать существующую ситуацию, проанализировав результаты проведенной оценки. Далее мы должны расставить и приоритизировать все потребности и проблемы, выбрать стратегии для преодоления тех или иных проблем, исходя из их практичности, результативности и стабильности. В ходе совместного планирования необходимо определить пути реализации этих стратегий на практике. Мы должны согласовать все практические детали относительно исполнителей разных действий и их временных рамок, определить, как будет происходить мониторинг продвижения к нашей общей цели и видению будущего.

Совместное планирование помогает сообществу ответить на такие вопросы:

- ♦ Что нам необходимо сделать в сложившейся ситуации с распространением ВИЧ/СПИДа?
- ♦ Каким образом мы должны действовать, какие стратегии помогут нам преодолеть проблему ВИЧ/СПИДа в нашем сообществе?
- ♦ Кто будет осуществлять данную работу?
- ♦ Когда мы будем ее осуществлять?
- ♦ Каким образом мы сможем измерить прогресс в выполнении наших задач?

Совместный сбор и анализ информации. Скорее всего в ходе оценки мы определим много разных вопросов и проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом. Командам по мобилизации сообщества и проведению оценки стоит собрать всю эту информацию воедино и сгруппировать ее в оптимальные для анализа порции. Лучшим критерием для группирования информации являются цели оценки и контекст. Например, можно вначале сгруппировать всю информацию о профилактике ВИЧ/СПИДа, потом разделить ее на информацию по контекстам: индивидуальному, сообщества, услуг и ресурсов, законов и политики.

Глава 2

Определение ключевых причин. После группировки информации мы должны изучить ключевые причины каждой из проблем, связанной с ВИЧ/СПИДом. Определив их, мы можем продумать виды деятельности для эффективного решения ситуации. Например, случается, что дети, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, перестают посещать школу. Ключевыми причинами этой проблемы могут быть: нехватка денег для оплаты учебы, учебников и школьной формы в результате развивающейся в семье бедности.

Упражнение

Дерево проблем

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут рисовать ствол, корни и ветви дерева для определения проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом, а также причин возникновения и результатов данных проблем.

Зачем его использовать?

Использование дерева проблем помогает:

- ♦ обеспечить визуальный и безопасный способ глубокого рассмотрения проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ обсудить основные причины возникновения проблем и их результаты;
- ♦ определить вопросы, которые стоят за данными проблемами;
- ♦ начинать обсуждение возможных путей предотвращения возникновения проблем и минимализации их результатов.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ При обсуждении каждой причины и результата задавайте участникам вопрос «Почему же это происходит?» до тех пор, пока их идеи не иссякнут. Это поможет им понять и обсудить максимальное количество всех связанных проблем, а не только поверхностные и основные из них.
- ♦ Это упражнение может стать запутанным и сложным. Вам поможет последовательное озвучивание пошаговых инструкций, поэтому не пытайтесь выдать всю информацию сразу.



Дерево проблем (продолжение)

Как его использовать?

1. Объясните цель упражнения и попросите участников выбрать какую-нибудь проблему, связанную с ВИЧ/СПИДом. Она может быть одной из всплывших из предыдущих упражнений. Например, «высокий уровень инфекций, передающихся половым путем среди подростков» или «низкий уровень использования презервативов среди мужчин».
2. Нарисуйте большой ствол дерева и напишите или изобразите проблему на стволе.
3. Попросите участников обсудить и определить все основные причины возникновения данной проблемы. Нарисуйте/запишите их на корнях дерева, определяя их как основные причины.
4. Выберите одну из ключевых причин. Спросите «Почему это происходит?». Этот вопрос поможет участникам определить «второстепенные» причины. Изобразите или запишите второстепенные причины в виде маленьких происходящих от основных корней дерева.
5. Сделайте то же самое для каждой основной причины.
6. Попросите участников определить основные результаты проблемы. Попросите, чтобы они изобразили результаты в виде веток дерева.
7. Выберите один из основных результатов. Обратитесь к участникам с вопросом «Как вы считаете, почему же так происходит?», чтобы они начали обсуждать «второстепенные» результаты. Попросите их изобразить и записать эти результаты в виде маленьких веточек, исходящих от больших.
8. Повторите то же самое с другими основными результатами.
9. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить, что они извлекли из этого упражнения о дереве проблем. Например, как взаимосвязаны причины и результаты проблем? Какими являются основные причины возникновения проблем?
10. Теперь участники могут превратить дерево проблем в дерево решения проблем, чтобы планировать свою дальнейшую работу.

Приоритезация проблем, требующих улучшения. Обсудить и выявить все ключевые причины вам, возможно, будет не под силу. Поэтому на этом этапе важно обсудить и согласовать с членами сообщества, какие из ключевых причин для них приоритетные в плане фокусирования внимания и усилий по их преодолению. Чтобы помочь приоритезировать проблемы, будет полезно воспользоваться такими вопросами:

Насколько серьезной является проблема? Например, влияет ли проблема на многих людей в сообществе одновременно? Являются ли ее результаты серьезными для тех людей, кого она коснулась? Также важно обсудить потенциальные результаты той или иной проблемы, например, проанализировать, насколько она будет усугублять, если не начать действия для ее решения.

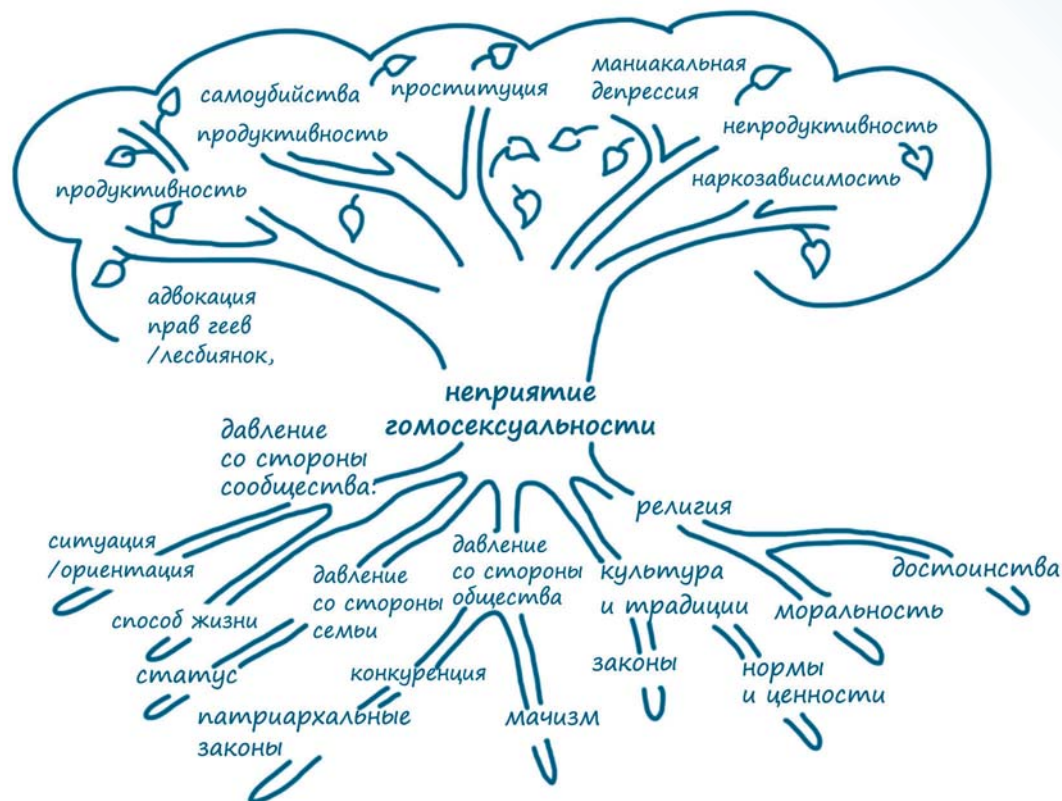


Глава 2

Дерево проблем (продолжение)

Насколько встревожено сообщество той или иной проблемой? Если сообщество встревожено относительно какой-то проблемы, то ему будет легче мобилизоваться для ее решения. Если в сообществе не возникает переживаний по поводу какой-то проблемы, то, возможно, она не является приоритетной. В таком случае важно обсудить с членами сообщества, почему та или иная проблема не так важна для них. Например, возможно, им кажется, что проблема относится только к небольшому количеству людей или маргинализированным группам. Возможно, они считают проблему потенциально серьезной?

Существуют ли недостатки в текущей работе по преодолению проблемы? Работают ли другие организации над решением той или иной проблемы? Является ли их деятельность эффективной?



Дерево проблем (продолжение)

Для приоритизации проблем и деятельности хорошо использовать **матрицу приоритетности проблем**.

	Насколько проблема серьезная?	Насколько обеспокоено сообщество?	Существуют ли недостатки в текущей работе по преодолению проблемы?	Общий бал (приоритетность)
Высокий уровень заболеваемости ВИЧ-инфекцией среди молодых людей	5	3	5	13 (1)
Отсутствие ухода за детьми-сиротами, которые осиротели вследствие СПИДа	3	3	4	10 (2)

Оценки: 5 = очень серьезно; 1 = не очень серьезно

Согласование целей и задач. Теперь настало время, чтобы команда, инициативная группа или сеть сообщества согласовали цели и задачи процесса мобилизации. Можно начать с анализа приоритетных проблем и потребностей и подумать о том, каким образом мы бы хотели изменить данную ситуацию в будущем. Диаграмма видения также может помочь определить нашу общую цель (например, обеспечить бесплатный доступ к презервативам для всего сообщества). Цель должна отображать глобальное изменение, которое мы хотим достичь в долгосрочной перспективе.

Задачи. Вернувшись к нашему дереву проблем и дереву решений/задач, мы сможем определить, как достичь нашей цели. Задачи являются своеобразным перечнем того, чего мы хотим достичь в преодолении наших приоритетных проблем. Именно задачи создают рамки работы для совместного планирования, деятельности и мониторинга. Очень важно, чтобы наши задачи основывались на принципе SMART. Для того чтобы прописать задачи, нам нужно предельно четко ответить на такие вопросы:

- ♦ Что изменится в результате мобилизации?
- ♦ Кто является ключевыми целевыми группами населения в процессе мобилизации?
- ♦ Насколько мобилизация сможет изменить проблему или удовлетворить существующую потребность?
- ♦ Где будет происходить мобилизация?
- ♦ Когда завершится мобилизация или деятельность?



Глава 2

Дерево проблем (окончание)

Задачи по принципу SMART

Четко сформулированные и конкретные задачи часто называют SMART. Расшифровывается это так.

S (specific) – специфические или, другими словами, конкретные – т.е. задача четко описывает, что будет достигнуто.

M (measurable) – измеримые – т.е. возможно измерить выполнение или невыполнение той или иной задачи (например, указывается конечный количественный показатель).

A (achievable) – достижимые – т.е. задача реалистична.

R (relevant) – актуальные – т.е. выполнение задачи будет способствовать достижению общей цели.

T (timed) – определенные во времени – т.е. четко прописывается время выполнения задачи.

Примеры задач SMART

- ♦ Через год 200 ранее необученных представителей по уходу на дому в сообществе пройдут основное обучение о физическом, эмоциональном и психологическом благосостоянии больных людей, а также получат последующую поддержку.
- ♦ В течение двух лет количество людей в сообществе, имеющих доступ к услугам по снижению вреда, увеличится на 100 процентов.

Упражнение

Планирование действий

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут создавать простую матрицу, определяющую субъект и объект, сроки выполнения и необходимые ресурсы для той или иной деятельности. Это упражнение особенно полезно при планировании в сообществах, группах и с отдельными людьми.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает спланировать:

- ♦ деятельность;
- ♦ исполнителя деятельности;
- ♦ сроки осуществления деятельности;
- ♦ ресурсы, необходимые для выполнения деятельности.

Это упражнение очень полезно проводить после определения задач.

Как его использовать?

1. Нарисуйте матрицу планирования действий (смотрите ниже).
2. Попросите участников определить пути и цели для решения проблемы.
3. Попросите участников подумать о потенциальных видах деятельности, помогающих осуществить эти решения, и запишите их в колонке слева.
4. Попросите участников определить исполнителя каждого из вида деятельности. Будут ли они сами его выполнять? В сотрудничестве с другими? Или это будут делать другие люди или организации? Запишите имя человека или название организации в соответствующей колонке.
5. Попросите участников определить сроки выполнения деятельности. Должно ли что-то быть выполненным прямо сейчас? В скором будущем (в течение нескольких недель/месяцев)? Или позже (через несколько месяцев)? Когда участники определяют приблизительные временные рамки, попросите их прописать конкретные даты в соответствующей колонке.
6. Попросите участников подумать над ресурсами, необходимыми для успешного выполнения каждого вида деятельности. Это могут быть физические (например, презервативы, транспорт), финансовые или природные ресурсы. Запишите эти ресурсы в последней колонке.
7. Согласуйте с участниками, кто из них возьмет на себя ответственность проследить за выполнением каждого из действий. Запишите имена этих людей рядом с каждым видом деятельности.
8. Попросите участников просмотреть план действий в целом. Важно убедиться, что ничего не выпущено из внимания и что план реалистичен.



Глава 2

Планирование действий (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ При обсуждении деятельности очень важна конкретика. Помогите участникам разбить глобальный вид деятельности на несколько поочередных действий.
- ♦ Помните, что если заинтересованные стороны не присутствуют при обсуждении и планировании их роли и обязанностей, перед финализацией планов необходимо получить их согласие и точку зрения.

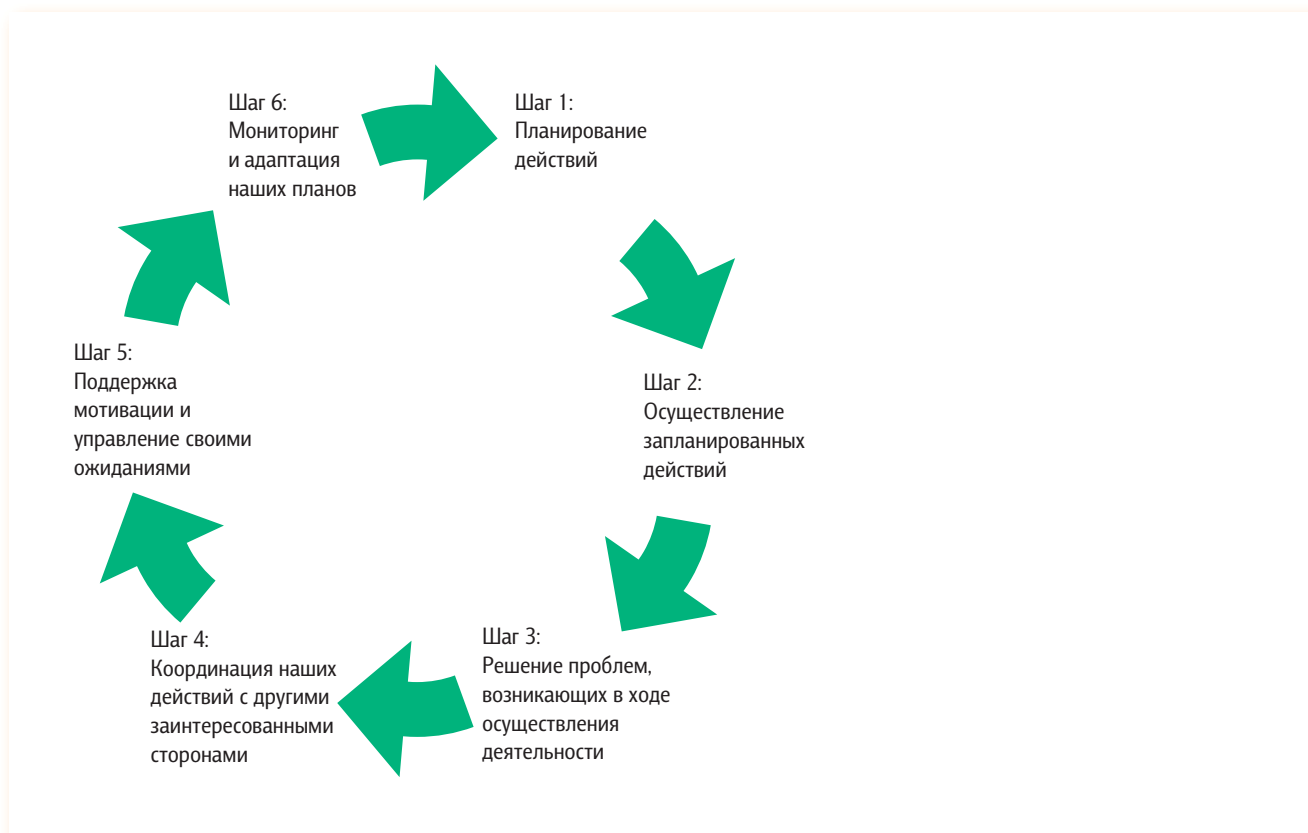
Календарь планирования проекта

Действия	Исполнитель			Сроки выполнения			Необходимые ресурсы
	мы сами	с другими	другие	сейчас	скоро	позже	
Действие 1							
Действие 2							
Действие 3							
Действие 4							



2.2. Проектный цикл в нашей совместной работе

На каждом этапе жизни сообщества (диалог, организация совместных акций силами общественных организаций и т.д.) и при выполнении каждой задачи инициативная группа и организация проходят по проектному циклу от планирования к выбору методов, осуществлению задач и мониторингу.



Совместная работа **предполагает:**

- ♦ осуществление действий, запланированных сообществом при его активном участии;
- ♦ преодоление сложностей, возникающих во время осуществления деятельности;
- ♦ координацию наших действий с другими заинтересованными сторонами;
- ♦ поддержку мотивации и управление своими ожиданиями;
- ♦ мониторинг, составление и адаптацию наших планов.

Глава 2

Совместная работа **помогает**:

- ♦ координировать усилия разных партнеров с целью повышения эффективности мобилизации;
- ♦ решать ежедневные проблемы;
- ♦ развивать навыки и потенциал членов сообщества для мобилизации;
- ♦ развивать в сообществе чувство собственности относительно процесса мобилизации;
- ♦ строить отношения между разными заинтересованными сторонами;
- ♦ использовать полученный опыт с целью повышения эффективности стратегий и работы.

Пример принципов поведения группы

- ♦ Мы будем прозрачно и открыто осуществлять свою работу, а также говорить о причинах ее осуществления.
- ♦ Мы будем четко проговаривать то, что мы можем и чего не можем сделать, и избегать ожиданий, которые не сможем осуществить.
- ♦ Мы будем делать то, о чем говорим, и сдерживать все свои обещания.
- ♦ Мы будем всегда уважать знания и мнения членов сообщества.
- ♦ Мы будем относиться с уважением к конфиденциальности в отношении ВИЧ/СПИДа и любой личной информации интимного характера.
- ♦ Мы сделаем так, чтобы все члены сообщества могли участвовать в процессе мобилизации, включая тех людей, которых часто стигматизируют и дискриминируют.
- ♦ Мы оценим все возможные риски, связанные с нашей работой, и убедимся, что люди будут о них информированы перед началом деятельности и их участия в ней.
- ♦ Мы всегда проявляем уважение по отношению ко всем.
- ♦ Мы ведем себя без предубеждений и открыто по отношению к разным людям.
- ♦ Мы демонстрируем равенство с другими людьми во всех своих действиях, например, занимая один уровень во время занятий, оставаясь с членами сообщества для общей трапезы их местной кухни.
- ♦ Мы будем изо всех сил стараться вовлекать детей в процесс мобилизации, создавая пространство для их участия, проявляя уважение и интерес к их мнению.
- ♦ Мы будем всегда отчитываться перед членами сообщества.
- ♦ Мы будем стараться менять существующее унижительное отношение, модели поведения или идеи.

*Самому тяжело пойти,
надо, чтобы кто-то
помог, тебя привели.
Сам по себе знаю, меня
девочка знакомая сюда
привела, познакомила
со всеми, так бы я не
пошел.*

«Новый день» (Краматорск)

Шаг 1: Планирование действий

Определение целей и задач действия. Прежде всего, для каждого, даже небольшого действия, совместно нам необходимо ответить на вопрос «Для чего мы будем это делать?» Цели важно определять на уровне общественных изменений — как изменится в результате наших действий уровень и качество услуг для членов сообществ, как наша акция поменяет отношение общества или полиции к сообществу и т.д. Кроме того, важно совместно определять задачи на уровне развития сообщества: что это даст сообществу МСМ в нашем городе, как повлияет проведение акции на сплоченность группы и организации, на образ ИГ в сообществе. Определение целей на индивидуальном уровне также важно — что даст такая совместная акция — на этот вопрос важно ответить заранее каждому участнику на совместной встрече по планированию. Такое определение целей дает возможность мотивировать каждого к участию в совместных действиях.

Определение стратегий. Мы определяем стратегии для устранения ключевых причин той или иной проблемы. Возможно, какой-то подход был определен еще на этапе проведения оценки. Другие стратегии можно выявить, анализируя ключевые причины проблем и обсуждая возможные пути их устранения. Например, стратегией в решении проблемы посещения школы уязвимыми детьми может быть работа со школьными комитетами по освобождению таких детей от оплаты или предоставлению им книг и школьной формы. Очень полезно проговорить максимальное количество всех возможных подходов.

Выбор стратегий. После того как мы перечислили все возможные стратегии, нам необходимо выбрать наиболее эффективные из них, которые помогут нам в выполнении наших задач. В процессе выбора важно ответить на такие вопросы:

Насколько стратегия является практичной? Есть ли у организации опыт, достаточно потенциала и возможностей для воплощения той или иной стратегии? Присутствуют ли все необходимые ресурсы или будут ли они доступны в ближайшем будущем? Насколько приемлема такая стратегия для разных заинтересованных сторон, включая членов сообщества, контролеров и других партнеров? Насколько она предполагает участие членов сообщества?

Глава 2

К каким результатам приведет реализация данной стратегии?

Например, сколько людей будет охвачено? Насколько интенсивной будет работа с людьми в ходе реализации этой стратегии? Насколько эффективно будут распределены ресурсы между людьми, которых наиболее коснулась проблема?

Насколько стабильной может быть эта стратегия? Например, захочет и сможет ли сообщество взять ответственность за самостоятельное продолжение реализации этой стратегии в будущем? Будет ли результат воплощения стратегии ощутимым и стабильным даже после окончания предусмотренных ею действий?

Когда мы будем осуществлять свою деятельность?

Теперь пришло время приоритезировать и расставить все запланированные действия по порядку. Выбирая время реализации той или иной деятельности, необходимо принимать во внимание следующие моменты:

- ♦ Какие задания являются наиболее важными?
- ♦ Какие задания являются наиболее срочными?
- ♦ Какая наиболее логичная последовательность действий?
- ♦ Какие ресурсы (человеческие, информационные и финансовые) будут доступными в разный период времени?
- ♦ Когда смогут участвовать люди?

Размещение запланированных действий на таблице календаря поможет нам определить, насколько наши планы реалистичны и не пытаемся ли мы сделать одновременно слишком много. Это также поможет нам определить какие-либо дополнительные ресурсы.

Когда мы будем осуществлять свою деятельность?

Для определения временных рамок осуществления деятельности важно понимать, что группа, которая работает недолго может планировать реалистично только на кратковременную перспективу.

Кто будет выполнять работу?

После того как мы выбрали стратегии для преодоления ключевых проблемных зон жизни сообщества и определили время их осуществления, нам необходимо решить, кто будет реализовывать все действия.

Вначале следует выписать все действия, связанные с той или иной стратегией, т.е. нужно прописать планирование, осуществление, управление и оценку действий. Кто-то также должен взять на себя общую ответственность за выполнение стратегии. Это не обязательно должна быть команда по мобилизации сообщества. За некоторые виды деятельности могут отвечать несколько человек или группа людей.

Помните, что в случае, когда кто-то из заинтересованных сторон или партнеров не присутствует во время обсуждения и распределения их роли и обязанностей, необходимо провести с ними встречу перед финализацией планов.

Как мы будем измерять прогресс нашей деятельности?

Теперь мы уже решили, кто и когда будет выполнять работу. Далее нам следует согласовать, каким образом мы будем отслеживать и убеждаться, что:

- ♦ мы делаем именно то, что запланировали, и это происходит вовремя;
- ♦ мы продвигаемся вперед к нашим целям и задачам.

Регулярно задавая себе эти вопросы, мы сможем согласовывать свои планы и деятельность в процессе продвижения нашей работы. Это и называется мониторингом. Планирование совместного мониторинга с самого начала позволит сообществу разделить ответственность за весь процесс. Это также повысит их желание пользоваться собранной информацией для того, чтобы улучшить свою деятельность, а также повысит уровень отчетности партнеров друг перед другом, так как каждый из них будет знать об обязанностях друг друга.

Для осуществления мониторинга мобилизации сообщества нам необходимо определить показатели, которые будут указывать, что все идет по плану. Показатели деятельности будут указывать нам, действуем ли мы соответственно с нашими планами. Показатели изменений помогут нам определить, движемся ли мы вперед в достижении наших задач.

Показатели деятельности. Что будет указывать нам на то, идет ли все по плану?

Как мы узнаем, что:

- ♦ деятельность или задание выполнены?
- ♦ задачи выполнены хорошо?
- ♦ запланированное выполнено вовремя?

Глава 2

- ♦ деятельность была осуществлена согласно бюджету?
- ♦ все желающие поучаствовать имели такую возможность?

Упражнения для совместного планирования в рамках инициативной группы или организации

Далее мы приводим несколько удобных и апробированных по всему миру и в Восточной Европе упражнений для проведения совместного планирования, обсуждения как самих целей, так и способов их достижения. Данные обсуждения прежде всего должны происходить на уровне каждой инициативной группы из числа сообщества, на уровне сети или организации.

Упражнение

Диаграмма желаемых изменений

Кратко об упражнении

Диаграмма желаемых изменений — это изображение изменений, которые люди хотят видеть в будущем.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ определить ожидания разных людей относительно изменений в будущем;
- ♦ определить ожидания разных людей относительно действий сообщества или проектной деятельности;
- ♦ в проведении оценки здравоохранения может стать отправной точкой, т.е. отобразить ситуацию, существующую на данный момент. В будущем таким образом можно будет проследить, наступило ли ожидаемое изменение или нет;
- ♦ определить, насколько задачи проекта или инициативы сообщества соответствуют приоритетам разных людей. Например, целью проекта является улучшение услуг в сфере здравоохранения, есть ли такой приоритет среди ожиданий людей?
- ♦ начать определять стратегии для достижения изменений.

Как его использовать?

1. Диаграмму можно рисовать как в малых, так и в больших группах. Разделите большую группу на подгруппы по интересам. В случае работы с одной инициативной группой, постарайтесь не делить ее на подгруппы для планирования, а выделить достаточно времени для обсуждения в общей группе.
2. Если это упражнение используется с целью проведения анализа на уровне сообщества, важно услышать все точки зрения, так как обычно у людей возникают разные идеи относительно желаемых положительных изменений.
3. Согласуйте период времени, о котором будет идти речь, например, «два года» или «до следующего дождевого сезона».
4. Попросите участников изобразить на рисунках изменения, которые они хотели бы увидеть к истечению обозначенного периода.
5. Обсудите изображения на рисунках.
6. Исходя из желаемых изменений, согласуйте задачи проекта.
7. Обсудите изображения еще раз по истечении обозначенного периода, чтобы увидеть, какие из ожиданий осуществились.



Глава 2

Диаграмма желаемых изменений (окончание)



Фасилитатору на заметку!

- ♦ Вы также можете использовать диаграмму желаемых изменений для обсуждения стратегий, необходимых для достижения желаемых изменений.
- ♦ Участники могут часто высказывать желаемые изменения, не связанные с проектной деятельностью. Это показывает, насколько проектная деятельность и цели соотносятся с приоритетами разных людей. Для того чтобы можно было сфокусировать внимание участников на деятельности, связанной с проектом, обсудите с ними цели проекта перед началом упражнения.

Диаграмма желаемых изменений, показывающая разные приоритеты участников женского и мужского пола

	Мужчины	Женщины
Решение проблем коммуникации между программными сотрудниками и людьми, работающими над политикой — слушание/время/настоящее партнерство	✓	✓
Донесение четкой политики и стратегий вниманию всех сотрудников		✓
Качественное время для дискуссии и консультаций	✓	
Реструктуризация программы		✓

Упражнение

Приоритезация деятельности

Кратко об упражнении

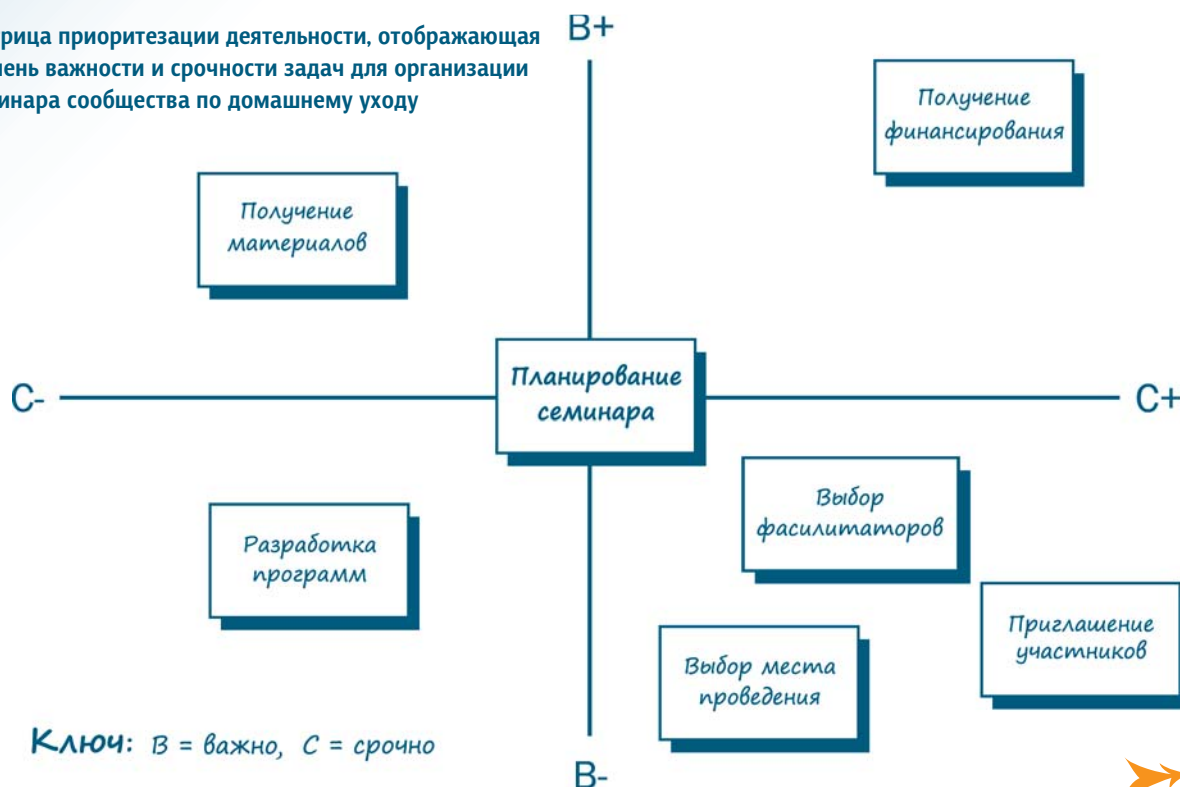
Это упражнение использует матрицу для приоритезации разных задач в зависимости от их важности и срочности.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ приоритезировать необходимые действия;
- ♦ определить, какие из задач важные и срочные;
- ♦ определить, какие из задач важные, но не срочные;
- ♦ определить, какие из задач срочные, но не важные;
- ♦ определить, какие из задач не относятся ни к важным, ни к срочным.

Матрица приоритезации деятельности, отображающая степень важности и срочности задач для организации семинара сообщества по домашнему уходу



Глава 2

Приоритезация деятельности (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Убедитесь, что все участники понимают значение разных заголовков на матрице и алгоритм размещения разных задач на ней.
- ♦ Вместо нумерации задач вы можете нарисовать или написать каждую задачу на отдельной карточке. Таким образом, задачи можно легко читать и перемещать по матрице в зависимости от их важности и срочности.

Как его использовать?

1. Напишите список всех задач, которые должна выполнить группа, и пронумеруйте их.
2. Нарисуйте матрицу приоритезации деятельности (см. иллюстрацию). Запишите или согласуйте с участниками символ для обозначения заголовков.
3. Определите важность и срочность каждой из задач.
4. Расположите на матрице номер каждой задачи по такому принципу:
 - Задачи, которые являются важными и срочными, необходимо разместить в верхней правой части матрицы. Займитесь этими задачами в первую очередь.
 - Задачи, которые являются не столь важными, но срочными, необходимо разместить в нижней правой части матрицы. Эти задачи стоят на втором месте.
 - Задачи, которые являются важными, но не срочными, необходимо разместить в верхней левой части матрицы. Эти задачи стоят на третьем месте.
 - Задачи, которые не являются ни важными, ни срочными, необходимо разместить в нижней левой части матрицы. Эти задачи стоят на последнем месте.Например, как изображено на иллюстрации, задача по нахождению финансирования является и важной, и срочной. Поэтому она размещена в правой верхней части матрицы. Задача отбора фасилитаторов не очень важная, но срочная, и, таким образом, ее нужно разместить в правом нижнем углу матрицы и т.д.
5. Решите, кто должен быть вовлечен в процесс и какой должен быть порядок выполнения задач:
 - Во-первых, задачи, которые являются важными и срочными.
 - Во-вторых, задачи, которые являются не столь важными, но срочными.
 - В-третьих, задачи, которые являются важными, но не срочными.
 - И в последнюю очередь нужно выполнить задачи, которые не являются ни важными, ни срочными.
6. По возможности разместите матрицу приоритезации деятельности на видном для всех участников месте. Это поможет людям приоритезировать свою работу. После выполнения каждой из задач вычеркивайте ее из матрицы и добавляйте новые по мере их поступления.

Упражнение

Матрица практичности

Кратко об упражнении

Это упражнение предусматривает составление матрицы для оценки реалистичности и практичности выполнения той или иной стратегии или плана. Обычно оно выполняется вслед за упражнением по решению проблемы или составлению стратегии.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ сопоставить реалистичность и практичность разных видов деятельности и стратегий;
- ♦ обсудить пути оптимизации воплощения для каждой стратегии;
- ♦ выявить те виды деятельности и стратегии, которые не оправдывают себя на практике;
- ♦ определить практичность деятельности или стратегий.

Матрица сравнения практичности разных стратегий снижения распространения инфекций, передающихся половым путем (ИППП) среди военнослужащих в Монголии¹⁷

		Внешняя практичность		
		Высокий	Средний	Низкий
Внешняя практичность	Внешний			
	Внутренний			
	Высокий	Обучение по принципу «равный равному» об ИППП и использовании презервативов	Местные радиостанции проводят кампании по безопасному сексу Врачи подразделений координируют специальные клиники	
Средний	Проведение обучения для изменения отношения медицинского персонала подразделений	Интеграция предмета «Сексуальное здоровье» в учебное расписание для военных		
	Низкий	Распространение бесплатных презервативов Распространение промоматериалов		В каждом подразделении основать мини-клиники по лечению ИППП Телефон доверия для военнослужащих



¹⁷По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000.

Глава 2

Матрица практичности (окончание)

Как его использовать?

1. Обсудите с участниками значение слова «практичность» (осуществимость, реальность).
2. Определите проблему и возможные виды деятельности или стратегии ее преодоления, которые выбрала группа.
3. Нарисуйте матрицу, состоящую из четырех строчек и четырех колонок. Впишите или изобразите с помощью символов заголовки колонок и строчек, следуя образцу (см. ниже).
4. Объясните, что практичность деятельности или стратегии должна включать в себя внутренний и внешний аспекты.
 - Внутренняя практичность определяет, насколько реалистичным и осуществимым является действие в условиях разных факторов, влияющих на вашу организацию или сообщество. Достаточно ли у вас человеческих, физических финансовых ресурсов для осуществления стратегии или деятельности?
 - Внешняя практичность определяет, насколько реалистичным и осуществимым является действие в аспекте его доступности для людей или групп населения, с которыми вы планируете работать.
5. Рассматривайте по отдельности каждую стратегию или вид деятельности. Определите уровень ее внутренней практичности: высокий, средний или низкий. Также определите уровень ее внешней практичности: высокий, средний или низкий. Впишите вид деятельности в соответствующую ячейку матрицы. Например:
 - наиболее внутренне и внешне практичную деятельность размещаете в верхних ячейках слева;
 - наименее внутренне и внешне практичную деятельность размещаете в нижних ячейках справа.
6. После распределения всей деятельности взгляните на матрицу в целом. Проговорите ее корректность и, в случае необходимости, внесите какие-либо дополнения, изменения. Важно проговорить следующие аспекты:
 - Нужно ли поменять или усовершенствовать какие-то виды деятельности, размещенные в нижней части матрицы?
 - Нужно ли убрать какие-то стратегии в связи с их непрактичностью?
 - Есть ли у нас достаточное количество финансовых, физических и человеческих ресурсов для одновременного осуществления всей деятельности?
7. Если нецелесообразно выполнять все виды деятельности, определите, какие из них вы убираете из матрицы.

Упражнение

Анализ силового поля

Кратко об упражнении

Это упражнение направлено на определение субъекта для достижения изменений. Речь идет о так называемых «факторах поддержки». Оно также помогает предусмотреть возможные препятствия в достижении изменений, так называемые «факторы противостояния». Анализ силового поля также помогает изучить сильные стороны как факторы и поддержки, и противостояния.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ увидеть положительные и отрицательные стороны какой-либо ситуации;
- ♦ определить реальные препятствия, которые могут возникнуть у группы в процессе достижения их цели;
- ♦ понять, кто или что может помочь группе в достижении желаемой цели.

Как его использовать?

1. Объясните цель упражнения. Объясните разницу между факторами поддержки (помогающими достичь изменения) и факторами противостояния (которые могут помешать достичь изменений).
2. Изобразите силовое поле в виде вертикальной волнистой линии. Подпишите поле слева «факторы поддержки». Подпишите поле справа «факторы противостояния».
3. Согласуйте тему для обсуждения, например, противостояние стигме.
4. Обсудите возможные факторы поддержки и противостояния. Например, группа, которая берет на себя действия по противостоянию стигме, может определить такой фактор поддержки, как «религиозные группы посещают дома нуждающихся в поддержке людей». Фактором противостояния может быть такой: «ВИЧ-позитивные люди боятся таких действий. Они не хотят, чтобы о них узнали».
5. Изобразите или запишите каждый фактор поддержки и противостояния на отдельной карточке.
6. Тяните карточки по очереди. Обсудите силу действия обозначенного на карточке фактора. Например, факт посещения религиозными группами людей на дому может быть очень сильным фактором поддержки.
7. Разместите все карточки на силовом поле. Начертите линию от центра силового поля к каждому фактору. Длина линии будет отображать уровень сильного или слабого действия каждого фактора. Чем длиннее линия, тем сильнее фактор. Соответственно чем короче линия, тем фактор слабее.
8. После выполнения упражнения обсудите с участниками его результаты. Спросите их, например, как группа может увеличить факторы поддержки? Что группа может сделать для преодоления факторов противостояния? Какие факторы противостояния в рамках контроля группы? Какие факторы противостояния за рамками контроля группы?



Глава 2

Анализ силового поля (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Иногда участникам бывает сложно открыто говорить о факторах поддержки и противостояния. Возможно, участники не захотят определять человека или группу, которая является фактором противостояния. Постарайтесь создать атмосферу, в которой никто никого не будет обвинять, чтобы людям было проще говорить открыто.

Анализ силового поля, демонстрирующий силы поддержки и противостояния в проекте борьбы со стигмой¹⁸



¹⁸По практическому пособию «Понимать и бороться со стигмой ВИЧ», Проект Чейндж и ICRW, 2003.

Упражнение

Матрица результативности

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения нужно составить матрицу с целью определения прогнозируемого результата той или иной стратегии или деятельности.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ определить прогнозируемый результат стратегии или деятельности. Например, мы сможем увидеть:
 - **охват деятельности** — деятельность, направленная на охват множества людей, обычно приносит больше результатов в отличие от деятельности, направленной на нескольких человек;
 - **интенсивность деятельности** — деятельность, проводимая с одной и той же группой людей на протяжении длительного периода времени с использованием принципа участия, обычно приносит гораздо лучшие результаты, чем разовые мероприятия;
 - баланс между количеством охваченных людей и интенсивностью проекта;
- ♦ обсудить пути улучшения ожидаемого результата определенной стратегии или деятельности;
- ♦ определить те виды деятельности или стратегии, которые скорее всего не будут иметь результата, и принять решение не осуществлять их.

Матрица сравнения интенсивности и охвата разных стратегий профилактики ВИЧ в Ливингстоне, Замбия¹⁹

Достигнутый охват/ Интенсивность	Высокий	Средний	Низкий
Высокий		Групповое обсуждение	Добровольное консультирование и тестирование
Средний	Обучение по принципу «равный равному»	Деятельность на уровне сообщества	
Низкий	Социальный маркетинг презервативов Информационные кампании о ВИЧ		



¹⁹По материалам семинара по написанию проектов, Кабве, Замбия, апрель 2000.

Глава 2

Матрица результативности (окончание)

Как его использовать?

1. Объясните значение слов «результат», «охват» и «интенсивность».
2. Поясните, что ожидаемый результат можно высчитать путем умножения охвата той или иной деятельности или стратегии на ее интенсивность. (Результат = охват \times интенсивность).
3. Если группа еще не определилась с потенциальной деятельностью и стратегиями решения проблемы, сделайте это сейчас.
4. Составьте матрицу, состоящую из четырех строчек и четырех колонок (см. образец ниже). Впишите или изобразите с помощью символов заголовки колонок.
5. Рассматривайте по отдельности каждую стратегию или вид деятельности. Вместе с участниками определите количество людей, которое сможет охватить та или иная стратегия: высокий, средний, низкий охват.
6. Обсудите уровень интенсивности деятельности или стратегии: высокий, средний или низкий.
7. Впишите вид деятельности или стратегию в соответствующую ячейку матрицы:
 - деятельность, имеющую высокий уровень охвата и интенсивности, размещаете в верхних ячейках слева;
 - деятельность, имеющую низкий уровень охвата и интенсивности, размещаете в нижних ячейках справа.
8. После распределения всей деятельности взгляните на матрицу в целом. Проговорите ее корректность и внесите какие-либо дополнения, изменения или переместите карточки в случае необходимости.
9. Обсудите следующие вопросы:
 - Нужно ли улучшать стратегии, размещенные в нижней части матрицы?
 - Нужно ли отказаться от каких-либо из стратегий из-за их нерезультативности?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Очень важно отдельно обсудить интенсивность каждого вида деятельности и потенциальный охват людей. Мероприятие, проведенное с людьми один или два раза, может дать гораздо меньший результат, чем деятельность, вовлекающая тех же людей на протяжении определенного периода времени.

Упражнение

Матрица законодательной базы и политики

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения нужно составить матрицу с целью анализа результатов законодательной базы и политики в сфере сексуального здоровья.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ определить, насколько законы и политика адресуют проблему ВИЧ/СПИДа и проблемы конкретного уязвимого сообщества;
- ♦ определить уровень влияния законов и политики на деятельность сообщества;
- ♦ выявить, присутствует ли в законах и политике дискриминация людей, живущих с ВИЧ/СПИДом или группы, которые уязвимы к ВИЧ;
- ♦ выявить законы и политику, имеющие наибольшие результаты, и почему;
- ♦ определить, какие из законов и политику реальнее всего изменить, и почему.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение предусматривает активную дискуссию. Напомните участникам, что иметь противоречивые мнения или не соглашаться — это абсолютно нормально.

Матрица влияния законов и политики на гей-сообщество в Монголии²⁰

Возможность изменений/ Уровень влияния	Высокая	Средняя	Низкая
Высокий		Дискриминация геев в получении медицинского образования	Национальный закон криминализации гомосексуальности
Средний	Дискриминация геев на рабочих местах	Полицейская политика унижения геев в местах проведения досуга	Лозунги против геев на уроках сексуального здоровья в школах
Низкий			



²⁰По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000.

Глава 2

Матрица законодательной базы и политики (окончание)

Как его использовать?

1. Обсудите с участниками понятия «законодательная база» (законы, подзаконные акты национального и местного значения) и «политика» (определенный курс действий, принятый на уровне государства или организации).
2. Составьте перечень всех законов и политики, связанных с ситуацией ВИЧ/СПИД и действующих на уровне сообщества, например, законы о наследстве и правах собственности, законы о коммерческом сексе, политика, регулирующая тестирование на ВИЧ и права людей, живущих с ВИЧ/СПИДом и уязвимых к инфицированию. Хорошо подумайте над тем, как законы и политика влияют на уязвимость людей к ВИЧ/СПИДу и на саму проблему ВИЧ/СПИДа.
3. Изобразите или напишите название каждого закона или политику на карточке.
4. Составьте матрицу, состоящую из четырех строчек и четырех колонок (как на образце). Объясните заголовки колонок. Нарисуйте или запишите приблизительные заголовки в колонки.
5. Рассматривайте по отдельности каждую карточку с законами и политикой. Вместе с участниками определите уровень влияния на проблему ВИЧ/СПИДа того или иного закона/политики: высокий, средний, низкий. Обсудите, почему так происходит.
6. Обсудите уровень сложности внесения изменений в тот или иной закон/политику: высокий, средний, или низкий.
7. Разместите все карточки в ячейках матрицы соответственно уровню влияния и доступности внесения изменений:
 - Законы и политика, имеющие высокий результат и которые сложно изменить, размещаете в верхних ячейках справа (см. в образце «Национальный закон о криминализации гомосексуальности»).
8. Обсудите возможные пути изменения законов и политики. Обсудите, кто должен быть вовлечен в данный процесс.
9. После выполнения упражнения взгляните на матрицу в целом. Проговорите ее корректность и внесите какие-либо дополнения, изменения или переместите карточки в случае необходимости.
10. Обсудите, как согласно матрице мы можем сказать о влиянии законов и политики на ВИЧ/СПИД. Проговорите, какие законы требуют внесения изменений, и каких именно. Определите приоритеты для работы тех, кто должен в ней участвовать.

Упражнение

Фрукт, который низко висит

Иллюстрация деятельности, которую собирается внедрить группа поддержки для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом²¹



Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения нужно нарисовать фруктовое дерево с плодами.

Дерево символизирует проект или программу.

А фрукты, висящие на дереве, – виды деятельности и услуги, предоставляемые в рамках проекта. Если фрукты висят низко, значит, эту деятельность будет проще выполнить. Если они висят высоко, выполнять их будет сложнее.

²¹По материалам обсуждения написания проекта, проводимого для людей, живущих с ВИЧ/СПИД (ЛЖВС) в Таиланде.

Глава 2

Фрукт, который низко висит (окончание)

Зачем его использовать?

- ♦ Чтобы спланировать проект или программу.
- ♦ Чтобы обсудить разные виды деятельности и определить, почему некоторые из них будет проще реализовать и представить людям.
- ♦ Чтобы обсудить возможности и барьеры в реализации новой деятельности или услуг.

Как его использовать?

1. Объясните участникам, что целью этого упражнения является обсуждение деятельности и услуг, которые будет проще или сложнее реализовать, а также возможности и барьеров, которые могут возникнуть при реализации этой деятельности и услуг.
2. Попросите людей нарисовать дерево с высоко и низко расположенными ветками.
3. Попросите людей изобразить на отдельных карточках новые виды деятельности или услуги, которые, на их взгляд, нужно внедрять для борьбы с ВИЧ/СПИДом.
4. Объясните концепцию низко висящего фрукта, что его проще всего достать с дерева и что, согласно этой концепции, некоторые услуги и действия тоже могут быть доступнее в своем осуществлении. Соответственно, фрукт, висящий на дереве выше, достать будет сложнее.
5. Попросите участников разместить виды деятельности и услуги таким образом, как если бы они были фруктами (низко или высоко висящими).
6. Попросите участников обсудить возможные препятствия в реализации этой деятельности и услуг, а также существующие возможности для их осуществления. Если в ходе дискуссии они захотят переместить «фрукты» ниже или выше, пусть так и сделают.
7. Попросите одного из участников представить итоги работы с деревом, а все остальные пусть задают ему вопросы, добавляют комментарии.
8. Если дерево было создано таким образом, что его нельзя сохранить (например, нарисовано на земле), было бы хорошо, если бы кто-то срисовал его копию на бумаге для дальнейшего использования результатов упражнения.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Убедитесь, чтобы люди могли обсудить возможности и барьеры перед тем, как размещать карточки на дереве.

Упражнение

Инструмент масштабного изменения

Упражнение на планирование деятельности

Кратко об упражнении

Это упражнение представляет собой историю, описывающую важное изменение, которое стало возможным благодаря деятельности в сфере ВИЧ/СПИДа, и мнение человека по этому поводу.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ понять, каким образом деятельность или проект могут повлиять на людей;
- ♦ обсудить, что изменилось в результате проектной деятельности;
- ♦ понять причины таких изменений;
- ♦ узнать мнение людей об этом изменении, например, думают ли они, что это позитивное или отрицательное изменение;
- ♦ выявить, какие изменения, по мнению сообщества, являются масштабными;
- ♦ определить пути совершенствования проектной деятельности.

Таблица, отображающая «самые значимые изменения», достигнутые в первой фазе проекта по поддержке людей, которые живут с ВИЧ/СПИДом в южном Таиланде

Примеры показателей для изменений на уровне сообщества	Наиболее значимые изменения
Мы сами	Сниженный уровень стигмы и дискриминации по отношению к людям, живущим с ВИЧ/СПИДом в сообществе
Группы, к которым они принадлежат	Ощущение развития потенциала внутри группы и ощущение, что люди, живущие с ВИЧ/СПИДом, тоже имеют права, и к ним нужно прислушиваться
Сообщество в целом	Теперь внутри сообщества наладилось более тесное сотрудничество
Услуги, доступные в сообществе	Началась деятельность групп поддержки и привлечения средств для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом



Инструмент масштабного изменения (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите участников поделиться историями об отрицательных изменениях или неприятных ситуациях, чтобы получить целостную картину. Ведь сначала реакция людей на активность со стороны инициативной группы может быть резко негативной. Для того, чтобы понимать эту реакцию, важно ее озвучить и обсудить в группе.
- ♦ Если для людей сложны изменения, наступившие в результате проектной деятельности, попросите их объяснить причины. Возможно, не произошло никаких весомых изменений?

Как его использовать?

1. Согласуйте, как часто и с кем следует применять упражнение о масштабных изменениях. Например:
 - на финальном этапе проекта вместе с заинтересованными сторонами, чтобы оценить влияние деятельности на ситуацию;
 - каждые 3 или 4 месяца со всеми заинтересованными сторонами проекта для мониторинга прогресса.
2. Попросите одного из участников (представителя заинтересованной стороны) определить самое масштабное изменение, связанное с результатами работы проекта на протяжении определенного периода времени.
3. Попросите одного из участников (представителя заинтересованной стороны) описать это важное изменение. Можете попросить их изобразить это изменение с помощью рисунков. Спросите, почему человек считает это изменение значимым.
4. Чтобы получить информацию о каких-то конкретных изменениях, вы также можете спросить заинтересованные стороны о следующем: какие изменения они считают значимыми для:
 - себя лично;
 - группы, к которой они принадлежат;
 - сообщества в целом;
 - услуг, доступных в сообществе.
5. Значимые изменения, определенные людьми, можно использовать для описания целей проекта на уровне сообщества. Например, если люди считают, что для них важным изменением было то, что «сообщество стало более тесно сотрудничать», то новая цель проекта может быть сформулирована так: «достичь более тесного сотрудничества внутри сообщества».
6. Поделитесь с вовлеченными в проект людьми наиболее важными изменениями.

Упражнение

Матрица исходной информации и результатов

Упражнение на планирование деятельности

Кратко об упражнении

Это упражнение представляет таблицу, отображающую виды деятельности, которые работают эффективно и которые необходимо совершенствовать с точки зрения людей, вовлеченных в эту деятельность.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ следить за прогрессом проекта или деятельности, проводимой с членами сообщества;
- ♦ осуществлять оценку деятельности среди участников проекта, членов сообщества;
- ♦ узнать, что думают о проведенной деятельности разные люди;
- ♦ узнать о положительных и негативных результатах деятельности;
- ♦ узнать, кто был вовлечен в деятельность, кто является ее бенефициарием и почему;
- ♦ обсудить, как можно было бы улучшить деятельность;
- ♦ начать обсуждение дальнейших действий, которые могут понадобиться.

Матрица результатов, отображающая мнения женщин старшего возраста относительно запланированных результатов проекта по ВИЧ/СПИДУ²²

Деятельность	Вопросы	В1: Была ли осуществлена запланированная деятельность	В2: Осуществлялось ли все по плану?	В3: Присоединились ли вы/люди к деятельности этого проекта?	В4: Было ли достигнуто посещение этих событий людьми?	В5: Повысился ли уровень посещаемости?	В6: Продолжили ли работу те волонтеры, которые прошли обучение?
1. Обучение по вопросам ВИЧ/СПИДа			7/10	5/10	2/10	3/10	0/10
2. Уход и поддержка за детьми-сиротами			2/10	2/10	1/10	2/10	2/10
3. Уход и поддержка за пациентами			9/10	8/10	7/10	6/10	4/10
4. Деятельность программы «Молодежь жива»			5/10	3/10	8/10	5/10	5/10



²²По материалам публикации «Ничего не бойсь» (Safely through the Night), CAFOD, 1998.

Глава 2

Матрица исходной информации и результатов (окончание)

Как его использовать?

1. Матрицу могут составлять как в маленьких, так и в больших группах. Разделите большие группы на группы по интересам, чтобы услышать разные мнения.
2. Согласуйте виды деятельности для обсуждения. Изобразите их в левой части таблицы. Смотрите образец ниже.
3. Согласуйте вопросы, важные для обсуждения деятельности. Например:
 - Была ли реализована запланированная деятельность?
 - Была ли у всех желающих возможность быть вовлеченными в процесс выполнения деятельности?
 - Совпадают ли достигнутые результаты с ожиданиями людей?
4. Пропишите эти вопросы вверху таблицы. Смотрите образец ниже.
5. Обсудите каждый вопрос для каждого вида деятельности.
6. Участники могут воспользоваться счетами/калькуляторами для подсчета уровня исходящих и конечных показателей, достигнутых для каждого вида деятельности. Например, оценивать можно от 0 (не достигнуто) до 10 (полностью достигнуто).
7. Обсудите результаты, отображенные в таблице, и обсудите такие вопросы:
 - Есть ли какие-то услуги или виды деятельности, которые были запланированы, но не выполнены?
 - Какое самое положительное достижение?
 - Какое самое негативное достижение?
 - Как мы можем усовершенствовать деятельность?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если вы используете это упражнение для проведения анализа на уровне сообщества, очень важно убедиться, чтобы были представлены разные точки зрения.
- ♦ Обсуждение критических и положительных мнений поможет найти пути улучшения работы. Обсудите идеи для новых видов деятельности.
- ♦ Если окажется, что участники знают о деятельности меньше, чем вы ожидали, спросите у них, с чем это связано.

Упражнение

Матрица участия партнеров

Кратко об упражнении

Это упражнение помогает определить, кто должен участвовать в проекте или деятельности, на каком этапе и в какой степени.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ определить разных людей, группы или организации, которые должны участвовать в проекте;
- ♦ согласовать, на каком этапе те или иные люди, группы или организации должны вовлекаться в проект;
- ♦ согласовать, каким именно образом должны вовлекаться разные люди, группы и организации;
- ♦ усилить влияние и стабильность проекта путем вовлечения всех необходимых партнеров по мере их пожелания участвовать.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Важно в самом начале работы убедиться, что участники правильно понимают и разделяют понятия «партнеров» и «контролеров».

Матрица участия, отображающая, кто, когда и каким образом должен быть вовлечен в проекты по профилактике

Этап проекта	Совместное начало	Совместная оценка	Совместное планирование	Совместное осуществление	Совместный мониторинг	Совместная оценка результатов
Уровень участия Самомобилизация						
Участие в совместном принятии решений	НПО Клиника	Сообщество НПО	НПО Местные власти Клиника	Сообщество НПО Клиника		Сообщество НПО Местные власти
Консультирование	Сообщество Местные власти	Клиника	Сообщество	Местные власти	Местные власти	Клиника
Информирование		Местные власти				

Как его использовать?

1. «Партнеры» (заинтересованные стороны) — это люди, заинтересованные в результатах проекта. Обсудите, кто является первичными заинтересованными сторонами проекта: группы, сообщества или организации, которые, по идее, станут бенефициариями работы проекта. Изобразите или запишите каждого партнера на отдельной карточке. Сделайте пять копий каждой карточки.



Глава 2

Матрица участия партнеров (окончание)

2. «Контролеры» — это люди, контролирующие доступ к сообществам или группам, непосредственно вовлеченные в проект. Например, контролерами в проекте, работа которого направлена на школьников, будут выступать учителя и родители. Контролерами в работе проекта с работниками коммерческого секса и их клиентами могут быть владельцы борделей или сутенеры. Обсудите с участниками, кто будет контролерами обсуждаемого вами проекта. Изобразите или запишите каждого контролера на отдельной карточке. Сделайте пять копий каждой карточки.
3. Обсудите, кто будет вторичными заинтересованными сторонами проекта, например, доноры и другие организации, работающие в той же сфере, лидеры сообщества или религиозные лидеры, управление местной власти или медицинские учреждения. Изобразите или запишите каждого из них на отдельной карточке. Сделайте пять копий каждой карточки.
4. Нарисуйте таблицу, состоящую из семи колонок и пяти строчек (см. ниже). Обсудите значение слов, которые вы впишете в таблицу, заголовки колонок и строчек (см. ниже).
 - «Информирование» означает, что заинтересованных сторон просто информируют о той или иной деятельности.
 - «Консультация» означает, что заинтересованные стороны привлекают к планированию.
 - «Совместное принятие решений» означает, что заинтересованные стороны совместно принимают решения о проводимой деятельности.
 - «Самомобилизация/собственная ответственность» означает, что те или иные заинтересованные стороны берут на себя обязательство выполнить ту или иную работу самостоятельно без поддержки остальных партнеров. Например, в матрице участия партнеров, которая приводится ниже, в графе мониторинга проекта единственным ответственным лицом является НПО.
5. Проработайте каждую колонку по отдельности. Например, для осуществления пункта «совместная оценка» пройдитесь по каждому партнеру и контролеру по очереди, обсуждая, в какой степени каждый из них должен быть вовлечен в процесс оценки. Согласуйте уровень их вовлеченности. Например, должен ли партнер самостоятельно мобилизоваться для действия, быть вовлеченным в совместное принятие решений, будет ли он предоставлять какие-то консультации или его просто информируют о проводимых действиях. Соответствующим образом разместите карточки на матрице.
6. Повторите процедуру по каждому этапу проекта со всеми партнерами и контролерами по отдельности.
7. После составления матрицы внимательно ее просмотрите. Проговорите ее корректность и внесите какие-либо дополнения, изменения и переместите карточки в случае необходимости.
8. Подытожьте и запишите основные пункты дискуссии.
9. Затем представьте матрицу вниманию всех заинтересованных сторон и обсудите ее с ними. Согласно с их желанием, определите и пропишите степень их ответственности и участия.

Упражнение

Стена проблем и дерево решений

Кратко об упражнении

Это упражнение помогает изобразить проблемы и пути их решения в отношении определенной темы.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ определить и обсудить проблемы относительно какой-то темы;
- ♦ сгруппировать схожие проблемы, пути, решения которых могут совпадать;
- ♦ определить и обсудить пути решения проблем относительно какой-то темы.

Как его использовать?

1. Это упражнение хорошо работает в больших группах в общественных местах.
2. Заклейте стену листами бумаги и подпишите одну половину «стена проблем». На второй нарисуйте большое дерево и подпишите его «дерево решений».
3. Согласуйте тему обсуждения. Например, «Как вы относитесь к нашим медицинским услугам?». Напишите этот вопрос вверху стены.
4. Нарежьте много листков бумаги в форме кирпичей и листьев. Разместите их в две отдельные стопки: кирпичи — возле «стены проблем», листья — у «дерева решений». Также подготовьте материал (клей или скотч), чтобы люди могли наклеивать листья и кирпичи на стену.
5. Предлагайте людям записать свои мысли относительно существующих проблем на отдельных листах в форме кирпичей и разместить их на «стене проблем».
6. Попросите участников сгруппировать схожие проблемы на стене.
7. А теперь предлагайте людям подумать над этими проблемами и предложить свои пути их решения. Пусть люди запишут их на бумажках в форме «листьев» и приклеят на «дерево решений».
8. Сгруппируйте похожие пути решения.
9. Если вы выполняете это упражнение в помещении, обсудите с участниками, какие из путей решения доступные и сложные в осуществлении.
10. Подытожьте главные пункты обсуждения.



Стена проблем и дерево решений (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Подготовить это упражнение достаточно просто, и вы можете, подготовив его, оставить людям для анонимного выполнения. Его можно провести в комнатах ожидания местных больниц, на автобусных остановках или в любом другом месте, где собираются люди и где они проводят короткий отрезок времени. Четкие инструкции, размещенные рядом со «стеной проблем» и «деревом решений», помогут людям самостоятельно выполнить это упражнение.
- ♦ Используйте символы вместо слов, если людям так будет удобнее.



Упражнение

Планирование проекта во времени

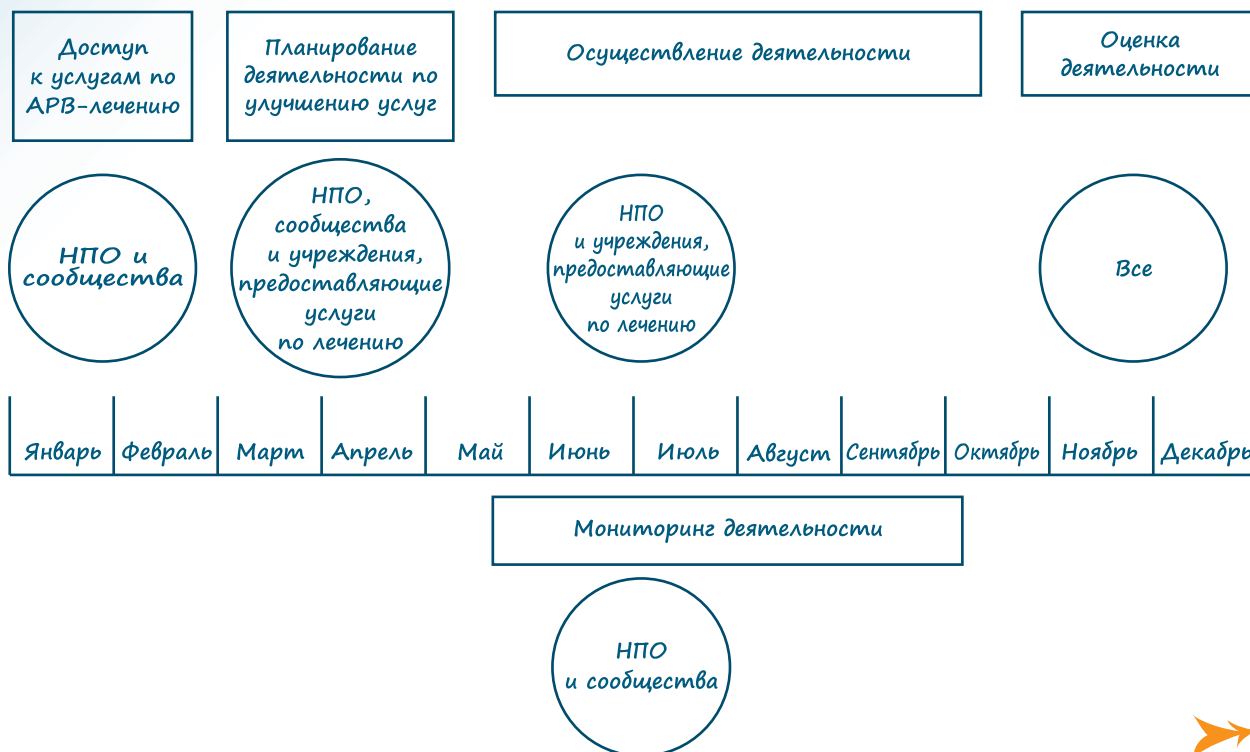
Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники составляют график или календарь проекта, чтобы отобразить, когда и какие действия будут происходить.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает принять решения относительно:

- ♦ видов деятельности для осуществления совместного старта, оценки, планирования, действий, мониторинга и оценки результатов;
- ♦ исполнителя каждого из видов деятельности;
- ♦ сроков исполнения всех видов деятельности;
- ♦ реалистичности плана;
- ♦ необходимости каких-либо дополнительных ресурсов.



Глава 2

Планирование проекта во времени (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ В ходе обсуждения деятельности важно быть предельно конкретными. Помогите участникам разбить масштабные виды деятельности на подпункты.
- ♦ Помните, что в случае отсутствия одного из партнеров при обсуждении и утверждении ролей и обязанностей, с ними обязательно нужно провести встречу перед финализацией всех планов.

Как его использовать?

1. Согласуйте с участниками проект, который они будут осуществлять, например, проект по мобилизации сообщества для доступа к антиретровирусному (АРВ) лечению. Определите виды деятельности, необходимые для мобилизации сообщества в направлении АРВ лечения.
2. Напишите или изобразите каждый вид деятельности на отдельной карточке.
3. Нарисуйте длинную линию (график), отображающую продолжительность проекта, которая может составлять год или два.
4. Согласуйте, каким образом вы разделите отрезок времени длиной в год на этом графике, например, можно разбить его согласно временам года, по кварталам, месяцам или важным событиям и фестивалям.
5. Обсудите последовательность осуществления разных видов деятельности. Соответствующим образом разместите карточки на графике. Может случиться так, что время реализации разных видов деятельности совпадает, а некоторые из них могут повторяться — это все в порядке вещей.
6. Просмотрите все карточки по очереди и обсудите, кто будет ответственным за выполнение той или иной деятельности. Пропишите ответственных под каждой карточкой. Некоторые виды деятельности могут осуществлять несколько человек или организаций — это нормально.
7. Посмотрите на график и подумайте, не забыли ли вы добавить активность. Проверьте, включена ли деятельность такой направленности:
 - на преодоление выбранной проблемы;
 - на развитие потенциала сообщества;
 - на установление партнерства с другими организациями;
 - по мониторингу и оценке.
8. Запишите или изобразите какие-либо дополнительные виды деятельности на отдельных карточках и дополните ими график.
9. Взгляните на график. Обсудите его реальность. В случае его нереальности обсудите необходимые изменения. Возможно, для осуществления рабочего плана необходимо привлечение дополнительных ресурсов? Каких именно? Как их найти?

Упражнение

Оценка рисков

Кратко об упражнении

Это упражнение предусматривает составление простой матрицы, которая позволяет оценить риски, с которыми может столкнуться организация, сообщество, отдельный человек или целый проект, а также оценить их вероятность и последствия.

Зачем его использовать?

Проведение оценки рисков помогает:

- ♦ определить возможные сложности, связанные с той или иной деятельностью или ситуацией;
- ♦ определить степень вероятности этих сложностей для разных партнеров;
- ♦ определить последствия, которые может повлечь за собой то или иное осложнение в определенной ситуации или деятельности;
- ♦ определить, насколько приемлем тот или иной риск, связанный с проведением деятельности или с той или иной ситуацией;
- ♦ принять решение о проведении/непроведении той или иной деятельности;
- ♦ определить пути устранения вероятности осложнений или уменьшения их последствий.

Матрица оценки рисков

Уровень последствий Вероятность	Высокий	Средний	Низкий
Высокая			
Средняя			
Низкая			



Глава 2

Оценка рисков (окончание)

Как его использовать?

1. Нарисуйте матрицу оценки рисков (см. слева).
2. Попросите участников подумать обо всех возможных сложностях, связанных с какой-либо деятельностью или ситуацией. Например, «прекращение финансирования деятельности» или «нежелание людей участвовать в деятельности» могут быть опасностями, связанными с проектом. «Незащищенный секс» может быть опасностью, связанной с алкогольным опьянением.
3. Рассматривая каждую из возможных опасностей, спросите участников о следующем:
 - Какая вероятность их наступления: высокая, средняя или низкая?
 - Какой уровень последствий они могут повлечь для деятельности: высокий, средний или низкий?Напишите или изобразите ту или иную опасность в соответствующей ячейке. Таким образом, опасность с высокой степенью вероятности и высоким уровнем отрицательных последствий нужно разместить в верхней ячейке слева. А опасность, которая вряд ли произойдет и повлечет незначительные отрицательные последствия, — в нижней ячейке справа.
4. Когда проделаете процедуру по каждому виду опасностей, попросите участников подумать об общей оценке рисков. Обсудите с ними такие вопросы:
 - Что несет наибольшие/наименьшие риски?
 - Приемлемы ли риски, связанные с определенной ситуацией?
 - Как можно снизить вероятность опасности?
 - Как можно снизить последствия опасности?
 - Что можно сказать об определенной деятельности или ситуации в итоге этого обсуждения?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение особенно полезно для проведения оценки рисков, связанных с проектом, а также с определенными моделями поведения.

Упражнение

Роли и обязанности

Кратко об упражнении

«Роли и обязанности» – упражнение, в ходе которого участники будут сортировать карточки, определяя ответственных за осуществление разных видов деятельности.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ определить разные виды деятельности, которые необходимо выполнить;
- ♦ определить ответственность разных организаций, групп и людей за ту или иную сферу деятельности;
- ♦ вовлечь всех участников группы/организации в осуществление части действий, пусть даже небольшой функции в общем проекте.

Потенциальные роли в сфере предоставления ухода за беременными женщинами, живущими с ВИЧ/СПИДом²³

Правительство	Больницы	НПО	Волонтеры	ЛЖВС
Политика по информированному тестированию для женщин Субсидированное или бесплатное лечение АЗТ, в зависимости от уровня дохода	Услуги лаборатории Консультирование Предоставление услуг без дискриминации	Консультирование Кормление детей Посещения на дому Услуги социальной поддержки	Консультирование Уход на дому Помощь семьям людей, живущих с ВИЧ/СПИДом Транспортировка в больницу Посещения на дому	Предоставление базовой информации Консультирование Осведомление в сфере законов и прав



²³По материалам семинара «Уроки сообщества, Глобальное обучение», Таиланд, 1998.

Глава 2

Роли и обязанности (окончание)

Как его использовать?

1. Согласуйте проект или стратегию для дальнейшего обсуждения.
2. Обсудите с участниками, какие организации, группы и люди могут вовлекаться в процесс реализации деятельности, направленной на осуществление проекта или стратегии. Например, в предоставлении ухода за беременными женщинами, живущими с ВИЧ/СПИДом, могут участвовать правительство, больницы, НПО, волонтеры или члены семьи. Изобразите или запишите каждую организацию, группу или человека на отдельной карточке.
3. Выстройте все карточки в линию.
4. Определите перечень всех видов деятельности, связанной с выполнением стратегии. Изобразите или напишите каждый из видов деятельности на отдельной карточке.
5. Попросите участников обсудить и согласовать ответственных лиц для каждого вида деятельности. Соответствующим образом разместите карточку с деятельностью вдоль линии. За некоторые виды деятельности могут отвечать несколько групп или человек. Сделайте еще карточки по необходимости.
6. После выполнения упражнения просмотрите все карточки. Обсудите, нужны ли какие-либо исправления или дальнейшие обсуждения о ролях и обязанностях. Согласуйте дальнейшие шаги планирования.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ За некоторые виды деятельности могут отвечать несколько организаций, групп или людей.
- ♦ Помните, что в случае отсутствия одного из партнеров при обсуждении и утверждении ролей их обязанностей, с ними обязательно нужно провести встречу перед финализацией всех планов.

Упражнение

Матрица стабильности

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут создавать матрицу, позволяющую определить и сравнить стабильность разных видов деятельности и стратегий.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ изучить и сравнить стабильность разных видов деятельности и стратегий;
- ♦ улучшить деятельность и стратегии таким образом, чтобы они могли быть более продолжительными;
- ♦ определить те виды деятельности и стратегии, которые не смогут быть продолжительными;
- ♦ определить ряд аспектов, влияющих на стабильность той или иной деятельности или стратегии;
- ♦ определить ряд аспектов, влияющих на стабильность и долгосрочность результата той или иной деятельности или стратегии.

Матрица стабильности разных стратегий для проекта работы с работниками коммерческого сектора в Монголии²⁴

Стратегия	Стабильность Будет ли продолжаться работа, если сообщество станет полностью ответственным за ее выполнение?	Будут ли изменения, достигнутые в результате работы проекта, стабильными, если ответственность за работу проекта полностью перейдет в руки сообщества?	Общая оценка
Обучение по принципу «равный равному»	4	4	8
Социальный маркетинг презервативов	5	2	7
Активные групповые обсуждения	3	3	6
Мобилизация сообщества	2	5	7



²⁴По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000.

Матрица стабильности (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение предоставляет замечательную возможность обсудить аспекты, позволяющие сообществу взять на себя ответственность за проект в будущем, например, деятельность, направленную на развитие потенциала.
- ♦ В ходе обсуждения стабильности обычно поднимаются вопросы мониторинга, оценки и документирования проекта с целью получения дополнительного финансирования. Это хороший предлог начать обсуждение о мониторинге и оценке.

Как его использовать?

1. Обсудите значение слова «стабильность». Важно затронуть два аспекта стабильности: осуществление и результаты. Осуществление подразумевает стабильность в выполнении проектной деятельности. Результат подразумевает стабильность изменений, достигнутых в результате осуществления проекта, и их продолжительность после его окончания.
2. Нарисуйте план матрицы стабильности, пользуясь образцом (см. ниже). Количество строчек прямо пропорционально количеству активностей.
3. Размещайте карточки с названием стратегии или вида деятельности в левой колонке.
4. Обсудите метод и шкалу оценивания. Например, от 1 до 5, при этом пусть 1 — низкая оценка, а 5 — высокая. Участники также могут воспользоваться камешками или горошинами для оценивания.
5. По очереди рассматривайте каждую карточку со стратегией/активностью и оценивайте ее стабильность в двух упомянутых выше аспектах: осуществления и результатов.
6. Подсчитайте очки по каждой стратегии и запишите полученную цифру в последнюю колонку.
7. Повторите шаги 5 и 6 для обсуждения каждой стратегии.
8. Просмотрите всю матрицу в целом. Обсудите корректность оценки и необходимость каких-либо дальнейших обсуждений.
9. Обсудите с участниками такие вопросы:
 - Стоит ли нам убрать какие-то из стратегий в связи с их нестабильностью?
 - Какие мы видим основные препятствия в осуществлении стратегий?
 - Как преодолеть эти препятствия?
 - Как можно усовершенствовать стратегии, чтобы они могли продолжать работать?
 - В какой помощи нуждается сообщество для продления действия результатов проекта?

Упражнение

Сортируем важные дела

Кратко об упражнении

Это упражнение предусматривает работу с карточками. Оно помогает определить, насколько разные виды деятельности, ресурсы или услуги являются важными и необходимыми, либо же не столь важными.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ увидеть, насколько важными и необходимыми, либо же не столь важными, являются разные виды деятельности, ресурсы или услуги;
- ♦ принять решение, чем заниматься, а чем нет в случае ограниченных ресурсов;
- ♦ составить бюджет.

Как его использовать?

1. Это упражнение лучше всего проводить в маленьких группах.
2. Напишите или изобразите с помощью символов на отдельных карточках большого размера три заголовка:
 - **Необходимо** — действия/услуги, без осуществления которых достижение цели станет невозможным.
 - **Важно** — действия/услуги, являющиеся важными, но не критическими.
 - **Не критично** — действия/услуги, которые очень полезны, но за неимением которых ничего критического не произойдет.
3. Подумайте над целью, которую вы хотите достичь, и в ходе «мозгового штурма» запишите на отдельных листочках всевозможные действия, ресурсы или услуги, которые могут понадобиться для этого.
4. Разместите три крупных надписи на стене или на полу.
5. Рассортируйте все карточки под этими тремя заголовками, определяя, являются ли они важными, необходимыми или не столь важными.
6. После группирования карточек внимательно просмотрите каждую группу. Обсудите, правильно ли они размещены или требуется время для дальнейшего обсуждения.
7. Согласуйте, что необходимо сделать, а что опустить.



Упражнение

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков²⁶

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут обсуждать матрицу, отображающую анализ сильных и слабых сторон, возможностей и противостояний, возникающих в какой-то определенной ситуации.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обсудить сильные и слабые стороны организации или деятельности;
- ♦ определить сильные и слабые стороны, возможности и противостояния какой-либо ситуации;
- ♦ принять решение о возможности осуществления проекта той или иной группой;
- ♦ обсудить, как может повлиять внедрение новой стратегии на сотрудников, волонтеров, партнеров и деятельность организации;
- ♦ отобразить сильные и слабые стороны, возможности и противостояния разных проектов по профилактике, уходу и поддержке, лечению и снижению вреда.

Как его использовать?

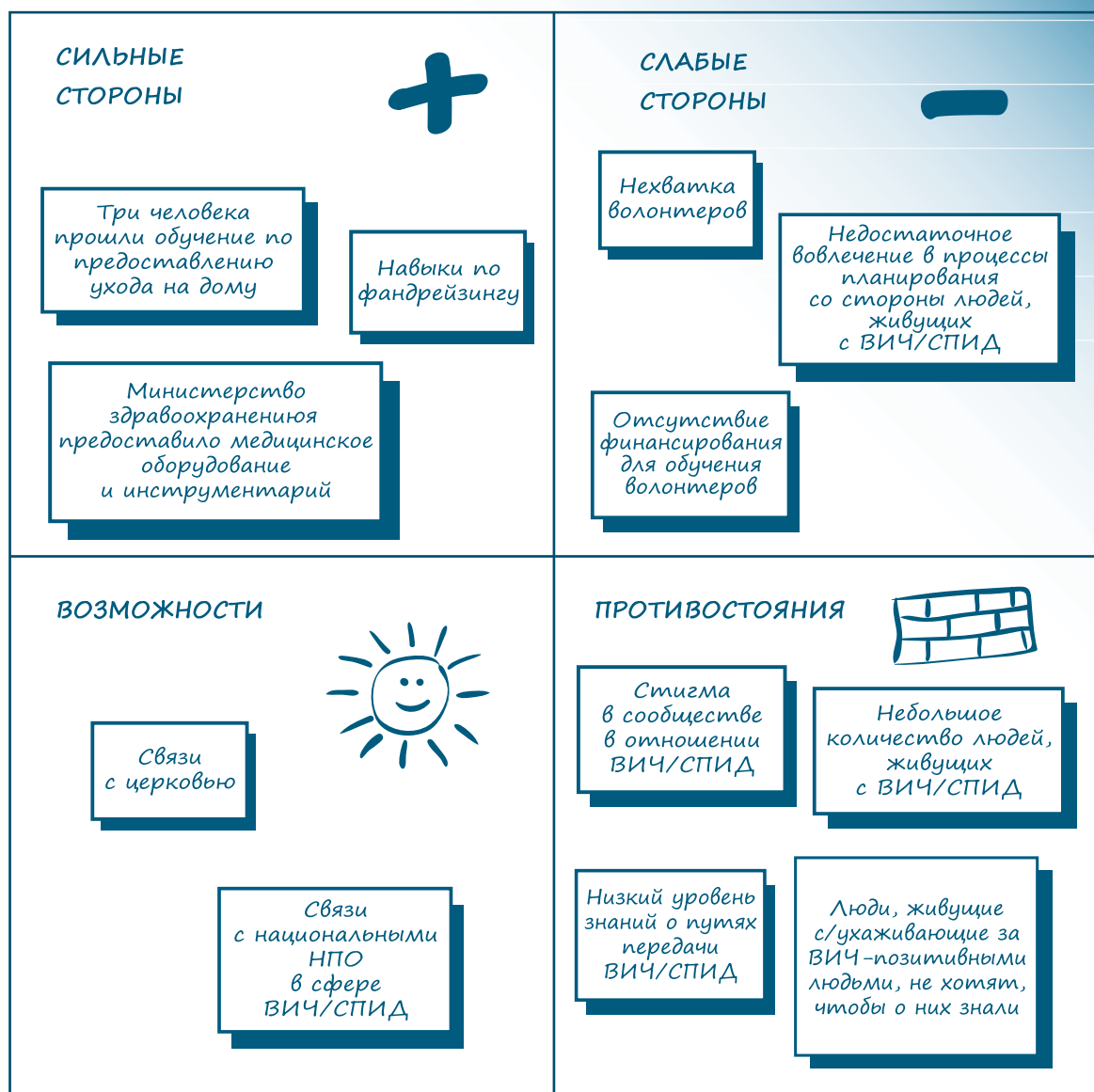
1. Обсудите значение таких слов:
 - «сильные стороны» — это положительные аспекты в работе организации или какой-либо ситуации;
 - «слабые стороны» — это слабые аспекты организации, ее деятельности или какой-либо ситуации;
 - «возможности» — это положительные перспективы организации, ее деятельности для достижения целей;
 - «противостояния» — это препятствующие ситуации, мешающие организации либо осуществлению ее деятельности для достижения целей.
2. Нарисуйте матрицу, состоящую из двух строчек и двух колонок (см. образец ниже). Подпишите или согласуйте символы для обозначения заголовков ячеек матрицы.



²⁶В международной практике такое упражнение известно как SWOT анализ.

Глава 2

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков (продолжение)



Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков (окончание)

3. Поочередно рассмотрите каждую ячейку матрицы:
 - Обсудите **сильные стороны** организации в осуществлении согласованного проекта, стратегии или деятельности. Например, для осуществления проекта по уходу на дому сильной стороной может стать то, что три человека в организации уже прошли обучение по его предоставлению. Изобразите или запишите все сильные стороны в соответствующей ячейке матрицы.
 - Обсудите **слабые стороны** организации в осуществлении согласованного проекта, стратегии или деятельности. Например, в осуществлении проекта по уходу на дому слабой стороной может стать нехватка волонтеров. Изобразите или запишите все слабые стороны в соответствующей ячейке матрицы.
 - Обсудите, какие **возможности** есть у организации для осуществления нового проекта, стратегии или деятельности. Обычно возможности — это внешние факторы, существующие за пределами организации или группы. Примером возможности могут быть хорошие взаимоотношения с церковью. Изобразите или запишите все возможности в соответствующей ячейке матрицы.
 - Обсудите, какие существуют **риски** (или угрозы), которые могут помешать в осуществлении нового проекта, стратегии или деятельности. Противостояния — это обычно внешние факторы, существующие за пределами организации или группы. Таким примером может быть боязнь людей ухаживать за больными СПИДом. Изобразите или запишите все противостояния в соответствующей ячейке матрицы.
4. Обсудите, каким образом участники могут воспользоваться сильными сторонами, устранить слабые стороны и противостояния, а также воспользоваться возможностями для достижения своих целей.
5. Подытожьте основные пункты обсуждения. Согласуйте последующие планы действий.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Анализ ССВР лучше всего проводить в маленьких группах. Если вы работаете с большими группами, разделите их на меньшие группы по 5–8 человек. Таким образом, каждая группа сможет работать по разной тематике, например, рассматривать разные виды деятельности, организации или ситуации либо же одна группа может обсуждать сильные стороны, другая — слабые стороны, одна — возможности, другая — риски. Позже группы смогут обменяться результатами анализа. Однако в случае работы с одной целостной инициативной группой постарайтесь не делить группу на части.

Глава 2

Шаг 2: Осуществление запланированных действий

Наши планы действий являются руководящей рамкой для осуществления процесса мобилизации сообщества. Они помогают нам фокусироваться на цели каждого действия. Внимательно разработанные планы подскажут нам, кто и что будет делать, где и когда они будут это делать. Каждое наше действие должно быть четко спланировано и подготовлено при участии сообщества. Большинство действий потребуют последующей работы.

Подготовка предполагает готовность к началу работы. Мы должны убедиться в наличии всех необходимых ресурсов и обученного персонала для осуществления деятельности.

Эффективное участие сообщества. Важнее всего остается предоставление возможности тем, кого наиболее коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, полноценно участвовать и занимать лидирующую позицию в осуществлении деятельности. Даже если наиболее уязвимые члены сообщества не готовы взять на себя лидирующую позицию, по крайней мере, они должны принимать полноценное участие. Потому что только в случае их активного участия сообщество сможет в дальнейшем развивать свой потенциал для стабильного достижения и сохранения позитивных изменений.

Последующая работа предполагает связь текущих действий с результатами предыдущей деятельности. Например, если мы проводим обучение людей, предоставляющих уход на дому, то последующей работой с ними будет поддержка новообученных и, возможно, их дальнейшее обучение в будущем. Вряд ли одноразовое событие будет эффективным (т.е. действие без последующей работы).

Шаг 3: Решение проблем, возникающих в ходе осуществления деятельности

Сложности и проблемы. Не забывайте, что наши планы являются лишь рамкой рекомендательного характера, и их можно менять в ходе осуществления работы. При осуществлении совместной работы будут возникать сложности и проблемы, которые нам придется преодолевать вместе.

Возможно, какие-то виды деятельности окажется выполнять гораздо сложнее, чем мы изначально могли предположить. Возможно, возникнут препятствия, которые мы не могли предвидеть на этапе планирования. Условия работы могут измениться, а ее результаты могут отличаться от наших изначальных ожиданий. Оперативная реакция на проблемы поможет нам найти их решения и предотвратить перерастание мелких сложностей в серьезные.

Обмен опытом также часто помогает в решении проблем. Членам сообщества и другим заинтересованным сторонам, вовлеченным в осуществление деятельности, будет полезно проводить регулярные встречи и обсуждения разных вопросов с людьми, сталкивающимися с похожими сложностями.

Совместный анализ проблем. Некоторые проблемы бывает сложнее понять, иногда непонятно, почему определенные действия не приводят к ожидаемым результатам. На самом деле иногда мы не совсем правильно подбираем вид деятельности для достижения тех или иных целей либо же не предусматриваем определенные препятствия в ее осуществлении. Очень важно уделить достаточно времени для анализа проблемы, чтобы понять ее основные причины и найти эффективные пути решения. Использование интерактивных упражнений в группе помогает проанализировать проблемы и найти пути их решения.

Проблемные партнеры. В процессе мобилизации сообщества часто возникают ситуации, когда уровень ответственности и влияния разных партнеров меняется в ту или иную сторону. Некоторым партнерам это может не понравиться, так как у них может возникнуть ощущение, что они теряют свой авторитет или статус. Определение аспектов повышения и снижения потенциала людей поможет избежать подобных ситуаций. У других может возникнуть впечатление, что их отстранили от деятельности, и они могут даже саботировать процесс мобилизации сообщества. Вовлечение заинтересованных сторон в этот процесс изначально может помочь предотвратить саботаж, предоставляя им возможность участвовать. Интерактивный подход также способствует прозрачности действий, что поможет избежать недопониманий в ходе выполнения работы.

Шаг 4: Координация наших действий с другими заинтересованными сторонами

Координация. Организация работы по противостоянию ВИЧ/СПИДу предполагает вовлечение множества партнеров и заинтересованных сторон. Слаженная координация действий со стороны команды по мобилизации сообщества повышает эффективность работы и использования ресурсов. Координация действий между партнерами также способствует созданию сотрудничества, обмену опытом и навыками.

Что может способствовать координации действий между партнерами:

- **построение эффективных путей и каналов коммуникации** между партнерами, к примеру, через организацию регулярных встреч, общения один на один, посредством постеров, письменных отчетов — партнерам необходимо знать, с кем они должны общаться, по какому предмету и для чего;
- **совместное планирование работы** и объединение ресурсов при совместном осуществлении действий в случае необходимости;
- совместное **обсуждение** успехов, сложностей и достижений с целью извлечения определенных выводов и возможной доработки рабочих планов;
- **построение эффективных механизмов** осуществления того или иного вида деятельности с целью координации. Часто это достигается путем создания комитетов, состоящих из представителей разных заинтересованных сторон и партнеров. Гораздо эффективнее работать с уже существующими комитетами, а не параллельно создавать новые группы. В случаях, когда комитет не проводит активной работы, важно приложить усилия для выяснения причин этого и попытаться устранить их. Комитеты будут работать гораздо эффективнее, если их членам четко понятны их роли. Также важно убедиться, что члены комитетов тесно общаются с теми группами людей, которые они представляют. Существующие комитеты могут представлять не все группы сообщества, поэтому, возможно, вам придется обсудить с ними вопрос присоединения новых заинтересованных сторон.

Шаг 5: Поддержка мотивации и управление своими ожиданиями

После осуществления совместной оценки и планирования мы переходим к началу работы с достаточно высокими ожиданиями. Прежде чем мы начнем видеть результаты своей работы, пройдет какое-то время. Члены сообщества, вовлеченные в работу по ВИЧ/СПИДу, часто являются волонтерами, и им сложно выкроить время для дополнительных задач, поэтому для их мотивации важно развивать чувство собственности и контроля над процессом мобилизации. Когда усилия сообщества приведут к первым результатам, то мотивация людей к дальнейшей работе возрастет сама собой. Тем не менее, в первое время, когда усилия не приносят быстрых результатов, поддерживать энтузиазм бывает очень сложно.

Необходимо **постоянно предоставлять возможность обсуждать** какие-либо сложности и решения проблем, что помогает поддерживать интерес людей к работе и справляться со своими нереалистичными ожиданиями. Дискуссия также помогает вносить необходимые поправки и изменения в рабочий план. Постоянная коммуникация и координация действий между заинтересованными сторонами также дает людям возможность обсуждать свою деятельность и поощрять усилия друг друга.

Важно держать работу на плаву. Со временем членам сообщества может оказаться сложно сохранять энтузиазм в работе. Во избежание эффекта выгорания стоит попросить их определить реалистические задачи. Методы интерактивного мониторинга и оценки помогут им увидеть свои достижения и результаты индивидуальных и коллективных усилий. Также очень важно публично освещать и поощрять достижения сообщества. Предоставление возможности получать новые навыки может повысить эффективность работы сообщества, а также помочь мотивировать людей к продолжительной и стабильной деятельности. Налаживание связей с организациями извне сообщества, например, с региональными и национальными ассоциациями, расширит возможности обмена опытом, поощрения работы на уровне сообщества и участия в более масштабных проектах.

Глава 2

Поддержка лидерства в сообществе. Сильное лидерство может значительно повысить эффективность совместной работы. В случае, если в сообществе такой лидер отсутствует, дополните свой план мобилизации пунктом об осуществлении лидерской программы, чтобы развивать потенциал новых или уже существующих лидеров. Постарайтесь сделать так, чтобы люди развивали свои лидерские качества, особенно те, кто испытает, что их вес в сообществе ослабевает. Это поможет им понять, что не стоит опускать руки, а наоборот, необходимо укреплять свои навыки и позиции, возможно, поменять при этом стиль работы.

Празднование достижений сообщества помогает поощрять работу людей, укрепляет чувство единения сообщества и поддерживает мотивацию и их мобилизацию.

Проблемы уязвимых групп²⁷



Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов

Если все шаги этого процесса будут выполнены совместно группой, это разовьет потенциал каждого участника процесса, а также будет работать на сплочение группы.

²⁷Схема предложена Татьяной Ваненковой во время интервью.

2.3. Наше представительство

во взаимоотношениях с партнерами



Публикации «Взаимодействие с сообществами»

Когда сообщество уже активно сформировано, успешно осуществило несколько удачных действий, оно выходит на другой уровень задач — не только разовые акции, но и участие в принятии решений, консультационных процессах на уровне области или национальном уровне. Даже если сообщество выросло как протестное, оппозиционное, рано или поздно оно придет к уровню адвокационных действий, которые будут выражаться не столько в уличных пикетах, сколько в разработке нормативных актов, согласовании планов, достижении консенсуса со всеми заинтересованными, задействованными институциями (медиками, милицией, властью, социальными службами, другими НПО) в рамках рабочих групп или постоянно действующих координационных органов.

Степень вовлечения и демократичность принятия решений зависит от конкретных политических и социальных условий в государстве. В разделе 1.3 мы показывали уровни участия сообщества в процессе принятия решений.

Каково бы ни было влияние сообщества на внешний процесс, участвовать в нем не может вся группа или несколько групп от его разных подструктур. Необходим один, максимум три представителя. Именно система представительства является одной из самых важных демократических процедур, которые сообщества развивают как собственную систему выборов и демократическую процедуру передачи информации, как от всего сообщества избранному представителю, так и от представителя его членам для дальнейшего обсуждения и выработки совместного реагирования.

Одним из самых удачных практических пособий по развитию представительства сообщества является «Взаимодействие с сообществами. Руководство по вовлечению общественного сектора в координацию национального ответа на эпидемию ВИЧ/СПИД», подготовленную Международным советом СПИД-сервисных организаций, Африканским советом ВИЧ-сервисных организаций и Международным Альянсом по ВИЧ/СПИДу в 2007 г.

Нет смысла пересказывать пособие, тем более, что оно написано для менеджеров международных и национальных организаций по процессу вовлечения сообществ, различных по своей природе. В пособии рассмотрены ключевые необходимые шаги/действия по вовлечению уязвимых к ВИЧ сообществ в политические решения, которые их касаются напрямую.

Глава 2

Сейчас мы рассмотрим этот процесс используя конкретные примеры из жизни сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине.

Действие 1: Инициирование действия, определение сектора и достижение консенсуса

Процесс вовлечения сообществ в принятие решения может быть инициирован как извне, политическим институтом, таким как Областной координационный совет по ответу на эпидемию ВИЧ, решивший создать группу консультации с сообществами. Этот же процесс может быть инициирован самим сообществом через адвокационную кампанию. Так, например, некоторые уязвимые сообщества на национальном уровне в 2012 году начали поднимать вопрос о представительстве каждого из них в Национальном координационном совете по ВИЧ, ТБ.

Как только процесс инициирован, важно привлечение сообщества ко всем моментам разработки процедуры для данного процесса:

- ♦ Согласие на процедуры, регулирующие функционирование созданной группы или коллегиального органа, ее роли и обязанности.
- ♦ Консенсус, который основан на фактах, а не только на личных мнениях, например, консультации с общественностью или совместные исследования.
- ♦ Достижение консенсуса путем согласованного и прозрачного процесса.
- ♦ Достижение консенсуса путем совместного процесса, который скорее сближает людей, чем подчеркивает их различия.
- ♦ Поддержка консенсуса посредством альтернативных позиций, основанных на степени готовности общественного сектора к компромиссу по проблеме.
- ♦ Прямое вовлечение или фасилитация представителей общественного сектора в процесс достижения консенсуса так, чтобы у них было полное понимание основ окончательного решения и степени согласия или несогласия составляющих групп с этим решением.

Действие 2: Определение ролей, ответственности и критериев отбора для представителей из числа сообщества

На этом этапе сообщество должно правильно понимать не только свою собственную природу и структуру (подгруппы, субкультуры), но и взаимосвязь с другими сообществами:

- ♦ Определение подходящего типа и количества представителей от общественного сектора в координирующих организациях. Тип и количество представителей должны отражать разнообразие сообществ и групп, которые должны быть представлены.
- ♦ Определение ключевых ролей и обязанностей как в пределах национальной координирующей организации, так и в пределах общественного сектора. Он также должен включать ожидания от организации представителей по предоставлению телекоммуникаций, администрированию и формального организационного соглашения о поддержке.
- ♦ Определение баланса личного опыта, качеств и навыков, требуемых от представителей, документируются основные понятия, организации и персональный профиль представителя в форме письменной должностной инструкции, включая критерии отбора представителей. Критерии могут быть описаны как обязательные, так и желательные.
- ♦ Общественный сектор делает должностную инструкцию и критерии отбора доступными, как в пределах сектора, так и для других участников проекта.

Действие 3: Отбор представителей

Разрабатывается простой и практичный процесс выбора представителей. Главные требования к процессу:

- ♦ должны выбираться представители от организации, а не отдельные личности;
- ♦ обязательная ротационная система;
- ♦ альтернативный представитель;
- ♦ команда поддержки представителей.

Созыв кандидатов распространяется как можно более открыто посредством информационных бюллетеней и веб-сайтов. Фасилитатор координирует процесс избрания в пределах общественного сектора и незамедлительно объявляет результаты процесса избрания и оповещает о них публично.

Глава 2

Действие 4: Оценка и наращивание потенциала

Никто не ожидает, что демократически выбранные представители сообщества будут владеть бюрократическим языком, знать все детали государственного управления. Часто представитель сообщества знает только о существовании тех организаций и служб, в которые обращался сам. Поэтому в планах развития потенциала отобранных представителей необходимо продумать сферы компетенции, которые необходимы для эффективного решения задач, активного участия в представительской группе или органе. Какими могут быть сферы такой компетенции? Широкий спектр — от коммуникативных навыков, возможности говорить на широкую аудиторию до понимания принципов и систем ответа на эпидемию ВИЧ, основ проведения исследований, системы самоуправления и органов местной власти. Как часто бывает, если пропущен этот этап в развитии представительства, лидер сообщества не совсем понимает, какое значение имеют методы оценки численности сообщества на развитие программ в области — отсиживается, не высказывается, а потом недоумевает, как получили столь заниженные оценки, не соответствующие реальности.

Не всегда удается планомерно развивать потенциал представителей сообществ через систему тренингов. Многому приходится учиться в процессе работы, схватывать на лету. Роль национальных сетей сообществ в этом случае — наладить эффективный обмен информацией, литературой, примерами документов между их представителями в различных областных координационных советах или рабочих группах.

Действие 5: Эффективность представителей и поддержка их роли

Сообществу, выдвинувшему представителя, важно увидеть, что этот человек не узурпирует власть, а эффективно выполняет роль посредника между группой, организацией и координационным советом, является своеобразным каналом передачи информации в обе стороны.

Критериями профессиональных и ответственных действий такого представителя станут:

- ♦ сотрудничество с общественным сектором сообщества, представление его интересов, а не своих собственных;
- ♦ соблюдение уравновешенных взглядов, поиск и выражение различных мнений;
- ♦ соблюдение прозрачности и ответственности;
- ♦ консультации с маргинальными и уязвимыми группами;

- ♦ систематические и регулярные консультации и отчетность;
- ♦ эффективное общение;
- ♦ помощь в лучшем понимании проблем общественного сектора: информируя других о секторе, повышая их осознание его забот и нужд.

Для этого необходимо:

- ♦ приобретение навыков и знаний — участие в семинарах по приобретению навыков и обучение навыкам публичных выступлений и разработки национальной политики;
- ♦ выделение времени для выполнения своих обязанностей и для постоянных консультаций;
- ♦ активная и влиятельная адвокатура общественного сектора.

Действие 6: Финансирование вовлечения

Для полноценного участия сообществ в долговременных процессах, особенно на национальном уровне, необходимы средства — для проезда, компенсации рабочего времени представителям.

Фасилитатор общественного сектора или координационная группа определяет членов сектора, отвечающих за сбор средств. Рабочая группа изучает каждое направление, нуждающееся в финансовой поддержке, анализирует потенциальные источники национального и международного финансирования и составляет одно или более предложений по сбору средств.

Действие 7: Адвокация вовлечения

- ♦ Определение главных барьеров для адекватного и значимого привлечения в каждую координирующую организацию или процесс.
- ♦ Выбор одного или более основных барьеров и разработка детального плана защиты.
- ♦ Информирование рабочей или координирующей группой общественного сектора других групп общественного сектора о деятельности по адвокации, предоставление актуальной информации через веб-сайт, информационные бюллетени или встречи.

Действие 8: Улучшение процесса коммуникации

- ♦ Открытый, прозрачный и профессиональный процесс коммуникации.
- ♦ Активный и разнонаправленный процесс коммуникации.
- ♦ Контакт со всеми членами общественного сектора.

Глава 2

- ♦ Согласие с коммуникационными ролями и обязанностями.
- ♦ Члены общественного сектора могут «переводить» сложные понятия и идеи, а также давать советы по использованию корректного языка.
- ♦ Использование подходящего, простого, точного и уважительного стиля общения.
- ♦ Использование наиболее распространенного местного языка и издание материалов на нескольких языках.
- ♦ Неиспользование некорректных и оскорбительных терминов.
- ♦ Избегание жаргонизмов, «перевод» терминов и идей в информацию, которая легкодоступна для общественных групп. Определение подходящих и эффективных способов коммуникации.
- ♦ Использование согласованных форматов отчетности и коммуникации, ведение отчетности по мониторингу, оценке и наращиванию потенциала.

Действие 9: Улучшение консультационного процесса

- ♦ Укрепление лидерства и организационных сетей общественного сектора, особенно тех, которые типично имеют самое слабое представительство.
- ♦ Проведение консультаций тогда и там, где они наиболее удобны для общественного сектора, предоставление возможностей участия представителей со всей страны.
- ♦ Прозрачность с широким декларированием возможностей по участию в консультациях.
- ♦ Умение фасилитаторов проводить консультации так, чтобы они оставались сфокусированными и позволяли многим участникам выражать свое мнение.
- ♦ Поддержка маргинальных и уязвимых групп, в особенности с небольшим организационным потенциалом, с целью встреч, обсуждения перспектив, выражения их взглядов.
- ♦ Поддержка консультаций с максимальным использованием существующих ресурсов общественного сектора, например, совместного общественного оценивания, оценочных отчетов, кейс-стади, гидов по хорошим практикам и данным по мониторингу.
- ♦ Гарантирование того, что представители общественного сектора непосредственно вовлечены в национальные координирующие организации или процессы.
- ♦ Гарантирование того, что процесс начинается с определения проблем первостепенной важности для общественного сектора и достижение консенсуса именно по этим проблемам в первую очередь.

Действие 10: Работа в партнерстве и достижение взаимопонимания

- ♦ Изучение того, что конкретно делает каждая группа и как она функционирует. Например, изучая годовые отчеты и гиды по хорошим практикам партнеров, анализируя оценочные отчеты.
- ♦ Оценка возможностей и проблем друг друга. Например, узнав у других об их ресурсах, ограничениях, проблемах и различиях.
- ♦ Наблюдение друг за другом в действии. Например, работники секс-бизнеса, приглашающие представителей государственного и частного сектора в национальной координирующей организации посетить их проекты, или тематическая группа ООН, приглашающая людей, живущих с ВИЧ, присутствовать на одной из ее встреч.
- ♦ Разработка и использование общих инструментов по достижению взаимного понимания, совместного планирования и достижения консенсуса.

Действие 11: Изучение прогресса и роль независимого контролера

- ♦ Какой спектр проблем или группу хочет контролировать общественный сектор в разрезе своей роли?
- ♦ Насколько агрессивным хочет быть общественный сектор в разрезе своей роли?
- ♦ Какой механизм поможет общественному сектору выполнять свои функции наилучшим образом? Например, создание новой группы-контролера или основание на функциях существующей группы (например, сеть НПО)?
- ♦ Какие «плюсы» и «минусы» в роли контролера? Например, как это может повлиять на возможности финансирования задействованных групп?
- ♦ Как может общественный сектор сочетать роль контролера со своим официальным участием в группе по триединым принципам?
- ♦ Нуждается ли общественный сектор в наращивании потенциала для выполнения эффективной функции контролера? Например, необходимо ли ему получить дополнительные знания в таких областях, как экономика и бюджет?

2.4. Развитие **наших** возможностей и потенциала

Безусловно, представители сообществ развивают потенциал и в традиционных тренинговых и педагогических технологиях. Однако подход обучения по принципу участия и действия, разрабатываемый во всем мире с 70-х годов, является одним из самых эффективных в работе с инициативными группами с разным уровнем базового образования. Это развивающаяся семья подходов, инструментария, отношений и поведения, позволяющая людям презентовать, делиться, анализировать и обогащать свои знания жизни и условия, а также планировать, действовать, проводить мониторинг и оценку и расширять свою деятельность в сообществе.

Принципы эффективного развития потенциала

Участие. Каждый человек вправе сыграть важную роль в формировании решений, касающихся его жизни. Очень часто люди, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, не совсем вовлечены в деятельность по ее преодолению на местах, хотя именно им придется жить с результатами той или иной программы. Люди, использующие подход обучения с привлечением к участию, считают, что люди, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, должны принимать совместное участие на каждой стадии противодействия ей на местах.

Ценность местных знаний и опыта. Люди, живущие в определенном сообществе с определенными устоями, владеют экспертными знаниями о том, каким образом ВИЧ/СПИД влияет на их сообщество и стиль жизни. Организации должны руководствоваться именно этими знаниями, начиная работу по преодолению ВИЧ/СПИДа.

Чья реальность значимее? Лидер, занимающийся вопросами вовлечения, советует организациям задать этот вопрос, работая с людьми на местах. Чья же реальность (т.е. опыт с ситуацией) имеет большее значение? Экспертная? Та, которая относится к сообществу, но, с нашей точки зрения, какой мы ее себе представляем? Или все же та, которую свободно высказывают представители сообщества?

Люди, принимающие меры в сфере здравоохранения, работающие в столичных городах, часто не признают тот факт, что те, кого коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, могут переживать ее в совершенно других аспектах, отличных от тех, над которыми думают ответственные чиновники.

Какие различия существуют в восприятии проблемы ВИЧ/СПИДа между людьми, которых она коснулась, и чиновниками

Чиновники часто прибегают к таким мерам противостояния ВИЧ/СПИДу:

- упрощенные (для простого измерения проблемы ВИЧ/СПИДа);
- универсальные (которые можно применить ко всем и везде);
- стандартизированные (которые можно применить в любой ситуации);
- количественные (распространенность ВИЧ/СПИДа, основанная на количестве случаев инфицирования и подсчете CD4).

Опыт людей, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, измеряется следующими мерками:

- комплексность (т.к. все люди разные, ВИЧ/СПИД влияет на них по-разному);
- специфика на местах (опыт людей отличается в зависимости от места и условий жизни);
- специфика групп (опыт людей отличается в зависимости от их возраста, гендера, ВИЧ-статуса, сексуальной ориентации, социоэкономического статуса и т.д.);
- многосекторность (ВИЧ/СПИД влияет на людей не только в аспекте их физического, но также социального, психологического и экономического здоровья);
- глобальность (все разные проявления проблемы ВИЧ/СПИДа, испытываемые людьми, происходят одновременно; опыт одного человека сложно отделить от другого);
- динамичность (постоянные изменения; ото дня ко дню, от года к году);
- состояние здоровья (грусть или счастье).

Развитие потенциала является процессом расширения возможностей отдельных людей или групп в сфере принятия решений и трансформации своего выбора в соответствующие желаемые действия и результаты.

Мировой Банк, 2003.

Какой потенциал и как развивать

Социально-психологические группы живут и умирают природным путем с тех пор, как появилось человечество. О динамике жизнедеятельности малой группы психологи провели несметное количество исследований²⁸. Что такое развитие потенциала группы и сообщества в этом контексте?

Для группы вся деятельность по развитию потенциала — это усиление конструктивных и эффективных процессов, возможность пройти конфликтную и нормообразующую фазы как можно более эффективно.

Для того чтобы ощутить развитие потенциала с целью ответа на проблемы ВИЧ/СПИД, людям, группам, сообществам и организациям необходимо укрепить позиции в таких четырех сферах:

- ♦ **Ресурсный потенциал** — доступ к ресурсам, право распоряжения ими с целью преодоления ВИЧ/СПИДа.
- ♦ **Потенциал знаний** — понимание того, как бороться с проблемами ВИЧ/СПИДа.

²⁸Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. — М.: Издательство МГУ, 1991. — 207 с.

Глава 2

- ♦ **Потенциал позиции** – умение договариваться о правах и обязательствах, выполнять их с целью преодоления проблем ВИЧ/СПИДа.
- ♦ **Личностный потенциал** – чувство собственного достоинства и самооценности, личностная реализация и мотивация для получения ресурсов, знания и четкой позиции с целью противостояния проблемам ВИЧ/СПИДа.

У всех людей есть определенный потенциал. Подходы обучения с участием сообществ задаются целью использовать по максимуму найденный в сообществе потенциал и развивать его в дальнейшем для людей и организаций, их совместного ответа на проблемы ВИЧ/СПИДа.

Групповой анализ и обучение. Полное понимание ситуации, а значит, и принятие наиболее эффективных мер, возможно лишь при условии тесной совместной работы между людьми и организациями.

Комплексную картину ситуации возможно получить путем обсуждения людьми своего опыта и знаний о ВИЧ/СПИДе в группах. Участники смогут понять не только различия личного опыта и знаний, но также общие проблемы. Групповой анализ также приводит к дебатам и дискуссиям о ВИЧ/СПИДе, что способствует усилению мотивации группы к совместным действиям противостояния ВИЧ/СПИДу.

Использование смешанных визуальных и вербальных техник. Все люди могут участвовать в комплексном анализе и обучении на равных благодаря использованию диаграмм, рисунков и обсуждению личного опыта.

Использование визуальных инструментов позволяет людям принимать участие в анализе и планировании на том уровне, на котором им это наиболее удобно осуществлять. Такие инструменты дадут возможность им быть вовлеченными в комплексный анализ независимо от возраста, гендера, культурного уровня и уровня грамотности, а также социального или экономического статуса.

Эффективно также использовать игровые техники (театральные и ролевые игры) с целью вовлечения людей в процесс свободного и комфортного самовыражения. Визуальные и вербальные техники взаимодополняются и сопровождаются соответствующими вопросами и фасилитацией. Важнее всего то, что сам инструмент является способом поощрения участников в высказывании своей точки зрения и ощущении значимости этого, т.е. понимании, что они услышаны.

Активный поиск «неуслышанного голоса». Происходит активный поиск тех людей, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа и которые обычно лишены возможности высказать свое мнение в принятии решений (по той или иной причине), с целью выслушать их и приобщить к действиям противостояния ВИЧ/СПИДу.

Иногда люди просто не желают высказывать свое мнение по поводу того или иного решения, и это тоже нормально. Но в ряде случаев людей лишают (умышленно или неумышленно) возможности высказаться по поводу тех или иных решений, касающихся их жизни. Это может происходить из-за возраста, гендера, сексуальной ориентации, ВИЧ-статуса, классовой или кастовой принадлежности, уровня грамотности, социального или экономического статуса, местности проживания либо ряда других причин.

Очень часто не слышат тех, чья жизнь зависит от тех или иных решений, кто является наиболее уязвимым к ВИЧ/СПИДу. Это, например, малообеспеченные, жители отдаленных местностей, сироты, пострадавшие от ВИЧ/СПИДа, женщины, мигранты или переселенцы, люди, которых стигматизируют и дискриминируют из-за их ВИЧ-позитивного статуса, мужчины, имеющие секс с мужчинами, потребители инъекционных наркотиков или работники коммерческого секса.

В основе данного принципа эффективного развития потенциала лежит предоставление возможности выразить свое мнение тем людям, которые пострадали или являются уязвимыми к ВИЧ/СПИДу, которые хотят высказаться.

Важность нужных подходов и поведения. Для успешного активного и эффективного вовлечения людей, наиболее уязвимых к ВИЧ/СПИДу, в работу по борьбе с ним фасилитатору необходимо развивать нужные подходы и поведение, которые бы способствовали вовлечению, а не исключению. Просто вовлечь маргинализированных и исключенных людей в работу по противостоянию ВИЧ/СПИДу недостаточно. Гораздо важнее, как мы их вовлекаем.

Ниже представлен разработанный участниками тренинга перечень соответствующих подходов и поведение, необходимых для эффективного развития потенциала уязвимых сообществ.

Глава 2

Некоторые подходы и поведение для эффективного развития потенциала уязвимых сообществ

- ♦ Доверяйте людям, чтобы они могли анализировать, планировать, действовать, мониторить, оценивать и думать.
- ♦ Не читайте лекций и не доминируйте.
- ♦ Слушайте людей.
- ♦ Учитесь у других и, когда хотите, делитесь собственными знаниями.
- ♦ Не судите людей, но оспаривайте непродуктивные идеи, чтобы люди могли увидеть некоторые вещи в другом свете.
- ♦ Уважайте людей и будьте дружелюбны.
- ♦ Будьте честными с людьми в отношении намерений и ожидаемых результатов.
- ♦ Замечайте ошибки и учитесь на них.
- ♦ Веселитесь!
- ♦ Не спешите; пусть события развиваются сами по себе.
- ♦ Расслабьтесь с людьми.
- ♦ Не работайте для людей, работайте с ними. Пребывайте с ними.

Чем является и не является развитие потенциала

Чем не является	Чем является
Только инструментарий	Поиск правильных подходов и поведений является наиболее важным
Только оценка	Используется для планирования, работы, мониторинга, оценки, осмысления и также расширения
Одноразовое событие	Является процессом развития потенциала, цель которого — дать людям знания, ресурсы, личностный и позиционный потенциал для ответа на проблему ВИЧ/СПИДа
Просто рисуем диаграммы	Анализ и обсуждения во время построения диаграмм часто более важны, чем сами диаграммы
Используется только с малообразованными людьми	Используется с людьми любого уровня грамотности и образования как способ совместного проведения оценки, планирования, действия, осуществления мониторинга и оценки на всех уровнях
Сбор данных	Развитие потенциала
Обучение в классе	Обучение в полях
Используется только в сообществах и локальных группах	Используется отдельными людьми, сообществами, правительственными и неправительственными организациями — в идеале все вместе для совместного обучения и действий

Фасилитация развития потенциала сообщества

Кто может быть фасилитатором и тренером? Кто может? Ты можешь! Это могут быть члены местной НПО, общественной группы или провайдер услуг. Не имеет значения, сколько ему лет, женщина это или мужчина или какой у него/нее социоэкономический статус. Намного важнее умение этого человека приобретать нужные знания, навыки, подходы, поведение и умение уверенно применять их в процессе ответа на проблему ВИЧ/СПИДа.

Исходя из вышесказанного, идеальные фасилитаторы должны:

- ♦ иметь доверие членов сообщества или группы, которых они будут фасилитировать;
- ♦ уметь разговаривать на родном языке сообщества;
- ♦ понимать культуру группы или сообщества;
- ♦ хотеть узнать что-то от людей;
- ♦ быть такого же возраста, гендера и сексуальной ориентации, как и группа, которую они будут фасилитировать;
- ♦ быть приверженными к ответу на проблему ВИЧ/СПИДа в своих сообществах;
- ♦ уметь владеть базовыми знаниями в сфере ВИЧ/СПИДа;
- ♦ быть преданными делу поиска и работе с уязвимым и маргинализированным группам, таким как люди, живущие с ВИЧ/СПИДом, малообеспеченные, мужчины, имеющие секс с мужчинами, потребители наркотиков или работники коммерческого секса;
- ♦ иметь навыки работы с инструментарием развития потенциала (либо же иметь потенциал к их приобретению);
- ♦ владеть необходимыми для фасилитации подходами и поведением (либо суметь их приобрести);
- ♦ уметь планировать, мониторить и оценивать процессы (либо приобрести данные навыки);
- ♦ быть образованными, уметь записывать информацию, которая может пригодиться в процессе планирования и осуществления общественных действий по противостоянию проблеме ВИЧ/СПИДа.

Общая роль фасилитатора в том, чтобы помочь людям, группам и организациям в сообществе проводить совместный анализ их жизни и условий в отношении проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом.

Глава 2

Чтобы успешно фасилитировать, лидер или приглашенный специалист должен владеть:

- ♦ навыками активного слушания;
- ♦ навыками эффективной постановки вопросов;
- ♦ навыками управления групповой дискуссией;
- ♦ необходимыми подходами и поведением, которые вовлекают людей в участие, обучение и действие;
- ♦ знаниями в сфере ВИЧ/СПИДа;
- ♦ инструментарием развития потенциала и навыками его использования;
- ♦ умением работать в команде;
- ♦ умением планировать сессии развития потенциала инициативной группы.

Рассмотрим эти навыки подробнее с примерами:

Активное слушание предусматривает более чем просто слушание. Данный навык помогает людям почувствовать, что их слушают и понимают. Активное слушание помогает вовлекать участников в более открытое общение, обмен опытом, мыслями и чувствами. В процессе активного слушания слушающий человек должен:

- ♦ использовать невербальные приемы для проявления интереса и понимания; большинство культур предусматривает соответствующие движения головой и нахождение лицом к говорящему человеку;
- ♦ использовать выражение лица, проявляющее интерес и реакцию на сказанное; это может быть взгляд в глаза говорящего человека, хотя в некоторых культурах взгляд в упор может быть неуместным, пока не наладятся доверительные отношения между участниками разговора;
- ♦ слушать, как произносятся слова, принимая во внимание невербальные приемы говорящего и тон голоса;
- ♦ задавать вопросы для проявления понимания;
- ♦ суммировать и перефразировать дискуссии для контроля понимания сказанного и получения обратной связи.

Эффективная постановка вопросов является ключевым навыком для фасилитации, особенно во время оценки развития потенциала. Эффективная постановка вопросов повышает уровень участия людей в групповых дискуссиях и вовлекает их в процесс решения проблем. Задающий вопросы человек должен:

- ♦ задавать вопросы с открытым окончанием — например, используя шесть вспомогательных вопросов (Почему? Что? Когда? Где? Кто? Как?);
- ♦ задавать поверхностные вопросы и после ответов людей ставить дополнительные вопросы, чтобы глубже разобраться в ситуации; вопросы, подобные такому: «Но почему же?..», обычно помогают в этом;
- ♦ задавать уточняющие вопросы, чтобы убедиться, что люди поняли предыдущий вопрос, что можно делать путем его перефразирования;
- ♦ задавать вопросы о личных точках зрения, спрашивая о том, что думают люди, а не только о том, что они знают.

Управление групповыми дискуссиями. Данный навык необходим для активизации участия группы в обсуждениях и таким образом для максимально широкого обсуждения интересов и потребностей сообщества. Хорошие навыки фасилитации групповой дискуссией помогают улучшить ее качество и решения проблем. Такие навыки также могут помочь достигнуть консенсуса в проблемных ситуациях и прививают сообществу чувство контроля над процессом его мобилизации. В процессе управления групповой дискуссией фасилитатор должен:

- ♦ представиться и ознакомить участников с целью сессии;
- ♦ попросить каждого участника сессии представиться группе;
- ♦ убедиться, что все удобно разместились и могут видеть и слышать друг друга;
- ♦ согласовать с участниками цели сессии и количество доступного времени;
- ♦ согласовать с участниками «ключевые правила», среди которых уважение к чужому мнению и конфиденциальность;
- ♦ согласовать с участниками, как будут фиксироваться результаты дискуссии и что с ними произойдет по окончании сессии. Помните, что это их сессия обучения, а не ваша, поэтому оставьте им их диаграммы и рисунки, это усилит их ощущение руководства процессом. Хотя какие-то записи и копии могут пригодиться в дальнейшем;
- ♦ помогать участникам фокусировать внимание на согласованных целях сессии;

Глава 2

- ♦ следить за тем, чтобы все участники группы могли участвовать в дискуссии, кто доминирует и кто малоактивен (помните, что люди могут быть пассивными по разным причинам, возможно, они глубоко задумались!);
- ♦ суммировать основные моменты сессии и все согласованные планы действий;
- ♦ поблагодарить участников за их время и участие и в случае надобности согласовать время и место для дальнейшей встречи.

Возможно, самым важным качеством фасилитатора является то, что он должен уметь развивать правильные подходы и поведение в себе и в других, а именно те, которые предполагают развитие потенциала, фасилитацию, а не доминирование, участие, а не исключение, гибкость, а не строгость.

Важным качеством фасилитатора является желание относиться к людям одинаково, независимо от их групповой принадлежности, социоэкономического статуса, ВИЧ-статуса или каких-либо других критериев.

Правила фасилитации

Нужно	Не нужно
<ul style="list-style-type: none">• быть скромным• слушать других• быть творческим• работать с людьми• давать людям время, чтобы определиться со своими идеями• быть терпеливым• уважать точки зрения людей• быть толерантным• быть практичным• доверять людям• выстраивать доверие• оказывать поддержку• делиться (опытом, инструментарием, идеями, временем, едой и т.д.)• стоять или сидеть на одном уровне с участниками• фокусироваться на вопросе, а не на человеке• вовлекать всех• дать всем им возможность заниматься (рисовать, считать, расставлять приоритеты, обсуждать, делать выводы и т.д.)• проявлять сочувствие• применять свои лучшие суждения• замечать ошибки• весело проводить время	<ul style="list-style-type: none">• навязываться• все время разговаривать• быть непреклонным• работать вместо людей• всегда первым высказывать свои идеи• торопиться• навязывать свои идеи• быть нетолерантным (недопустимо!)• сомневаться в людях• быть высокомерным• игнорировать идеи и приоритеты людей• держать свой опыт, знания и умения при себе• физически доминировать над людьми• фокусироваться на человеке, а не на вопросе• кого-либо исключать• дистанционироваться• опровергать доверие к себе• плохо себя чувствовать, когда все идет не совсем по плану• быть слишком серьезным

Таким образом, гораздо важнее не то, какое упражнение вы используете, а то, как вы его используете.

Упражнение

Хорошая и плохая фасилитация

Кратко об упражнении

Это веселая ролевая игра, в ходе которой людям предоставляется возможность применить на практике свои навыки фасилитаторов в расслабленной и безопасной обстановке.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

- ♦ понять, что такое хорошие и плохие навыки фасилитатора;
- ♦ применить на практике навыки фасилитации и получить обратную связь от коллег;
- ♦ научиться «признавать ошибки» и извлекать из них уроки без лишнего смущения.

Как его использовать?

1. Попросите участников подумать о самом лучшем фасилитаторе в их жизни и перечислить то, что сделало этого человека для них таковым. Напомните о знаниях, подходах и поведении.
2. Теперь попросите их подумать о самом худшем фасилитаторе в их жизни и перечислить, что этому послужило причиной. Опять-таки, принимайте во внимание их знания, подходы и поведение.
3. Затем разделите участников на две группы.
4. Сообщите одной из групп, что их заданием будет воспроизвести сессию по развитию потенциала в ходе ролевой игры. Два человека из этой группы должны будут скоординировать и проследить за максимально хорошим уровнем проведения сессии. Они должны помнить о только что перечисленных положительных и отрицательных сторонах.
5. Вторая группа участников должна будет сесть вокруг первой и наблюдать, как будут фасилитировать процесс два ответственных участника в первой группе. Если они заметят какую-то оплошность или упущение со стороны одного из фасилитаторов, они должны встать, похлопать того человека по плечу и поменяться с ним местами. Человек, изначально выполнявший роль фасилитатора, занимает место среди наблюдателей.
6. Каждый раз, когда один из двух фасилитаторов допускает ошибку, кто-то из наблюдателей должен занять его место. Продолжайте упражнение до тех пор, пока все наблюдатели не получат возможность побыть фасилитаторами.



Глава 2

Хорошая и плохая фасилитация (окончание)

7. Затем поменяйте группы местами, чтобы люди из обеих групп смогли побыть и в роли фасилитаторов, и наблюдателей, и участников.
8. Подытожьте с участниками положительные и отрицательные качества фасилитатора и проговорите, чему они научились в ходе этого упражнения.



Упражнение

Задом наперед/передом назад

Кратко об упражнении

Активное слушание означает слушание не только ушами, но и глазами. Это упражнение подтверждает это и помогает людям почувствовать разницу между тем, когда их слушают, повернувшись спиной, и с повернутым к ним лицом.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям применить на практике свои навыки активного слушания.

Как его использовать?

1. Разбейте участников по парам. Попросите людей в каждой паре сесть друг к другу спиной.
2. Попросите одного человека из пары разговаривать (на любую тему) на протяжении 3–4 минут, в то время как его партнер должен просто слушать.
3. Потом поменяйте их ролями.
4. Спросите участников, каково было слушать человека, не видя его лица. Спросите и тех, кто разговаривал, о том, насколько им было комфортно рассказывать что-то человеку, которого они не видели.
5. Верните участников по парам, но на этот раз попросите их сесть лицом друг к другу. Повторите упражнение, пусть один человек разговаривает, а второй слушает, затем поменяйте их ролями.
6. Спросите участников, чем отличался процесс слушания, сидя друг к другу спиной и лицом?
7. В чем суть этих отличий в плане активного слушания и что для этого нужно?

Глава 2

Упражнение

Хорошо/плохо слушаем в парах

Кратко об упражнении

Это упражнение проводит контраст между «плохими» и «хорошими» техниками слушания. Оно закрепляет обучение основным аспектам активного слушания.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям применить на практике и закрепить навыки активного слушания.

Как его использовать?

1. Проведите краткое описание основных аспектов активного слушания.
2. Разбейте участников по парам. В каждой паре попросите одного участника выполнить роль говорящего, а второго – слушающего.
3. Огласите, что говорящий будет о чем-то рассказывать на протяжении 3–4 минут (на любую тему), а слушающий должен продемонстрировать «плохую» технику слушания, иными словами, совершенно противоположные действия, описанные в вашей презентации.
4. Когда участники справятся с задачей, попросите говорящих кратко описать, каково было общаться с «плохим» слушателем. Спросите у них, что «плохие» слушатели делали или чего не делали.
5. Верните участников по парам и поменяйте их ролями. На этот раз попросите слушателя продемонстрировать «хорошие» техники слушания. После того как говорящий закончит, спросите у него, каково было общаться с «хорошим» слушателем. Спросите у них, что «хорошие» слушатели делали или чего не делали.
6. Чтобы суммировать дискуссию, еще раз сделайте акцент на главных аспектах активного слушания.

Упражнение

Копай глубже

Кратко об упражнении

Это упражнение учит навыку «копать глубже» ту или иную информацию путем постановки уточняющих вопросов. Фасилитаторы должны начинать сессии из постановки главных вопросов, но также очень важно, чтобы фасилитаторы умели гибко реагировать на получаемые ответы и задавать уточняющие вопросы для лучшего результата.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям применить на практике навыки эффективной постановки вопросов, особенно касающихся «копания глубже», т.е. достижения самой сути той или иной проблемы.

Как его использовать?

1. Проведите краткое описание основных шести вспомогательных вопросов (Что? Когда? Где? Кто? Как? Зачем?), а также значимости их открытой и незаконченной формы при постановке (см. «Открыто/закрыто»).
2. Разбейте участников по парам. Попросите одного из участников пары подумать о какой-то ситуации или происшествии, о котором его партнер ничего не знает. Скажите, что их партнер сейчас будет задавать разные вопросы об этом событии. Их задачей будет отвечать как можно более сжато на все эти вопросы.
3. Попросите партнеров, задающих вопросы, постараться употребить все шесть вспомогательных вопросов хотя бы дважды, чтобы разузнать все об этом событии.
4. Через 5 минут прекратите вопросы и попросите участников поделиться впечатлениями о том, каково им было «копать глубже».
5. Поменяйте участников ролями и повторите упражнение.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Эффективнее всего постоянно продолжать расспрашивать с помощью вспомогательного вопроса «А почему?..».

Глава 2

Упражнение

Открыто/закррито

Кратко об упражнении

Это упражнение учит навыку «копать глубже» ту или иную информацию путем постановки уточняющих вопросов.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям применить на практике навыки эффективной постановки вопросов, особенно касающихся «копания глубже», т.е. достижения сути той или иной проблемы.

Как его использовать?

1. Подготовьте краткое описание (на один параграф) примера из жизни типичного человека, живущего с ВИЧ/СПИДом, с подробностями о его жизненных обстоятельствах. Разделите участников на группы по 6 человек.
2. Поясните, что каждая группа будет разделена еще на две команды (А и Б), состоящие из трех человек, при этом в каждой команде будет местный житель, человек, живущий с ВИЧ/СПИДом, наблюдатель и человек, задающий вопросы. Раздайте всем участникам, исполняющим роль человека, живущего с ВИЧ/СПИДом, листочки с описанием их жизненной ситуации для ознакомления и попросите не показывать их другим участникам команды.
3. Объясните, что задающий вопросы человек в командах А может задавать только оконченные вопросы, а наблюдатель — следить за выполнением этого условия. В то же время в командах Б задающий вопросы человек может задавать только вопросы с открытым концом, а роль наблюдателя та же.
4. Объясните, что у них есть 5 минут, чтобы узнать как можно больше информации о человеке, живущем с ВИЧ/СПИДом, из своей команды.
5. По истечении 5 минут попросите интервьюеров из команд А рассказать остальным участникам о том, что же им удалось узнать о человеке, живущем с ВИЧ/СПИДом, затем попросите интервьюеров из команд Б сделать то же самое.
6. Сравните разницу между информацией, полученной путем постановки закрытых и открытых вопросов, и обсудите извлеченные уроки относительно техники эффективной постановки вопросов.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если вы хотите, чтобы все участники применили на практике постановку вопросов с открытым концом, подготовьте еще 4 истории из жизни.



Упражнение

Деликатные вопросы

Кратко об упражнении

Это упражнение учит людей набирать навыки постановки корректных вопросов на деликатные темы.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

- ♦ понять, какие деликатные вопросы и темы могут затрагиваться во время сессий;
- ♦ разработать стратегии общения с людьми на деликатные темы.

Как его использовать?

1. Попросите участников подумать о том, какие деликатные темы могут всплыть в ходе сессий по мобилизации относительно ВИЧ/СПИДа.
2. Составьте список этих вопросов и сгруппируйте схожие вопросы по темам.
3. Выберите три или четыре группы деликатных тем и попросите участников разбиться на мини-группы, чтобы разобрать одну из этих тем.
4. Попросите каждую группу обсудить их деликатную тему, отвечая на такие вопросы:
 - Что может вызвать трудности в постановке вопросов на эту тему?
 - Какие вопросы будет уместно задать?
5. А теперь попросите каждую группу применить на практике свои вопросы в ходе ролевой игры.
6. Попросите группы воссоединиться и обсудить извлеченные уроки из этого упражнения относительно постановки вопросов на деликатные темы.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Может быть хорошей идеей составление перечня «деликатных вопросов» по результатам данного упражнения. Потом люди смогут воспользоваться им в проведении сессий по РАЗВИТИЮ ПОТЕНЦИАЛА в полях.

Важно найти спокойную, безопасную и отдаленную среду для обсуждения деликатных тем.

Глава 2

Упражнение

Саботаж!

Кратко об упражнении

Это упражнение учит людей наработать подходы и отношения, а также формы поведения, необходимые для успешной фасилитации.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

- ♦ понять разные возможные формы доминирования и саботирования сессий со стороны людей;
- ♦ разработать стратегии управления сложными ситуациями саботажа.

Как его использовать?

1. Попросите участников разделить на группы по три человека.
2. Скажите, что один из них будет интервьюировать другого на тему какого-то аспекта их жизни. Третий же участник будет пытаться любым путем саботировать разговор.
3. Дайте всем по три минуты для проигрывания ролей, потом поменяйте их местами.
4. Продолжайте до тех пор, пока каждый участник не попробует себя в роли саботажника, интервьюера и опрашиваемого.
5. Затем обсудите с участниками такие вопросы:
 - Как вы себя чувствовали, когда вам мешали общаться?
 - Как вы себя чувствовали в роли саботажника?
 - К каким стратегиям саботажа прибегнул саботажник, чтобы помешать интервью?
 - Какими стратегиями воспользовались интервьюер и опрашиваемый, чтобы устранить действия саботажника?
 - Какими стратегиями можем воспользоваться мы, чтобы устранить саботажничество во время сессии по развитию потенциала, при этом никого не выгоняя и не унижая?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите «саботажников» прибегнуть к наиболее реальным, а не каким-то экстремальным формам вмешательства.



Саботаж! (продолжение)

Пример стратегии фасилитатора

Пассивный саботаж	Стратегия	Активный саботаж	Стратегия
Подчеркивание гендерных различий	Разделите мужчин и женщин в группах	Выкрикивание или повышенный тон	Попросите всех участников на протяжении минуты молча подумать над вопросом
Скучающий вид	Проведите игру-энерджайзер или поручите им какую-то роль	Неконструктивная критика	Спросите у группы, что для них является важнее: конструктивная или неконструктивная критика?
Молчание	Спросите о том, что они думают	Перебивает или говорит без конца	Используйте правило «говорящей палки», когда ею может воспользоваться только тот, кто ее держит
Постоянное перемещение	Проведите оживленную игру, после которой попросите всех сесть и оставаться на своих местах	Смена темы	Обратите внимание людей на нужную тему
Отвлекающие жесты	Игнорируйте	Неуместные комментарии	Спросите, каким образом это связано с темой обсуждения
Неподходящее место (например, пригласить женщин на встречу в баре для мужчин)	Попросите участников предложить более подходящее место	Отказ от участия	Спросите у них, что бы могло помочь им принять участие
Неудачное время	Спросите участников, какое время было бы оптимальным	Опоздание	Попросите их быть держателем времени (следить за временем)

Примеры²⁹ тем для обсуждения в малых группах

Что я испытываю, когда мой секрет находится в чьих-то руках:

- ♦ Нервничаю.
- ♦ Мне не по себе.
- ♦ Верю/не верю, что мой секрет не раскроют.
- ♦ Я не уверен(на), как люди воспользуются этой информацией.



²⁹Тренинг для тренеров по мобилизации уязвимых сообществ в Украине.

Глава 2

Саботаж! (окончание)

Что я испытываю, держа в руках чей-то секрет:

- ♦ Для меня это честь.
- ♦ Я знаю что-то, о чем не знают другие.
- ♦ Мне можно доверять.
- ♦ Неуверен, что мне с этим делать — оставить все в секрете или подсмотреть его.

Что мы узнали о конфиденциальности?

- ♦ Чьи-то секреты могут стать грузом.
- ♦ Если люди проявляют к нам доверие, мы должны его оправдать.

В каких случаях мы должны хранить конфиденциальность?

- ♦ Информация, которую люди нам сообщают по секрету.
- ♦ Информация, которая может повысить стигму — например, ВИЧ-статус человека.
- ♦ Информация, которая может повысить риск физического или психологического насилия по отношению к людям.
- ♦ Информация, которая может усилить дискриминацию по отношению к людям.
- ♦ Информация, которая может повлечь действия со стороны властей против людей или их знакомых.

Какие правила о конфиденциальности нам нужны?

- ♦ Держать конфиденциальную информацию при себе.
- ♦ Надежно хранить конфиденциальную информацию: в сейфе или закодировать ее таким образом, чтобы людей нельзя было идентифицировать.
- ♦ Давать людям возможность делиться только той информацией, которой они готовы поделиться, не принуждать рассказывать о том, о чем они не хотят.
- ♦ Разработать политику относительно разделения информации, которая будет передана другим и останется конфиденциальной.

Упражнение

Измерение потенциала

Кратко об упражнении

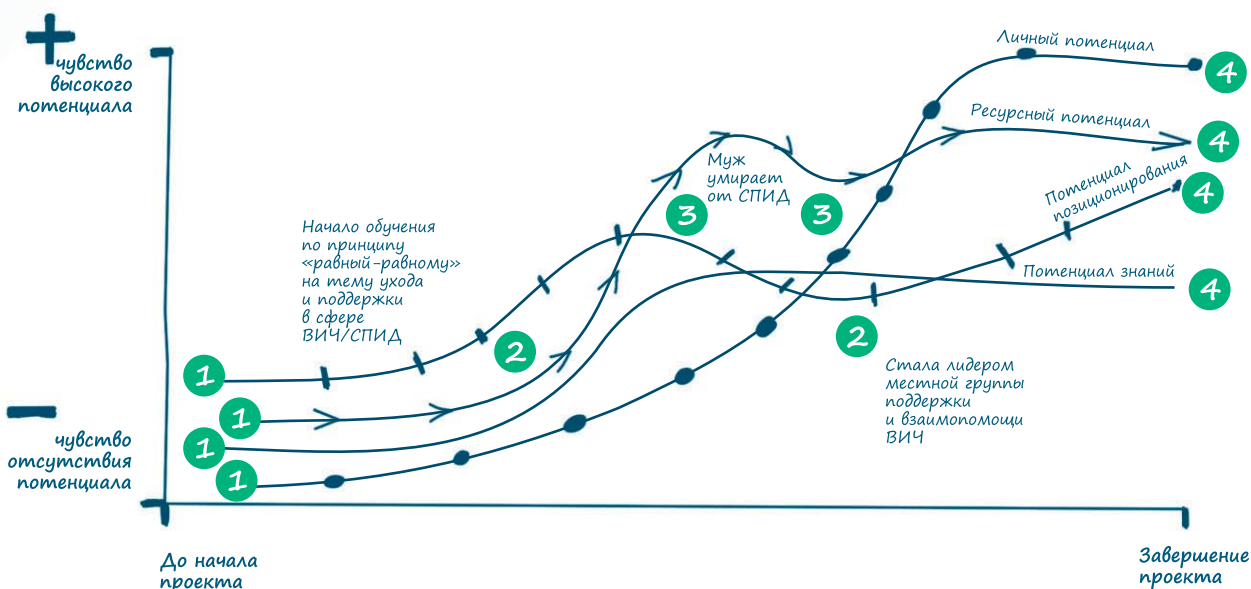
В ходе этого упражнения будет использоваться линия тенденций, позволяющая людям, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, мониторить уровень своего потенциала в течение работы проекта.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа:

- ♦ понять, что для них значит их потенциал;
- ♦ понять, каким потенциалом они владеют и как он меняется со временем;
- ♦ определить конкретные виды проектной деятельности, помогающей им закрепить или, наоборот, ослабляющей уровень их потенциала;
- ♦ определить, как взаимосвязаны разные виды потенциала;
- ♦ определить, в каких аспектах необходимо повышать или понижать потенциал;
- ♦ обсудить возможности развития потенциала и связанные с этим сложности;
- ♦ определить индикаторы мониторинга и оценки потенциала участия в проекте.

Диаграмма потенциала женщины – участницы проекта по уходу и поддержке



Измерение потенциала (окончание)

Как его использовать?

1. Объясните участникам, что у нас есть потенциал тогда, когда мы достигаем уровня, определяемого четырьмя видами потенциала, — потенциал знаний, ресурсный потенциал, потенциал позиционирования и личный потенциал — и что у нас у всех есть определенный потенциал для ответа на проблему ВИЧ/СПИДа.
2. Попросите участников придумать примеры к каждому виду потенциала в аспекте ВИЧ/СПИДа, чтобы убедиться, что они правильно понимают их значение.
3. Попросите участников подумать о примерах из их личного опыта разных ситуаций, в которых они испытывали присутствие или отсутствие тех или иных видов потенциала в аспекте ВИЧ/СПИДа.
4. Эти две точки (присутствие и отсутствие потенциала) становятся границами кривой «уровня потенциала» на их диаграммах (см. диаграмму).
5. Спросите у участников, насколько каждый вид потенциала изменился в связи с началом работы проекта по ВИЧ/СПИДу. Эти изменения необходимо отобразить на диаграмме (1).
6. Попросите их нарисовать линию тенденций по каждому виду потенциала для промежутка времени до начала проекта и по сегодняшний день, отмечая момент повышения или понижения уровня потенциала между двумя крайними точками.
7. Поясните, что они должны отметить критические события, повлиявшие на повышение потенциала (2) или его снижение (3) до настоящего момента (4).
8. Теперь попросите участников подумать, что же произошло в момент того или иного события, что и в связи с чем они почувствовали? Ситуацию необходимо отобразить на отдельном клеящемся листике и прикрепить ее к диаграмме.
9. Попросите участников разделить на пары и обсудить свои диаграммы. Попросите их подумать и рассказать о следующем:
 - Что заставило вас испытать повышение или снижение потенциала во время проекта?
 - Как взаимосвязаны разные виды потенциала?
 - Чего вы опасаетесь и ожидаете относительно каждого вида потенциала?
 - Что в вашем случае может повысить или понизить уровень того или иного вида потенциала?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение может касаться слишком личных моментов и вызвать какие-то грустные воспоминания участников. Будьте готовы тактично и адекватно справиться с этими моментами.
- ♦ Если вы проведете это упражнение перед началом проекта, то критерии людей относительно их потенциала для ответа на проблемы ВИЧ/СПИДа можно будет использовать как цели и индикаторы самого проекта.

Тренинговые упражнения и структурированные встречи

Фасилитатор или лидер группы может поддерживать процессы взаимного обучения в группе без специфических методологических приемов.

Достаточно предложить группе полезную и необходимую каждому деятельность, и группа сформируется сама. Однако в случае не с производственными коллективами, а с инициативной группой достаточно маргинализованного сообщества, которая время от времени встречается для обсуждения и возможного совместного решения общих или похожих социальных сложностей, с доступом к основным социальным и медицинским услугам или защите собственных прав, ситуация несколько иная. Мотивация сбежать от социальной активности, замкнуться на домашних, привычных, ежедневных делах значительно больше, чем мотивация оставаться активистом, участником группы.

Глава 2

Тренинговое упражнение

ГАЗ и ТОРМОЗ активиста

Задача: на практическом примере проанализировать совместно с лидерами сообщества и участниками тренинга по мобилизации основные силы, которые мотивируют участников группы к активным действиям, а также останавливают или предупреждают от участия в инициативной группе.

Инструкция участникам:

1. В небольших группах по 4–5 человек прежде всего посреди флип-чарта нарисуйте условного активиста, члена вашей инициативной группы.
2. В одной части флип-чарта нарисуйте всех людей, которые поддерживают его в защите прав и активной деятельности в организации сообщества. Возле каждой группы людей (родственники, друзья, члены самой инициативной группы) напишите ключевые слова, которыми они поддерживают, а также их мотивы, причины такой поддержки.
3. В противоположной части плаката обозначьте всех, кто активно или пассивно противостоит, противится, осуждает активное вовлечение в организационную деятельность. Нарисуйте, кто эти люди (врачи, другие члены сообщества, родственники), опишите, почему они против, чего они боятся.

Рефлексия и выводы:

После представления результатов работы группы обсудите следующие вопросы для более универсального понимания страхов и мотивов всех окружающих:

1. Можно ли расширить группу поддержки активиста? Какими методами это возможно в вашем сообществе?
2. Какие действия инициативной группы смогут привлечь в группу поддержки тех, кто сейчас боится или противится социальной активности?

Говоря о методах работы группы, далее мы увидим, что это всегда сочетание практической деятельности по организации досуга, акций протеста или организации услуг для уязвимых групп с активностью, направленной на более тесное, конструктивное, эффективное взаимодействие внутри самой группы. Именно такие сессии, встречи группы, проходящие в виде мини-тренингов, дают возможность сформировать особенную групповую атмосферу, которая обеспечивает полноценное участие каждого, внимание к каждому члену группы и постепенное формирование лучшего понимания целей и задач работы группы или организации. Большинство из предложенных упражнений для таких тренинговых сессий будут приведены в главе 3 для каждого из этапов жизнедеятельности организации. Здесь мы рассмотрим общие подходы к проведению данного вида работы с группой.

Кроме необходимых подходов и поведения для успешного проведения упражнений, важны также некоторые общепринятые принципы:

- ♦ Прочтите всю информацию об упражнении заранее и убедитесь, что вы его полностью понимаете.
- ♦ Продумайте вопросы, которые вы будете задавать по ходу проведения упражнения, делая акцент на той или иной тематике.
- ♦ Предоставьте участникам детальные условия и инструкции упражнения. Возможно, будет уместно привести какие-то примеры.
- ♦ Упражнения, которые предусматривают детальный анализ или обсуждение слишком личных моментов, лучше всего использовать в маленьких группах.
- ♦ В упражнениях, которые вовлекают обсуждение интимных моментов, также лучше использовать работу с разделением на группы по возрасту и гендеру.
- ♦ Большинство из упражнений, предусматривающих построение диаграмм, занимает час–два. Подготовка и проведение некоторых упражнений, таких как фотографирование и театральные постановки, займет гораздо более длительное время.
- ♦ Дайте участникам возможность самим участвовать в упражнении, направляя дискуссию в основных важных моментах.
- ♦ Поощряйте совместную ответственность участников за выполнение упражнения (рисование диаграммы и т.д.), например, предложите нескольким людям использовать маркер.
- ♦ Напоминайте людям, что гораздо важнее качество дискуссии, возникающей в процессе построения диаграммы, чем качество самой диаграммы.

Глава 2

- ♦ Продумайте направляющие вопросы, чтобы участники группы могли наиболее полно обсудить те или иные вопросы.
- ♦ Сделайте упражнения более доступными, используя местные материалы и давая людям возможность использовать их по-своему.
- ♦ Предлагайте людям делать свои рисунки крупными, чтобы в них поместилось как можно больше деталей, и чтобы всем было видно, что изображено на рисунке.
- ♦ Вам будет полезно просмотреть и изучить как можно большее количество упражнений.
- ♦ Используйте упражнения с творческим подходом, адаптируя их к вашим потребностям.

Использовать упражнения может быть не всегда просто.

- ♦ **Некоторым людям может быть неловко** — потому что им может казаться, что они не умеют рисовать. Помните, что значение имеет качество дискуссии, а не рисунки.
- ♦ **Некоторые люди могут считать, что подобные визуальные инструменты — «детские игрушки»** и не захотят ими воспользоваться. Напомните им о преимуществах визуального инструментария над вербальным и о том, что взрослые используют такие приемы, как карты, надписи и компьютерные картинки, чтобы сделать все проще и интереснее!
- ♦ **Участники вашей команды могут подумать, что их главное задание — черпать информацию** с целью последующей разработки проекта, а не управлять процессом дискуссии в сообществе, решения проблем и мобилизации.
- ♦ **Лидеры могут нервничать перед началом** — для успокоения нервов существует несколько методов. Для начала составьте четкий план вашей сессии. Это поможет вам чувствовать себя увереннее. Также хорошей идеей будет начать занятие с упражнения, в успехе которого вы уверены. Когда вы дадите участникам возможность самостоятельно управлять своей группой, то таким образом отвлекете внимание от себя.
- ♦ **Фасилитаторы могут бояться допустить какие-то ошибки** — многие люди, которые занимаются развитием потенциала, считают, что одним из его принципов является замечать ошибки и брать их на вооружение. Когда что-то происходит не так, подумайте, что следует извлечь из ситуации и что можно будет сделать по-другому в следующий раз. Когда что-то идет не совсем по плану, будьте гибкими и поступайте по желанию участников.

Перед тем, как ты стал лидером, твой успех заключался в собственном росте. Как только ты стал лидером — твой успех полностью заключается в росте других.

Упражнение на преодоление барьера в сообществах

Использование упражнения, которое, вы уверены, пройдет успешно, поможет вам и сообществам расслабиться и настроиться позитивно перед началом тренинговой сессии для инициативной группы. Обычно эти упражнения на преодоление барьеров — короткие и простые. Те же упражнения на преодоление барьеров помогают участникам прийти к новым открытиям и подталкивают их к желанию узнать больше и участвовать в других упражнениях. Среди упражнений на преодоление барьеров — меппинг, диаграммы тенденций, аналитические прогулки.

Работа в команде

Когда лидер занимает позицию участника команды, которую он фасилитирует, это значительно помогает достичь многочисленных задач успешного проведения сессии. Существуют три роли в проведении сессии, которые важно распределить между членами инициативной группы:

- ♦ **Фасилитатор** — человек, выполняющий главную роль в использовании упражнений для стимулирования дискуссий среди участников, как уже описывалось выше.
- ♦ **Документатор** — его роль состоит в том, чтобы документировать информацию, которая может быть полезной для участников вашей команды и других заинтересованных сторон. Это необходимо делать очень четко и вовремя и потом предоставить информацию участникам сессии. Общепринятый формат документирования информации относительно наполнения и процесса каждого упражнения поможет заинтересованным сторонам просмотреть информацию, собранную на предыдущих сессиях или встречах группы.
- ♦ **Наблюдатель** — роль этого человека в том, чтобы наблюдать за подходами и поведением фасилитатора и участников. Наблюдатель обеспечивает равноправное участие всех участников и адекватные меры по отношению к «отрицательным элементам» группы. Наблюдатель также главным образом анализирует пользу и уроки для процесса в целом, извлеченные из возможных ошибок. Что сработало и почему? Что не сработало и почему? Чему мы научились в отношении, что нужно и не нужно включать в дальнейшую работу группы? Если не удастся выделить наблюдателя, то после завершения тренинговой сессии очень важно задать все эти вопросы всем участникам, как бы предоставляя им возможность оценить результаты сессии.

Члены команды могут меняться ролями по очереди.

Глава 2

Поочередное использование упражнений

Упражнения по развитию потенциала, предложенные в различных главах данного пособия, можно использовать на встречах группы тогда, когда они соответствуют:

- ♦ текущим задачам работы группы — планированию акции, осуществлению работы, сплочению команды;
- ♦ возможностям организовать данную сессию — безопасное и комфортное место для проведения такой сессии, наличие достаточного времени у всех участников инициативной группы;
- ♦ уверенность лидера/фасилитатора в своем потенциале по проведению выбранного упражнения.

Упражнения можно использовать в определенной очередности для достижения нарастающего потенциала. Этого можно достичь, используя упражнения, развивающие ранее приобретенные знания.

Безопасное место

Очень важно найти место, где людям было бы удобно свободно выражать свои мысли. При подборе места помните о таких важных моментах:

- ♦ место не должно быть слишком жарким или прохладным, чтобы участники могли сконцентрироваться;
- ♦ место должно быть легкодоступным для всех участников; помните, что добираться до места должно быть удобно в первую очередь участникам, а не вам;
- ♦ место должно располагать и создавать условия для открытого обсуждения интимных вопросов, например, многим людям было бы неловко обсуждать проблемы сексуальности в церкви;
- ♦ место должно быть безопасным, например, работники коммерческого секса могут испытывать неловкость, обсуждая небезопасные условия своей работы в борделе, где они работают;
- ♦ место должно быть безопасным и спокойным, где бы участникам никто другой не мешал и не отвлекал их.

Когда проводить тренинговые сессии с инициативной группой?

Такие сессии можно проводить на любом этапе мобилизации сообщества. Когда мы говорим об определении времени проведения, то важно принимать во внимание такие факторы, как время года, вплоть до месяца или даже дня его проведения. Может сложиться так, что в определенное время дня или года люди могут оказаться слишком занятыми для участия в тренинговой сессии. Кроме того, ситуация вокруг проблемы ВИЧ/СПИДа может изменяться в зависимости от времени года, поэтому важно принимать во внимание этот факт и проводить сессию тогда, когда ситуация наиболее вопиющая, а не наиболее спокойная, подчеркивая таким образом важность проблемы. Часто данное время может быть не самым удобным для вас, но вы должны помнить — главное, чтобы оно было удобным для участников.

Когда проводить РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА?

В Украине было очень сложно найти женщин уличного коммерческого секса в дневное время, особенно в зимнее время, когда идет снег и люди находятся в помещении. Таким образом, фасилитаторы выходили на поиски целевой группы в ночное время и приглашали их пообщаться в кафе, где было тепло. Кафе также было более безопасным местом общения для женщин коммерческого секса. Используя схемы занятий на день и сезонный календарь, команды также выявили, что выходные дни, фестивали и летнее время были более активными для работы женщин секс-бизнеса. В зимний период работы у них было не так много, и именно в это время они наиболее уязвимы к неиспользованию презервативов, так как работа продвигалась медленно. Вторники также оказались для них наименее загруженными днями, и таким образом этот день был определен оптимальным для проведения обучения.

Ресурсы, необходимые для проведения тренинговых сессий

Время. Этот ресурс является самым важным для проведения мобилизации уязвимых сообществ. Во-первых, потому что люди, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, часто бывают очень занятыми. Отвлекаясь от своих ежедневных дел и забот, они теряют часть своих доходов. Важно, чтобы люди получали соответствующую компенсацию своего времени. Продолжительность сессии будет зависеть от количества времени, которым располагают участники и вы. Как правило, сессии длятся от 2 до 5 часов. Также очень важно для достижения целей сессии не торопить процесс обучения. Часто требуется несколько сессий перед тем, как люди смогут начать мобилизовать сообщество с целью ответных действий на проблему ВИЧ/СПИДа.

Глава 2

Для проведения полного процесса мобилизации сообщества понадобится множество отдельных сессий по развитию потенциала. Работа с каждой отдельной группой, которую вы будете мобилизовать, может потребовать проведения отдельных сессий. Процесс может затянуться на несколько месяцев, а то и лет.

Материалы. Для проведения тренинговых сессий людям понадобятся материалы для рисования, построения диаграмм и их презентации, а также для документирования информации. Тем не менее эти материалы не должны быть дорогостоящими.

Распорядок и бюджет сессий

Стоимость проведения развития потенциала будет, безусловно, отличаться в зависимости от страны проведения и от количества необходимых сессий по нему. Предлагаем вашему вниманию таблицу основных расходов для его проведения.

Общие рекомендации относительно времени проведения мобилизации в целевых группах

Этап мобилизации сообщества	Минимальное количество сессий, необходимых для целевой группы	Минимальное количество контактных часов для целевой группы
Совместное начало	1	3,5 часа
Совместная оценка	3+	10,5 часов
Совместное планирование	2+	7 часов
Совместное действие	зависит от задачи	может быть разным
Совместный мониторинг и оценка	3+	10,5 часов
Совместное расширение деятельности	1+	3,5 часа
Общий результат	10 сессий	35 часов

Статьи бюджета сессии по мобилизации и развитию потенциала уязвимых сообществ:

- ♦ материалы для тренинговых сессий;
- ♦ транспортные расходы и расходы на проживание фасилитаторов, если их нужно приглашать дополнительно к работе лидера инициативной группы;
- ♦ напитки для участников и фасилитаторов;
- ♦ транспортные расходы участников (хотя чаще всего в пределах одного города эта опция скорее вредит);
- ♦ аренда помещения для проведения сессии (в случае необходимости).

Какие этические вопросы важно учитывать?

Этические моменты. Кроме сложных ситуаций, с которыми вы можете столкнуться, существует ряд других моментов, которые влияют на вашу работу и тех, для кого и с кем работаете. Никакая деятельность не является нейтральной, и развитие потенциала сообществ — не исключение. Любые действия так или иначе влияют на людей продуктивно или непродуктивно. Более того, некоторые действия в случае их неспланированности могут сделать людей еще более уязвимыми к ВИЧ/СПИДу или физическому и психологическому насилию.

Часто люди, которые живут с ВИЧ/СПИДом или которых коснулась эта проблема, и так испытывают высокий уровень дискриминации и стигматизации. Уязвимых к ВИЧ людей также могут дискриминировать и по другим признакам: сексуальной ориентации, гендеру, социоэкономическому статусу, возрасту или работе, которой они занимаются (например, секс-бизнес или инъекционное потребление наркотиков). Если действия с хорошими намерениями неправильно спланированы, то они действительно могут навредить и привести к еще большей дискриминации и уязвимости этих групп.

Не навреди. В то время как многие организации пытаются улучшить ситуацию маргинализированных или уязвимых групп населения, другие в своей работе с этими группами пытаются разрабатывать и придерживаться политики по принципу «не навреди». Цель принципа «не навреди» состоит в том, чтобы потенциальный вред был минимальным, с продуманными возможными рисками, связанными с участием. Основной философией данного подхода является то, что даже если ваша работа не принесет никакой пользы, она не должна нанести и никакого вреда.

Активное участие. Кроме этических вопросов относительно исключения нанесения вреда, существует также ряд вопросов, которые определяют эффективность работы и активное участие в ней людей. Как упоминалось ранее, развитие потенциала уязвимых сообществ является процессом, в котором участники должны получить возможность принимать активное участие и влиять на принятие решений, касающихся их жизни. Очень важно, чтобы люди действительно получили возможность реализовать свое активное участие, чтобы процесс не оказался выгодным лишь для других.

2.5. Измерение результатов и эффективности мобилизации

Совместный мониторинг и оценка силами инициативной группы или организации из числа сообщества помогает нам оценивать свое продвижение к поставленным целям и задачам, а также ответить на такие важные вопросы, как:

- ♦ Как обстоят дела с нашей работой?
- ♦ Насколько мы далеки от поставленных нами целей и задач?
- ♦ На правильном ли мы пути?
- ♦ Каких изменений нам удалось достичь?
- ♦ Что нам необходимо изменить в своих действиях или методах работы?

Мониторинг и оценку часто путают: они дают ответы на те же вопросы, о них всегда говорят вместе, мы также можем использовать одинаковые инструменты для осуществления мониторинга и оценки. Тем не менее важно подумать, в чем различия между мониторингом и оценкой.

Мониторинг является рутинным процессом. Мы используем его для того, чтобы на постоянной основе дорабатывать и совершенствовать свои рабочие планы и деятельность.

Оценка является более глубинным анализом проделанной работы, достигнутых результатов и изменений, которых нам удалось достичь в сфере ВИЧ/СПИДа. Мы проводим оценку по истечении более длительного периода времени, например, года или двух лет, либо же в конце процесса мобилизации сообщества. Оценка помогает нам определить необходимость более существенных изменений в наших дальнейших планах работы либо расширения деятельности.

В нашем деле очень важно видеть результат, хвалить себя, поддерживать коллег. Это не бизнес, тут не видно сразу явного результата вроде прибыли или произведенного продукта, и иногда может показаться, что усилий приложено много, а результата нет. Но это специфика работы, общество не скажет вам точно, на сколько процентов оно стало лучше после вашей акции. Иногда чтобы добиться результата, например, отмены какого-то закона, надо потратить годы работы сотен или тысяч людей, и все это — без гарантий успеха и видимых результатов долгое время. Надо быть готовым к этому.

Активист Пабло Хёртнер (30 лет),
Вена, *Amphi* № 5 (5) 26.12.2009.

Мониторинг и оценка предполагают:

Сбор информации о нашей деятельности. Мы собираем информацию о проделанной работе и о достигнутых результатах.

Использование информации с целью мониторинга выполненной работы и внесения корректив в наш план действий. Мы узнаем, все ли запланированные действия были реализованы? Если нет, то в чем заключается причина? Сделали ли мы что-то, что не входило в планы? Почему так произошло? Мы также сможем убедиться, находимся ли мы на правильном пути. Например, мы можем ожидать, что наши действия помогут снизить уровень дискриминации людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, но наш мониторинг укажет на отсутствие каких-либо изменений. Тогда мы должны подумать о возможном изменении стратегий работы по снижению стигмы и дискриминации.

Использование информации с целью оценки продвижения вперед к поставленным задачам. Возьмем для примера задачу по снижению стигмы и дискриминации в сообществе. Мы будем анализировать информацию, чтобы проследить, снизился ли уровень стигмы и дискриминации с момента начала нашей деятельности, а также причины прогресса или его отсутствия.

Обмен информацией по оценке с разными заинтересованными сторонами. Мы должны согласовать, когда и каким образом будем осуществлять обмен информацией, полученной в результате мониторинга и оценки, с нашими партнерами и заинтересованными сторонами. Это поможет сверить полученную информацию, а также построить доверительные отношения и эффективное сотрудничество с разными заинтересованными сторонами. Это поможет нам и поделиться полученным опытом в сфере проведения мобилизации сообществ.

Ключевые параметры мониторинга и оценки деятельности по мобилизации сообществ

При планировании системы мониторинга процессов мобилизации сообществ необходимо учитывать следующие параметры социально-психологических процессов:

Глава 2

1. Структурные параметры работы группы: регулярность встреч, стабильность основного состава группы из числа сообществ, структурированность группы и прозрачность взаимоотношений в данной социальной системе.
2. Идентичность с группой: наличие четкой идентификации с группой у членов сообщества, общее имя, символика, ритуалы и значимые даты; выработанная миссия, стратегия группы/организации/сети.
3. Процессуальные параметры деятельности: количество проведенных акций, тренингов, предоставленных услуг и т.д.
4. Узнаваемость/роль в сообществе и среди партнеров: процессы внешней коммуникации задач организации членам сообщества, процент сообщества, которые знают о работе данной организации, отзывы партнеров, людей, принимающих решения об эффективности взаимодействия и партнерства.

В случае работы регионального или национального проекта по мобилизации и развитию потенциала мы также можем использовать количественные показатели, как, например, количество поддержанных инициативных групп и тренингов, организованных для лидеров инициативных групп.

Безусловно, оценивать изменения мы можем только в случае, если мы их запланировали и реализовали. Для планирования оценки деятельности по развитию потенциала предлагаем использовать следующие параметры эффективности на индивидуальном уровне изменений и на уровне сообществ.

Изменения³⁰

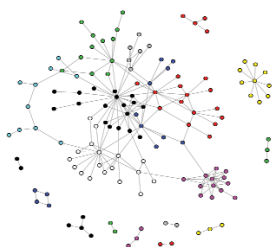
на индивидуальном уровне	на уровне сообществ
<ul style="list-style-type: none">• Навыки• Представления• Знания, отношения, осознаваемый риск, личностные нормы, образ себя, эмоции, самоуважение, социальное уважение• Намерения• Поведение	<ul style="list-style-type: none">• Лидерство• Уровень. Равенство участия• Равенство в доступе к информации• Равный доступ к ресурсам• Вера в эффективность совместных усилий• Совместное чувство собственности• Социальный капитал: доверие, сети• Ценность постоянного совершенствования

³⁰Kincaid & Figueroa forthcoming. Communication for Participatory Development: Dialogue, Action and Change. In Handbook of Applied Communication.

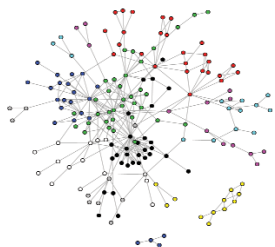
На примере участников регулярных ЛГБТ конференций исследователь Максим Касянчук с командой проанализировал динамику социальных связей с невероятной наглядностью³¹. Мы видим, что активисты налаживают социальные взаимодействия все теснее из года в год, становясь все более сплоченной силой на национальном уровне. Связи на схеме показывают рекомендации к участию в конференции от других лидеров сообщества.

Сеть ЛГБТ-активистов

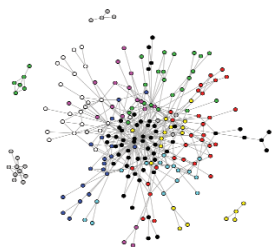
2009 г.



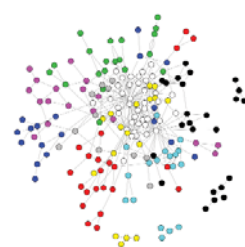
2010 г.



2011 г.



2012 г.



Еще одним интересным способом измерения эффективности усилий по мобилизации сообществ на национальном уровне является оценка вклада сообщества в сравнении с внешним донорским финансированием, предложенная Геннадием Рощупкиным и пропилотированная автором данного пособия в 2011 году на примере ЛГБТ сообщества.

Одним из методов оценки вклада может быть оценка ресурсов, которые сами представители и лидеры сообществ вкладывают в деятельность инициативной группы и организации. Оценить все ресурсы, такие как рабочее время активистов, привлечение друзей и членов сообщества в качестве волонтеров. В расчет такого вклада может идти и предоставленное бесплатное помещение для встреч, и канцелярия, которой поделилась дружественная фирма и т.д.

Такого рода анализ дает возможность всем представителям сообществ, членам группы почувствовать, что они не только ищут внешние, часто международные средства на работу организации, но и сами вкладывают, приносят в эту работу очень много ресурсов.

³¹Касянчук М., Шеремет С. Изучение сообщества лидеров ЛГБТ-движения в Украине с использованием методологии анализа социальных сетей [Текст] / ЛГБТ-исследования: актуальные проблемы и перспективы. Материалы международной междисциплинарной научно-практической конференции, посвященной памяти И. С. Кона. Санкт-Петербург, 27–29 октября 2011 г. — СПб., 2011. — С. 32–33.

Глава 2

Опыт анализа такого вклада однажды был на национальном уровне осуществлен в рамках Четвертой национальной конференции МСМ/ЛГБТ организаций в Украине в 2011 году. Он показал, что вклад сообществ в процесс мобилизации, даже осуществленный в виде бесплатных услуг, помещений и т.д. (так называемый *in kind* – «в виде чего-то», помимо денег). Краткие результаты такой оценки описаны ниже, а инструмент проведенной тогда оценки – в приложении.

³²Авторы оценки: А. Довбах, Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине, М. Касьянчук, НПО «Донбассоцпроект», Донецк, Украина, Г. Рощупкин Евразийская коалиция по мужскому здоровью (ЕСОМ), Киев, Украина.

Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ в ответ на эпидемию ВИЧ³²

Обоснование оценки

В течение последних пяти лет проводилась систематическая работа в отношении мобилизации сообществ, поддержки и развития потенциала МСМ/ЛГБТ, в Украине, включающая регулярные координационные встречи лидеров, создание системы сотрудничества и обмена информацией, поддержка регулярных национальных конференций, семинаров по организационному развитию и усовершенствованию навыков для организаций на основе сообществ. Это укрепило координацию и профессионализм сообщества, координационным механизмом которого являются Совет ЛГБТ организаций и постоянно действующая референс группа, выполняющая экспертную функцию по проектам профилактики. Деятельность по мобилизации и развитию потенциала сообществ в Украине поддерживается из международных источников. В среднем на год различными донорами на проведение тренингов для лидеров сообществ, поддержку регистрации групп, проведение национальных объединяющих событий и конференций, оплату работы национальных организаций по координации региональных групп затрачивается не более 40 тысяч долларов.

Методология оценки

Оценка вклада сообщества в развитие МСМ/ЛГБТ движение была проведенная в 2011 году среди всех участников Четвертой национальной конференции ЛГБТ-движения и МСМ-сервиса Украины «Прогресс и инновации» (27–29 мая 2011 г.).

Задачей оценки было проанализировать ресурсы сообществ, затраченные на мобилизацию и развитие организационного потенциала сообщества для борьбы с ВИЧ. Среди задач данной оценки были следующие:

1. Оценить ресурсы, вкладываемые лидерами сообществ в ответ на эпидемию и развитие движения;
2. Проанализировать основные приоритеты вложения ресурсов сообщества;
3. Продемонстрировать лидерам сообщества значимость их вклада в ответ на эпидемию ВИЧ;
4. Предоставить сообществу инструмент для оценки собственного вклада в работу, в том числе для корректного фондрайзинга и переговоров с международными организациями.

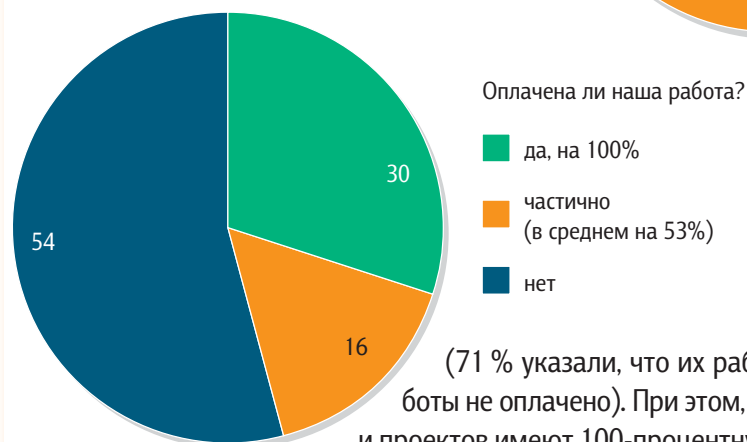
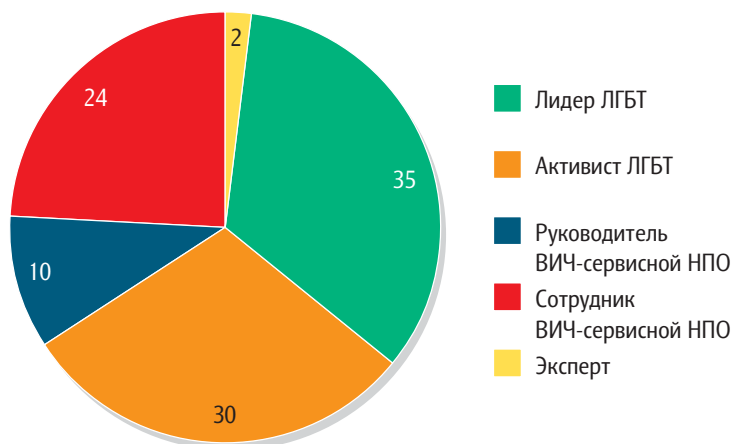


Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (продолжение)

Для оценки была использована количественная анкета для самозаполнения (см. приложение). Анкета была заполнена всеми участниками конференции в первый день конференции. При этом нужно отметить, что лидеры ЛГБТ организаций и специалисты ВИЧ-сервисных организаций для участия в конференции проходили отбор по мотивационным письмам и рекомендациям национальных лидеров и экспертов, а также по предоставленным абстрактам и докладам. Результаты анализа анкет были представлены в последний день конференции для обсуждения на пленарном заседании. Для финансовых расчетов вклада, кроме указанных самими респондентами уровней окладов, а также стоимости аренды помещения использовались национальные индексы и другие статистические данные, унифицированные без различия по регионам.

Ключевые результаты оценки

В опросе приняли участие 98 участников конференции. По результатам опроса (см. диаграмму), 34 % отнесли себя к группе лидеров ЛГБТ организаций, 30 % — обозначили себя как активисты ЛГБТ движения, еще 34 % — представители — специалисты и руководители организаций, которые предоставляют услуги в сфере ответа на эпидемию, а 2 % отнесли себя к группе национальных и региональных экспертов.



Оплачена ли наша работа? 54 % респондентов отметили, что их работа по ответу на эпидемию и развитие движения не оплачивается. По данному параметру лидеры и активисты ЛГБТ движения существенно отличаются от сотрудников ВИЧ-сервисных организаций. Больше всего неоплаченного труда прилагают лидеры (71 % указали, что их работа не оплачена) и активисты ЛГБТ (73 % работы не оплачено). При этом, 75 % сотрудников ВИЧ-сервисных организаций и проектов имеют 100-процентную занятость (см. диаграмму). 94 % респондентов говорили о личном финансовом и имущественном взносе в деятельность по борьбе с ВИЧ.



Глава 2

Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (продолжение)

Среди видов деятельности, поддерживаемых за счет личных средств лидеров сообщества, были указаны регулярные собрания групп сообщества, дискуссионные клубы, консультирование по вопросам ВИЧ и здоровья, консультирование по вопросам сексуальности, публикация информационных материалов и адвокационные кампании.

Таблица. Частота выбора вида деятельности, на которые затрачиваются личные ресурсы

Регулярные встречи группы	55 %
Отдых и спорт	53 %
Дискуссионные клубы, кино	47 %
Консультирование: ВИЧ, здоровье	47 %
Консультирование: сексуальность и гендер	43 %
Функционирование организации	43 %
Правозащитные и публичные акции	38 %
Информационные материалы	38 %
Другое: веб, документальное кино, юрист	11 %

Согласно оценке, в среднем один лидер сообщества ЛГБТ вкладывал в противодействие ВИЧ и защиту прав в среднем 176 долларов в неделю, см. таблицу.

Таблица. Объем оцененного вклада одного лидера сообществ в неделю в гривнах

Безоплатная работа по организации	362
Помещение для сборов	585
Канцелярия, чай, другое	126
Друзья как эксперты	500
Всего	1573

Расчет общего вклада сообщества в развитие движения и ответ на эпидемию оценивался с учетом того, что в Украине действует 33 ЛГБТ-организации, каждая из которых имеет не менее двух лидеров (см. таблицу).

1573 грн ´ 52 недели ´ 33 организации ´ 2 активиста с максимальным взносом = 5 398 536 грн.

Таким образом, минимальный оцениваемый взнос от лидеров сообщества в год составляет 675 000 дол. США. Эту цифру можно сравнить с 40 000 дол. США, суммой поддержки международных доноров на мобилизацию сообщества и укрепление потенциала.



Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (окончание)

В целом важно подчеркнуть, что результаты оценки были неожиданными подтвердили тезис о том, что сообщество само очень заинтересовано вкладывать собственные ресурсы в свое развитие, защиту прав, а также распространение необходимой информации. Вклад самого сообщества в Украине в условиях экономического кризиса пока не может быть в виде членских взносов или финансовых инвестиций. Но в то же время, ресурсы, которые в виде затрат времени, пользования возможными доступными помещениями и т.д. на мобилизацию и укрепление потенциала сообщества ЛГБТ/МСМ в 15 раз больше, чем помощь международных доноров на поддержку данного сообщества. Важно также отметить, что данное вложение ресурсов стабильно и при дальнейшей мобилизации и создании новых инициативных групп, сплочении и видимости сообщества будут расти.

Как необходимо осуществлять совместный мониторинг и оценку?

Шаг 1: Сбор информации о нашей деятельности

Сбор информации. Мониторинг и оценка опираются на сбор полезной информации. Решение о том, какую информацию необходимо собирать и каким образом это делать, является очень важным для эффективности мониторинга и оценки. Важно как можно раньше начинать сбор информации.

- ♦ **Насколько просто собирать информацию по тому или иному показателю?** Важно отобрать те показатели, информация по которым не слишком труднодоступна, а также которые являются наиболее значимыми. Сбор информации требует времени, и если мы выберем слишком много показателей, нам придется потратить множество времени для сбора информации по ним.
- ♦ **Является ли тот или иной показатель полезным в нашей работе?** Может ли он показать нам что-то новое? Имеет ли он отношение к поставленным задачам?
- ♦ **Показатель понятен всем?** Например, если одним из показателей является количество клиентов услуг по уходу на дому, необходимо уточнить, нужно ли нам собирать информацию о количестве людей или семей, которым были предоставлены услуги?

Глава 2

Как мы будем осуществлять сбор информации? После того как мы определили, какую информацию необходимо собирать, мы должны согласовать, кто, когда и каким образом будет это делать. Мониторинговую информацию обычно собирают на постоянной и рутинной основе; например, мы можем собирать информацию о предоставлении ухода на дому во время каждого визита. Существует много способов сбора мониторинговой информации, например: наблюдение, общение с людьми, записи о предоставляемых услугах и использование интерактивных упражнений.

Выбирайте методы, которые не требуют больших временных затрат, если вы собираетесь часто их применять. Записи о предоставленных медицинских услугах могут стать полезным источником информации. Тем не менее очень важно сохранять принципы конфиденциальности в ходе сбора и использования подобной информации. Встречи команды по мобилизации сообщества также можно использовать для сбора информации о проводимой деятельности.

Документирование информации. Очень важно согласовать простой и четкий метод совместного документирования и сбора рутинной мониторинговой информации. Например, люди, осуществляющие визиты на дому, могут использовать постер на стене, отмечая на нем количество визитов.

При осуществлении оценки используется информация, собранная в ходе рутинного мониторинга, и дополнительная информация, собранная непосредственно для оценки. Постановка конкретных задач для каждой оценки поможет нам определить, какая именно дополнительная информация нам нужна. В оценке задействованы многие заинтересованные стороны, и она предполагает более глубокий анализ наших достижений. Интерактивные упражнения очень полезны для проведения оценки, так как с их помощью можно осуществить более детальный анализ результатов работы. Эти упражнения представляют эффективный способ вовлечения многих партнеров и обсуждения разных взглядов на результаты, достигнутые в ходе нашей работы.

Отбор показателей

Отбор показателей помогает нам определить, какую информацию нам необходимо собрать для мониторинга и оценки результатов нашей работы. Для того чтобы выбрать показатели деятельности, нужно ответить на вопрос: что укажет на выполнение запланированных действий? Например, если среди видов деятельности есть проведение обучения по правам людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, за показатель проделанной работы можно взять «количество обученных людей». Он покажет нам, превышает ли или недотягивает это количество до запланированного ранее. Тем не менее этот показатель не отображает, было ли обучение полезным для участников и повысился ли уровень уважения к правам людей, живущих с ВИЧ/СПИДом. Для исчисления вышеупомянутого нам понадобятся показатели изменений.

Для того чтобы выбрать **показатели изменений**, нужно ответить на вопрос: что укажет на продвижение к нашим задачам? Например, если мы хотим узнать, было ли обучение полезным для участников, мы можем использовать показатель «количество людей, заявивших, что обучение было для них полезным». Если мы хотим узнать, повысился ли уровень уважения к правам людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, можно использовать показатель «количество зарегистрированных случаев нарушения прав людей, живущих с ВИЧ/СПИДом».

Пример из жизни. Работа по мониторингу в команде людей, предоставляющих уход на дому

Команда по мобилизации сообщества в Индии запланировала обучить в течение месяца 20 человек, предоставляющих уход на дому. Тем не менее в ходе мониторинга оказалось, что им удалось обучить только 10 человек. Они определили, что причиной этого стали временные рамки обучения, которые затрудняли обучение некоторых людей. Таким образом, они решили перенести тренинги на другое более удобное время.

Глава 2

Шаг 2: Использование информации с целью мониторинга выполненной работы

Нам необходимо мониторить выполняемую работу и сравнивать ее с запланированной деятельностью. Полезно задавать себе вопросы:

- ♦ **Выполнили ли мы все запланированные действия?** Сделали ли мы больше или меньше, чем планировали? Почему так произошло?
- ♦ **Выполнили ли мы какие-то действия, которые не были запланированы?** Почему так произошло?
- ♦ **Есть ли какие-то виды деятельности, которыми нам необходимо дополнить наш рабочий план?** Почему?
- ♦ **Какие уроки мы извлекли относительно мобилизации сообщества?** Что работает? Что не работает? Почему?

Постоянный мониторинг деятельности. Очень полезно определить время для встреч с целью просмотра мониторинговой информации и оценки того, насколько мы продвигаемся вперед к выполнению своих задач. Например, мы можем решить проводить еженедельные или ежемесячные собрания. Упражнения на анализ, которые мы использовали на этапе планирования, очень помогут ответить нам на вышеуказанные вопросы и оценить наши достижения. Определение причин различий между запланированной и выполненной деятельностью поможет нам продумать последующие шаги.

Интерактивный мониторинг и оценка

Члены сообщества обычно занятые люди. Сбор информации для мониторинга и оценки может показаться им не самым приоритетным среди всех других задач по выполнению запланированной деятельности. Вот несколько советов относительно того, как можно мотивировать членов сообщества участвовать в мониторинге и оценке:

- ♦ Дайте возможность членам сообщества определить полезные стороны мониторинга и оценки.
- ♦ Дайте возможность членам сообщества определить свои показатели мониторинга и оценки. Узнайте, что определяет для них успех, что имеет значение.
- ♦ Убедитесь в том, что члены сообщества полностью вовлечены во все аспекты мониторинга и оценки, а не только в сбор информации.

- ♦ Сохраняйте простоту и доступность процесса мониторинга и оценки.
- ♦ Используйте всю собранную информацию. Не собирайте информацию, которая окажется бесполезной.
- ♦ Регулярно делитесь результатами мониторинга и оценки, чтобы люди могли видеть результаты своей работы.

Этические моменты. Очень важно учитывать этические моменты в мониторинге и оценке. Например, некоторые члены сообщества могут ожидать вознаграждение за время, потраченное на сбор информации, в то время как другие могут волноваться о том, как будет использована собранная ими информация о сообществе.

Шаг 3: Оценка продвижения вперед к поставленным задачам

Оценка результатов работы. Очень важно не только проводить мониторинг нашей работы, но и оценивать продвижение к поставленным задачам. Это полезно осуществлять с регулярными интервалами, например, ежегодно и в конце процесса мобилизации сообщества. Каждая оценка ставит четкие задачи. Это помогает разным заинтересованным сторонам согласовывать цель оценки и помогает нам определить вопросы и информацию, на которых мы должны сфокусировать свое внимание.

Показатели для оценки изменений. С целью продвижения в работе мы должны рассматривать и сравнивать каждый показатель с момента начала работы либо с момента последней оценки. Для этого мы можем воспользоваться информацией из разных источников. У нас также имеется определенная информация из повседневных мониторинговых действий. Мы можем воспользоваться и интерактивными упражнениями и сравнить их с информацией, полученной в ходе оценки, проведенной перед началом работы. Часто бывает полезно проделать то же самое упражнение, чтобы увидеть какие произошли изменения. Повторное проведение упражнения может определить, произошли ли какие-то изменения в уровне стигмы и дискриминации.

Оценка выполненной работы. Вопросы для обсуждения
Осуществили ли мы все запланированные действия, если нет, то почему?
Осуществили ли мы что-то, чего не планировали, и почему?
Что думают люди о проделанной нами работе?
Что нам стоит делать по-другому?
Что еще нам необходимо изучить?
Какие мы извлекли уроки из проведения мобилизации сообщества? Что работает? Что не работает? Почему?

Глава 2

Восприятие достигнутых изменений со стороны сообщества. Помимо сопоставления изменений в своих показателях, очень важно узнать, что о них думают люди, которых наиболее коснулась эпидемия, и что для них является самым значимым. В сообществе также могут произойти важные изменения, которых мы не ожидали. Спрашивая у людей о том, что для них является важным в наступивших изменениях, не забывайте, что у разных людей будут разные мнения относительно того, что изменилось, что важно, какие изменения произошли к лучшему или худшему, но все мнения ценны.

Определение причин наступивших изменений. Нам также важно определить причины, по которым произошли те или иные изменения, ведь их может быть много, и они не всегда связаны с нашей деятельностью. Определив все факторы, включая те, на которые мы никак не повлияли, мы сможем разработать более эффективные стратегии действий и выявить возможности для сотрудничества.

Если в результате оценки окажется, что достигнутые изменения незначительны, нам также необходимо выявить причины, по которым так произошло. Возможно, существуют определенные барьеры и проблемы, которых мы не могли предположить, или же наша стратегия оказалась неэффективной. Оценка, в результате которой определяется низкий уровень изменений, может очень демотивировать людей, которые приложили столько усилий для достижения успешных результатов. Попросите людей относиться к оценке как к позитивной возможности извлечь полезные уроки и предоставьте достаточно времени для обсуждения причин отсутствия ожидаемого результата.

Оценка продвижения вперед к поставленным задачам. Вопросы для обсуждения
Изменения по каждому показателю. Причины наступивших изменений. Необходимые дальнейшие действия.
Наиболее значимые изменения ситуации, которые удалось достичь: <ul style="list-style-type: none">• Почему эти изменения важны.• На кого они больше всего повлияли.• Причины наступления изменений.• Необходимые дальнейшие действия.

Шаг 4: *Обмен информацией по оценке с заинтересованными сторонами*

Интерактивный мониторинг и оценка предоставляют нам важную возможность отследить, что мы осуществляем вместе с разными партнерами. Обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами помогает:

- ♦ сверить корректность проведенной оценки;
- ♦ мотивировать членов сообщества и других партнеров, демонстрируя прогресс нашей работы и то, каким образом на него влияют отдельные люди;
- ♦ способствовать активной поддержке со стороны доноров, предоставляя им возможность увидеть, каких изменений удастся добиться с помощью их ресурсов;
- ♦ развивать активную поддержку процесса мобилизации сообщества и других стратегий среди других заинтересованных сторон, демонстрируя их эффективность;
- ♦ активизировать помощь партнеров в преодолении проблем и сложностей, определенных в ходе мониторинга и оценки;
- ♦ осуществлять отчетность перед разными заинтересованными сторонами.

Обмен мониторинговой информацией должен происходить на постоянной основе. Например, постеры и таблицы, развешенные на стене, помогут членам сообщества следить за своими достижениями. С помощью проведения театра сообщества можно предоставлять информацию о новых достижениях. Также необходимо делиться результатами оценок. Очень полезно в конце оценки спланировать встречу сообщества (либо ряд встреч) с целью получения обратной связи и сверки результатов оценки. Письменные отчеты и обновления по мониторинговой деятельности и оценке можно также направлять партнерским организациям, правительству, донорам, а также другим заинтересованным сторонам. Пособие Альянса «Документирование и коммуникации в работе по ВИЧ/СПИДу: Пособие для НПО/ОО» поможет вам документировать и обмениваться результатами оценки.

Этапы и технологии развития нашего потенциала

Глава 3

В основе данной главы лежат результаты исследования, проведенного командой Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине в 2007 году при поддержке проекта USAID SUNRISE. В этом качественном социально-психологическом исследовании нескольким десяткам организаций из числа сообществ задавались вопросы о том, как они образовались, какие сложности прошли, какая внешняя поддержка им была полезна. Исходя из результатов исследования мы предлагаем выделить из массы индивидуально-специфических историй полезные для практической деятельности ключевые этапы развития самоорганизационного сообщества:

1. Инициативная группа;
2. Структурирование организации;
3. Продуктивная работа по стратегическим направлениям;
4. Построение партнерств и сетей.

Невооруженным взглядом видно, что данные этапы, которые отмечались практически всеми опрошенными лидерами уязвимых сообществ, совпадают с основными описанными в психологической теории стадиями, этапами развития малой группы. Замечательно, что эти этапы похожим образом проходят как для группы людей, живущих с ВИЧ, потребителей наркотиков и гомосексуальных людей, так и всех других молодежных, маргинализованных и даже профессиональных сообществ.

При этом мы отдаем себе отчет в том, что каждая отдельная группа/организация проходит свой уникальный путь, совпадающий в общих чертах с описанным здесь, но специфичный в деталях. С целью сделать результаты исследовательской работы наиболее полезными каждый из этапов далее описан по четкой структуре:

1. Задачи, выполняемые группой, ее лидером на данном этапе;
2. Ключевые проблемы, с которыми встречается и как их решает группа;
3. Методы, подходы и технологии в работе с группой, используемые в практике самоорганизации уязвимых к ВИЧ сообществ;
4. Возможные задачи внешней технической поддержки для данного этапа жизни группы;
5. Практические упражнения, которые можно проводить с группой как тренинговые сессии по развитию потенциала и налаживанию эффективного взаимодействия внутри команды.

*Не сомневайтесь,
маленькая группа
вдумчивых и преданных
граждан может
изменить мир. На
самом деле только так
это и происходит.*

Антрополог Маргарет Мид.

Мы здесь говорим о мобилизации уязвимых сообществ, таких как потребители наркотиков, женщины коммерческого секса, лесбиянки, геи, бисексуалы и трансгендеры, люди, живущие с ВИЧ как о процессе активизации инициативных групп представителей сообществ с целью как личностного развития представителей сообществ, так и развития услуг, защиты прав, адвокатиования интересов сообществ. При этом мы понимаем, что обозначенные сообщества очень разные и не могут быть объединены в одно только по признаку уязвимости к ВИЧ.

Важно отличать мобилизацию и развитие потенциала сообществ от создания комьюнити-центров. Первый процесс движем и осуществляем представителями самого сообщества. Он может в некотором будущем привести к созданию постоянного места сбора/клуба/центра. Комьюнити-центр хоть и происходит от того же английского слова (community — сообщество), создается профессионалами для предоставления комплекса профилактических, диагностических и социальных услуг для представителей сообщества, не всегда предполагая участие представителей целевой группы в планировании и оказании таких услуг.

3.1. Формирование инициативной группы

С чего начинается инициативная группа? На первоначальном этапе жизнедеятельности группы она может быть очень маленькая и состоять только из двух-трех людей, «которые хотят что-то делать». Иногда катализатором процессов сплочения и диалога на уровне сообществ становится один инициативный человек, даже если он сам не называет себя лидером — мы его тут для простоты будем так обозначать. (См. схему коммуникации ради изменения в сообществе, раздел 1.2).

Откуда этот лидер или несколько соратников появляется в местном сообществе? Прежде всего лидеры — люди, которые готовы отстаивать свои интересы, бороться за доступ к услугам для своих друзей — есть в каждом городе среди каждой группы населения. Они могут реализовывать свое желание социальной активности в различных сферах, и только под действием стимула, пусть и незначительного, они активизируются на решение конкретных задач и на сплочение людей вокруг этой задачи.

Что же может стимулировать представителей сообщества к социальной активности, к инициированию работы группы (простите за каламбур)? Иногда человек сам чувствует, что так больше невозможно и надо что-то делать. Но даже этому чувству предшествует попадание человека в качестве клиента, пользователя в определенные программы и наличие внешнего давления или негативного влияния.

Для более системного анализа такого «катализатора» сплочения сообщества я предлагаю разобрать все возможные факторы сплочения на внешние и внутренние для самого сообщества.

Внешние факторы негативного характера — это давление и преследования по отношению к сообществу со стороны общества, правоохранительных органов и т.д. В случае с сабаководами появление отравленного мяса в парке для выгула собак как внешний фактор действительно сработает для сплочения, и один из 20 любителей собак иницирует протесты, возмущение, написание гневных писем и т.д. Однако в случае с маргинализованными группами населения внешнее давление со стороны правоохранительных органов, власти, законодательные инициативы не будут служить механизму сплочения и формирования скоординированного ответа. Ведь находясь на границе (от лат. *margo* — край), группа все время испытывает давление со стороны общества, к которому так, либо иначе, научилась при-

Первая задача — найти настоящих буйных.

*Ольга Беляева,
Ассоциация участников
заместительной поддерживающей
терапии Украины.*

способливаться. Дополнительное давление на маргинальных людей уменьшает их ощущение безопасности и «загоняет в гетто».

Сам термин «маргинальный» употреблялся уже давно для обозначения записей, пометок на полях; как социологический он существует с 1928 года, когда американский социолог, один из основателей чикагской школы Роберт Эзра Парк (1864—1944) впервые употребил его в своём эссе «Человеческая миграция и маргинальный человек», посвящённом изучению процессов в среде иммигрантов. У Парка понятие маргинальности означало положение индивидов, находящихся на границе двух различных, конфликтующих между собой культур и служило для изучения последствий неадаптированности мигрантов. Маргинальная группа людей — группа, отвергающая определённые ценности и традиции той культуры, в которой эта группа находится, и утверждающая свою собственную систему норм и ценностей.

Значительно большее влияние на формирование групп из числа уязвимых к ВИЧ групп оказывают **внешние факторы позитивного характера** — т.е. поддержка для образования групп и сплочения, оказываемая со стороны коллег, тренеров или национальных лидеров. Участие представителя уязвимой группы в качественном тренинге, поездка в организацию, где ключевые решения принимают и реализуют сами представители сообществ, это вдохновляет потенциального лидера сделать то же у себя в регионе. Если таким лидером-активистом стал только один человек из города, то ему придется очень активно подключать все возможные факторы мотивации для получения поддержки со стороны группы.

Национальная адвокационная кампания, к которой имеет возможность присоединиться инициативная группа, — это одни из самых замечательных способов активизировать представителей сообщества извне. В таком случае группа может сплотиться вокруг актуальной для сообщества проблемы, а также получить необходимую организационную поддержку для начала деятельности. Так, например, адвокация против принятия гомофобных законопроектов для ЛГБТ сообщества стала командообразующим фактором в 2012 году. Множество новых инициативных групп участников программы заместительной поддерживающей терапии начали образовываться, когда увидели, что только их усилиями на местах можно добиться возможности получать препараты по рецептам. Национальная сеть, начинающая национальную кампанию, в этом случае должна обеспечить новообразованные группы необходимыми материалами, примерами документов, возможностью поучиться.

Глава 3

Внутренние факторы, такие как готовность группы к активности, информированность, обеспокоенность тоже становятся важным стимулом для начала деятельности. Судя по результатам исследования, многие инициативные группы первоначально были группой самопомощи или компанией друзей. Группа в какой-то момент своей жизни, насытившись информацией о проблемах, решает, что может сама повлиять на решение данных проблем, став инициативной группой.

Замечательный пример работы внутреннего фактора самоорганизации показывают результаты процесса региональной оценки с привлечением к участию (РОПУ). В рамках исследования потребностей уязвимых групп в услугах на местах были сформированы команды по оценке. Проведя активный сбор информации, картирование потребностей, многие команды оценки стали по другому видеть свою роль в системе услуг. Большинство команд оценки, сформированных первоначально из потенциальных клиентов проектов, пациентов наркодиспансеров, заняли активную позицию и стали инициативными группами из числа сообщества, а в дальнейшем начали свою работу по реализации проектов для уязвимых групп уже как общественная организация.

Наши задачи на этапе формирования группы

Инициативная группа из двух и более представителей сообщества или уже сформированный актив в течение первого полугодия работает на себя саму, на сплочение и налаживание взаимодействия. На данном этапе очень важно, чтобы группа как можно чаще встречалась, таким образом постепенно осознавала себя как некоторая общность, имеющая общие интересы, способная совместно работать.

Дальше мы опишем ключевые задачи и процессы данного этапа. При этом мы понимаем, что в жизни и собирании группы все обозначенные задачи появляются одновременно с проблемами, и разделяются тут достаточно условно.

Качественные признаки малой группы:

контактность — возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями и целостность — социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое. Оптимальный размер малой группы зависит от характера выполняемой совместной деятельности и находится в пределах 5—12 человек.

*«Социальная психология»
под ред. А.Л.Журавлева.*

Нет одного лучшего способа вести за собой. Твой стиль лидерства должен быть выбран и приспособлен исходя из ситуации.

1. Формирование актива группы

Неформальные социальные связи, сети сообщества достаточно активно используются для расширения охвата профилактическими услугами. Если в случае оказания услуг нет необходимости формировать дружеские отношения, симпатию, то в случае формирования актива инициативной группы без таких отношений не обойтись. Очень часто активом инициативной группы становятся люди, которые пронесли дружбу через многие годы или пережили совместный опыт (пребывание в больнице, заключении и т.д.). Для участия во встречах группы приходят также не по объявлению, а вместе с другом.

Большинство инициативных групп были созданы на основе ВИЧ-сервисных организаций. Кто-то из социальных работников становился главным фасилитатором, организатором дальнейшей работы инициативной группы. Своими находками делится лидер НПО «Усі разом» из Львова: *«Сколько нужно для создания инициативной группы людей? Я бы сказала — один. Один «псих». Все сообщества выросли на базе такого «локомотива». То есть был кто-то первый, который нанял на работу потребителей, это все равно какая организация — ВИЧ-сервисная, международная. Вот «Колодец» наняла когда-то организация «Врачи без границ» (Голландия). Они пригласили активных потребителей для того, чтобы те попытались начать работать по снижению вреда в Москве. Из этих же людей попытались создать тренерскую команду, и сделали; эти же люди сказали, что нужен профсоюз аутричей, так появился «Колодец».*

Однако наличие группы единомышленников еще не значит, что она перерастет в инициативную группу по развитию потенциала уязвимого сообщества. Лишь стечение определенных обстоятельств, таких как лидерский потенциал участников, наглядный пример опытных лидеров из других регионов, группа совместно начинает ставить перед собой цели по изменению социальной среды вокруг себя. Таким образом формируется инициативная группа для социальных изменений.

При этом важно понимать, что инициативная группа как новый социальный организм будет отличаться от первоначального, из которого появилась. Круг друзей не весь становится активом группы, ведь социальная активность — личный выбор каждого, основанный на анализе рисков и выгод, возможности или невозможности мириться с социальным давлением, желанием или страхе публичности, связанной с защитой прав или открытием собственного статуса, сексуальной ориентации и т.д.

Глава 3

Не каждая группа взаимопомощи из числа сообществ готова стать группой активистов. Наглядный пример, как это может не происходить на протяжении длительного времени, показывает анализ работы группы взаимопомощи для ПИН одно из НПО города Николаева.

Пример из жизни.

Группа сформировалась вокруг пункта обмена шприцев (ПОШ) на территории инфекционной больницы с ориентацией на трезвость, взаимопомощь. Костяк группы составляют около 10 человек, хотя вспоминают, что были времена, когда в группу приходило по 30 человек. Новые члены приходят не часто, в основном, собираются те, кто ходит с самого начала. Группа встречается регулярно по пятницам. Стандартное изложение причин, почему ходят в группу, — поиск взаимопонимания, возможности выйти из депрессии, «тут тебя поймут и выслушают», «вернут человеку смысл жизни». Поскольку группа давно вместе, им уже тесно в рамках группы взаимопомощи, все хотят более активных действий, среди желаемых — выезды на природу, психотерапевтический лагерь, «неформальное общение хотелось бы улучшить, общение в рамках кабинета надоедает». Все члены группы отмечали потребность формирования как минимум клуба, как максимум — комьюнити-центра, но все сетовали на то, что организация, на базе которой они собираются, не может помочь. Один из членов группы более активен, принимал участие в нескольких тренингах, видел опыт других организаций и теоретически понимает, что необходимо для дополнения зон работы группы активностями по самоорганизации. Но на все расспросы на тему, возможно ли что-то сделать самим, ответ однозначен — «нам не дадут» (помещение, деньги и т.п.), хотя никаких попыток что-то получить не делалось. Собственно, члены группы и сами понимают свою пассивность, но ждут, когда организация предоставит им грант «как Снегиревке». Группа понимает, что их количество уменьшается и потому, что формат группы уже изживает себя, но пока не готовы делать шаг вперед.

Таким образом, слабый лидерский потенциал и потребительское отношение сделали невозможным изменение цели группы от индивидуального улучшения качества жизни на формулировку желаемых социальных изменений.

Что может сделать один или два лидера для сплочения актива группы вокруг себя? Достаточно простые, но кропотливые действия дают неизменно позитивный результат: приглашать на регулярные встречи тех, кто кажется им мотивированным и активным в отстаивании своих интересов.

*В организацию меня
привело желание
изменить свою жизнь,
пришла сюда потому,
что это была
единственная группа,
адрес которой я смогла
найти.*

*Из интервью с одной из бывших
осужденных ПИН ЛЖВ,
г. Краматорск, Донецкая область.*

³³<http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/mg.pdf>;
http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/reg_w_inv.pdf

2. Изучение ситуации в сообществах нашими силами

Подход, технологии и задачи хорошо описаны в методических пособиях региональной оценки с привлечением к участию³³. Для многих групп проведение одной фокус-группы по оценке ситуации уже становилось стимулом для дальнейшей продуктивной работы. Некоторые методы оценки проблем и потребностей приведены в разделе по планированию деятельности данного пособия.

Задача такой оценки силами инициативной группы не состоит в организации научного исследования или описания объективной картины наркоситуации для специалистов национального уровня. Главная задача такой оценки — осознание масштабов проблем, уязвимости, бедности сообщества. Даже простой разговор группы про проблемы одного из общин знакомых с отказом в оказании медицинской помощи может стать поводом для такого обсуждения. Стоит просто задать вопрос: а сколько таких случаев среди знакомых было за последние полгода у участников группы. Наберется более десятка с разными уровнями негативных последствий такого вопиющего нарушения прав человека. Субъективность в данном случае — не во вред, а на пользу, ведь каждый из пострадавших — хорошо знаком, часто родной человек, а значит, для помощи ему найдутся силы.

3. Информирование целевой аудитории о создании группы

Именно информация о встречах группы, о наличии такой группы в городе притягивает представителей сообществ, которые не только готовы к личным изменениям поведения, но и к оказанию помощи представителям сообщества. Пока цели и задачи группы еще не очень четко определены, участники приглашают своих друзей и знакомых на встречи группы достаточно неопределенно: «там наши собираются». Не стоит ставить задачу проинформировать про создание группы всех клиентов проекта, ведь тогда в погоне за бесплатным чаем на встречи все время будут приходиться случайные люди, которым нужно будет пересказывать предыдущие обсуждения, таки образом все время находясь на той же стадии.

Никаких показателей по скорости присоединения участников группы или по их количеству быть не может. Часто группа из хорошо мотивированных и организованных 5–6 человек значительно эффективнее, чем размытое, плохо понимающее для чего активизм сообщество из 40 человек.

Для инициативных групп, как и для формальных и неформальных малых групп действует принцип сплоченности и легкого налаживания коммуни-

Глава 3

кации в случае состава семь плюс/минус два, т.е. от 7 до 9 человек. В случае, если костяк, основной состав группы становится больше, необходимо создавать условия для формирования подгрупп по отдельным задачам и интересам.

4. Мотивация участников к активности

Необходимость мотивации участников группы, потенциальных или уже реальных в случае трудностей, озвучивается как ключевая проблема и задача групп на данном этапе.

Мы уже говорили в разделе о целях лидерства о мотивации активистов. Здесь приведем ключевые задачи по мотивированию представителей уязвимой группы к преодолению собственных страхов, привычной пассивности, к затратам времени и усилий на общественные действия.

Пользуясь принятыми у психологов классификациями, для эффективной работы группы необходима не внешняя, навязанная кем-то, а именно **внутренняя** мотивация каждого участника. Спрашивая каждый раз при планировании каждого из участников группы, для чего эти действия нужны ему лично, мы возвращаем к осознанию внутренней и позитивной мотивации.

Безусловно, большинство групп объединяются для борьбы с внешними неблагоприятными или гнетущими социальными условиями, для защиты прав человека, таким образом в первую очередь формируя негативную мотивацию. Однако при ответе на вопрос, что приводит на встречи группы, на участие в акциях, каждый человек обязательно говорил — поддержка друзей, желание быть полезным, ощущение собственной значимости, возможность чувствовать себя полноценным членом общества, приятное и полноценное общение с коллегами. Такая позитивная мотивация дает заряд работе, ощущение поддержки и значимости, которые так необходимы каждому человеку, а представителю уязвимой и маргинальной группы — тем более.

Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Важно, чтобы планирование было совместным. Сейчас в некоторых организациях итоги и суждения руководителей организации и сотрудников, работающих с отдельными группами, в значительной мере отличаются от суждений самих представителей сообществ. Так лидер сообщества ЛЖВ рассказывает о самоорганизации и стабильности группы, о чем сами члены группы не имеют понятия (из наблюдений исследователя).

5. Выработка целей и совместного видения

Исходя из опыта опрошенных представителей инициативных групп, в организациях, созданных представителями уязвимых сообществ, решения обычно принимаются коллегиально, на общем собрании команды. При этом лидер, сильный и пользующийся авторитетом команды, — залог успеха группы. В организациях более профессиональных решения принимаются на каждом уровне отдельно по иерархической лестнице. Возможно, именно система принятия решения может стать одним из показателей отличия **организации сообщества от профессиональной сервисной организации с участием сообщества**.

Для клиентов проекта, которые только присоединились к инициативной группе, формулировка целей и задач группы может быть задачей непростой, ведь для этого необходимо знать весь спектр возможных задач, анализ партнеров и т.д. Поэтому на данном этапе ответ группы на вопрос «Для чего вы существуете?» может быть достаточно размытым: «надоело терпеть», «для защиты себя». Часто формулируются цели от противного, кем мы ни есть — мы не для того, чтобы только обсуждать свои проблемы, мы хотим их решать.

Методы

Методы решения ключевых задач инициативными группами различных сообществ, описанные исследуемыми группами из различных уязвимых сообществ, часто совпадали и они достаточно просты в организации. Ведь на данном этапе мы говорим исключительно о самоорганизации людей, у которых нет специфического образования, нет средств для данной работы, а есть только желание и ощущение проблемы.

1. Регулярные встречи группы в безопасном пространстве

Именно возможность собираться в безопасном и дружественном помещении для большинства маргинальных в том числе уязвимых к ВИЧ групп становится формообразующей.

Все группы в исследовании констатировали, что один из принципиальных моментов, который их объединяет, — это наличие помещения, ведь это единственное место в городе, где они могут собираться. Особенно это актуально для группы МСМ, впрочем и ПИН высказывали мнения, что не будь помещения, они вряд ли собирались.

Глава 3

Под безопасным пространством мы понимаем не только помещение, в котором легко и удобно встречаться представителям сообществ без угрозы того, что кто-то выгонит, будет обзывать или показывать пальцами. Если вы когда-либо были в комнатке, подвальчике или зале, где обитает инициативная группа, вы всегда узнаете, насколько безопасно и хорошо ей там. В обжитой комнате найдется место и для удобного сидения-лежания, и для размещения полезной для всех информации о работе консультантов, о встрече женского или детского клуба, а также всегда есть способ передать информацию другим участникам группы о предстоящих событиях. Даже если помещение принадлежит группе всего на несколько часов в неделю, важно договориться о возможности пользоваться стенами для размещения важной информации.

Под безопасным пространством понимается еще и атмосфера встреч, их ритуал, который создает ощущение безопасности, взаимной поддержки и принятия. С самой первой встречи такая безопасность общения является залогом открытости участников, возможности активно вовлекаться в работу и творчество. Даже если инициативная группа сформировалась из людей одного сообщества, знакомых между собой, создание атмосферы психологического комфорта и безопасности во время встреч является важной задачей фасилитатора или лидера.

Прежде всего безопасность создается **общими правилами работы** группы. Не стоит надеяться, что они возникнут сами собой, их обязательно с самого начала оговаривать и записывать. Если группа состоит из нескольких активных и амбициозных людей, то полезно такие правила даже размещать в помещении, где проходят встречи, и постоянно к ним обращаться в случае недопонимания, конфликтов или жалоб на неудобства в работе. В некоторых системах взаимопомощи правила группы стойкие, обусловленные традициями, как например, в системе реабилитации наркозависимых «12 шагов». Даже если все участники инициативной группы прошли данную систему реабилитации или участвуют в группах взаимопомощи, правила для данной конкретной группы стоит обсудить и принять консенсусом, ведь у этой группы активистов задачи и методы работы будут отличаться, поэтому и условия комфорта, удобства могут быть несколько модифицированы.

«Наличие помещения для сообщества является важным элементом, дающим больше возможностей для работы. Помещение — это «что-то родное», благодаря которому мы привлекаем других ПИНов и приглашаем их: «Придите и посмотрите, как мы общаемся, посмотрите на опыт тяжелых ПИНов». Это усиливает чувство «Мы».

Общие выводы из интервью с одесскими организациями)

Правила работы группы

Введение правил как способ формирования безопасной атмосферы в группе состоит из трех важных действий:

1. Обсуждение и формирование набора ключевых правил группы — консенсусом, когда весь актив группы не просто участвует в их обсуждении, но и понимает и согласен на их выполнение;
2. Ознакомление с правилами всех вновь приходящих новых членов группы;
3. Использование правил как инструмента разрешения конфликтов или недоразумений. В случае, если группа, работая на практике, увидит, что необходимо дополнительно отрегулировать определенную сферу, то по согласованию со всеми членами группы вводится новое правило.

Для создания свода ключевых правил работы группы можно использовать пример правил комфортной работы в тренинге, работы группы взаимопомощи, но важно в них отразить несколько ключевых зон безопасности:

- I. Конфиденциальность информации и добровольность участия каждого;
- II. Правила удобства: время и пунктуальность сборов, участие посторонних людей, участие в группе в нетрезвом состоянии, не-употребление психоактивных веществ во время встреч группы.
- III. Правила коммуникации: как удобнее всем организовать дискуссию, кто и как информирует о времени сбора группы и т.д.
- IV. Правила принятия решения. Даже время следующей встречи — уже решение, и важно принимать его с максимальным учетом интересов и возможностей всех членов группы.

Понятный механизм принятия решения — гарантия участия и безопасности каждого. На практике, эффективные инициативные группы используют два возможных механизма коллективного принятия решения, которые обеспечивают участие каждого и являются предохранителем от чрезмерной власти лидера. Каждому из решений предшествует внимательное выслушивание всех точек зрения и вариантов, возможно даже мозговой штурм для выработки новых вариантов решения. А потом принимается решение либо большинством (больше 50% или больше 75% голосов «за» определяют общее решение, которому меньшинство подчиняется) либо консенсусом (когда группа в дискуссиях достигает общего видения наиболее лучшего решения, находя компромиссы со всеми возражениями меньшин-

Глава 3

ства). Консенсус на практике требует значительно больших затрат времени и душевных сил, однако он в итоге способствует более четкому формированию общего видения группы, идеологии, целей и задач. Ведь обсуждая подходы к адвокации или методы привлечения внимания общественности методом консенсуса, мы постараемся выработать самый лучший и эффективный в нашем случае подход, который учтет все риски и будет прямо вести нас к цели группы, как мы ее понимаем. В такой же ситуации голосование большинством может оставить без внимания риски и опасения многих участников.

В рамках данного этапа регулярность встреч группы очень важна, она дает каждому возможность и время почувствовать себя принадлежащим группе, сформировать общий язык, общее видение, атмосферу и ощущение причастности. Необходимая частота группы определяется самими участниками, но, по многолетнему опыту, на первом этапе не должна быть реже одного раза в две недели.

В рамках данного этапа **регулярность встреч** группы очень важна, она дает каждому возможность и время почувствовать себя принадлежащим группе, сформировать общий язык, общее видение, атмосферу и ощущение причастности. Необходимая частота группы определяется самими участниками, но, по многолетнему опыту, на первом этапе не должна быть реже одного раза в две недели.

2. Проведение РОПУ или других способов совместной оценки жизненной ситуации уязвимого сообщества, а также совместное планирование

Именно планирование деятельности силами всей группы позволяет постепенно повышать организационный и сервисный потенциал максимального количества членов группы. Из участвующих в исследовании территориальных групп некоторые продемонстрировали достаточно высокий уровень понимания целей и задач. В то же время группы, создаваемые на основе комьюнити-центров, хоть и возглавляются представителем сообщества, характеризуются определенной неравномерностью. Часто лидер, работая в проектах НПО, получает значительно большую подготовку в понимании социальной лексики и специфики работы. В таком случае именно лидер с легкостью формулирует цели группы, тогда как другие члены группы имеют о них очень отдаленное представление.

*Первая
ответственность
лидера — определить
реальность.
Последняя —
поблагодарить. Между
этим лидер — слуга.*

Познакомились мы в СПИД-центре, где нам рассказали, что есть такая девочка О., которая старается собрать единомышленников. Начинали с групп взаимопомощи — сначала было по три человека в группе. На сложности не обращали внимание, было желание оказаться рядом с единомышленниками, осознать, что не одни в проблеме.

Краматорск, Донецкая область.

3. Деятельность по формированию идентичности

Формирование общего чувства «мы» само по себе присуще всем маргинальным сообществам. Очень часто звучит самоназвание по типу «наши», «свои». Именно общность проблемы и жизненного опыта, возможность встретить «своих» становится ключевым мотивирующим фактором в сплочении инициативной группы.

Среди ключевых нетренинговых методов по формированию идентичности по опыту многих инициативных групп можно назвать следующие:

- ♦ Совместная организация досуга для участников группы, а также для детей, семей. Формы такого досуга должны быть выбраны самой группой. Самое важное, чтобы все группы приняли участие в организации и проведении праздников, например, детского дня рождения или новогодней вечеринки.
- ♦ Подготовка информационного материала о группе — это может быть стенгазета, группа в социальных сетях, информационный буклет или журнал. Главное, чтобы каждый участник группы если не написал, то нарисовал часть данного материала, принял активное участие в его придумывании, обсуждении, редактировании. Особое внимание стоит уделить обсуждению названия такого информационного представления группы внешнему миру. Именно название, сформулированное без внешней цензуры или влияния, может в дальнейшем стать очень сильным самоназванием группы и организации.
- ♦ Совместное творчество, например, подготовка плаката от имени всей инициативной группы или участие в конкурсе уличной скульптуры, украшение зала для встреч, подготовка комикса про жизнь целевой группы — все эти материалы с легкостью могут быть использованы для того, чтобы сообщить всему местному сообществу о целях и задачах группы, но также они играют важную роль сплочения.
- ♦ Создание информационной рассылки или группы в социальных сетях для облегчения доступа всех членов группы к необходимой информации. В последнее время социальные сети как пространство для информационного обмена стали играть все большую роль в сплочении общества. Это безусловно важный механизм общения инициативной группы, если все члены имеют возможность регулярно пользоваться интернетом и проверять электронную почту. По началу, дискуссионная группа в социальных сетях может и должна быть закрыта от внешних

Глава 3

людей. Именно там есть возможность между очными встречами обсудить насущные вопросы, внести предложения, сообщить о чем-то новом. Однако нужно помнить, что никакое виртуальное общение не может заменить собой очные, живые встречи группы. Кроме того, всем участникам виртуального общения нужно знать о том, что человек перед экраном компьютера склонен выражать свои соображения и мысли более резко, т.к. не видит реакцию собеседника. Более детально о работе дискуссионных и инициативных групп в виртуальном пространстве мы будем говорить в подразделе 3.4.

4. «Акции для подъема боевого духа».

Подготовка и участие в различных мероприятиях, направленных на изменение социальной среды — очень важный метод работы группы, который сразу может дать адвокационный эффект. Среди таких видов деятельности чаще всего называют следующие:

- ♦ уличные акции протеста (*например, ЛГБТ-группа Львова два года подряд в день противодействия гомофобии организовывала уличные акции и кампании по расклейке листовок, а инициативные группы людей, инфицированных гепатитом С из 36 городов Украины летом 2012 года вышли в парки для сбора подписей под петицией за принятие государственной программы противодействия гепатитам*).
- ♦ выпуск специализированного информационного материала о своей группе и для своего сообщества («Костяк организации — 5 человек, редколлегия «Подорожника», подбор материала — дело всей группы. Новые члены приходят, но нечасто, многие девочки приходят первый раз, им это кажется диким. Не каждая сразу готова сказать, кто она. Часто новенькая просто сидит и слушает» (НПО «Юнитус», Николаев);
- ♦ проведение дискуссионных клубов с приглашением широкого круга участников из числа сообщества, на которых обсуждаются насущные вопросы самого сообщества при участии эксперта (врача, юриста, психолога). Хорошо, если все члены инициативной группы участвовали в формировании темы такой дискуссии, а потом в организации клуба, приглашении экспертов, участников из числа сообщества. Обычно, дискуссионные клубы могут стать важным шагом для новых членов сообщества к присоединению к группе. Можно дискуссию строить вокруг обсуждения кинофильма на острую тематику. Например, очень хорошее обсуждение роли личной гражданской позиции в защите прав ЛГБТ

Когда начинали, я был один, все тогда скрывали свой статус. Я подумал, что можно было бы создать группу для поддержки — так появилась группа анонимных наркоманов.

Крымское отделение Сети ЛЖВС.

**Проведение дискуссии.
Вопросы для обсуждения**

Каковы причины данной проблемы?

От кого зависит решение данной проблемы в нашем городе?

Что каждый из нас и наша группа может сделать, чтобы данная проблема решалась?

³⁴В рамках проекта «Зеленый свет» при поддержке фонда «Відродження» в 2010 году изготовлено три информационно-образовательных фильма, ориентированных на потребности ПИН и организаций, работающих с этой уязвимой категорией, на следующие темы:

Основы снижения вреда от употребления наркотиков.
<http://youtu.be/46l015Sg10M>

Профилактика передозировок и уменьшения рисков инъекционного употребления наркотиков.
http://youtu.be/k_u_goy-N6k

Правовые аспекты наркозависимости. ПИН и милиция.
<http://youtu.be/4ROaTQznF5o>

может стать просмотр картины «Харви Милк», для группы потребителей наркотиков хорошим началом дискуссии может стать совместный просмотр информационного киноролика по проблеме взаимодействия с милицией или профилактики передозировок, снятые командой Альянс-Украина в 2011 году³⁴.

Очень важно понимать, что подобные акции направлены на сплочение и мотивацию к дальнейшей деятельности актуальных и потенциальных членов инициативной группы. Наиболее важная задача организаторов акции — продумать заранее все аспекты личной безопасности участников и возможных организационных последствий.

Многие опрошенные эксперты не рекомендуют сразу, с самого начала жизни группы прибегать к радикальным протестным акциям, т.к. они в дальнейшем мешают налаживанию эффективных рабочих взаимоотношений с органами государственной власти. Из интервью с активистами: *«Непродуманность протестов уже привела к тому, что эти акции не вызывали вообще ни у кого, кроме прессы, никакого интереса. Но из-за этого достичь компромисса с принимающими решение практически невозможно. И кто-то должен опять идти и просить у чиновников: «Ну давайте поговорим, давайте дружить». И сразу слышать отказ.* Для эффективного построения адвокации лучше сначала попробовать все доступные методы конструктивного решения проблемного вопроса, когда органы власти воспринимаются как соратники. И только при невозможности такого «мирного пути» стоит прибегать к протестным пикетам, демонстрациям, уличным акциям.

Акции, когда группа демонстрирует свои ценности и цели для всего общества или для общества города в целом, совсем не обязательно должны носить радикальный характер. Значительно позитивнее воспринимаются шуточные послания, плакаты и наклейки, которые дают представление о маргинальной группе как о такой, которая не просто требует, а готова дать что-то микрорайону.

Замечательным примером таких акций некогда делился лидер Центра «Социальное действие» из города Лестера. В одном из британских промышленных городов молодежи, любителям панк-музыки не было где собираться. Их спонтанные вечеринки возле баров в жилых районах вызывали массу возмущения у местных жителей преклонного возраста. Инициативная группа молодежи тогда придумала выпустить стеной информационный листок от

имени панк-молодежи с просьбой к старшему поколению помочь с поиском возможного пустыря, где они бы могли оборудовать для себя удобное место для встреч и вечеринок. В итоге, активисты с обеих сторон встретились и были очень полезны друг другу в решении совместной проблемы — ночной клуб был обустроен в заброшенном амбаре подальше от жилых районов.

Акцией для активизации «боевого духа», но мирной и конструктивной, может быть выступление представителя группы на местных координационных советах, если они готовятся и обсуждаются всей группой. Тогда данный процесс, как и все акции, способствует сплочению группы, кристаллизации ее понимания общности целей и интересов.

5. Совместный досуг — проведение спортивных игр, выезды на пикники, походы выходного дня, экстрим-туры. Подобные формы сплочения команды очень важны особенно на первых этапах развития ИГ, когда формируется общность.

Наши ключевые проблемы при формировании группы

Нестабильность мотивации членов ИГ — самая часто называемая лидерами проблема. Не совсем понимая, в чем личные выгоды, интерес во встречах группы, люди начинают пропускать встречи, не участвуют в обсуждениях. Сама по себе немотивированность участников не является проблемой, она скорее следствие нескольких других проблем, которые мы перечисляем дальше.

1. Страх перед раскрытием статуса, факта принадлежности к группе, внешнее давление против участия в группе, если группа, еще не успев сплотиться начала активные протестные действия, а значит вызвала «огонь на себя». Например, в случае активной адвокации права участников ЗПТ на рецептурную форму препарата, врачи на сайтах могут к таким активистам относиться предвзято, опасаясь претензий, жалоб. В таком случае участники группы получают от участия рисков больше чем выгод, ведь результаты адвокативной кампании появятся не скоро, а косые взгляды, уговоры отказаться от активизма со стороны врачей или родственников они слышат каждый день. В самых резких случаях, как это было с организаторами гей-прайда в Киеве в 2012 году, лидеров оргкомитета тяжело побили, опасения были не напрасны.

Что делать со страхом как де-мотиватором? Очень внимательно к нему относиться, не игнорировать. Именно об опасностях и рисках важно помнить при начале активных действий силами группы. При формировании команды для акции нужно определить роли каждому исходя из того, насколько публично, активно, открыто человек готов выступать. Всегда при подготовке акции есть важные задачи, которые требуют времени, усилий, но не видны извне, как например — обзванивать журналистов, рисовать плакаты для акции, расклеивать объявления, дежурить на контрольном телефоне в случае риска задержания со стороны правоохранительных органов. Если участники группы узнают о возможности поддерживать работу, но не подвергаться рискам стать публичным, они будут рады включиться в активность.

2. Ограниченное видение целей, непонимание их, несоответствие ожиданий участника группы и того, что он получает от группы. Часто такая ситуация складывается, когда группа формируется из клиентов программы, которые от этой формы работы ожидают получать какие-то выгоды уже прямо сейчас — чай, проездные, материальные пайки, льготы любого типа. Естественно, эти ожидания не оправдываются, и люди очень быстро понимают, что инициативная группа требует личного времени, усилий, затрат собственных ресурсов, а выгоды от работы в ней носят нематериальный характер. Одной из причин непонимания целей может быть навязанность задач со стороны национального сообщества, когда группа сама не обсудила и не выработала цели своей деятельности.

Видя несоответствие ожиданий, а также непонимание целей группой лидеру прежде всего нужно организовать обсуждение, на котором еще раз (если это уже делалось раньше):

- ♦ услышать ожидания и опасения каждого;
- ♦ определить стратегические цели группы на год (устаами каждого участника и потом обобщая);
- ♦ определить, как ближайшие планы связаны, либо не связаны, с приоритетами группы на год.

Такую сверку обязательно нужно делать в начале каждого большого этапа жизни группы.

Глава 3

3. Ненаполненность встреч группы. Если после завершения встречи каждый участник не может сказать, что нового он узнал, понял, что удалось вместе сделать для реализации цели, то очень быстро активные люди будут покидать группу, а она вернется/превратится в дружескую компанию.

Самая сложная задача лидера на этом этапе — творческая, именно его идею в первое время наполняют встречи. Однако после первых 5–7 встреч уже не стоит опираться только на себя. Участники группы к этому моменту уже будут готовы обозначить интересующие их, злободневные темы для дискуссионного клуба, а также помочь пригласить своих знакомых врачей, психологов, юристов, которые могут выступить экспертами при таких обсуждениях.

Важно, чтобы при определении тем и форм следующих встреч была учтена позиция и потребность каждого. Тогда удастся соблюсти баланс между видами деятельности группы, которые направлены **«внутри»**, на сплочение группы, лучшее знакомство, понимание друг друга, и направленные **«вовне»** — на информирование сообщества о работе группы, на лоббирование общественных изменений и защиту прав сообщества.

Мы уже приводили список всех возможных подзадач методов работы группы. Еще раз обобщим, из чего может складываться график встреч группы.

Из сложностей участники выделили отсутствие условий для мотивации большинства, если нет новизны в работе группы, нечем заняться, скучное общение.

Донецкая область, ИГ ПИН.

Основные задачи встреч группы и методы их реализации

«Мы узнали новое» — повышение уровня знаний и понимания:

- ♦ обсуждения насущных проблем — список вопросов определяется группой, а эксперта нужно поискать среди знакомых;
- ♦ проведение опросов, исследований, оценки.

«Мы уже меняем мир»:

- ♦ совместное творчество, создание уличной скульптуры, рисование или лепка — нужны для того, чтобы более красочно выглядел комьюнити центр или двор, где собирается группа, но также это способ узнать о талантах тех участников группы, которые редко проявляют себя в разговорах или активной деятельности;
- ♦ акции и адвокационные кампании;
- ♦ участие в консультациях, координационных советах.

«Мы сплотились и поняли себя лучше»:

- ♦ киноклубы про наше сообщество с обсуждением;
- ♦ подготовка информации о группе, журнала, презентации, газеты — и пусть обсуждение каждого слова займет много часов, но это и есть наше понимание нас самих, задач;
- ♦ упражнения по формированию команды — знакомство, формирование доверия, в том числе отдых и совместные поездки по разным городам или выезд на природу.

4. Завышенные амбиции лидеров. Лидер играет ключевую роль в сплочении группы. Если лидер был инициатором появления группы, он может не очень ценить вклад участников группы, может формировать цели группы без учета пожеланий, мыслей, предложений участников. Иногда инициативная группа может стать площадкой реализации потребности во власти со стороны лидера.

Говоря о рисках, связанных с амбициями лидера, в интервью с нами Людмила Литвиненко, многолетний специалист по поддержке волонтерства и лидерства в сообществах, совершенно справедливо отметила следующее:

- ♦ риск распада группы из-за конфликта лидеров;
- ♦ риск того, что амбициозный лидер выберет в дальнейшем другой путь профессионального роста вне оказания социальных услуг, и группа перестанет существовать;
- ♦ сложности выработки совместных решений, построения иерархии, выработки традиций, процедур распоряжения совместными ресурсами;
- ♦ сложности по выработке и приверженности правилам, которые дадут возможность продуктивно работать (как, например, правило безнаркотической территории);
- ♦ демотивация наступает, если быстро не удалось достигнуть первых, очень амбициозных целей группы.

Каким образом можно справиться с завышенными амбициями лидера? Единственный способ не вырастить из лидера группы диктатора — это внедрение системы демократического принятия решений. С самого начала существования группы важно принять правила жизни группы, которые мы уже рассматривали детально ранее. При этом правила коммуникации и распространения информации и правила принятия решения могут быть приняты позже, когда группа начнет активно действовать. Доступ всех к информации и общим ресурсам и коллективное принятие решения — это главные предохранители от лидерской узурпации власти.

5. Отсутствие связей и знаний. Слабые контакты с другими организациями, сетями в регионе и стране, незнание контекста и терминологии деятельности сообщества или программ здравоохранения — это естественные сложности для новой группы, если они озвучиваются, становятся явными для участников и лидера, значит группа уже мотивирована, сплочена и готова переходить к активной продуктивной деятельности, будь то адвокация или

Глава 3

оказание услуг. Уязвимое сообщество редко обладает необходимыми профессиональными навыками и партнерскими связями, их предстоит нарабатывать в процессе обучения и совместных действий на уровне города.

Специфика формирования инициативных групп из числа потребителей наркотиков и женщин коммерческого секса

Среди основных катализаторов, которые стимулировали потребителей наркотиков, как активных, так и участников программы заместительной поддерживающей терапии, присоединяться к работе организаций и создавать собственные инициативные группы, можно выделить следующие:

- ♦ знакомство с позитивным опытом создания организаций из числа активных потребителей в других странах или городах;
- ♦ необходимость в постоянной социальной поддержке, юридической защите и во взаимопомощи;
- ♦ возможность самостоятельно выработать задачи и реализовывать проекты в интересах сообщества;
- ♦ необходимость в слаженных адвокационных действиях.

Отдельно следует выделить возможность самореализации для пациентов, находящихся на заместительной терапии (ЗПТ). *«Единственная зацепка — это если организацию создадут люди, которые на ЗТ. То есть они не ушли от проблемы, они люди употребляющие, но адекватные, их время структурировано вокруг принятия препарата, представители этого сообщества знают, что делают. Пока их немного, но среди них уже есть лидеры...»* (ПИН в ремиссии, г. Севастополь)³⁶. Сказанное лидером участников исследования в 2007 году подтвердила история активного роста «Всеукраинской ассоциации участников ЗПТ», которая в 2012 году насчитывала уже более 300 лидеров практически во всех городах Украины. Ассоциация является примером самоорганизации участников программы как на национальном, так и на местном уровне³⁷. Силами Ассоциации уже проведено несколько успешных национальных и региональных адвокационных кампаний по введению рецептурной выдачи препарата заместительной терапии, защиты прав в случаях давления со стороны правоохранительных органов.

Люди, употребляющие наркотики, являются экспертами, и это важно для принятия решений, касающихся их жизни.

«Ничего для нас без нас»³⁵



³⁵«Ничего для нас без нас» — доклад и манифест о расширении значимого участия людей, имеющих опыт употребления наркотиков в борьбе с ВИЧ-инфекцией и гепатитом С — <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ru/library/our/nothing/index.htm>

³⁶Интервью проводилось в 2007 году, в последующие годы количество пациентов ЗТ значительно увеличилось (7339 человек по состоянию на 31.12.2012).

³⁷Более подробно о деятельности Ассоциации участников ЗПТ можно узнать на сайте организации <http://astau.org.ua/>

Ключевым фактором, способствующим созданию и работе инициативных групп потребителей наркотиков, являются комьюнити-центры или общественные центры для ПИН, формальные, существующие как направление деятельности по профилактике ВИЧ³⁸, или неформальные, собирающиеся вокруг дружественного врача, социального работника или лидера. В общественном центре в рамках программ профилактики ВИЧ, кроме медико-социальных услуг, дает возможность организовать насыщенное общение представителей сообщества, в частности по обсуждению ключевых потребностей, проведению встреч взаимопомощи.

«На самом деле все начиналось не так, не с групп самопомощи, не с денег. Мы собирались у дяди Вовы в сарае, люди стекались в эту каморку, курили, кололись, при этом общались. Чувствовалась поддержка, которую можно было получить всегда. Было 3–4 группы по городу. Тогда в сарайчике был настоящий комьюнити-центр — когда люди собирались сами. Сейчас все более формализовано» (руководитель комьюнити-центра, Одесса).

Основные сложности в развитии потенциала ПИН

- ♦ необходим личный контроль за потреблением наркотиков. Иногда лидер может быть в рабочем состоянии, даже потребляя наркотики: *«Я абсолютно работоспособен, потому что я контролирую свое наркопотребление лучше любого нарколога», лидер ИГ БФ «Усі разом», Львов).* Часто подобные заявления являются актуальными на определенный период времени, но иногда остаются неподкрепленными практикой, весьма велика возможность срывов, которые поставят под угрозу запланированную деятельность группы;
- ♦ потребительское отношение к социальной работе и деятельности общественных организаций, когда даже при организации инициативной группы *«создается впечатление, что клиенты ждут и верят, что им должны что-то дать — деньги на шприцы, пайки и т.д.*

В сфере мобилизации сообщества ПИН исследование выявило жесткое идеологическое противостояние двух сообществ людей, имеющих опыт потребления инъекционных наркотиков, — активных ПИН и находящихся в ремиссии. Вот как эмоционально говорила об этом Галина Каминская, лидер БФ «Усі разом» из города Львова:

«Я твердо стою на позиции, что мобилизация сообщества, развитие активизма — это дело активных потребителей наркотиков и демонст-

³⁸Об общественных центрах сообществ ПИН, ЖКС, МСМ/ЛГБТ в странах мира и в Украине, их задачах и методах работы можно узнать из детального методического пособия, подготовленного Альянс-Украина, Общественные центры снижения вреда для уязвимых к ВИЧ групп населения: опыт, практика, перспективы <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ru/library/our/comcen/index.htm>

Глава 3

рация того, что человек может контролировано употреблять наркотики, может быть социально полезен и, мало того, это как раз и является взглядом изнутри. Вот как ни странно, и это демонстрируют все «трезвые» объединения — это закрытые клубы, потому что они построены по модели групп взаимопомощи, «12 шагов». Но мы говорим о другом, мы говорим о вовлечении и активизме. Как ни странно, на постсоветском пространстве есть прекрасные примеры, которые могут быть уже модельными, как, например, опыт чудесной московской организации «Колодец» — люди не ставят себе задачу трезвости, они четко осознают, что они банально «торчат». В то же время, поскольку они давно работают в социальной сфере, они четко видят, что им надо».

Снижение вреда только частично касается охраны здоровья, и в значительной мере — социальной справедливости и прав человека.

Matt Curtis, Институт открытого общества (OSI).

При планировании национальной деятельности по мобилизации общества потребителей наркотиков также необходимо учитывать специфику наркопотребления и сложности пребывания в другом городе или стране. На данный момент конференции по снижению вреда выработали простые правила для организаторов, которые сделают возможным участие активных ПИН в событии. Сообщество также, по мнению экспертов, должно выработать разумные средства избежать при такой активности повышения доз или срывов ПИН в ремиссии. Важно силами различных подгрупп потребителей, которые могут быть разобщены как по признаку активного потребления/ремиссии/участия в программе заместительной терапии или по признаку превалирования того или иного вида наркотического вещества на уровне города и национальных сетей вырабатывать общие потребности и проблемы. Например, на встречах лидеров сообществ ПИН в 2007 году были выделены ключевые проблемы, на решения которых должна быть направлена адвокационная работа по организации потенциала сообществ, чем бы они друг от друга ни отличались³⁹:

- ♦ нет адекватного лечения наркомании;
- ♦ криминализация личного потребления;
- ♦ мало комьюнити-центров;
- ♦ отсутствие ресоциализации;
- ♦ недостаточно открытых лидеров из сообщества.

Также при работе по развитию потенциала сообщества ПИН следует принимать во внимание факт, что это сообщество очень разнородное (сюда можно отнести и активных ПИН, которые потребляют различные виды нар-

³⁹По результатам встречи организаций и инициативных групп ПИН «Ничего для нас без нас» 20 марта 2007 г. при поддержке программы IHRD OSI.

котических средств, и находящихся на ЗПТ, и тех, кто в данное время не употребляет). Кроме того, ПИН, работающие в ВИЧ-сервисных НПО, часто определяют как проблемы сообщества организационные или финансовые проблемы организаций-работодателей.

В процессе исследования выделилась еще одна группа, которая не только активно мобилизуется на работу по ответу на эпидемию ВИЧ, но и оказывает содействие мобилизации других групп, это родственники потребителей наркотиков, члены семей, затронутых эпидемией ВИЧ. По словам эксперта из Львова, самая правильная организация не обязательно состоит из членов сообщества, но обязательно из людей, переживших проблему, тогда она верна и последовательна в достижении цели защиты права на жизнь представителей сообщества: *«Почему одна организация четко видит свою миссию и говорит: мы будем это делать, потому что это в интересах потребителя; а другая начинает «влиять и продаваться»: сейчас мы туда, завтра сюда, хотите за снижение вреда – будет снижение... То есть носительство – это одно, истории от ближайших родственников и окружения – это совсем другое. Потому что люди уходят, и ты тут вдруг понимаешь, что вот этого ты не сделал, тут ты поверил, а не должен был».*

Пример из практики

Мотивация помощи себе и людям, которые имеют схожие проблемы, объединила **матерей потребителей наркотиков** в Евпатории в общественную организацию «Ариадна», уже более 15 лет занимающуюся оказанием помощи и переадресацией для получения профессиональной помощи для ПИН. Именно при ее поддержке с использованием ее базы возникла организация «Феникс» при участии людей, имеющих опыт оказания секс-услуг.

Глава 3

Специфика формирования инициативных групп женщин коммерческого секса

Работа инициативных групп секс-работниц в Украине не имеет стойких традиций и освоенных социальными работниками подходов для работы с группой.

Создание инициативных групп РКС силами специалистов-медиков или социальных работников — нередкая практика. Однако значительно сильнее работает пример тех, кто сам имеет опыт оказания услуг, а сейчас начали социальную активность. Как пример можно привести создание людьми, принадлежащими сообществу, всеукраинской организации «ЛИГАЛАЙФ».

Со времени своего образования в 2009 году «Лигалайф» — организация, призванная защищать интересы сообщества секс работников, уже стала активным организатором адвокационных действий по защите прав, профилактике насилия по отношению к секс работницам.

Техническая поддержка инициативной группе

Чаще всего инициативные группы развиваются, используя свой собственный ресурс и желание, без внешней помощи. В таком случае они более активно ищут возможности обучиться, а также, в случае возникновения проблем, сами ищут возможных консультантов для их решения.

Техническая и методологическая поддержка инициативной группе на этапе ее формирования должна быть очень продуманной и взвешенной, такой, которая отвечает на запросы и потребности группы, и ни в коем случае не ограничивает развитие, и тем более не заменяет собой внутренние процессы, самостоятельное принятие решения.

Философия технической помощи для инициативных групп сообществ прекрасно была описана в интервью с Татьяной Ваненковой, экспертом из Николаева: *«Важна роль лидера-профессионала, который может обеспечить рост лидера из целевой группы — это островки, помогающие формировать сообщество»*.

Все виды деятельности, проводящиеся самой инициативной группой или организацией для ее поддержки, могут быть финансово поддержаны из внешних источников только для зарегистрированной НПО. Поэтому организации, которые хотят помочь инициативной группе являются внешней по отношению к ней самой. Очень редко местная ВИЧ-сервисная органи-

**Объединение —
конструктив,
дробление —
деструктив.**

*Евгений Аничин,
лидер ассоциации «Клубный дом».*

зация получает средства на развитие новых общественных инициатив. Из украинского опыта только межрегиональные ресурсные центры и проекты по региональной координации ставили себе задачу, развитие новых инициативных групп и организаций из числа сообществ. И были в выполнении этих задач достаточно успешны.

Все опрошенные эксперты по развитию уязвимых сообществ указывали на сложности построения взаимоотношений с группой на различных этапах ее развития потенциала, амбиций, структуры. Галина Каминская как руководитель ВИЧ-сервисной организации, берущей ответственность за поддержку инициативной группы из числа ПИН, предложила использование варианта заключения меморандума НПО с инициативной группой, опробованный БФ «Усі разом» и инициативной группой активных ПИН:

Вот у нас с лидером ПИН есть меморандум, у нас оговорено, что я не вмешиваюсь в программную деятельность, зато четко контролирую то, что на мне — администрирование, деньги, отчетность... А потом я могу сказать: покажите, что там у вас, а почему так мало интервью, почему пакеты в углу лежат, но ничего сделать уже не могу, потому что меморандум отношений должен быть очень четким, чтобы любой менеджер понимал, где заканчивается его зона полномочий и начинается деятельность группы.... И смысл заключается в том, что я своим сто раз говорю: «Выплывете — слава Богу, не выплывете — что поделаешь, свою голову никому не прицепишь».

Замечательный опыт мобилизации сообществ силами ВИЧ-сервисной НПО показало БФ «Нове сторіччя» (Николаев) в поддержке самоорганизации сообществ в различных городах Николаевской области. Из анализа проведенных интервью:

«Нове сторіччя» — типичная профессиональная НПО, которая ориентирована на помощь сообществам, «подталкивая» их к самоорганизации — поиск лидера, позже помощь с подготовкой документов для регистрации. Сами инициативные группы в регионах, хоть и называют ее «наша организация», но видят ее более как партнера, а не как патрона.

В свою очередь сама организация тоже старается исполнять роль «зонтика» для региональных организаций, которые пока находятся в стадии подготовки к регистрации. Организация исполняет роль мобилизатора сообществ. Принцип поиска происходил, как правило, путем поиска лидера (как одиночной сильной личности — Южноукраинск, так и суще-

Глава 3

ствующие группы взаимопомощи – Вознесенск). На сегодня существует поддержка только местных инициативных групп, но финансирование идет только на ПОШи, группы взаимопомощи поддерживаются лишь предоставлением инфоматериалов и материалов для встреч (инфоматериалы–сок–печенье). Сами признают, что было бы тяжело работать без энтузиастов-лидеров.

Выбор методов поддержки

При выборе методов внешней технической поддержки ИГ необходимо учитывать следующие факторы:

- 1. Сила общности группы**, сформированность идентичности (т.к. внешние тренинги, включение лидеров в сети в случае молодой и еще не сплоченной группы может быть губительно, лидеры станут реализовываться на другом поприще, в другом сообществе, не оказывая должного внимания самой базовой инициативной группе).
- 2. Наличие конкретного запроса** от имени инициативной группы дает возможность группе по достоинству ценить оказанную помощь, а также принимать ее результаты в деятельность, как результаты своей совместной работы, а не внешнее давление или навязывание.
- 3. Готовность группы к предлагаемым активным действиям** – ведь темп жизни каждой группы может быть очень разным, и решение не вызревшее внутри социального организма не сможет быть эффективно реализовано.
- 4. Наличие закрепленных отношений** между помогающей «старшей организацией» и развивающейся группой – это может быть договор о членстве инициативной группы в национальной сети сообществ (если техническую помощь оказывает национальная сеть) или меморандум о сотрудничестве и помощи.

Далее перечислены ключевые сферы оказания технической поддержки инициативным группам сообществ людей, уязвимых к ВИЧ:

1. Наставничество для лидеров из числа сообщества – «Звонок другу»

Часто такая помощь нужна на ежедневной основе, и молодыми лидерами она воспринимается не как профессиональная работа, а как дружеский совет, просто поддержка. Именно поэтому, организации в том же го-

роде чаще могут оказать больше ежедневной помощи, они знают ситуацию внутри и вовне группы очень хорошо, и могут всего несколькими полезными замечаниями поддержать группу. Как сказала в интервью *Оксана Ильченко из Одесской организации «Дорога к дому»: Помощь, которая нужна сообществам, – это развитие профессиональных и личностных навыков и умений представителей сообщества (например, планирование времени, трудоустройство членов сообщества).*

Если наставничество в построении взаимоотношений, развитии навыков менеджмента можно найти среди общественных организаций своего города, то помощь в решении специфических вопросов адвокации доступа сообщества к услугам или противодействия стигматизации стоит получать в рамках национальных или региональных объединений сообществ. Именно поэтому функция поддержки региональных групп так важна в деятельности национальных сетей каждого из уязвимых сообществ.

2. Предоставление безопасного, бесплатного помещения для встреч – «Ресурсы есть!»

В случае, если в городе уже работает несколько общественных организаций, центров социальных служб или общественных центров, найти временное помещение для встреч инициативной группы возможно. Конечно, такой зал или комнатку для встреч трудно осваивать, однако минимальный комфорт возможен. Инициативной группе для поиска таких возможностей необходимо ориентироваться на те организации, которые задачу оказания технической помощи уязвимым группам обозначают как свою задачу, и постепенно выстраивать партнерские отношения. Межрегиональные ресурсные центры во многих областях Украины кроме помещения могут также помочь с доступом к интернет для получения рассылки лидером группы. Кроме того, в ресурсных центрах для представителей сообщества и социальных работников собрана прекрасная библиотека, позволяющая ознакомиться не только со всеми аспектами ответа на эпидемии ВИЧ и туберкулез, со спецификой социальной работы для потребителей наркотиков, секс-работников или гомосексуальных людей, заключенных или людей, живущих с ВИЧ, но также методические пособия по развитию общественных организаций, эффективной коммуникации, финансовому менеджменту. Кроме того, специалисты ресурсных центров, охватывающих своей работой НПО во всех областях Украины, специально обучены для оказания наставнической поддержки и проведения тренингов для общественных организаций⁴⁰.

⁴⁰Контакты всех межрегиональных информационно-ресурсных центров можно найти на страничке Альянса. <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/partners/infopartners/index.htm>

3. Обучение в проведении оценки и планирования

Если делать оценки ситуации более комплексно, чем просто на словах «вот, например, мой друг недавно...», то нужны специфические знания по региональной оценке с привлечением к участию. Такая оценка практически во всех областях уже проводилась, ресурсные центры и опытные НПО могут подсказать консультанта, тренера, который поможет выбрать наиболее подходящий метод, набор инструментов для такой оценки в масштабах одной инициативной группы. Данное пособие дает лидерам несколько удобных упражнений для проведения оценки, картирования и анализа ситуации в разделе 2.2.

4. Тренинги по мотивации и формированию команды

Именно на данной фазе развития группы максимальное количество различных способов командного взаимодействия необходимо для сплочения команды, лучшего понимания друг друга. Детально о тренинговых методах формирования команды, которые лидер или внешний приглашенный тренер может с легкостью провести в инициативной группе во время одной из встреч, смотрите в этой главе — чуть ниже.

5. Формирование целостной идентичности группы

Когда у инициативной группы появится какое-то название, пусть даже внутреннее, для себя, в ответ на вопрос: «С кем вчера встречались?» — появится ответ. Иногда это просто слова «группа» или «центр», это будет означать начало формирования групповой идентичности.

Идентичность — это не только самоназвание группы, это также ощущение общности целей и задач, а также чувство причастности к данной группе.

Процесс формирования групповой идентичности часто связан с общей идентификацией себя как представителя уязвимого сообщества. Инициативные группы часто называются исходя из национальных сетей — как, например, инициативная группа людей, живущих с ВИЧ в городе, или ЛГБТ инициативная группа, или группа участников ЗПТ. Иногда для лучшего осознания такой идентичности есть смысл провести занятие по рисованию собственного герба или сочинению гимна группы. Но чаще всего самоназвание группы и ее дух формируется природным путем. Любые внешние события, такие как презентация группы для партнеров, для сообщества всегда способствуют процессу формирования или кристаллизации существующей групповой идентичности.

Когда группа уже часто и много встречается, уже подключилась к реализации задач по оказанию услуг или адвокации, важно провести детальное обсуждение буклета про группу. Это не просто рекламный материал, который лидер пишет сам и отдает в дизайн. Это должно быть самописание, с которым соглашается и в формировании которого участвовал каждый. Хорошо если структура такого буклета прозрачная и понятная каждому, чтобы путем мозгового штурма можно было каждому предложить что-то свое. Целевой группой такого буклета или веб-странички будут, прежде всего, представители самого уязвимого сообщества,

Примерная структура буклета про инициативную группу может быть следующая:

- ♦ название группы;
- ♦ логотип или другая символика;
- ♦ цели создания группы, ее миссия: для кого и кем она создавалась? Это всего одно предложение, которое может звучать так: «мы, люди потребляющие наркотики, объединились в эту группу, чтобы не бояться, чтобы защищать права свои, и таких же как мы людей»;
- ♦ чем эта группа занимается, ее задачи — через слова «Мы делаем», «мы планируем»;
- ♦ идеология группы — что она считает важным. А также то, что она не поддерживает: «Мы за то, чтобы ...», и «мы против того, что...»
- ♦ кого и с какими целями вы приглашаете присоединиться к группе;
- ♦ контактная информация.

Каждый из этих вопросов, даже если обсуждался ранее, потребует от группы усилий в их описании, концентрированном и понятном изложении. Но важно сделать так, чтобы это делалось всеми совместно, и предложения каждого были максимально учтены. Потому что тогда это веб-ресурс, группа в социальных сетях или буклет будут восприниматься каждым как его собственное достояние, продукт его творчества. И таким образом он будет символизировать и поддерживать общность и идентичность группы.

Глава 3

Упражнения для тренинговых сессий

На этом этапе важные тренинговые сессии с группой проводятся со следующими задачами:

1 – командообразование. Из существующего множества упражнений и игр в зале и на свежем воздухе по командоукреплению лидер может выбрать наиболее подходящие.

!!!Очень важно на этом этапе в данных играх участвовать всей инициативной группе вместе, не делясь на меньшие подгруппы. Это будет способствовать сплочению, более четкому видению ролей внутри команды. Разделение на мелкие группы только для тренинга может внести ненужное деление, а в некоторых случаях даже способствовать появлению альтернативных лидеров.

При организации таких игр, в каждой из них должны быть следующие элементы:

- ♦ четкая задача (инструкция), правила и критерии успеха группы при выполнении задачи;
- ♦ независимая и объективная оценка успеха по критериям, чтобы победа и успех был сразу виден и ощутим;
- ♦ обсуждение способов выполнения задачи группой, которые привели к успеху, и сравнение их с реальной жизнью и совместными действиями здесь;
- ♦ последующий анализ роли каждого участника в достигнутом успехе.

Важно понимать отдельные подзадачи и специфику разных видов таких игр и упражнений.

1.1. Игры и упражнения на совместное решение творческой задачи (построение башни из подручной канцелярии, запуск «яйца» летать, рисование эмблемы группы, издание информационных материалов и т.д.) замечательно дают группе веру в силы при решении практических задач без заранее заданного решения, сложных и непредсказуемых.

В данных играх самым важным является возможность всей группой придумать способ решения задачи. НЕ бывает правильных и неправильных вариантов, все хороши. Фасилитатор при постановке такой творческой задачи должен четко обозначить измеримые критерии успеха (например, бу-

Ты не можешь вести за собой, лидировать, указывая людям, куда им идти. Ты направляешь людей тем, что сам идешь в искомое место и создаешь прецедент.

маяжная башня должна достать до потолка или удержаться без внешней поддержки 10 секунд и т.д.). Примеры такого упражнения приведены ниже – «Мечта», «Город нашей мечты».

1.2. Игры на совместное преодоление препятствий дают возможность наладить систему взаимной поддержки и внимания к каждому. К таким играм относится достаточно распространенная игра «Берлинская стена», «Паутина». Здесь важно, что препятствие со всеми сложностями должна преодолеть вся команда вместе. Если один из участников не может пролезть в отверстие в паутине и задевает за ниточку, то вся команда начинает работать сначала.

1.3. Упражнения на формирование доверия – в частности, телесного, физического. Распространенным примером такой игры является упражнение в группах по 6–7 человек «Мы тебя держим».

2 – совместная оценка ситуации и планирование. Упражнения «Дерево проблем», «История с дыркой», «Лежачий милиционер», «Письма отчаяния» являются хорошими примерами такого визуального и интересного разговора инициативной группы о ключевых волнующих ее проблемах.

3 – осознание социальных сложностей и изменений, которые с человеком происходят в связи с его присоединением к инициативной группе, возможность высказать свою точку зрения и получить позитивный отклик, внимание со стороны группы («Смелые изменения», «Стена граффити»).

4 – упражнения на формирование совместной идентичности и понимания проблем («Идеалы», «Мозговой штурм», Театральное представление о группе).

Упражнение

Мечта⁴¹

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники смогут совместно реализовать творческую задачу, сплотиться, узнать друг о друге много нового, почувствовать взаимную поддержку.

Зачем его использовать?

Упражнение используется для сплочения инициативной группы и налаживания системы рабочего взаимодействия внутри группы, в частности:

- ♦ Практическое приобретение группой навыков выполнения совместной задачи, получения опыта поддержки от членов команды;
- ♦ Понимание значимости каждого участника в группе, его роли и специфических задач, ролей, которые он может выполнять;
- ♦ Формирование совместного стиля общения, форм обсуждения и принятия решения.

Как его использовать?

1. Подготовьте для проведения данного упражнения материалы, в частности вам нужно будет два сырых яйца, несколько мотков любых шерстяных ниток, разноцветные лоскутки, набор цветной бумаги, ножницы, нитка и иголка, набор палочек для коктейлей, декоративная, оберточная бумага, клейкая лента. Чем разнообразнее материалы будет у группы, тем интереснее получится творческий результат.
2. Данное упражнение важно выполнять всей инициативной группой вместе, даже если она состоит из более семи человек.



⁴¹Это упражнение было придумано совместно автором данного пособия и Лаймой Гейдар как один из компонентов тренингов по поддержке инициативных групп в регионах Украины, проведенных Информационно-образовательным центром «Женская сеть» в 2006 году.

Мечта (продолжение)

Если вы используете данное упражнение для работы в тренинге с несколькими инициативными группами, то постарайтесь объединить команды, которые в реальных условиях имеют больше всего шансов часто работать вместе. Например, так можно объединить в группы по признаку ближайших регионов или в группы по комитетам/направлениям деятельности/интересам одной сети. Т.е. важно, чтобы группа, которую мы формируем, была живым организмом до того и продолжала жить после тренинговой сессии в том же составе. Ни в коем случае для подобного упражнения нельзя живую общую инициативную группу делить на две тренинговые, это повышает риск дальнейшей соревновательности, противостояния и даже появления альтернативных лидеров в ИГ.

3. Подготовив все необходимое, важно пояснить группе задачу данного упражнения и дать инструкцию.

При этом вы берете сырое яйцо в ладошки, а остальные материалы раскладываете на столе или полу перед участниками. Инструкция обязательно должна содержать описание задачи, время на ее выполнение и критерии успеха:

«У меня в руках живое существо. У него есть мечта всей жизни — оно хочет быть красивым, быть целым и находиться в безопасности, но больше всего оно хочет полететь. У вашей группы есть 40 минут и все вот эти материалы (можно использовать любые другие подручные материалы, которые есть в данном помещении) для осуществления мечты данного существа.» Когда участники увидели, о ком идет речь, мы еще раз более четко повторяем: «Время выполнения задания — 40 минут, в нем участвуют все члены группы, важно, чтобы яйцо полетело, было при этом красивым и не разбилось.»

4. Во время выполнения данного упражнения вы, как ведущий, старайтесь для себя отметить те роли, которые каждый участник выполнял в группе.

5. Обсуждение результатов данного упражнения должно проходить по следующим стадиям:

а. Обсуждение результата общего творчества. Это первый круг высказываний после демонстрации полета яйца. Всей группе и каждому отдельно ведущий задает вопрос:

- Было ли это реальным полетом, осуществилась ли главная мечта нашего героя?
- Красивое ли оно, яйцо, получилось?
- Безопасно ли ему?



Мечта (окончание)

- b. Далее обсуждается в группе вопрос: благодаря чему получилось выполнить задание, осуществить мечту? Тут важно услышать мнение каждого участника группы. В случае, если яйцо случайно в результате разбилось, лучше всего предложить группе учесть все ошибки и взять еще 20 минут и еще одно яйцо для того, чтобы добиться выполнения мечты.
- c. Далее группе важно ответить на следующий вопрос: какую роль, задачу выполнял каждый из ее членов. Для этого ведущий предлагает всем участникам вспомнить, что важного для общего результата сделал Петя, Ваня, Саша или Марина. При этом начинаем такое воспоминание с тех, кто в группе не является самым активным, не проявляет своего лидерства. Пусть большинство группы отметит, что для них было важно в работе именно этого члена команды, за что они благодарны, пусть это была идея аппликации или красивого бантика. Если что-то не вспоминается, ведь участники были заняты выполнением задачи и могли не обратить внимание на работу других, ведущий может напомнить о деталях, используя свои заметки о ролях важного участника в процессе.
- d. Далее в обсуждении важно перенести полученный опыт на ежедневную деятельность группы. Вопрос ведущего может звучать так: Что в этой игре было похоже на вашу ежедневную работу, жизнь? Что из полученного опыта вы хотели бы взять в работу вашей группы?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Для данного упражнения ведущий ни в коем случае не подсказывает варианты решения аэродинамической составляющей данной задачи. Вам важно знать, что каждая группа придумывает свой собственный вариант. Десятки инициативных групп и команд успешно справлялись с данным упражнением, ни разу не повторяясь.

Упражнение

Издание информационно-образовательных материалов

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения, даже скорее, серии встреч группы, которые могут стать регулярным занятием, если информационный продукт будет постоянным – как сайт, сообщения в социальной сети или журнал инициативной группы, участники будут издавать собственные информационно-образовательные материалы по проблемам сообщества или вопросам ВИЧ/СПИД для собственного же пользования и других членов сообщества. Эти материалы должны стать инструментом информирования, обучения и передачи определенных знаний, навыков или отношения к людям. Данное упражнение особенно эффективно использовать в работе с представителями основных целевых групп населения.

Для дополнительного освоения данной темы рекомендуем обратиться к специализированному пособию Альянса по подготовке информационных материалов <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/informat/index.htm>, а также к рекомендациям редколлегии на сайте aidsfiles.net.ua.

Зачем его использовать?

Упражнение по подготовке издания помогает:

- ♦ издавать эффективные информационно-образовательные материалы для конкретных групп или сообществ;
- ♦ развивать у отдельных людей и групп новые навыки, знания, уверенность и социальный капитал;
- ♦ улучшать взаимопонимание внутри инициативной группы, между стигматизированными группами и другими участниками процесса;
- ♦ повысить уровень осведомленности в области прав человека и проблематики жизни сообщества, а также о здоровье;
- ♦ адвокатировать необходимые изменения, например, снижение насилия, стигмы и дискриминации;
- ♦ дать возможность участникам группы начать обсуждение задач группы, ее ключевых ценностей, того послания, которое группа хочет передать другим членам сообщества;
- ♦ поддержать творчество участников инициативной группы как индивидуальное, как в случае с рисунками, так и совместное – как в случае с названиями статей и т.п.



Издание информационно-образовательных материалов (продолжение)

Как его использовать?

1. Убедитесь, что все участники понимают, что такое информационно-образовательные материалы и зачем их использовать. Приведите примеры. Вспомните, какие информационные материалы по проблематике ВИЧ или о жизни уязвимого сообщества «зацепили», запомнились участникам группы больше всего за последние годы. Это могут быть и листовки, и газетные публикации, и сообщения в интернете или социальных сетях.
2. Обсудите цель информационно-образовательного материала (ИОМ), который будут издавать участники. Важно начать работу с самого актуального материала на наиболее волнующую и плохо освещенную тему. Для определения цели ИОМ пройдите по следующим вопросам:
 - Целевые группы – кто будет той аудиторией, для которой будет создан этот продукт?
 - Темы – какие конкретные вопросы и проблемы необходимо затронуть в этом материале? Какие конкретные вопросы в сфере профилактики, ухода, поддержки, лечения или снижения вреда?
 - Средство – какая форма данного продукта будет самой оптимальной для данной целевой аудитории и темы?
3. Запишите результаты обсуждения в таблице, образец которой приводится ниже.

Целевые группы	Темы/Вопросы	Возможная форма продукта
Работники коммерческого секса	Основы безопасного секса Как избежать насилия Как распознать симптомы ИППП Где получить услуги Значение солидарности и самоорганизации	Постеры Флип-чарты Аудио- и видеоматериалы Памфлет Пакет с презервативом Танцевальная постановка Настенная продукция для дропин центров Информационные сообщения в социальной сети



Издание информационно-образовательных материалов (окончание)

4. Разбейте группу на команды для дальнейшего детального планирования наполнения каждого продукта: точный месседж, роли и обязанности, необходимые материалы и место проведения/применения тех или иных действий. Ведущие должны проследить, чтобы месседжи были технически точными и корректными. Если группа небольшая, то при общем обсуждении можно все выписанные в таблице темы приоритизировать, определить из всех одну, с которой начать работу, а следующие оставить для будущего. Очень важно лидеру группы не потерять записи, а по возможности и всю таблицу повесить в помещении для встреч. Тогда у каждого из участников будет возможность продумывать ИОМ, картинки или тексты для них между встречами группы.
5. Далее группа создает свои материалы путем их написания, рисования постеров и картинок, использования театральных постановок, фотографирования и т.д.
6. Продемонстрируйте, воспроизведите и раздайте продукты:
 - продукты могут быть продемонстрированы или показаны приглашенной публике;
 - визуальные продукты можно размножить и воспроизвести на более широком уровне;
 - видео- и аудиопродукты могут быть записаны на CD, DVD или VCD для целевого распространения, в том числе и на телевидении и радиостанциях, в НПО, правительственных учреждениях и пр.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Продукты принадлежат участникам, которые их создавали, а не организации, которая фасилитировала или оплачивала процесс. Если вы хотите использовать их вовне, попросите разрешения участников для использования тех или иных материалов и уважайте их пожелания.
- ♦ Как показывает опыт, такие материалы, созданные по принципу участия в процессе, обычно не нуждаются в последующем тестировании, если их производят представители кросс-секции конкретной группы, которая и будет их использовать в будущем.
- ♦ После первой такой встречи некоторые участники группы окажутся значительно более заинтересованы в продолжении регулярной информационной работы. Из таких активистов можно создать редакционную группу, которая будет регулярно разрабатывать информационные материалы.

Случай из жизни. Журнал социально активной молодежи «Скажи, сделай, будь, почувствуй... САМ»

Инициативная группа безнаркотической молодежи города Киева, которая в 1998 году называла себя «Клуб для клубов», сформировалась вокруг издания своего журнала. Сам журнал не планировался организаторами, но группа в первый раз начала обсуждать, что может быть интересно прочитать в первом информационном бюллетене клуба друзьям и знакомым, лидерам других детско-юношеских и молодежных клубов города.

Первая встреча закончилась обозначением тем для статей (интернетом тогда никто из Клуба не пользовался). Встречи всей команды, которая превратилась в редколлегию, стали проходить два-три раза в неделю и занимали как минимум 2–3 часа. Они строились по принципу фокус группы, обсуждающей каждую тему – статью или иллюстрацию. В роли автора себя попробовали все участники группы, написав о том, что их больше всего волнует – как в жизни каждого человека, так и в жизни молодежных клубов, работе государственных социальных служб, в духовной и социальной жизни общества. Все статьи были вывешены на стенах Клуба для предварительного ознакомления, и каждая тема и материал потом обсуждался отдельно, при этом вся группа отвечала на вопросы:

- ♦ что важного, полезного для каждого из нас в данном материале? Что мы говорим этим материалом, какое послание передаем читателю?
- ♦ что понравилось больше всего?
- ♦ что можно было бы добавить, как проиллюстрировать данную тему?

Идеи картинок, и часто сами иллюстрации рождались прямо во время встречи. При этом обсуждение материала шло не только по его легкости чтения или полноты раскрытия темы, а прежде всего по смыслу – не поддерживаем ли мы этим материалом общепринятые стереотипы о мужчинах и женщинах, о молодежи, как пьющей и инертной части общества и т.д.

В результате обсуждения возник символ Клуба – танцующие чукчи и слоган «Чукча не читатель, чукча писатель». Именно этот логотип стал впоследствии лого организации «Центр «Социальное действие»», созданной в результате работы Клуба. Рубрики для материалов придумывались также коллективно.



Случай из жизни. Журнал социально активной молодежи «Скажи, сделай, будь, почувствуй... САМ (Продолжение)

Некоторые из рубрик журнала:

- ♦ Новости со льдины — краткие анонсы о ключевых, самых интересных для команды Клуба прошедших или ожидаемых событиях в жизни молодежных клубов Киева;
- ♦ Информация от волонтера Краща — это о работе волонтерских инициатив, особенно в сфере профилактики алкогольного и наркотического потребления среди подростков. Для себя это направление называлось «Краще без...»;
- ♦ Начальник Камчатки — рубрика с методиками и подходами работы с инициативной группой или молодежью в детско-юношеском клубе;
- ♦ Разное — «рубрика о любви, дружбе и сексе, стереотипах, феминизме, сексизме, еще о любви, безопасности, анатомии, равноправии и снова о любви»;
- ♦ Выжить в джунглях — о защите прав каждого с практическими советами;
- ♦ «Ищи себя пока не встретишь» — рубрика живой психологии содержала рекомендации по взаимодействию с родителями, профилактике депрессивных состояний и самоубийств, прекращению курения, личностному росту. Рубрика готовилась совместно с дипломированными психологами;
- ♦ Племен над/вне/под земля — рассказы о молодежных субкультурах;
- ♦ Вижу буквы, значит, я умею читать — рекомендации по тому, что интересно почитать, особенно из самиздатских молодежных журналов, выходивших минимальным тиражом;
- ♦ Фишка — что в городе бывает — давала анонс культурных событий в Киеве, которые заинтересовали членов Клуба и могут быть интересны читателям.

То, как будет называться журнал, обсуждалось долго. Но найденное решение исходило из принципа создания данного журнала — делай сам. Каждый из четырех выпусков журнала назывался немного по-разному, но похоже. Весь 1999 год и начало 2000 года команда из более чем 20 человек издавала журнал для Социально Активной Молодежи «Скажи, назови, будь С.А.М.». При этом это могло быть и «Делай, почувствуй, рисуй С.А.М.» и т.д.



Глава 3

Случай из жизни. Журнал социально активной молодежи «Скажи, сделай, будь, почувствуй... САМ» (Окончание)

24-страничное издание формата А4 делалось на бесплатной основе членами Клуба: от написания текстов и рисования рисунков, до верстки и подготовки к печати. В среднем подготовка одного номера занимала 3–4 месяца. В каждом элементе журнала было творчество. Все выпуски, например, читались с конца. А нумерация страниц в одном из номеров была заменена выражением «Никогда не делай того, что тебе говорят» на английском языке — по букве на каждой странице.

Какие результаты дала эта работа:

- ♦ прежде всего — сплочение команды Клуба для клубов, как личностном, так и идеологическом, социальном. В одном из номеров журнала был размещен даже список названий клуба — более 30 творческих самоназваний. Клуб последние несколько лет называл себя «Полосатый дом», потому что он размещался и практически жил в квартире, стены и потолок которой сами «клубисты» покрасили в разноцветные полосы.
- ♦ практически каждая тема журнала в дальнейшем вылилась в тренинг для лидеров молодежных организаций;
- ♦ участники клуба получили неоценимые навыки редакторской и дизайнерской работы, которая для многих из них, ребят из простых, не очень благополучных семей Оболони и Куреневки, стала в дальнейшем профессией.

Упражнение

Фотографирование

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут учиться пользоваться фотоаппаратом с целью иллюстрации того, как ВИЧ/СПИД, нарушение прав человека и другие социальные проблемы влияют на их жизнь.

Зачем его использовать?

Упражнение по фотографированию помогает обеспечить:

- ♦ безопасный способ выражать свои мнения, идеи и чувства относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ уникальную возможность для людей, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, чтобы они могли поделиться своей ежедневной реальностью.

Как его использовать?

Обычно упражнение по фотографированию состоит из пяти фаз:

- 1. Тренинг по использованию фотоаппарата.** Людей обучают принципам работы с фотоаппаратом и фотокomпозиции. Можно начать, рассматривая фотоснимки из газет и журналов и обсуждая, что делает фотографию удачной или неудачной. Хорошие фотографии обычно вмещают в себя всю историю.
- 2. Определение объекта для фотографии.** На данном этапе фотографы определяют объект, который они будут снимать, и для кого предназначена эта фотография.
- 3. Фотографирование.** Фотографы идут в сообщества и фотографируют согласно своему плану.
- 4. Обмен мнениями и размышления о сделанных снимках.** Фотографы проявляют свои фото и показывают друг другу результаты работы, рассказывая, что и почему они снимали. Фотографы делятся друг с другом тем, что их фото значат лично для них, обсуждают общие темы, затронутые ими в процессе фотографирования, а также извлеченные уроки относительно того, какое влияние на сообщество оказывает ВИЧ/СПИД.
- 5. Представление фотографий вниманию других людей.** Это можно сделать по-разному. Например, можно провести фотовыставку в публичном месте (школе, больнице или на рабочем месте) либо издать книгу фотографий и продавать ее с целью фандрейзинга для покупки фотоаппарата или финансирования проектов по ВИЧ/СПИДу.



Глава 3

Фотографирование (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Фотография — это вид искусства, при этом и дети, и взрослые могут запросто им овладеть. Для достижения лучших результатов тренинга вы можете пригласить профессионального фотографа для его проведения.
- ♦ Перед тем как использовать чью-то фотографию, всегда спрашивайте разрешения у автора и информируйте его, для чего она будет использована.
- ♦ Фотоаппараты могут быть дорогостоящими, но теперь почти в каждом большом городе можно приобрести одноразовые фотоаппараты. Люди также могут совместно пользоваться фотоаппаратами, если их не хватает на всех.

Упражнение

История с дыркой

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники рисуют иллюстрации к рассказу о ВИЧ/СПИДе, отображая важные вопросы, связанные с проблемой.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить визуальный и безопасный способ обсудить сложные ситуации, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ детально рассмотреть данные ситуации, включая мотивацию человека к принятию тех или иных решений и поведению;
- ♦ определить выбор, с которым сталкивается человек, и факторы, влияющие на то, какой выбор он делает;
- ♦ начать обсуждение возможных путей помощи людям в принятии положительных решений.

Как его использовать?

1. Выберите ситуацию, связанную с ВИЧ/СПИДом, с которой могут столкнуться члены вашего сообщества. Например, «секс без презерватива» или «сдача теста на ВИЧ». Это будет концом вашей истории.
2. Попросите участников нарисовать эту ситуацию справа на странице. Попросите указать, с кем случилась эта ситуация, где и что именно происходит и т.д. Присвойте этой иллюстрации номер 5.
3. Теперь попросите участников нарисовать еще одну иллюстрацию слева на странице и показать начало этой истории. Присвойте этой иллюстрации номер 1.
4. А сейчас попросите участников подумать о возможных событиях, которые могли привести к ситуации, изображенной на картинке 5. Попросите их дополнить историю, вставляя иллюстрации 2, 3 и 4.
5. Начиная с рисунка 1, попросите участников подумать над выбором, который был у человека на каждом этапе этой истории, определить факторы, которые могли повлиять на тот или иной выбор человека, который продвинул его к следующему этапу истории. Пусть они запишут эти факторы под картинкой.
6. Повторите процесс для картинок 2, 3, 4 и 5, пока в истории не останется никаких пробелов.
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что же они из него извлекли. Например, почему у некоторых людей выбор больше, чем у других? Как можно увеличить выбор для людей? Какой другой выбор мог бы сделать человек? Как бы этот другой выбор повлиял на ход истории? Что имеет значение на каждом этапе этой истории?



Глава 3

История с дыркой (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите участников подумать о какой-то обыденной истории и не вдаваться в «экстрим» и трагедию. Это сделает упражнение более реалистичным и полезным.
- ♦ Это упражнение лучше всего работает, когда используется до 5 иллюстраций, при этом история происходит в течение достаточно короткого периода времени (например, на протяжении нескольких часов или дней, а не месяцев или лет).
- ♦ Если использовать бумагу и ручки, то лучше взять несколько отдельных листов, а не чертить все картинки на одном большом листе бумаги.

История в картинках, посвященная обсуждению факторов, влияющих на риск инфицирования ВИЧ и уязвимость в местном сообществе⁴²

ВЫБОР

- Другие методы заработать деньги
- Продавать продукты
- Вернуться домой
- Использовать презерватив
- Продавать непосредственно поставщикам
- Пойти в кино
- Решить не заниматься сексом



1



2



3



4



5

ФАКТОРЫ

- Бедность
- Отсутствие умений для другого вида заработка денег
- Продажа в городе по более выгодной цене
- Желание отдохнуть и развлечься
- Остаться на дольше, чтобы больше заработать
- Соблазн потратить деньги на секс вдали от дома
- Отсутствие знаний об ИППП и ВИЧ
- Мачизм
- Отсутствие презервативов

⁴²По материалам семинара по анализу, оценке и планированию, Филиппины, сентябрь 1999.

Упражнение

Письма отчаяния

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники читают письмо, обсуждают проблемы, описанные в нем, и определяют, как помочь его автору.

Письма отчаяния часто присылают в редакции журналов, газет и на радиопрограммы, где обычно есть человек, отвечающий на них. У такого человека должен быть хороший опыт и знания, чтобы давать людям адекватные практические советы.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсудить типичные жизненные проблемы, связанные с ВИЧ/СПИДом, без привязки к конкретным людям;
- ♦ рассмотреть вопросы, связанные с этими проблемами;
- ♦ начать обсуждение возможных советов и поддержки, которые могут помочь людям, столкнувшимся с теми или иными проблемами.

«Письма отчаяния» особенно эффективно использовать в работе с детьми и молодежью.

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель упражнения.
2. Перед началом упражнения подготовьте:
 - Письмо отчаяния от «типичного» члена сообщества. Например, это может быть письмо от молодого человека о том, что он до сих пор девственник, или от девушки, на которую мужчина оказывает давление и заставляет спать с ним, не используя презерватив.
 - Перечень, состоящий из 4–6 вопросов, которые помогли бы участникам обсуждать письмо и совместно составить ответ, представляя, что они и есть тем самым человеком-психологом из редакции. Примерами таких вопросов могут быть: «С какой проблемой столкнулся человек?», «Какие эмоции переживает человек и почему?», «Какой выбор есть у человека?», «Чего не стоит ему советовать?», «Какой оптимальный совет мог бы ему дать психолог?».
3. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они извлекли из него. Например, сталкиваются ли другие члены сообщества с подобными проблемами? Просто ли обратиться за помощью, когда у тебя возникает проблема? Какой совет и поддержка наиболее оптимальны в таких случаях? Где люди могут получить такую поддержку и совет?



Глава 3

Письма отчаяния (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если вам удастся найти подходящие настоящие письма отчаяния в каких-либо газетах или журналах, вы можете их использовать.

Это письмо отчаяния, список вопросов и ответ психолога были включены в пособие для тренеров, разработанное для молодежи в Зимбабве⁴³

Дорогая тетюшка Стелла!

Я парень. Мне 17 лет. Моя проблема состоит вот в чем: я знаком со многими девушками, но ни одна из них не станет заниматься со мной любовью. Все мои друзья хвастаются своими любовными приключениями и сексуальным опытом. Я переживаю, что уже такой взрослый и что когда я наконец встречу девушку, она будет надо мной смеяться, когда я не смогу сделать все как следует. Пожалуйста, помогите мне!

Тайтус

Дорогой Тайтус.

Где же ты был все это время? Кажется, девушки, о которых ты пишешь, знают гораздо больше о жизни и ее превратностях и рисках, чем ты. Ты наверняка слышал об ИППП, ВИЧ и незапланированной беременности? Если девушка запросто согласится переспать с тобой без презерватива, что заставляет тебя думать, что она не спала так же с другими парнями?

Радуйся, что пока тебе не о чем беспокоиться. Оставайся девственником, пока не встретишь девушку своей мечты, и радуйся жизни. Поверь, нехватка опыта тебе совсем не станет помехой, и вам будет весело учиться вдвоем.

Тетюшка Стелла

Вопросы:

- ♦ Как вы считаете, многие парни оказываются в подобной ситуации?
- ♦ Вы думаете, когда его друзья хвастаются о сексуальном опыте, они говорят правду?
- ♦ Если так, то чем они рискуют?
- ♦ Что надо делать Тайтусу?
- ♦ Какую девушку ему надо искать?

⁴³Из раздела «Тетюшка Стелла: тинейджеры говорят о сексе, жизни и отношениях». Публикации «Молодежь: нам не все равно. Пособие для тренеров», Джон Сноу Интернешенел, с. 19.

Упражнение

Смелые изменения

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут занимать позицию в разных точках вдоль линии, чтобы отобразить уровень сложности изменений в сфере ВИЧ/СПИДа или защиты прав уязвимой группы.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсудить изменения, которые людям необходимо осуществить в своей жизни и жизни сообщества в отношении проблем ВИЧ/СПИДа;
- ♦ проанализировать отношение людей к этим изменениям, а также определить, какие из них наиболее/наименее достижимы и почему.

Упражнение «Смелые изменения» особенно полезно использовать, чтобы обсудить действия людей, необходимые для снижения их уязвимости к ВИЧ, а также действия сообщества, необходимые для преодоления стигмы в аспекте ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Начертите линию на поверхности (пола, земли и т.д.). Огласите, что это некий вектор, позиция на одном конце которого означает «просто», переходя в «сложно» на противоположном конце.
2. Попросите участников обсудить и определить, каким образом должны измениться люди и сообщество для преодоления проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом. Например, «Мы все должны использовать презервативы со всеми партнерами», «Мы все должны с уважением относиться к людям, которые живут с ВИЧ/СПИДом».
3. Попросите добровольца занять позицию вдоль линии, которую вы нарисовали, выражая, насколько сложно или просто было бы для людей или сообщества измениться.
4. Попросите добровольца объяснить, почему он принял ту или иную позицию. Спросите о поддержке, необходимой людям и сообществу для осуществления тех или иных перемен. Спросите у остальных участников об их мнении.
5. Попросите участников определить другие аспекты, в которых людям и сообществу нужно измениться. Повторите процесс для еще 6–8 аспектов.



Глава 3

Смелые изменения (окончание)

6. Запишите, какие изменения более реальные (проще) и какие сложно достижимые так, чтобы все участники могли их видеть.
7. После выполнения упражнения попросите участников проанализировать, что они извлекли из него для себя. Например, спросите, что упрощает и усложняет наступление перемен? В какой поддержке нуждаются люди и сообщество, чтобы перемены стали возможными? Как можно предоставить такую поддержку? Кто может ее предоставить?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Обсуждение возможных изменений может быть достаточно сложным заданием. Помогите участникам чувствовать себя комфортно, договорившись с ними о том, что вся озвученная информация будет конфиденциальной. Напомните им, что речь идет об изменениях, которые могли бы осуществить такие же люди, как они. Им самим не обязательно осуществлять эти изменения.
- ♦ Вместо линии вы можете использовать «секретное голосование», которое заключается в наборе карточек для каждого участника, состоящем из 5 карточек с точками от 1 до 5, отображающими уровень сложности осуществления тех или иных перемен. Например, одна точка (.) будет означать, что достичь его очень просто, а пять (.....) — очень тяжело. Зачитайте вслух изменение, которого необходимо добиться. Попросите участников нанести соответствующее количество точек на карточку и опустить ее в коробку или корзину. Подсчитайте количество голосов и обсудите, просто ли добиться того или иного изменения.

Упражнение

Стена граффити

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут наносить на стену надписи и рисунки, выражая свои взгляды, чувства и идеи относительно той или иной темы, связанной с ВИЧ/СПИДом.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ для выражения людьми своей точки зрения, идей и чувств относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ участникам прийти к новым идеям в сфере ВИЧ/СПИДа;
- ♦ определить согласия и разногласия, существующие в сфере ВИЧ/СПИДа.

Упражнение «Смелые изменения» особенно полезно использовать, чтобы обсудить действия людей, необходимые для снижения их уязвимости к ВИЧ, а также действия сообщества, необходимые для преодоления стигмы в аспекте ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Стены граффити отлично работают в больших молодежных группах, хотя это можно делать и со взрослой аудиторией.
2. Попросите участников заклеить всю стену флип-чартами в помещении, где происходит семинар.
3. Раздайте участникам материалы для письма и рисования.
4. Попросите их определиться с какой-то темой, по поводу которой они хотели бы высказаться и выразить свои мысли, чувства, и дайте им возможность выразить все, что они пожелают, на этой стене.
5. Выберите стену за пределами помещения семинара, которую люди хотели бы украсить. Подумайте, какое место было бы наиболее видным и эффективным для выражения идей, мыслей и чувств относительно ВИЧ. Это может быть какое-то общественное место, например, стена школьной площадки, автобусная остановка или приемное отделение больницы.
6. Получите разрешение администрации или владельца на разрисовку этой стены.
7. Опять-таки, дайте участникам возможность выразить любые свои чувства, мысли и мнения по выбранной ими теме на этой стене.
8. После выполнения упражнения обсудите с участниками значение стены граффити для них.



Стена граффити (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Цель упражнения со стеной граффити — дать людям возможность свободно и открыто выразиться, поэтому важно обеспечить безопасное место для проведения данного упражнения, где бы людям никто не мешал и не осуждал их действия и слова.
- ♦ Проводя упражнение в помещении, где проходит семинар, убедитесь, что между флип-чартами нет промежутков и что ручки/маркеры, которыми вы пользуетесь, не перепечатаются насквозь, иначе на стенах помещения могут остаться следы.
- ♦ Если вы проводите упражнение не в помещении, позаботьтесь о том, чтобы получить специальное разрешение для нанесения надписей на стену!



Упражнение

Идеалы

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут определять характеристики «идеальных» представителей сообщества и сравнивать их с реальной жизнью. Это позволяет участникам оценить, как эти идеалы влияют на их жизнь, особенно в отношении ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ для определения людьми идеальных образов членов сообщества и соотношения их с реальными людьми. Идеальный образ предполагает, как должен вести себя, выглядеть и думать «идеальный» человек;
- ♦ обсудить, каким образом эти идеальные образы влияют на то, как выглядим, думаем, ощущаем и ведем себя мы в отношении сексуального здоровья;
- ♦ определить позитивные и отрицательные эффекты нашего старания соответствовать этим образам. Это упражнение полезно использовать для обсуждения вопросов гендера, особенно того, как отличаются роли и ожидания от мужчин и женщин, и как эти роли на них по-разному влияют.

Данное упражнение выполняли члены НПО «Монгол Вижен», работающей с военными в Монголии. Результат показывает, что идеальные образы имеют как позитивные, так и негативные стороны и могут по-разному влиять на жизнь людей, а также на их поведение, в том числе и в отношении ВИЧ/СПИДа⁴⁴

Идеальная женщина		Идеальный мужчина	
<ul style="list-style-type: none"> • Яркая • Аккуратная и точная • Здоровая • Честная • Заботливая и любящая семью • Всегда правильно себя ведет 	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая фигура • Умная • Добрая • Умеет общаться с другими • Уверенная в себе • Верная • Покорная 	<ul style="list-style-type: none"> • Атлетическое телосложение • Образованный • Без вредных привычек • Работящий • Добрый • Смелый • Хороший человек 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенный • Аккуратный • Яркий • Отважный • Честный • Веселый • У него много девушек



⁴⁴По материалам семинара по оценке потребностей, проводимого Национальным СПИД-фондом и Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД, май 2000 г.

Идеалы (окончание)

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель данного упражнения.
2. Попросите участников выбрать два типа членов сообщества для сравнения. Например, это могут быть «взрослые мужчины и женщины», «молодые мужчины и женщины преклонного возраста».
3. Попросите участников нарисовать идеальные образы этих двух представителей сообщества. В каждом случае попросите продумать, как эти люди должны выглядеть и вести себя в идеале.
4. Затем попросите участников нарисовать или записать все по пунктам в две колонки на флип-чарте (см. иллюстрацию).
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что изображено на таблице. Например, спросите, откуда берутся идеальные образы? Насколько они соотносимы с реальными людьми? Какое давление оказывают идеальные образы на людей? Как меняются идеальные образы, например, в зависимости от уровня состоятельности, возрастной группы или ВИЧ-статуса? Какие различия и сходства существуют между идеальными образами женщины и мужчины? Если бы все люди стремились к этим идеальным образам, как бы это повлияло на ситуацию с ВИЧ? Если бы нам не удавалось их достичь, как бы тогда это повлияло на ВИЧ-инфекцию? Как эти образы влияют на жизни людей в аспекте ВИЧ/СПИДа? Какие аспекты идеальных образов нужно изменить, чтобы успешно бороться с проблемой ВИЧ/СПИДа?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение полезно выполнять, группируя участников в разные комбинации. Например, вы можете попросить мужчин создать идеальный образ женщины, а женщин — нарисовать идеального мужчину, либо попросить мужчин и женщин нарисовать один из идеальных образов. Таким образом можно изучить различия в идеалах.
- ♦ Чтобы сделать свои идеалы более яркими и интересными, участники могут использовать рисунки, фотографии, вырезки из журналов, слова из песен. Также очень эффективно попросить участников изобразить идеальные образы в ролях.

Упражнение

История в картинках

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут рисовать серию картинок, чтобы рассказать историю «типичного» члена сообщества в ситуации, связанной с ВИЧ/СПИДом.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсуждения сложности и выбора, с которыми сталкиваются члены сообщества в отношении ВИЧ/СПИДа;
- ♦ понять, насколько эти сложности и выбор одинаковы и различны для членов сообщества;
- ♦ начать дискуссию о том, что можно сделать для преодоления этих сложностей.

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель данного упражнения и разделите их на группы для создания разных историй в картинках.
2. Опишите разных «типичных» представителей сообщества, например, «14-летняя девушка из бедной сельской семьи», «30-летний женатый учитель из деревни» или «19-летний работник завода».
3. Выберите три или четыре проблемы, относящиеся к теме сексуального здоровья, которые могут коснуться всех «типичных» членов сообщества. Например, «симптомы инфекции, передающейся половым путем (ИППП)» или «желание купить презерватив».
4. Попросите участников выбрать одну из проблем в сфере сексуального здоровья. Попросите их нарисовать картинки, рассказывающие историю о том, что может произойти с одним из членов сообщества, если он попытается решить ту или иную проблему. То есть они могут изобразить, куда бы человек обратился за помощью, с кем бы стал обсуждать проблему, как бы к нему отнеслись и сколько бы ему пришлось заплатить.
5. Повторите те же действия и для иллюстрации других проблем, связанных с сексуальным здоровьем.
6. Повторите процесс для разных «типичных» членов сообщества (либо попросите разные группы нарисовать истории о разных «типичных» представителях сообщества).
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить их впечатления и результаты работы. Например, спросите, у кого из членов сообщества больше всего возможностей в поиске помощи? У кого их меньше всего? Как относятся к разным людям, когда те обращаются за помощью? Почему так происходит? Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию?



История в картинках (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Напоминайте участникам, что качество их рисунков не имеет значения. Главное в этом упражнении — обмен идеями и обучение.
- ♦ Попросите участников не тратить слишком много времени на рисунки, чтобы оставить побольше времени на обсуждение проблем, изображенных на картинках.



Упражнение

Мозговой штурм

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут делиться своими мыслями, чувствами и идеями относительно проблемы ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ высказывания своего мнения и чувства относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ участникам узнать новые идеи относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ определить, в чем заключаются согласие и разногласия в разных аспектах ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Разделите участников на четыре группы и вручите каждой цветную ручку.
2. Подумайте о четырех сложных ситуациях, возникающих в сообществе в связи с ВИЧ/СПИДом. Например, «соседи игнорируют людей, живущих с ВИЧ/СПИДом» или «многие дети-сироты воспитываются бабушками и дедушками».
3. Напишите каждую ситуацию сверху на отдельном большом листе бумаги. Разместите эти листы на разных стенах вашего рабочего помещения (или на деревьях).
4. Попросите каждую группу стать рядом с листом. Попросите их записать как можно больше идей относительно возможных путей решения и улучшения сложных ситуаций. Перед тем как они начнут, скажите, что на данном этапе важно записывать абсолютно все приходящие в голову идеи, не рассуждая о них.
5. Спустя 5 минут громко объявите «Меняемся!» и попросите каждую группу переместиться к другому листу бумаги. Попросите их дополнить идеи, записанные предыдущей группой.
6. Спустя 5 минут еще раз громко объявите «Меняемся!». Продолжайте ту же процедуру, пока каждая группа не добавит свои идеи на всех листах.
7. Теперь участники возвращаются в общую группу. Прочтите все записанные ими идеи и попросите прояснить, если кому-то что-то непонятно.
8. После выполнения упражнения попросите участников обсудить извлеченные уроки. Например, спросите, насколько было сложно придумывать идеи? Были ли у групп одинаковые или разные идеи? Какие из них можно в скором времени реализовать? Какие для этого понадобятся ресурсы?



Мозговой штурм (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Поток мысли помогает людям свободно и открыто выражать свои мысли. Поэтому важно создать безопасную среду, в которой людей не судят по их словам.
- ♦ Если у кого-то из участников возникают проблемы с написанием идей, попросите всех использовать символы для их изображения.
- ♦ Существует масса других способов проводить «поток мысли». Например:
 - жужжащие группы;
 - незаконченные предложения: попросите участников закончить предложения, например: «Чтобы улучшить ситуацию, наше сообщество может...»;
 - картинные галереи: попросите каждого участника нарисовать картину, отображающую их мысли относительно какой-то определенной, связанной с ВИЧ/СПИДом проблемы. Развесьте картины на стене или деревьях. Попросите людей расспросить друг друга о том, что они нарисовали и почему.



Все вопросы — кто принимает решения (все правление или глава), как часто перевыборы, вопросы по Уставу — они не праздные. Лидер должен понимать, что их надо выносить на общее обсуждение, и это не связано с регистрацией. Когда мы уже определились, то тогда и можем приступать к регистрации.

*Из интервью с экспертом,
Севастополь.*

3.2. Наше структурирование

На данном этапе жизни инициативной группы происходит ее структурирование в нескольких направлениях:

Во-первых, в группе более четко определяются и закрепляются роли и **функции** каждого из участников группы.

Во-вторых, группа на данном этапе начинает четко понимать и часто прописывать **процедуры** принятия решений и решения конфликтов внутри группы.

В-третьих, именно на данном этапе **задачи и методы** работы инициативной группы становятся более понятны и целесообразны для всех участников группы.

В-четвертых, группа на данном этапе становится уже заметной и занимает **свое место** в системе организаций и групп в сфере ответа на эпидемию ВИЧ и правозащитных организаций.

Структурирование по обозначенным векторам в любом случае со временем происходит, независимо от того, будет группа регистрировать неправительственную организацию или останется клубом по интересам, инициативной группой. Уже в течении первого полугодия существования группы определяется ее состав, становится более стабильным. Несколькими проведенными акциями, множеством встреч и тренинговых секций дают возможность каждому из участников проявиться с лучшей стороны в выполнении неокторых работ или задач в коллективных действиях, исходя из личных предпочтений, темперамента, знаний, опыта и навыков.

Структурирование как индивидуальных ролей, так и задач группы и ее роли в жизни города или ответе на эпидемию ВИЧ происходит при каждой встрече, обсуждается после каждого упражнения по командообразованию, начало этого этапа очень трудно отделить от окончания предыдущего. Иногда лидер может понять, что мы успешно прошли данный этап, когда в процессе планирования акции цели и задачи выписываются уже достаточно быстро, а схема выполнения разных функций прорисовывается группой с легкостью, без конфликтов — как всегда.

Глава 3

Иногда признаком успешного завершения формообразования группы может стать решение по регистрации НПО. При этом сама регистрация потребует наращивания в группе дополнительных, так сказать бюрократических функций. Регистрация потребует изучения действующей редакции законодательства, регулирующего порядок регистрации, работы и отчетности объединений граждан.

Члены сообщества часто создают организации, когда у них возникает желание начать новую деятельность, или отделиться в реализации определенной работы, которую раньше они осуществляли совместно с другими людьми или организациями. НПО часто образуются или начинают формироваться в процессе мобилизации сообщества. Преимуществами создания НПО являются:

- ♦ обеспечение структурного управления деятельностью на более широком уровне;
- ♦ упрощенное привлечение финансирования и ресурсов, чем в случае неофициально действующей группы;
- ♦ отчетность перед сообществом и партнерами благодаря четко сфокусированным действиям;
- ♦ помощь членам сообщества в развитии автономии и самодостаточности их действий;
- ♦ развитие организационного и управленческого потенциала среди членов сообщества;
- ♦ возможность создания сети и альянса с другими организациями.

НПО часто являются членскими организациями с организационной структурой и официальными документами, регулирующими их деятельность и регистрацию. Члены сообщества должны согласовать цели и задачи организации и быть максимально открытыми, обсуждая эти вопросы.

Поддержка общественных организаций в форме развития их потенциала, безусловно, полезна. Среди наиболее востребованных сфер совершенствования могут быть управленческий потенциал, лидерские навыки, знания и специфические навыки работы в сфере ВИЧ/СПИДа. Очень важно, чтобы управление и принятие решений в неправительственной организации было максимально прозрачным, а также чтобы была налажена хорошая коммуникация с членами организации и широкими массами населения, особенно в случае использования внешних ресурсов.

Наши задачи в процессе структурирования

1. Конкретизация целей и задач инициативной группы или организации

Даже если раньше мы уже определили роль инициативной группы в защите прав и интересов всего уязвимого сообщества, на данном этапе потребуется провести сессию по стратегическому и операционному планированию. Даже в этом нашем пособии в разделе 2.2. в шаге планирования действий мы предложили несколько практических упражнений для такого планирования. Пособий по такому планированию много, но для инициативной группы есть несколько вещей, которые обязательно нужно получить в результате такой сессии, независимо от методики ее проведения.

- а)** Нужно проанализировать собственные сильные, слабые стороны, имеющиеся ресурсы и риски для работы группы;
- б)** нужно четко сформулировать цель работы группы/организации. Реалистичную и выполнимую на период 3–5 лет;
- в)** задачи группы должны быть четко привязаны к их исполнителям, а выполнение определенных группой задач должно приводить к реализации целей работы группы;
- г)** группа при планировании должна для себя определить методы работы. Их лучше всего прописать и обсудить через такую форму, как «ДА и НЕТ» (DOs and DON'Ts) (смотри подробные инструкции в тренинговых секциях к данному этапу).

Конкретные цели и задачи совсем не обязательно писать официальным бюрократическим языком. Главное, чтобы каждому участнику группы и его потенциальным новым членам эти цели и методы были понятны.

2. Распределение ролей и функций в команде

У группы на этом этапе уже сложились традиционные виды деятельности, будь то организация отдыха на природе, выпуск информационного журнала или проведение пикетов возле городской администрации. Постепенно каждый член группы нашел тот вид своего участия, активности, который отвечает его темпераменту, личностным условиям и ограничениям, при этом максимально дает возможность принести группе пользу знаниями, опытом и умениями.

Задача лидера состоит прежде всего в том, чтобы данные роли, даже если они стали привычными, не стали ограничивать возможности. Ведь если

Глава 3

кому-то было страшно выходить на пикет в первые месяцы своего членства в группе, или кто-то не умел писать заявления в органы власти, а кто-то другой боялся проводить уличное консультирование или быть ведущим-фасилитатором встреч группы — это не означает, что человек не сможет этого делать через полгода или год.

Для того, чтобы роли и функции не стали ярлыками, чтобы каждый мог развиваться, важно ввести принцип ротации, и время от времени предлагать менять эти роли. Например, вести собрание группы может новый человек каждый месяц. Хорошим подспорьем в таком взаимном обучении членов группы может стать **принцип наставничества**, когда на первых шагах освоения новых функций участник с большим опытом идет рядом и страхует менее опытного участника. Так, более опытный консультант идет рядом с новичком и поддерживает того, ненароком подсказывая в случае, если тот ступешался, испугался.

Лидеру при формировании ролевой структуры группы важно отслеживать, чтобы ни одна из ролей не стала менее ценной, чем другие. Природные группы часто для собственного сплочения делают кого-то козлом отпущения. Для инициативной группы такая структура неприемлема, т.к. она стигматизирует одного из участников и противоречит принципам равенства, поддержки каждого из членов сообщества.

Для того, чтобы структура группы была поддерживающей и гармоничной, важно после завершения каждого этапа совместной деятельности в общем обсуждении результатов внимательно отметить роль каждого. Это можно делать в виде процедуры «раздачи слонов», когда группа постепенно благодарит каждого за успех в акции, начиная от тех, чья роль была менее заметна для внешнего взгляда. Такие похвалы могут подтверждаться призами или подарками. Даже если это будет шуточная грамота с благодарностью от каждого члена группы, это очень приятно каждому. Если в группе есть человек с творческими умениями, важно для завершения акции или тяжелого проекта не полениться и не забыть изготовить небольшие памятные сувениры с возможным названием по типу медалей: «За творчество и героизм, проявленный в протестной акции».

Если о деятельности группы готовится публикация, важно обозначить если не каждого из ее участников, то роль всей группы в организации. Самоограничение амбиций лидера, постоянное упоминание о заслугах группы — это не только признак профессиональности лидера, но и его внутреннее уважение к коллегам, признание важности общего действия.

Могут ли существовать в такой ситуации у потребителей членские взносы? Я бы сказала, нет... Или in-kind, как говорят американцы, типа, я принесу свой чай... Тут вопрос, готовы ли люди вкладывать свой ресурс. На самом деле, обычно только лидеры готовы вкладывать деньги, все остальные делают свой взнос только временем и усилиями

Галина Каминская,

г. Львов.

3. Формализация нашего членства, взносы, определение степени закрытости группы

На данной стадии жизни группы может возникнуть страх перед новыми людьми у тех, кто пережил вместе с группой множество сложных моментов и внес много своих ресурсов. Ведь уже сформировалось наше общее Мы, которое зиждется не на формальном принципе, а на ощущении взаимного доверия, понимания, поддержки.

Группа имеет право определить свои границы, которые будут комфортны всем ее участникам. Этот вопрос стоит обсудить на общем сборе группы в момент, когда в группы будут приглашены или попросятся новые участники и это вызовет ощущение дискомфорта у других членов группы. Если степень открытости в группе сформировалась очень высокая, то группа может принять решение, что она закрытая, и не принимает новых членов. Такой вариант развития событий не очень плодотворный для инициативной группы, т.к. может в дальнейшем привести к превращению группы в узкий дружеский круг, который ограничивает свою связь с внешним к группе сообществом. Такая группа может восприниматься всем сообществом как высокомерная, оторванная от реалий, слишком амбициозная и даже опасная.

Лучше всего группе выработать критерии приема новых членов в группу. Можно определить легкую и понятную процедуру, которая обезопасит группу от постоянной смены случайных людей на встречах, и в то же время даст возможность привлечь в группу новых активистов из сообщества. Такой процедурой приема в группу может быть написание мотивационного письма, прохождение собеседования со старожилками или лидерами, отвечающими за вопросы этики и коммуникации в группе. Возможным вариантом приема в члены группы может стать волонтерская поддержка и участие в акциях до вступления в организацию или группу.

Часто на данном этапе жизни группы важным становится вопрос обозначения, закрепления членства в группе или организации. Такое закрепление чаще всего происходит в виде списков членов группы и уплате членских взносов.

Глава 3

Членские взносы в организации играют несколько важных функций:

1. Формализация членства как самой активной и полноправной формы участия в работе группы, в принятии решения.
2. Формирование отношения к группе/организации как к своей, в которую были вложены собственные средства.
3. Формирование общего ресурса организации, независимого от привлеченных внешних средств, который может позволить выживание организации и осуществление ею миссии и целей.

Самым сложным вопросом для решения станет размер, форма и частота взносов. Это зависит от благосостояния каждого члена группы и всего сообщества. При этом членские взносы не должны наносить урон жизни человека, но быть ощутимыми для бюджета, как что-то значимое. Членские взносы могут предоставляться как в денежной, так и в неденежной форме, как например, бумага, канцелярия, оплата телефонных переговоров и т.д.

По опыту многих мировых общественных организаций, максимальные членские взносы в общественную деятельность не должны превышать 10 % дохода человека.

4. Детализация наших этических норм и системы коммуникации

На этапе формирования группы мы уже определяли правила жизни и работы группы, сейчас вопрос этических норм может возникнуть снова в связи с конфликтными, проблемными ситуациями, а также в связи с различными интерпретациями общих договоренностей. В случае таких конфликтов между членами группы или организации, лидеру необходимо сразу вынести ситуацию на общее собрание группы, но не как личный конфликт Васи с Петей, а как вопрос уточнения норм взаимодействия.

Тогда **схема разрешения конфликта** будет выглядеть так:

1. Все участники конфликтной ситуации спокойно излагают факты – что именно произошло. Свою реакцию на произошедшее описывают через слова «я почувствовал, что ...».
2. Лидер, а также те из участников, которые не были вовлечены в конфликт, просматривают ранее утвержденные правила группы и определяют, какая норма была нарушена. При этом они должны избегать прямого обвинения нарушителя. Говорится это так: «Возможно, Петя, не совсем разобрался в том правиле, которое мы все для себя установили, и его нарушил» В случае, если у участников конфликта возникают разные толкования одного и того же правила, лидеру важно обозначить, что такой конфликт прежде всего противоречит духу группы, а потом предложить группе использовать данную ситуацию для уточнения правила.
3. Группа совместно с участниками конфликта приходит к уточненной или новой формулировке общего правила, которое дописывается в свод правил.

Если нарушителем правил является лидер группы, то эта ситуация наносит огромный урон этике группы, и в таком случае решение конфликта стоит поручить внешнему человеку, который пользуется общим уважением и заинтересован в плодотворной работе группы. Этим третейским судьей может быть глава наблюдательного совета организации, или лидер группы, который уже отошел от дел, или авторитетный психолог-медиатор, который хорошо знает ситуацию в сообществе и группе, но не является ее непосредственным участником.

Очень важная часть правил касается системы передачи информации и избегания узурпации определенной информации из внешнего мира. Для того, чтобы возникало на этой почве меньше конфликтов, важно всем членам группы быть подключенными к общему списку рассылки или группе в социальных сетях, куда будет попадать любая информация из внешнего мира, и где будет происходить общее принятие решения.

Общее принятие решения как процедура должна быть выписана очень четко. Сколько членов организации нужно для кворума? Голосуем простым (50%+1) или конституционным большинством (2/3 от присутствующих). Принимаем решение большинством или консенсусом? Кто и как фиксирует и доносит до всех принятое решение? Кто и как контролирует его выполнение?

Глава 3

Особенное внимание в коллективном принятии решения важно уделить **распоряжению общим ресурсом**, таким как общие средства из членских взносов, внешних донорских ресурсов, частных пожертвований, общий компьютер, место для встреч и т.д.

Из опыта многих инициативных групп, предлагаем несколько интересных способов сбора и распоряжения общими ресурсами:

- ♦ **поочередное пользование** — если есть общая техника (машина, компьютер, видеокамера), которые могут понадобиться для разных и личных и общественных целей членам группы, то составляется график пользования, где каждый обозначает свою потребность. То время использования ресурса, что нужно для целей группы, общественной деятельности, закрепляется, не подлежит смещению, а об остальном времени — договариваются те, кому этот ресурс может понадобиться. Такая система не дает простаивать ресурсу, к нему имеет доступ не только руководитель, ресурс становится дополнительной мотивацией для членов группы. При этом поломка во время пользования по личным задачам должна компенсироваться лично пользователем, а не всей группой.
- ♦ **взносы из дому** — часть ресурсов можно собрать без обращения в донорские агентства. Так, люди готовы предоставить чай, печенье и даже собственную квартиру, если не все время;
- ♦ **общая зарплата** — иногда некоторые международные доноры для организации адвокации предоставляют материальные ресурсы в виде заработной платы лидеру группы. Это может привести к развалу группы, т.к. работу делают все, а оплачивается она только одному человеку. Поэтому можно ввести систему распределения оплаты между всеми в соответствии с трудозатратами, где за единицу можно взять количество часов или дней на организацию событий с коэффициентом на профессиональную подготовку.

Нужно ли им вкладывать свой ресурс, это важно или не важно? Важно! Это очень важно, потому что, если мы им сразу даем внешний ресурс, то они на «присоске», мы их покупаем.

Галина Каминская,

г. Львов.

5. Регистрация организации

Члены сообщества часто создают организации, когда у них возникает желание начать новую деятельность, или отделиться в реализации определенной работы, которую раньше они осуществляли совместно с другими людьми или организациями. НПО часто образуются или начинают формироваться в процессе мобилизации сообщества. Преимуществами создания НПО являются:

- ♦ обеспечение структурного управления деятельностью на более широком уровне;
- ♦ упрощенное привлечение финансирования и ресурсов, чем в случае неофициально действующей группы;
- ♦ отчетность перед сообществом и партнерами благодаря четко сфокусированным действиям;
- ♦ помощь членам сообщества в развитии автономии и самостоятельности их действий;
- ♦ развитие организационного и управленческого потенциала среди членов сообщества;
- ♦ возможность создания сети и альянса с другими организациями.

НПО часто являются членскими организациями с организационной структурой и официальными документами, регулирующими их деятельность и регистрацию. Члены сообщества должны согласовать цели и задачи организации и быть максимально открытыми, обсуждая эти вопросы.

6. «Внешнему миру — о нас»

Внешний мир по отношению к инициативной группе и организации разделяется на:

- а) само уязвимое сообщество, интересы которого группа защищает;
- б) специалистов по ответу на эпидемию, врачей, юристов, представителей других НПО, к услугам которых группа обращается, с кем строит сотрудничество;
- в) мишени адвокационной работы — официальные люди, которые принимают решения;
- г) общее население данного города или страны.

Глава 3

Группа на данном этапе становится уже достаточно известной в сообществе, благодаря активности группе у целевой группы возникает определенный образ группы. Теперь группа должна определить то, кем она хочет быть для сообщества и четко донести эту роль: будет это оказание социальных услуг, правозащита или адвокация, все эти роли должны быть понятны сообществу. Информация сообществу доносится через информационно-образовательные материалы, сайт группы, группы в социальных сетях и, что самое главное, слова самих членов группы. Если в таком позиционировании возникают разночтения, то на собрании группы важно договориться, что мы обещаем представителям сообщества, а чего не обещаем и не делаем.

Так же понятна группа должны быть и для специалистов и возможных партнеров. Для партнеров можно подготовить информационные листки про работу группы, но немаловажно — приходить знакомиться. На таких встречах часто сразу становятся понятны сферы общих интересов и взаимовыгодного сотрудничества. Для группы важно определить ключевых партнеров, сделав матрицу партнеров, где по каждой из сфер деятельности и задаче определяются ключевые организации, которые могут оказать поддержку, у которых совпадают цели и задачи с вашими хотя бы частично.

Пример матрицы партнеров для задачи по обеспечению доступа к заместительной поддерживающей терапии для наркопотребителей

Партнерская организация	Уровень сотрудничества	Сфера пересечения задач и интересов	Опасения по отношению к нам	Как мы можем заинтересовать в совместной работе	Что мы хотим от партнерства получить
Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине	Национальный	Важен доступ максимального количества наркопотребителей к ЗПТ	Нестабильная группа и лидерство	Поддерживать региональную адвокацию	Поддержку в виде писем на областную администрацию, финансовую поддержку адвокационных акций, тренинг
Областной нарко-диспансер	Область	Важен доступ с выполнением процедур. Хотят уменьшения ежедневного количества людей по приему лекарств	Опасаются акций против них	Договориться о совместных целях акции, которые полезны диспансеру, а проводятся нами	Место для встреч, готовность к рецептурной форме выдачи препаратов

В такую матрицу важно вписать всех возможных партнеров и специалистов, чтобы более комплексно увидеть возможные конфигурации коалиций, а также чтобы более системно выстроить информацию о группе, которая снизит опасения и покажет позитивные стороны сотрудничества с группой.

Оказалось, что в роли спикеров, к большому сожалению, могут выступить не все. Таких, как Сережа (лидер ИГ из числа ПИН), — единицы. А остальные говорить не могут. Поэтому, когда у нас были общественные слушания по вопросам сообщества, то спикером была я.

Из интервью с Галиной Каминской,
г. Львов.

Новые методы этого этапа

На данном этапе, кроме привычных уже регулярных встреч, проводятся встречи по формализации организации. Именно на таких своеобразных «общих собраниях», куда приглашается максимальное число заинтересованных членов инициативной группы и представителей сообщества, знающих и симпатизирующих группе, происходит структурирование группы/ будущей организации.

Задачи, которые последовательно выполняют такие собрания:

- ♦ Обсуждение функциональной структуры организации, основных руководящих органов;
- ♦ Разработка процедур и правил взаимоотношения;
- ♦ Проведение выборов, разработка системы принятия в члены организации;
- ♦ Формирование стратегического видения развития организации, ее ключевых задач;
- ♦ Проведение акций по информированию как сообщества, так и основных заинтересованных сторон о создании организации, ее задачах.

Наши проблемы при структурировании

Большинство проблемных зон мы уже обсудили в секции задач, но еще раз перечислим ключевые подводные камни данного этапа, о которых вспоминают практически все лидеры и участники инициативных групп:

1. Сложности с распределением обязанностей и возможностями делегировать полномочия лидера.
Именно позиция лидера при распределении ролей может вызвать перекос. И тогда лидер жалуется на перегруз, а другие участники не чувствуют своего вовлечения и участия в действиях группы. Тут важно помнить, что лидера делает сильным и значимым именно группа.
2. Узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры.
Система принятия решения и доступа к информации, если не разработана всеми вместе или не выполняется, дает ситуацию узурпации власти и последующий развал группы.

Глава 3

3. Неготовность членов сообщества вкладывать личные ресурсы для выполнения целей организации. Если недостаточная мотивация или понимание общих целей, то члены сообщества не готовы тратить свое время, деньги, давать доступ к своим личным связям для успеха группы.
4. Проблемы с регистрацией организации по защите прав маргинальных групп, вызваны обычно негативным отношением к таким группам со стороны чиновников и общества в целом. Единственный способ преодоления этой проблемы — это профессионализм в подготовке документов, который может потребовать приглашения внешних экспертов.
5. Низкий уровень профессиональной готовности к решению юридических и организационно-управленческих задач — дело наживное. Главное — не бояться читать законы и задавать экспертам неудобные вопросы.
6. Отсутствие «спикеров» сообществ на местах. Говорить о своей инициативной группе для НПО, государственных чиновников, прессы — это значит выходить в мир как представитель той или иной маргинальной, стигматизированной группы. Готовность к такому самораскрытию есть не у всех лидеров ИГ, она может появиться в процессе формирования организации. В то же время голос специалистов-профессионалов не всегда воспринимается как объективное видение картины самим сообществом.

Техническая поддержка

На данном этапе жизни группы внешняя техническая поддержка уже не повредит, как в форме внешних финансовых средств, так и в форме тренинговой и методологической поддержки. Ключевые потребности организации в технической поддержке:

- ♦ Примеры документов (устав, политика, функциональная структура);
- ♦ Тренинги по организационному развитию;
- ♦ Тренинги по формированию и структурированию команды;
- ♦ Предоставление возможности самостоятельно распоряжаться имеющимися ресурсами всей инициативной группе.

У них изначально все сложно было, на этапе разделения ролей сошлись люди, различные по вероисповеданию, жизненным принципам, которые не то, что в организации, на одном квадратном километре находиться не могут. Начались разборки, склоки... Вроде самоопределились, но варились года три. Они делили роли, функции, стратегии, видение, долго не могли зарегистрироваться именно потому, что не могли понять, кто из них будет руководить. И это как раз естественно при переходе к организации.

*Эксперт по развитию сообществ,
АР Крым, об одной из инициативных групп.*

Упражнения для тренинговых сессий

На данном этапе жизнедеятельности группы очень важно детально обсуждать любые возможные разногласия и непонимания в группе для того, чтобы лидерские претензии, ожидания участников могли быть открыто высказаны и обсуждены.

Приводим несколько примеров таких упражнений, которые дают возможность:

- ♦ узнать больше о мнениях внутри группы как в «Согласен/не согласен» или иметь возможность поделиться своими сложностями при выполнении различных функций («Горячее кресло») и ролей («Ролевая игра»);
- ♦ структурировать и приоритезировать задачи и цели организации («Сортируем карты», «ДА и НЕТ»);
- ♦ более четко увидеть будущее, к которому стремится группа, и роль каждого в достижении желаемого («Город нашей мечты», «Не страшная сказка»);
- ♦ обсудить гендерные стереотипы, которые могут препятствовать лидерской позиции женщины в обществе и в данной группе («Таблица гендерных ролей» и «Гендерные мифы»).

Упражнение

Горячее кресло

Кратко об упражнении

Это упражнение особенно эффективно для того, чтобы люди смогли себя почувствовать на месте другого человека и осмыслить все сложности и давление, с которыми сталкиваются другие в разных ситуациях, связанных с ВИЧ/СПИДом.

На этом этапе совместной работы группы, используя данное упражнение, можно легче обсудить тяжелые роли в организации совместных действий, дать возможность поделиться сложностями выполнения определенных рутинных видов работ в организации или инициативной группе.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ оживленно обсуждать сложные и сенситивные вопросы, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить, что люди делают и не делают по поводу проблемы ВИЧ/СПИДа;
- ♦ понять, что испытывают люди по отношению к проблемам ВИЧ/СПИДа;
- ♦ адресовать мифы и неправильное понимание многих аспектов ВИЧ/СПИДа;
- ♦ обсудить разные стратегии решения проблем ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения подготовьте примеры из жизни, с которыми должны ознакомиться участники. Это должны быть какие-то жизненные дилеммы, написанные от имени первого лица. Например, если вы рассматриваете профилактику ВИЧ, то в истории должно быть написано что-то вроде: «Я — мужчина, и каждый день мои коллеги после работы заставляют меня ходить в бордель». Также можете попросить участников подумать об альтернативных дилеммах.
2. Попросите добровольца занять «горячее кресло», это значит, что он должен сесть на стульчик или пол перед всеми участниками.
3. Попросите этого человека зачитать историю из жизни как бы от своего имени.
4. Попросите остальных участников задавать вопросы человеку от имени его друзей, например: «Почему ты чувствуешь давление со стороны друзей ходить в бордель?»
5. В случаях, когда ответы на вопросы требуют дополнительной информации, которая не указана в заготовленной истории, попросите сидящего в кресле человека додумать детали.



Горячее кресло (окончание)

6. Повторите процесс с другими добровольцами и другими историями из жизни.
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они узнали из него. Например, спросите, почему было просто или сложно отвечать на вопросы? Какой выбор был у этого человека? О каких знаниях и отношениях людей говорят их ответы? Каким образом они влияют на риск инфицирования ВИЧ? Проясните все возможные неправильные представления о ВИЧ/СПИДе.

Фасилитатору на заметку!

1. Позаботьтесь о непринужденной атмосфере. Например, может, стоит попросить сесть в «горячее кресло» двоих человек одновременно, чтобы упростить ход упражнения, например, вместе с человеком, на которого оказывают давление посещать бордель, посадить его коллегу, который оказывает на него давление.
2. Сделайте акцент на том, что история из жизни совершенно необязательно отображает реальный опыт добровольца.
3. Не заставляйте людей занимать «горячее кресло», если они сами не захотят.



Упражнение

Ролевая игра

Кратко об упражнении

В ходе игры участники разыгрывают ситуацию, которая может произойти в реальной жизни, и обсуждают затронутые в ней проблемы.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсудить реальные ситуации, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ использовать эти ситуации, чтобы помочь людям понять свои чувства и поделиться тем, что они на самом деле испытывают в тех или иных ситуациях, связанных с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ приобрести новые и отработать уже существующие навыки. Например, в ходе ролевой игры люди могут обработать навыки ведения переговоров или убеждения партнера в использовании презерватива.

Ролевая игра особенно полезна для обсуждения вопросов об этике, стигме, дискриминации, тестировании на ВИЧ, преимуществах АРВ-терапии и плохих практик.

Как его использовать?

1. Четко объясните задачи ролевой игры. Попросите участников подготовить сценарий обычной ситуации, которую они хотели бы обыграть. Либо подготовьте такую ситуацию заранее, а также краткую информацию о ролях и ситуации, чтобы участники могли ее сыграть.
2. Пригласите добровольцев, желающих поучаствовать в ролевой игре, и дайте им 15 минут для подготовки.
3. Попросите добровольцев выполнить ролевую игру. Попросите остальных участников внимательно слушать и наблюдать за происходящим.
4. После выполнения ролевой игры попросите добровольцев рассказать, каково им было играть свои роли и какие ощущения они пережили. Затем попросите аудиторию рассказать, каково им было наблюдать за игрой, что они поняли и что испытывали.
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить его результаты. Спросите их о сложностях обыгранной ситуации. Кто имел больше влияния в данной ситуации? Какими могли бы стать последствия такой ситуации? Что могло бы улучшить ситуацию?



Ролевая игра (продолжение)

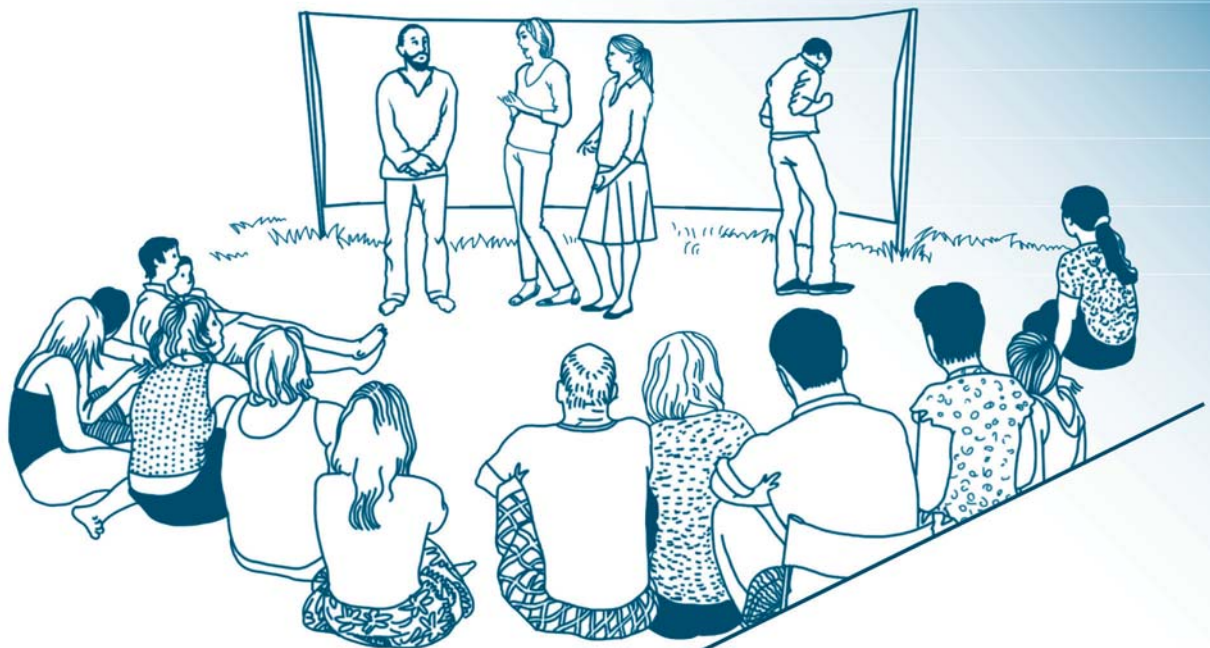
Фасилитатору на заметку!

1. Выбирайте подходящих и активных добровольцев для ролевой игры. Попросите их проявить творчество (например, создать какие-то костюмы), чтобы правдоподобно обыграть ситуацию.
2. Попросите добровольцев обыграть обыденную реальную, а не экстремальную историю. Это поможет вам использовать ролевую игру для обсуждения жизненных ситуаций и проблем.
3. В ролевой игре важно не только то, что люди говорят, но и их действия. Обратите внимание на язык тела добровольцев и аудитории.
4. Иногда полезно остановить ролевую игру в какой-то момент для обсуждения. Потом историю можно продолжить. Также во время паузы зрители могут предложить разные действия героев или варианты окончания истории.
5. Ролевые игры часто бывают забавными. Это помогает людям расслабиться и открыто говорить о чем-либо. Но иногда веселье может взять верх, и смысл ролевой игры может быть утерян. Следите за этим и напоминайте группе о важности и серьезности данного упражнения.
6. Ролевые игры могут вызывать бурю эмоций. Обыгрываемые ситуации могут напомнить людям об их собственном грустном опыте или опыте их родных и близких. Имейте это в виду и давайте достаточно времени для обсуждения.
7. Иногда хорошо использовать серию ролевых игр, которые фокусируются на какой-то одной проблеме, но немного отличаются. Например, в другом варианте ролевой игры главные герои могут поменяться местами — мужчины с женщинами, поменять отрицательное отношение на положительное, роль клиентов можно поменять на психологов.



Глава 3

Ролевая игра (окончание)



Всегда очень важно подытожить результаты ролевой игры со всеми участниками

Упражнение

Город нашей мечты⁴⁵

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению группа в процессе стратегического планирования может хорошо увидеть свою миссию и определить свои задачи не только в вербальном их выражении, но и в форме образов.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает группе более четко определить цели и задачи, а также почувствовать реальность их выполнения. Кроме того, данное упражнение способствует сплочению группы, формированию общности видения и визуализации целей.

Как его использовать?

1. Для выполнения этого упражнения необходимо множество плакатов, обоев или бумаги для флип-чартов, несколько мотков бельевой веревки, набор гуаши, две–три большие кисти, набор маркеров, несколько ножниц, несколько наборов цветной бумаги или картона. Даже если у группы нет ресурсов все это купить, то можно использовать краски и фломастеры из дому, а для бумаги взять старые мотки с обоями.
2. Перед началом работы группе озвучивается цель упражнения: «Для нашего стратегического планирования важно более четко увидеть то, к чему мы все вместе стремимся, в каком городе хотим жить. Сейчас мы это определим в игровой форме».
3. Ведущий озвучивает инструкции для участников: «Представьте себе, что мы реализовали все наши задачи и достигли цели нашей работы в нашем городе. И вот теперь — на дворе 2028 год (прибавьте 10–15 лет к настоящему времени). В наш город мечты приезжает для обучения группа специалистов и активистов из Африки. Они услышали о наших успехах и хотят у нас научиться. Задача группы за 1 час времени с помощью неявных визуальных материалов создать в этой комнате макет/карту города мечты. Важно, чтобы на ней нашли отражение все те результаты, которые мы планируем с вами сейчас. Все помещение в нашем распоряжении. Важно сделать результат как можно более демонстрационным, чтобы с первого взгляда наши гости поняли, что здесь происходит».



⁴⁵ Данное упражнение было разработано автором пособия совместно с Ларисой Валовой для тренинга психологов-супервизоров в Киеве в 2012 году.

Город нашей мечты (окончание)

4. После завершения подготовительного этапа игры, ведущий представляет из себя гостей, которые приехали на обучение в Город Мечты. Вся группа встречает и проводит по городу, объясняя каждую деталь и рассказывая, как этого удалось добиться. Важно задавать максимум уточняющих вопросов, чтобы технология и результат были понятнее самой группе.
5. Для всех участников группы важно сфотографировать полученную картину или сфотографироваться на фоне данного макета всем вместе. Такая фотография может стать для всех важным мотивирующим фактором при возникновении сложностей.
6. После выполнения упражнения в общей группе обсудите его результаты:
 - Что из придуманного понравилось больше всего? Какие результаты кажутся осуществимыми в кратковременной перспективе, а какие могут быть достигнуты только в перспективе 15–20 лет или больше.
 - исходя из полученной картины, какие задачи из обсуждаемых ранее и визуализированных в Городе Мечты, кажутся сейчас самыми главными, первоочередными?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если команда организации большая или вы используете данное упражнение для тренинга лидеров из разных групп, то можно для выполнения этого упражнения объединить участников в малые группы около 5–7 человек, и тогда каждая группа будет визуализировать в этом городе одну из поставленных командой стратегических задач. Потом, после завершения каждого отдельного макета, всей команде важно дать 15–20 минут для налаживания взаимосвязей — систем коммуникации между этими отдельными частями города и для подготовки общей презентации города гостям.

Упражнение

Таблица гендерных ролей

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает рассмотрение и определение участниками разных ролей мужчин и женщин. А также включает обсуждение того, каким образом эти разные роли влияют на жизнь мужчин и женщин, особенно в отношении ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ найти безопасный способ обсуждения важных вопросов о гендере, в том числе в аспекте культурных традиций, насилия в семье и секс-работы;
- ♦ определить разные роли мужчин и женщин в отношении экономики, сообщества, семьи и половых отношений;
- ♦ определить, каким образом эти разные роли влияют на ВИЧ/СПИД, и как ВИЧ/СПИД влияет на эти роли;
- ♦ начать дискуссию о том, какие гендерные роли меняются либо должны меняться и почему.

Как его использовать?

1. Лучше всего таблицы гендерных ролей использовать в группах до 8 человек.
2. Начертите таблицу по образцу, который приводится ниже. Подпишите в таблице заголовки колонок «Экономика», «Сообщество», «Семья», «Половые отношения» и заголовки строчек «Женщины», «Мужчины».
3. Обсудите, какую роль в экономике выполняют мужчины и женщины. Запишите или изобразите с помощью рисунка основные моменты. Предложите участникам обсудить следующие вопросы:
 - Почему мужчины и женщины выполняют эти разные роли?
 - Какое позитивное и отрицательное влияние оказывают эти роли на жизнь женщин и мужчин в целом?
 - Какое позитивное и отрицательное влияние оказывают эти роли на жизнь женщин и мужчин в аспекте ВИЧ/СПИДа?
4. Повторите обсуждение этих вопросов для каждой из колонок таблицы — в сообществе, семье и половых отношениях.
5. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить информацию, указанную в таблице. Например, каким образом взаимосвязаны разные группы ролей? (Например, как взаимосвязаны роли мужчин в экономике с ролями женщин в половых отношениях?) Кто доминирует в отношениях в сфере экономики, сообществ, семьи и половых отношений? В каких аспектах такое влияние нужно изменять? Что можно сделать для его изменения? Каким образом данные гендерные роли влияют на уязвимость людей к ВИЧ?



Глава 3

Таблица гендерных ролей (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Убедитесь, что все участники четко понимают значение каждой колонки, например, что в данном случае означает «экономика».
- ♦ Таблица также может помочь разобраться, как отличаются гендерные роли в разных сферах деятельности сообщества, например, в разных возрастных группах мужчин, либо между мужчинами, живущими в сельской и городской местности.

Таблица гендерных ролей, демонстрирующая разные роли женщин и мужчин в одной из деревень Зимбабве

	Экономика	Сообщество	Семья	Половые отношения	Позитивные эффекты	Отрицательные эффекты
Женщины	Выполнять дополнительную работу в полях. Зарабатывать небольшие дополнительные деньги (например, продавая овощи на рынке)	Предоставлять практическую поддержку (например, детям-сиротам). Помогать болеющим соседям. Делиться новостями и информацией с другими	Заниматься приготовлением пищи и уборкой в доме. Растить детей. Ухаживать за болеющими членами семьи	Угождать сексуальным желаниям мужчин. Не выражать удовольствия или боли, связанных с сексом. Рожать детей	Могут обеспечить здоровье и благополучие детей	Не в силах решать, когда заниматься сексом. Не в силах контролировать использование презерватива. Двойная нагрузка: уход за детьми и работа
Мужчины	Быть главным добытчиком в семье. Решать, сколько денег зарабатывать для семьи. Принимать решения о крупных семейных расходах (например, оплата школы и пр.)	Участвовать в политике и принимать решения. Представлять интересы деревни. Управлять делами деревни. Управлять комитетом по вопросам развития	Быть главой семейства. Устанавливать моральный уклад и контролировать наказания. Водить семью в церковь	Решать, когда, где, как и с кем иметь половые отношения. Решать, использовать ли презерватив. Решать, обращаться ли за помощью (например, в случае ИППП)	Могут иметь столько сексуальных партнеров, сколько захотят	Множество партнеров повышает риск инфицирования ВИЧ. Большая ответственность по обеспечению семьи

Упражнение

Игра «Согласен/не согласен»

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники рассматривают разные утверждения о ВИЧ/СПИДе и принимают позицию согласия/несогласия по отношению к каждому из них.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить подвижный и безопасный способ обсуждения разного отношения людей к основным проблемам, связанным с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить, совпадают или отличаются отношения разных людей и почему так происходит;
- ♦ обсудить возможные последствия разных отношений людей к вопросам гендера, культурных традиций и стигмы.

Игра «Согласен/не согласен» очень полезна в работе над изучением разных отношений среди людей к вопросам гендера, культурных традиций и стигмы.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения:
 - Подготовьте 4–6 надписей с утверждениями о представлениях разных аспектов ВИЧ/СПИДа, например, «Вы можете заразиться ВИЧ через поцелуи» или «Вы должны использовать презерватив только с работниками секс-бизнеса».
 - Нарисуйте или напишите три плаката: «я согласен», «я не согласен» и «я не уверен (на)». Разместите эти плакаты в разных частях помещения/территории, на которой вы будете проводить упражнение.
2. Прочитайте вслух одно из утверждений. Попросите участников стать под тем плакатом, который выражает их точку зрения. Например, если они полностью согласны с утверждением, пусть станут под надписью «я согласен»; если они не уверены, они должны стать где-то посередине ближе к надписи «я не уверен(на)».
3. Попросите участников объяснить свои разные позиции. Попросите их попытаться переубедить друг друга изменить свое мнение. Участники, изменившие свое мнение, могут по желанию перейти на другую сторону.
4. Верните группу в начальную позицию и повторите процедуру с каждым утверждением.
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить результаты игры. Например, в чем было достигнуто наибольшее/наименьшее согласие? Почему у людей возникают разные мнения? Каким образом они связаны с поведением людей и ВИЧ/СПИДом?



Игра «Согласен/не согласен» (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Выбирайте утверждения, которые бы вызывали разные мнения. Это сделает упражнение более оживляющим и полезным.
- ♦ Приветствуйте разногласия между участниками и предоставьте каждому из них достаточно времени для полноценного участия. Не спешите быстро переходить к следующему утверждению.
- ♦ Очень важно, чтобы ваше личное мнение относительно утверждений не влияло на ход упражнения.



Упражнение

Гендерные мифы

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает обсуждение участниками разных мифов о том, как мужчины и женщины должны думать, чувствовать, выглядеть и вести себя.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ найти безопасный способ обсуждения мифов о том, как мужчины и женщины должны думать, чувствовать, выглядеть и вести себя;
- ♦ обсудить, что люди думают о гендерных мифах и как они влияют на их жизнь, особенно в аспекте ВИЧ/СПИДа;
- ♦ начать дискуссию о том, какие гендерные мифы нужно менять и как это можно сделать.

Упражнение о гендерных мифах особенно полезно при обсуждении вопросов, связанных с профилактикой ВИЧ, таких как уязвимость и культурные традиции.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения подготовьте 4–6 примеров гендерных мифов. Это будут общепринятые мнения о том, как должны думать, выглядеть, чувствовать и вести себя женщины и мужчины. Среди примеров может быть что-нибудь вроде: «Мужчины сильные, женщины слабые» или «Контроль деторождения — ответственность женщины».
2. Если участвуют и мужчины, и женщины, разделите их на группы по половому признаку. Если все участники одного пола, разделите их на две группы и попросите одну из групп представить, что они говорят от имени противоположного пола.
3. Прочитайте вслух один из гендерных мифов. Попросите участников обсудить, согласны ли они с тем или иным суждением. Попросите их руководствоваться разной информацией для высказывания своей позиции. Например, они могут использовать какие-то слова из песни или повествований, радиопрограмм.
4. По тому же принципу обсудите остальные гендерные мифы.
5. Объедините группы и попросите их обсудить и сравнить свои результаты работы.
6. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить, что они извлекли из этого упражнения. Например, откуда берутся гендерные мифы? Какие из мифов соответствуют жизни? Что происходит, когда в реальности мужчины и женщины не вписываются в существующие мифы? Каким образом гендерные мифы влияют на ВИЧ/СПИД? Нужно ли менять некоторые из мифов? Как можно это сделать?



Гендерные мифы (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если участникам на этом этапе некомфортно обсуждать личную информацию, попросите их сопоставить гендерные мифы с «типичными» людьми и ситуациями их сообщества.
- ♦ Это упражнение может также пригодиться для обсуждения гендерных вопросов и уязвимости мужчин, которые имеют секс с мужчинами, и трансгендерных людей.
- ♦ Участники разного возраста могут по-разному воспринимать это упражнение. Помогите участникам понять, каким образом обсуждение данных вопросов поможет преодолеть проблему ВИЧ/СПИДа в их обществе.

Примеры гендерных мифов и вопросов для дискуссии

Примеры гендерных мифов

- ♦ Мужчины работают, женщины сидят дома.
- ♦ Женщины эмоциональны, мужчины рациональны.
- ♦ Мужчины сильные, женщины слабые.
- ♦ Женщины заботятся о семье, мужчины тратят деньги и пьют.
- ♦ У мужчин множество сексуальных партнеров, женщины остаются верными одному партнеру.
- ♦ Контроль над деторождением — ответственность женщины.

Вопросы о гендерных мифах

- ♦ Отвечают ли эти мифы реальной жизни?
- ♦ Знаете ли вы мужчин и женщин, которые не подпадают под данные мифы? Каким образом они отличаются?
- ♦ Кому от мифов лучше и кому хуже?
- ♦ Как влияют данные мифы на жизнь мужчин и женщин и их роль в сообществе?
- ♦ Как влияют данные мифы на жизнь мужчин и женщин в отношении проблемы ВИЧ/СПИДа в сообществе?
- ♦ Какие мифы необходимо менять? Как это можно сделать?

Упражнение

Сортируем карты

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению можно сгруппировать разные вопросы в тех случаях, когда присутствует большой поток информации.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает отсортировать и организовать информацию по категориям, а именно:

- ♦ организовать по пунктам информацию, полученную во время проведения оценки;
- ♦ сгруппировать действия в зависимости от того, насколько они реальны и доступны;
- ♦ обсудить, какие действия влекут риск ВИЧ-инфицирования, и какие являются менее рискованными.

Как его использовать?

1. Лучше всего это упражнение работает в маленьких группах.
2. Определите какой-то вопрос, который будете обсуждать, например: «Что может улучшить качество жизни детей-сирот и уязвимых детей?».
3. Попросите участников написать или нарисовать на отдельных карточках разные вещи, связанные с данным вопросом, например, те вещи, которые помогают улучшить жизнь детей-сирот и уязвимых детей.
4. Попросите положить карточки рисунками вверх, чтобы все участники могли их видеть.
5. Теперь попросите участников отсортировать карточки по разным категориям в соответствии с их собственными критериями обсуждаемого вопроса. Например, критериями, определяющими разные аспекты, улучшающие жизнь детей-сирот и уязвимых детей, могут быть здоровье, социальная поддержка, образование, экономическая поддержка и прочее.
6. После выполнения упражнения обсудите его результаты. Например, обсудите значение каждой категории. Почему люди выбрали именно эти категории? Как можно использовать данную информацию.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ В случае сортировки информации, полученной во время проведения оценки, участники могут воспользоваться той же техникой, как при определении задач оценки, т.е. критериями могут быть: знание людей о ВИЧ, их отношение к ВИЧ, поведение в отношении с ВИЧ.
- ♦ Для оценки доступных действий участники могут их рассортировать по категориям в зависимости от уровня сложности их воплощения — от простого к очень сложному.

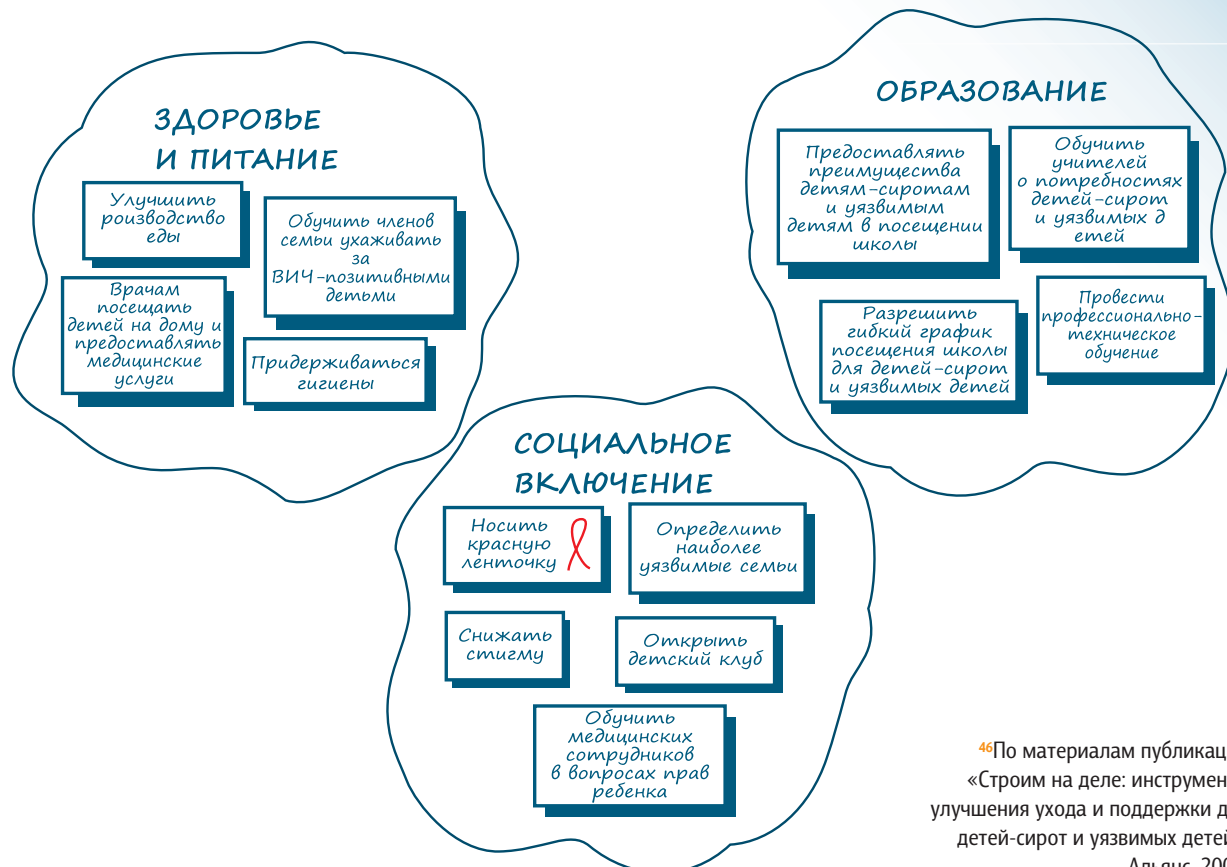


Глава 3

Сортируем карты (окончание)

- ♦ Для оценки рисков, связанных с ВИЧ, разные действия можно сгруппировать в категории от высокого до низкого уровня риска. Существует множество вариантов сортировки карточек. Подумайте, какой из них применить.
- ♦ Дайте участникам возможность придумать свои категории, если таковые еще не определены. Вначале этот процесс может показаться вам слишком неорганизованным и медленным, но верьте в людей и в то, что у них все получится!

Результаты упражнения по сортировке карточек, целью которого было определение способов улучшения жизни детей-сирот и уязвимых детей⁴⁶



⁴⁶По материалам публикации «Строим на деле: инструменты улучшения ухода и поддержки для детей-сирот и уязвимых детей», Альянс, 2004.

Упражнение

ДА и НЕТ

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению можно структурировать методы, которыми группа готова пользоваться в реализации собственных целей, и которыми не готова, принципиально не будет пользоваться.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает организовать все возможные методы решения задач группы по двум группам — приемлемых и не приемлемых для данной команды категориям.

Как его использовать?

1. Выполнять это упражнение нужно в режиме общего обсуждения всеми членами группы. Если группа очень большая, то ее можно для детального обсуждения объединить в несколько подкоманд, но итоговую таблицу важно обсудить и утвердить всем коллективом.
2. Ключевой вопрос для обсуждения: Какими методами наша группа пользуется, а какими точно не пользуется для решения наших стратегических задач. Решение этой задачи легко организовать через заполнение таблицы для перечисления методов и подходов:

ДА, мы делаем	НЕТ, мы делаем

3. Попросите участников в малых группах или в общем обсуждении перечислить все формы, методы подходы к работе группы, которые они уже использовали или планируют, хотя бы использовать для решения стратегических задач группы в секцию «Да, Мы делаем».
4. Далее опишите в группах те методы, к которым группа не готова или не считает необходимым пользоваться. Например, не все группы готовы или считают целесообразным выходить с пикетами или акциями протеста на улицу. Не все группы уязвимых сообществ считают эффективными работу в учебных заведениях по формированию толерантности. Важно непри этом обсудить аргументацию, почему группа не считает необходимым прибегать к данному методу работы. Среди таких аргументов могут быть идеологические расхождения, отсутствие ресурсов или неприоритетность этого метода, он не даст ожидаемого результата.
5. После выполнения упражнения в малых группах, если вы разбивались на подгруппы, обсудите его результаты общим составом организации или инициативной группы. В результате этого обсуждения из нескольких таблиц нужно получить одну, общую. В нее ведущий по результатам обсуждений выписывает те пункты, которые повторялись у разных групп и не вызывают возражений. На это обсуждение не стоит экономить времени, ведь именно обсуждение подходов приводит к выработке ближайших планов, выявлению эффективного и кратчайшего, часто неординарного пути к цели.

3.3. Наша продуктивная работа по стратегическим направлениям

На данном этапе группа из числа сообществ готова помогать другим членам сообщества решать насущные проблемы. Исходя из стратегических целей, группа может выбрать одно из направлений своих действий как то:

1. оказание услуг по профилактике, консультированию, уходу и поддержке для членов сообщества в связи с ВИЧ, туберкулезом и другими проблемами со здоровьем;
2. защита прав представителей уязвимых сообществ — как судебными так и внесудебными методами, включая деятельность по мониторингу нарушения прав, подготовке отчетов по ситуации с защитой прав человека, оказание помощи адвоката в судах и т.п.;
3. адвокация в интересах сообщества, действия по представлению сообществ в продвижении или защите доступа сообщества к определенным услугам или правам на системном уровне.

Для плодотворной реализации любой из этих задач организация должна быть зарегистрирована и иметь официальный статус.

В рамках данного пособия мы не сможем уделить достаточно внимания всем аспектам деятельности группы в обозначенных направлениях, да и в этом нет смысла, так как по каждому из направлений консультирования,

Когда умирает активизм, рождается профессионализм.

Один из экспертов, пожелавший остаться неизвестным

Притча о цели протеста

Проводя семинар по работе со СМИ, мы работали с группой, которая старалась протестовать против одного из законов в области социальной защиты. Одна женщина сказала, что она хочет использовать СМИ, чтобы все люди узнали, какие ужасные последствия будет иметь этот закон. А мы спросили: «Хорошо, что вы хотите, чтобы читатели и зрители сделали?» Она ответила, что хочет рассказать людям факты о проблеме и то, сколько людей страдают от этой проблемы. Мы же спросили: «Если люди будут знать факты, что они должны сделать?» Она сказала, что люди должны прийти в негодование от законодательства и политиков, которые его продвигают. Тогда мы спросили: «Если люди разозлятся и придут в негодование, что они тогда должны делать?» Она ответила, что читатели должны быть обеспокоены проблемой. «Если они будут обеспокоены, как они должны действовать?» — был наш вопрос. Наконец она сказала, что не знает, что именно могли и должны были бы сделать люди в результате сообщений СМИ.

Мы ставим задачу на формирование инициативных групп, и потом мы должны их отпустить, что должно произойти с этой группой, которая от нас же зависима и мы же ее сформировали, что мы должны сделать, чтобы они действительно стали той силой, которая будет говорить: «Вот мой интерес, и отойдите».

*Галина Каминская,
г. Львов.*

оказания услуг для каждой из целевых группы существуют отдельные специализированные пособия, большинство из которых доступны на сайте Альянса в полном объеме <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/index.htm>.

В случае с адвокацией, то тут мы рекомендуем обратиться к пособию для неправительственных организаций «Адвокация», которое дает детальную информацию по основным этапам и методам адвокационной деятельности в сфере ответа на эпидемию ВИЧ (<http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/advocacy/index.htm>).

Если говорить о правозащитной деятельности, то полезным ресурсом для лидера организации будут материалы по защите прав уязвимых групп во взаимодействии с правоохранительными органами, подготовленные командой Альянса, в частности буклет 309 по правам наркопотребителей (<http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/309/index.htm>) и другие публикации по защите прав.

Наши задачи по организации продуктивной деятельности

1. Выработка приоритетных направлений деятельности организации, формирование стратегии, операционного плана силами всей организации

При этом важно, чтобы все направления деятельности приоритетизировались по значимости для сообщества и организации, а не по тому, есть ли внешние ресурсы на обеспечение этой деятельности. Опыт показывает, что если задачи необходимо выполнить и план разработан качественно, то и ресурсы для его выполнения, как внутренние, так и внешние, обязательно найдутся.

2. Формирование финансовой и программной стабильности организации

Какое бы направление организация ни выбрала, его стоит балансировать другими. Даже если организация из числа сообщества решит сосредоточить свои усилия на оказании консультационных и профилактических услуг сообществу как ключевой задаче, она ни в коем случае не должна отбрасывать все остальные направления, такие как правозащита и адвокация. Именно разнообразие опыта, навыков и деятельности организации дает возмож-

Глава 3

ность при изменении внешних условий, прекращении финансирования на одно направление работы, быть жизнеспособнее за счет других направлений.

На данном этапе развития инициативной группы проявляется самое основное противоречие, которое в нашем теоретическом обзоре было обозначено как противоречие взгляда на мобилизацию сообщества как цель и как средство.

Профессиональными организациями, такими как ВИЧ-сервисные НПО, инициативные группы из числа сообществ воспринимаются как средство доступа в целевую группу, расширения охвата услугами. В то же время подход развития потенциала предполагает свободу группы определять цели и задачи. Инициативная группа может (и достаточно часто так и делает) сформировать приоритеты своей деятельности, которые не будут рассматривать оказание четко определенных профилактических услуг как первоочередные цели. Например, задача лоббирования однополых браков или формирование толерантного отношения со стороны врачей может быть сформулировано группой ЛГБТ как ключевые цели, а профилактика ВИЧ/ИППП будет занимать в стратегии не самое важное место.

Кроме того, именно здесь организации начинают прочерчивать границы своей компетенции, строить сети территориальной переадресации к специалистам. Именно уважение к специалистам-медикам необходимо восстанавливать лидерам сообщества, иногда после своего личного очень негативного опыта.

Методы

1. Формирование команды волонтеров, разработка системы мотивации для волонтеров из числа сообщества.
2. Организация оказания услуг (профилактика, ресоциализация, уход и поддержка, группы взаимопомощи, тренинги для сообщества, разработка и выпуск информационных материалов, адвокационная деятельность). Оказание услуг представителями сообщества хоть и имеет вид профессиональной деятельности, но часто является формой подтверждения общности, возможностью помочь своим. Данная дополнительная мотивация и вовлеченность никак не должны влиять на уровень оплаты, который должен быть равным независимо от опыта жизни с проблемой при равной занятости и эффективности.

Для ЖКС из Севастополя важным фактором самоорганизации является возможность помощи «своим»:

Первое, о чем девочки говорят, — это «услуги для наших», то есть нам надо предоставить им курсы, возможность постирать и т.д. Скорее всего это будет ключевой момент — «услуги для наших», для таких же, как мы. Развитие организации нужно для того, чтобы оказывать услуги; защита прав — для того, чтобы легче жилось.

Эксперт Л. Литвиненко.

3. Повышение профессионализма исполнителей.
4. Налаживание системы мониторинга и оценки.
5. Обмен лучшим опытом, визиты по обмену опытом, проведение летних лагерей и совместных тренингов несколькими подобными организациями.

Наши проблемы

Безусловно, в сфере оказания каждой из услуг есть свой комплекс проблем, однако мы здесь обозначим общие для всей профессиональной деятельности со стороны организаций, образованных представителями уязвимых сообществ:

1. **Возможности баланса задач:** защиты прав (активизма) и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации. Баланс и гармоничное сочетание интересов сообщества и зависимости от сотрудничества с представителями власти можно решать через образование специфической адвокационной подгруппы в рамках организации, пациентской ячейки, которая будет восприниматься отдельно от основной сервисной организации.
2. **Дефицит квалифицированных кадров, текучка кадров.** Приводит к утрате поддерживающей атмосферы в команде, восприятию нанятых сотрудников только как подчиненных, но не как членов организации.
3. **Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов** не из сообщества. Сложности по формированию здоровых взаимоотношений в коллективе в случае, если часть сотрудников организации являются ее членами, а часть — просто нанятыми специалистами. Для того, чтобы избежать конфликтов, важно определенное время уделять именно поддержке системы членства, проводить традиционные общие сборы, предоставлять членам возможность определять приоритеты работы организации, вырабатывать ее стратегию, возможность как и прежде распоряжаться ключевыми ее ресурсами.
4. **Эффект сгорания социальных работников из сообщества,** потеря мотивации, возможный срыв в потреблении наркотиков.
5. **Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии** организации в процессе мобилизации финансовых ресурсов («на наши приоритеты грантов не дают»).

Техническая поддержка

Со стороны донорских организаций, которые поддерживают деятельность по оказанию услуг, чаще всего техническая помощь оказывается в направлении обучения оказания отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокация). Дополнительные потребности в технической помощи для организаций из числа сообществ требуются еще и в следующих направлениях:

- ♦ Организация системы супервизии для социальных работников, тренинги по профилактике эффека сгорания;
- ♦ Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту. Организациям, созданным представителями сообществ, особенно необходимы тренинги по управлению финансовыми и человеческими ресурсами;
- ♦ Стажировки и другие формы обмена практическим полевым опытом (пощупать, увидеть своими глазами, спросить у «наших»);
- ♦ Помощь в мобилизации финансовых ресурсов.

В подборе возможных тренеров, консультантов по развитию управленческого потенциала и развитию командного взаимодействия в организациях, созданных сообществами, приглашать именно специалистов с опытом развития потенциала.

Если у донорского агентства есть возможность планомерно развивать потенциал организации, то важно в начале процесса провести комплексную оценку потенциала организации, используя одни из международно признанных инструментов, сформировать план оказания технической помощи, а потом, по завершении работы, тем же инструментом оценить результат.

Упражнения для тренинговых сессий

Мы приводим здесь всего несколько тренинговых упражнений, которые могут быть полезны и уместны для организации на этом этапе.

1. Упражнения по планированию, осуществлению и мониторингу деятельности для уязвимых групп, как, например, «Сеть взаимопомощи».
2. Упражнения по активному обмену имеющимся опытом («Карусель», «Вспомнить все»).

Упражнение

Сеть взаимопомощи

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает составление участниками системы, состоящей из людей и организаций, которые могут предоставлять поддержку человеку в отношении ВИЧ/СПИДа, и определение понятия отношений взаимопомощи.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ найти безопасный способ определения разных людей и организаций, которые могут предоставлять поддержку людям в отношении ВИЧ/СПИДа;
- ♦ обсудить оптимальную форму помощи и поддержки для разных людей и то, откуда такая помощь может поступать;
- ♦ определить тип взаимоотношений, существующих между людьми, вовлеченными в услуги по уходу и поддержке;
- ♦ определить, что является решающим для установления хороших и эффективных отношений взаимопомощи.

Упражнение особенно полезно для определения сети поддержки, которая существует либо могла бы быть построена для членов сообщества с особыми потребностями, например, детей-сирот и людей, живущих с ВИЧ/СПИДом.

Как его использовать?

1. Объясните цель упражнения и попросите участников выбрать тип человека, на котором будет сфокусировано данное упражнение. Например, это может быть «молодая женщина, живущая с ВИЧ/СПИДом» или «бабушка, воспитывающая детей-сирот».
2. Попросите участников нарисовать этого человека, находящегося в центре внимания (т.е. нашей сети или диаграммы).
3. Попросите участников подумать обо всех возможных людях и организациях, которые потенциально могут предоставлять поддержку этому человеку. Попросите написать их названия по кругу вокруг изображенного человека.
4. Попросите участников обсудить и определить возможную взаимосвязь между этими людьми и организациями. Необходимо изобразить эти взаимоотношения с помощью линий.



Глава 3

Сеть взаимопомощи (окончание)

5. На линиях подпишите, какую именно поддержку и помощь они предоставляют/получают друг от друга.
6. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить, что они извлекли из него о сети взаимопомощи. Например, сколько разных людей и организаций могут предоставлять услуги по уходу и поддержке? Какие отношения устанавливаются между нуждающимся человеком и этими разными людьми и организациями? Каким образом складываются отношения между разными людьми и организациями? Каким образом данные взаимоотношения могут повышать потенциал и уровень жизни людей, но не делать их зависимыми от других людей и организаций?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Сделайте ударение на том, что отношения взаимопомощи — это всегда двусторонний процесс. Такие отношения складываются между человеком и другими людьми и организациями, относящимися друг к другу с уважением, и оказывают взаимную поддержку.
- ♦ Попросите участников подумать над разными типами взаимосвязи. Например, между врачом и медицинским работником сообщества могут быть установлены формальные профессиональные отношения. Но между медицинским работником и членами конкретной семьи могут быть установлены неформальные и более близкие отношения.
- ♦ Альтернативным выполнением данного упражнения является использование мяча и нитки, которую нужно передавать по кругу, обсуждая и устанавливая возможную взаимосвязь между всеми элементами круга взаимопомощи.

Упражнение

Карусель

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут давать друг другу консультации в решении тех или иных проблем.

Зачем его использовать?

Упражнение может:

- ♦ помочь найти новые идеи по заданной теме;
- ♦ дать возможность участникам обсудить реальные проблемы, с которыми они сталкиваются;
- ♦ помочь участникам, которым удобнее обсуждать проблемы в узком кругу;
- ♦ дать возможность участникам найти решение проблем благодаря общению с людьми, у которых есть похожий опыт и трудности;
- ♦ продемонстрировать, что каждый участник группы может сделать свой важный вклад.

Как его использовать?

1. Это упражнение работает лучше всего, когда проводится в группах (каруселях), состоящих из 8–12 человек. Так что сначала разделите участников на такие группы.
2. А теперь разделите каждую группу на две равных части — А и Б.
3. Попросите часть А сесть в тесный круг спинами вовнутрь круга.
4. Попросите часть Б сесть в более широкий круг таким образом, чтобы каждый участник подгруппы Б сидел лицом к участнику подгруппы А.
5. Попросите каждого подумать о какой-то проблеме, с которой им приходится сталкиваться.
6. Скомандуйте, что участники подгруппы А будут исполнять роль консультантов по различным вопросам для подгруппы Б. У них будет три минуты, чтобы выслушать проблему своих коллег из подгруппы Б и дать совет.
7. Когда все участники подгруппы Б определятся со своими проблемами, они могут начать рассказывать о них своим коллегам из подгруппы А, а те в свою очередь могут начинать давать советы в ответ.
8. По истечении трех минут громко скомандуйте «Меняемся!». Попросите всех участников внешнего круга (Б) сдвинуться вправо на одного человека. При этом подгруппа А остается на своих местах. Таким образом, теперь все будут общаться с кем-то другим.
9. Теперь повторите шаг 7 и дайте участникам еще три минуты, чтобы объяснить свои проблемы и получить совет. Затем снова скомандуйте «Меняемся!» и повторите шаг 8.



Глава 3

Карусель (окончание)

10. Повторяйте шаги 7 и 8 до тех пор, пока все участники подгруппы Б не пообщаются со всеми участниками подгруппы А и получат их советы.
11. Когда это произойдет, поменяйте консультантов и людей с проблемами местами, т.е. круг А займет позицию круга Б и наоборот.
12. Попросите участников записать свои идеи в форме плана действий.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Внутренний круг остается неподвижным, в то время как внешний вращается по кругу.
- ♦ Если группа решит обсуждать личные проблемы, убедитесь, чтобы дискуссии не продолжались в большой группе после окончания работы в парах.
- ♦ Это упражнение хорошо проводить после того, как участники обсудят проблемы в большой группе. Прервать дискуссию можно с помощью карусели. Это поможет проявить участие тем людям, кто предпочитает обсуждать идеи в узком кругу.
- ♦ Важно документировать пути решения проблем, за исключением случаев, когда речь идет о чьих-то личных проблемах.

Упражнение

Вспомнить все⁴⁷

Кратко об упражнении

Если участникам тренинга или членам организации нужно быстро и в интересной игровой форме вспомнить терминологию по какой-либо теме, то упражнение «Вспомнить все» подходит лучше всего.

Зачем его использовать?

Упражнение может:

- ♦ помочь быстро восстановить в памяти участников ключевую терминологию и определения по теме;
- ♦ дать возможность участникам наметить зоны для развития в данной теме;
- ♦ дать возможность участникам посмотреть на терминологию с другой стороны;
- ♦ способствовать конструктивному и активному командообразованию.

Как его использовать?

- ♦ Для упражнения нужно игровое поле от настольной игры Алиас (Alias) для вечеринок, 5–6 фишек, песочные часы на 30 секунд.
- ♦ Ведущий готовит карточки, не менее 100, на которых по одному на каждом пишет термины из отобранной сферы деятельности организации или сферы знаний.
- ♦ Прежде чем начинать игру, ведущий объединяет всех участников в 5–6 команд в количестве не менее трех человек в команде.
- ♦ Пользуясь правилами настольной игры Алиас, ведущий объясняет, что один участник каждой команды выбирает слово из набора, и должен объяснить его своей команде, но не говоря однокоренные слова. Команда продвигается по карте на столько делений, сколько она угадала по объяснениям за время, отмеренное песочными часами. Выигрывает команда, пришедшая первой к финишной отметке. За каждое не отгаданное командой слово, команда отодвигается на шаг назад.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Для дальнейшей тренинговой работы важно все неотгаданные слова откладывать в отдельную стопку для дальнейшего разъяснения. Кроме того, даже при отгадке слов, если дано неправильное или неполное толкование, то в перерыве игры ведущий может дать дополнительные разъяснения для терминов и их связи с другими терминами.

⁴⁷ Данное упражнение разработано Еленой Герман для совместного тренинга для тренеров по мобилизации и развитию потенциала уязвимых к ВИЧ сообществ в 2011 году.

Глава 3

3.4. Наши сети и партнерства

Что такое сеть? Сетью называются группы людей и организаций, объединенные определенными интересами или задачами (например, сеть ВИЧ-сервисных организаций), которые хотят сотрудничать на благо общих целей. Обычно они создают организационную и управленческую структуру, в состав которой часто входит исполнительный комитет и орган правления, избирающиеся членами. Сеть будет эффективно работать при наличии четких задач и когда все ее члены осознают ценность такой сети, что способствует их активному участию. Иногда (но не всегда) им могут понадобиться ресурсы для осуществления их деятельности.

Хорошая коммуникация внутри сети помогает обеспечивать репрезентативность взглядов и интересов ее членов. Разные сети связаны между собой, что способствует обмену навыками, идеями и ресурсами. Таким образом, можно соединять усилия, направленные на решение той или иной проблемы, местного и международного уровней. Сети также могут осуществлять совместное планирование деятельности.

Коалиции — это группы людей и организаций, объединяющихся вокруг какой-то конкретной проблемы, например, расширение доступа к лечению. Они часто ставят перед собой задачи адвокационного характера и могут осуществлять одноразовые действия или создавать план более длительных действий.

Присоединение к сети. Создание сетей и коалиций может способствовать расширению деятельности, обеспечивая координацию и сотрудничество множества людей и организаций. Они часто эффективно осуществляют адвокационные кампании, так как объединяют многих людей, организации и ресурсы. Тем не менее, членство также требует времени и ресурсов. Чтобы принять решение о (не-)присоединении к сети или коалиции, будет полезно ответить на такие вопросы:

- ♦ Насколько совпадают цели и задачи той или иной сети или коалиции с нашими собственными?
- ♦ Насколько эффективной обещает быть такая работа?
- ♦ Сколько времени нам придется тратить в связи с участием в сети или коалиции?

Сообщества — это как племя. В нем рождаются или его, свое, родное, ищут. Оно как живой организм, живет по своим правилам, имеет свои ритуалы, опознает друг друга на улице, ищет своих участников в других городах, объединяется и определяет лучших. В племени есть система выбора вождей. Задача любого племени — блюсти и охранять свою целостность и территорию. При этом в племени есть еще и шаман, он всегда частично вовне, за границей самого племени, он связывает племя с трансцендентным, высшим миром. Он — носитель морали, он признан как эксперт, его роль — показывать дальние перспективы развития, движения и выживания племени.

*Притча от Евгения Аничина, лидера
и «шамана»*

Создание сетей. Если не существует соответствующей сети или коалиции, мы можем рассматривать создание сети или коалиции с целью расширения нашей деятельности. В этом нам помогут изначально установленные связи с другими, будь то международные или национальные сети. Очень важно с самого начала вовлекать заинтересованные стороны на этапе планирования создания сети или коалиции. Это поможет развивать ощущение контроля и общих ожиданий от работы. Сеть или коалиция разработает задачи и рабочие планы, а также будет осуществлять мониторинг результатов работы. Этот процесс может занимать достаточно много нашего времени. Важно проводить мониторинг эффективности своего вовлечения, чтобы проследить, насколько мы способствуем достижению расширения деятельности.

Наши задачи при построении сети

Важно понимать, что все процессы, которые проходила инициативная группа при формировании, повторяются в случае формирования коалиции или сети. Те же проблемы и те же задачи, однако тут могут быть еще более противоречивые интересы участников, хотя их профессионализм, организационный опыт дает хорошее основание для получения результата. Ключевыми решаемыми задачами в партнерстве или сети являются следующие:

- ♦ Определение четких необходимых целей сети/партнерства;
- ♦ Формирование оптимального состава сети/партнерства, процедуры членства;
- ♦ Консенсус по процедурам принятия решения и контроля;
- ♦ Определение механизмов реализации программных целей и задач сети/партнерства.

В случае построения сетей, важно все договоренности фиксировать и доносить до всех участников процесса. Только таким образом можно достичь открытости и прозрачности процесса и максимального вовлечения всех.

Для организаций из числа сообществ очень важно ориентироваться в работе на достижения тех, кто более опытен. Важно объединение региональных групп.

Наш клуб — семилетний ребенок, которому пора идти в школу, а школы нет. Экспансия и выход в эту школу — выход во внешний мир. И в международном плане, и географически, и в плане повышения амбиций федерация «Клубный дом» выросла, как эта школа, в которую можно ходить, которая находится совсем на другом уровне.

Члены клуба «Модус» (Севастополь).

Наши виртуальные группы и сети

Для многих национальных и региональных сетей и партнерств коммуникация через электронные рассылки, группы в социальных сетях (таких, как в Контакте или Фейсбуке) стали ежедневной практикой общения, обмена информацией, даже принятия решения. Виртуальная коммуникация — явление недавнее, которое базируется на динамично развивающихся технологиях, поэтому правила, регламентирующие общение в сети Internet — вытекают из прагматичных соображений удобства и быстроты. Участники данного вида коммуникации экономят свое время и усилия, делая сообщения максимально короткими. Такой экономный, сжатый стиль общения дополняет себя всевозможными графическими объектами, «смайликами», создавая подобие интерактивности реального человеческого общения. Таким образом, виртуальные коммуниканты, не обращая внимания на орфографические ошибки, неоткорректированные сообщения и предложения, неофициальный стиль приближают свою письменную коммуникацию к подобию устного общения, а значит, данный вид коммуникации может стать незаменимым помощником в условиях отсутствия возможности реального общения.

Однако при использовании виртуального общения у активистов могут возникать недопонимания, даже конфликты, которые вызваны спецификой виртуальной коммуникации. В частности, специалисты по психологии виртуального общения отмечают несколько ключевых ее особенностей⁴⁸.

1. Ограничение сенсорного опыта⁴⁹

При общении в Интернете основная информация о собеседнике поступает в виде текстовых сообщений. В киберпространстве человек редко может наблюдать выражение лица своего собеседника, движения его тела, он не слышит голос собеседника, его интонации, т.е. визуальная и слуховая составляющие коммуникации в нем ограничены. Конечно, существует возможность сопровождать текст фотографиями или общаться по видеокамере, но все же большее количество информации поступает именно в текстовой форме. Как следствие, мы в этом пространстве можем быть более резкими, так как нет реального восприятия обратной связи от собеседника.

2. Неопределенность идентичности пользователей

Поскольку взаимодействие лицом к лицу в виртуальной коммуникации ограничено, и представление себя партнерам по взаимодействию происхо-

⁴⁸Габдрахманова Г.Р.,
Шемякина Е.В.
Межкультурная коммуникация:
виртуальная реальность//Материалы
республиканской научно-практической
конференции «Актуальные проблемы
функционирования и преподавания
языков в межкультурном пространстве»,
Караганда, 2004.

⁴⁹John Suler's. The Psychology of
Cyberspace/ Джон Сулер. Психология
киберпространства.

дит преимущественно в текстовой форме, Человек сам выбирает, кем он хочет быть, принимая различные образы, или оставаясь полностью анонимным. Как пишет П.Келли: «В виртуальной среде вы вообще можете быть кем хотите, выглядеть как угодно, быть существом любого пола по выбору, словом, у вас нет ограничений, характерных для реального мира».

3. Анонимность пользователя

Описанная выше особенность конструирования виртуальной личности, зачастую не по образу и подобию реальной, становится возможной за счет анонимности пользователей. Но эта особенность имеет разносторонний эффект. Во-первых, анонимность может быть использована с целью оскорбления других людей или для выражения негативных эмоций. С другой стороны, она позволяет быть честными и открытыми при обсуждении проблемы, которую нельзя обсуждать в коммуникации лицом к лицу.

4. Уравнивание пользователей в статусе и социальное разнообразие

В большинстве случаев, в Интернете любой пользователь имеет равные возможности для высказывания своей точки зрения, выражения своих мыслей и чувств. Хотя тот социальный статус, который имеет человек в реальном мире, в конечном счете, будет иметь воздействие на жизнь в киберпространстве, изначально всем пользователям предоставляются равные возможности. Именно поэтому в виртуальном общении любой представитель уязвимой группы может напрямую пообщаться с министром, даже порой не догадываясь о его статусе.

5. Растяженность пространственных и временных границ

Географическое расстояние между участниками виртуальной коммуникации не имеет значения. Особенно этот фактор значим для людей, имеющих оригинальные, нестандартные интересы, в этом случае киберпространство позволяет найти единомышленников, объединиться в группы по интересам, где бы эти единомышленники не находились. Киберпространство создает возможность «растягивания» времени диалога. По сравнению с взаимодействиями лицом к лицу, участники виртуальной коммуникации имеют больше времени для предоставления ответа. Кроме того, упомянутая выше возможность фиксации информации позволяет «заново пережить диалог» и более детально продумать ответ.

6. «Все ходы записаны»

Большинство виртуальной коммуникации сохраняется в файлах, что означает, что каждое сказанное слово всегда может быть восстановлено и процитировано. С одной стороны, это дисциплинирует, а с другой — частые участники социальных сетей привыкают к этому и перестают выбирать выражения.

Подводя итоги по вопросам социальных сетей как средства, метода коммуникации мы хотим подчеркнуть, что виртуальное общение может служить только частью системы коммуникации, ни в коем случае не отменяя и не заменяя личное общение.

⁵⁰Группы самопомощи, 2007; «Позитивное сердце» — периодический журнал; Годовые отчеты Всеукраинской сети людей, живущих с ВИЧ.

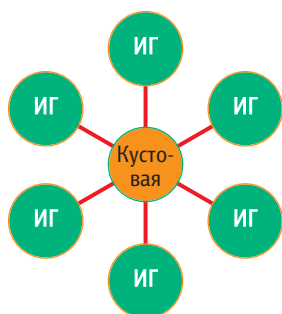
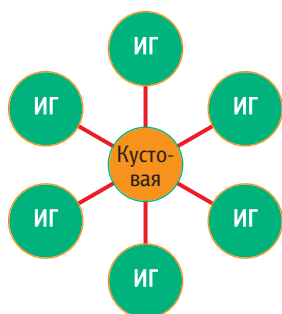
Практический пример. Мобилизация людей, живущих с ВИЧ — Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ

Путь мобилизации сообщества людей, живущих с ВИЧ/СПИДом (ЛЖВ), хорошо описан во многих публикациях⁵⁰ и может служить хорошим примером сообщества, которое за период менее 10 лет прошло путь от разрозненных инициативных групп до региональных объединений в Восточной Европе и Центральной Азии. Значение этого процесса для ответа на эпидемию ВИЧ в регионе отмечено в 2007 году вручением Владимиру Жовтяку, председателю правления Всеукраинской Сети ЛЖВС, многолетнему лидеру сообщества ЛЖВС, почетного знака «Красная ленточка». Инициативные группы из числа ЛЖВС формируются вокруг идеи взаимопомощи, часто идеологией групп было движение «12 шагов» (освобождение от наркотической зависимости), которое потом становилось основой для формирования инициативных групп. Главная их цель — объединение и взаимоподдержка. Участники одной из таких групп говорят: «Наша основная цель — взаимопомощь, поддержка — моральная, финансовая, духовная. Если объединить как можно больше ресурсов, чтобы люди могли получить поддержку, это даст важный результат».

Именно направленность на индивидуальную помощь часто приводит к количественному росту группы, формированию новых групп взаимопомощи. Модус индивидуальной помощи и повышения качества жизни без специальных усилий не приводит к формированию инициативной группы как таковой.

Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ, из небольшой инициативной группы за 10 лет активной работы стала одним из основных получателей многомиллионных грантов Программы Глобального Фонда для борьбы с ВИЧ/СПИД, туберкулезом и малярией. Больше о работе Всеукраинской сети ЛЖВ можно почитать на официальном сайте организации <http://network.org.ua>

Практический пример. «Кустовые» организации в регионе



Предлагаемый метод апробирован в рамках развития федерации «Клубный дом» для развития горизонтальной системы связей между группами/членами сети, формирования «кустовых» центров, осуществляющих поддержку инициативных групп на уровне отдельных регионов.

«Кустовые» организации должны быть определены по следующим критериям:

- ♦ лидерский потенциал;
- ♦ менеджментный потенциал, опыт управления проектами;
- ♦ опыт по защите прав и интересов, созданию услуг для сообщества;
- ♦ знание местных сообществ на ближайших территориях.

Деятельность «кустовых» организаций по мобилизации сообществ в регионе состоит не только в позитивном примере собственной деятельности, но и в:

- ♦ оценке ситуации в ближайшем регионе;
- ♦ отборе/поиске потенциальных лидеров групп;
- ♦ тренингах, передаче опыта;
- ♦ наставничестве, визитах с технической помощью, ответах на запросы, регулярной поддержке лидеров;
- ♦ организации совместного планирования деятельности;
- ♦ управлении проектными деньгами для развития групп до их регистрации и развития опыта управления средствами.

Методы и задачи технической помощи

Задачами развития потенциала на уровне сетей и партнерства является развитие у членов инициативных групп навыков и знаний, необходимых для осуществления деятельности по защите прав и интересов членов сообщества и оказания необходимых услуг. Именно «кустовые» организации (партнерства) и сети выполняют задачу развития потенциала местных инициативных групп из числа сообществ и в дальнейшем могут стать площадкой для консолидации сообщества на национальном уровне.

Глава 3

Все «кустовые» организации объединяются в сети, выполняющие задачи:

- ♦ координации деятельности;
- ♦ информирования, аналитической работы;
- ♦ методической и организационной поддержки.

Именно горизонтальная и демократическая система организации данных сетей и работы координационного органа — важная цель всех участников процесса. Во избежание вертикализации принятия решений и узурпации власти/ресурсов сетям предлагаются следующие шаги:

- ♦ согласование процедур координации, распределения ресурсов и информации;
- ♦ формирование разнообразных ресурсов и услуг в рамках сети, выполняемых разными участниками.

Сеть или федерация кустовых организаций и инициативных групп через консолидированную заявку определяет объем услуг, необходимых для развития инициативных групп, а также их исполнителей.

Приблизительный список таких услуг может включать:

- ♦ тренинги;
- ♦ летние лагеря по развитию потенциала;
- ♦ проведение регулярных встреч по обмену опытом и взаимной поддержке;
- ♦ проведение мониторинга и оценки;
- ♦ подготовка проектов, фандрайзинг.

Участие в планировании, а также осуществление части консолидированной заявки одной из инициативных групп являются одними из самых действенных методов развития потенциала местного уязвимого сообщества.

Ключевыми показателями мобилизации сообществ могут быть следующие:

- ♦ регулярные встречи членов инициативных групп;
- ♦ наличие сильного лидера/ов;
- ♦ наличие помещения/ возможности получения помещения;
- ♦ активность группы в защите прав, оказании услуг.

Необходима комплексная оценка ситуации с мобилизацией различных уязвимых сообществ. На данный момент мы знаем, что в сообществе ПИН уже есть опыт создания координационной сети с кустовыми центрами развития инициативных групп (федерация «Клубный дом»), опыт мобилизации сообществ есть также в сообществе ЛЖВС, где создана очень хорошо процедурно оформленная система совместного планирования и представления интересов. В сообществе ЛГБТ есть опыт работы «кустовых» организаций по развитию инициативных групп («Лига», «Женская сеть»), однако есть проблема консолидации и координации национальных усилий. В сообществе ЖКС сети и инициативные группы, созданные в конце 90-х, сейчас утеряны. Возможной базой для развития «кустовых» организаций могут стать волонтеры проектов по профилактике среди ЖКС.

Упражнения для тренинговых сессий

Для сетевых организаций есть два типа необходимых упражнений:

1. Упражнения на командообразование и совместное преодоление препятствий (см. 3.1). Специфические упражнения потребуются сетям для того, чтобы правильно построить свои взаимоотношения с организациями-членами. Среди таких упражнений мы предлагаем упражнение «Театр представлений» и «Два горячих стула».
2. Упражнения на совместное скоординированное планирование действий, в частности, адвокационных. Упражнение «Лежачие милиционеры» — пример совместного анализа препятствий, которые могут быть использованы как на этапе первоначальной оценки ситуации и формирования инициативной группы, так и на этапе формирования сотрудничества для определения препятствий для него.
3. Упражнение на прояснение позиции каждого из лидеров коалиции/сети (упражнение «Дебаты» может помочь в этом).

⁵¹Упражнение разработано автором данного пособия для тренинга по мобилизации и развитию потенциала сообществ, Одесса, 2008.

Упражнение

Два горячих стула⁵¹

Кратко об упражнении

Данное упражнение помогает представителям сетей и их участников понять сложности во взаимоотношениях и построить конструктивное общение.



Упражнение

Два горячих стула (продолжение)

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с построением национальных сетей сообществ и налаживания взаимоотношений с местными инициативными группами и организациями;
- определить разные барьеры для конструктивного общения между ИГ на местах и секретариатом сети;
- начать обсуждение возможных путей преодоления самых важных барьеров в налаживании эффективного общения.

Как его использовать?

1. Прежде всего определите в режиме мозгового штурма со всеми участниками тренинга, какие ключевые проблемы взаимоотношения между Секретариатом сети или коалиции и ее членами — организациями на местах. Это важный этап актуализации проблем.
2. Посреди аудитории ставят два стула. Один из них обозначают как «организация—член сети», а второй «сеть». Каждый из участников тренинга приглашается последовательно сесть сначала на один, а потом на другой стул. Вопросы, на которые отвечает при этом участник:
 - как ты себя чувствуешь на этом стуле?
 - что тебя беспокоит больше всего?
 - как ты относишься ко второму стулу? Чего от него ожидаешь?
 - что можешь ему дать?
3. Когда все участники посидели на каждом из стульев и ответили на вопросы из одной и другой позиции, в общем кругу ведущий задает каждому по кругу ряд рефлексивных вопросов:
 - чем отличались ваши ощущения на одном и другом стуле?
 - что поменялось после упражнения в вашем восприятии проблем во взаимоотношениях сети с организациями-членами?
 - что нужно сделать для налаживания эффективного взаимодействия в сети?

Фасилитатору на заметку!

- Важно использовать для данного упражнения реально существующую сеть, а не абстрактные образования.
- Для эффективности важно сразу договориться с представителями центрального аппарата, Секретариата сети о том, кто будет записывать общие выводы и кто будет контролировать выполнение принятых решений.

Упражнение

«Лежачие милиционеры»

Кратко об упражнении

Данное упражнение помогает участникам определить разные барьеры (т.н. «лежачих милиционеров») и найти пути преодоления самых важных из них.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить разные барьеры в разных ситуациях;
- ♦ обсудить, каким образом можно разделить эти барьеры на группы, и как они взаимосвязаны;
- ♦ начать обсуждение возможных путей преодоления самых важных барьеров.

Как его использовать?

1. Выберите какую-то проблему, связанную с ВИЧ/СПИДом, которая может создавать барьеры, например, «финансирование нашего проекта» или «доступ к лечению».
2. Попросите участников определить разные барьеры, связанные с той или иной проблемой.
3. Сложите вдвое карточки и напишите на каждой из частей по одному барьеру.
4. Выставьте карточки на полу таким образом, чтобы они выглядели как «лежачие милиционеры».
5. Пройдите по очереди вдоль барьеров и обсудите, почему возник каждый из них.
6. Придумайте, как сгруппировать барьеры. Например: организационные барьеры, финансовые барьеры, физические барьеры (например, нехватка оборудования), социальные барьеры (например, отношение людей), политические барьеры и т.д.
7. Нарисуйте таблицу, отводя под каждую группу отдельную колонку. Впишите каждый барьер в соответствующую колонку.
8. Попросите участников выделить самые важные барьеры из списка. Попросите их записать барьер посередине листа бумаги.
9. Попросите участников найти возможные пути преодоления этого барьера. Попросите их записать эти решения и стрелками соединить их с барьером.
10. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они извлекли из него. Например, как взаимосвязаны разные виды барьеров? Какие барьеры самые глобальные? Какие из них преодолеть легче всего? Какие люди и организации должны преодолевать барьеры?



Глава 3

«Лежачие милиционеры» (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите участников быть максимально конкретными в определении и обсуждении барьеров. Например, вместо формулировки «отсутствие ресурсов» употреблять «отсутствие презервативов», «отсутствие АРВ-препаратов», «отсутствие электричества».
- ♦ Данное упражнение может затянуться, если список барьеров продолжать до бесконечности. Обратите внимание участников на то, что с любым барьером можно что-то сделать, и даже маленький успех может изменить ситуацию.
- ♦ Это упражнение можно успешно использовать в продолжение упражнения «Дерево проблем», в котором можно использовать основную проблему как «барьер».

Упражнение

Дебаты

Кратко об упражнении

Дебаты – это дискуссия между двумя людьми или группами людей, представляющими противоположное мнение относительно какого-то вопроса.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ дискутирования о важных проблемах, таких как секс, ВИЧ/СПИД, употребление наркотиков;
- ♦ озвучить мнения разных групп и людей;
- ♦ озвучить общепринятые мнения;
- ♦ озвучить «экстремальные» мнения;
- ♦ озвучить основные проблемы, относящиеся к предмету дискуссии.



Дебаты (окончание)

Как его использовать?

1. Продумайте тему дебатов (темой может быть какое-то утверждение относительно спорного вопроса). Например, «Нельзя стигматизировать людей, живущих с ВИЧ/СПИДом» или «Антиретровирусная терапия должна быть бесплатной и доступной для всех».
2. Попросите четырех участников группы быть добровольцами. Двое из них будут отстаивать утверждение, а двое других будут его опровергать и доказывать противоположное мнение. При этом личные мнения участников совсем не должны совпадать с той или иной позицией, они просто отстаивают или опровергают утверждение.
3. Дайте время четырем добровольцам обдумать свои возможные аргументы «за» и «против». Возможно, это поможет им записать небольшое выступление.
4. Попросите еще двоих добровольцев для проведения дебатов. Их задачей будет следить, чтобы одновременно выступал только один человек и чтобы дебаты не превратились в балаган!
5. Задача всех остальных участников — по очереди слушать каждого дебатирующего и взвешивать каждое из высказанных мнений.
6. Каждый дебатирующий представляет свое мнение в 5-минутном выступлении, сначала тот, кто выступает за утверждение, а затем тот, кто выступает против.
7. После представления всех аргументов все остальные участники могут поочередно высказать свои мнения об услышанном.
8. Спустя время (в среднем 30 минут) ведущий должен огласить окончание дебатов и попросить участников голосовать с помощью руки.
9. Обсудите, что люди выяснили в ходе дебатов. Кто повлиял на их мнение?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Дебатирующие не должны высказывать свои личные мнения, они просто делают вид, что они «за» или «против» того или иного утверждения.
- ♦ Всегда просите кого-то из участников вести дебаты и следить за тем, чтобы одновременно говорил только один человек.

Упражнение

Театр представлений⁵²

Кратко об упражнении

Часто внутри сети или партнерства бытуют какие-то стереотипные представления о работе той или иной организации, редко бывает возможность познакомиться со всем многообразием жизни каждого члена Сети. Данное упражнение помогает членам сети более детально познакомиться с другими организациями в живой театрализованной форме.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с жизнедеятельностью организаций;
- ♦ сформировать поддерживающую и понимающую атмосферу в середине сети или партнерства;

Как его использовать?

1. Во время сбора сети или регионального партнерства выделите в программе период для знакомства с организациями-членами. Заранее — за день или два — предупредите участников о задании — представить жизнь своей организации в виде театрализованной постановки в течение 10 минут.
2. Представление должно быть организовано пафосно и красиво, важно выбрать хорошего ведущего и заранее согласовать порядок выхода на сцену и условное название номера с участниками.
3. После выступлений всем вместе можно обсудить вопрос:
 - а. Что нового я узнал о других организациях—членах сети;
 - б. Какие я увидел общие проблемы в жизни наших организаций, которые требуют решения силами сети?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ В этом упражнении ни в коем случае нельзя ни оценивать, ни сравнивать выступления участников. Только поддерживать.

⁵² Данное упражнение разработано совместно автором пособия и Еленой Герман на тренинге для тренеров по мобилизации и развитию потенциала сообществ, Одесса, 2011.

При- ложения

Приложение 1. Исследование «Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине»: технический отчет и результаты

Исследование организовано и проведено командой МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» в рамках проекта USAID SUNRISE. Полевой этап исследования был осуществлен в 2007 году, обсуждение результатов и разработка тренингов на его основе проходили в период с 2008 по 2009 год. Результаты данного исследования легли в основу данного пособия.

Целью исследования была систематизация опыта мобилизации и развития сообществ, уязвимых к ВИЧ.

Использование результатов исследования:

- 1 – разработка плана поддержки процессов мобилизации и развития сообществ как средства профилактики, ухода и поддержки для ПИН, ЖКС, ЛГБТ/МСМ, ЛЖВС в Украине;
- 2 – разработка методических рекомендаций по мобилизации и развитию потенциала сообществ.

Задачи исследования

- ♦ Анализ существующего опыта по мобилизации сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине, и выявление эффективных технологий мобилизации и развития потребностей сообществ (опыт, технологии, показатели).
- ♦ Обобщение роли мобилизации для развития услуг по профилактике, уходу и поддержке, адвокатирувания интересов (успехи).

Рабочие гипотезы

1. Для мобилизации сообществ в Украине необходима внешняя поддержка (финансовая, организационная (тренинги) и т.д.).
2. Организованное (мобилизованное) сообщество играет ключевую роль в развитии услуг по профилактике ВИЧ и уходу и поддержке в этой группе (ПИН, ЖКС, ЛГБТ, ЛЖВС).
3. Мобилизация и развитие потенциала сообщества приводит к активизации защиты прав и представления интересов целевых групп.

Методы исследования

Фокус-групповые дискуссии, глубинные полуструктурированные интервью с ключевыми задействованными сторонами:

1. Лидер/лидеры сообщества/инициативной группы.
2. Члены инициативной группы.
3. Члены сообщества/пользователи услуг.
4. Специалисты из местных общественных организаций, оказавшие поддержку в развитии группы.

Структура гайд-опросника

1. Задачи развития:
 - a. Формирования инициативной группы;
 - b. Структурирование (формализация отношений, общественная организация).
2. Методы и техники развития.
3. Проблемы и этические вопросы.
4. Показатели успеха/критерии.
5. Потребность во внешней поддержке.

Отбор целевых групп

20–21 февраля 2007 г. лидеры уязвимых сообществ встретились на стартовом семинаре исследования, проведенном при поддержке проекта SUNRISE. Именно рабочей группой на семинаре было предложено определить ключевые уязвимые группы и территориально организованные сообщества, различающиеся по следующим критериям:

- ♦ Группа/организация должна быть создана представителями сообщества;
- ♦ В выборке должны быть представлены территориально организованные сообщества, находящиеся на всех ключевых этапах развития;
- ♦ В выборке необходимо учесть различные регионы Украины.

Таким образом, был сформирован следующий список инициативных групп и организаций для документирования лучших практик и опыта развития потенциала сообществ:

- ♦ ПИН
 - Одесса, Южный, Снегиревка, Донецк;
 - Полтава, Донецк, Краматорск, Симферополь, Львов, Ивано-Франковск;

При- ложения

- ♦ ЖКС
 - Николаев, Одесса, Ялта, Симферополь, Львов, Донецк;
- ♦ ЛГБТ
 - Симферополь, Харьков, Львов, Николаев, Донецк/Кривой Рог /Ивано-Франковск;
- ♦ ЛЖВС
 - Одесса, Донецк, Ивано-Франковск, Крым.

График проведения полевого исследования

Исследование охватило 38 инициативных групп и организаций из семи регионов Украины

Область	Сайты	Инициативные группы
Киев и область	Киев	ПИН – БФ «Крок за кроком»
	Белая Церковь	ПИН – Альфа Лайф
Одесская область	Южный	ПИН – МЦР, Комьюнити-центр
	Одесса	ПИН – «Открытое пространство» ПИН – ОО «Крок за кроком» ЖКС – «Вера. Надежда. Любовь» ЛЖВС – «Життя плюс» ЛГБТ – «Наш выбор»
АР Крым	Симферополь	ЛГБТ – «Темные аллеи», Гей-форум ПИН – «Надежда и спасение» ПИН – ОО «Лотос» Сеть ЛЖВС
	Севастополь	ПИН – ОО «Клуб МОДУС» ЖКС – ОО «Клуб МОДУС» (инициативная группа) ЛЖВС-мамы – МЦЖИ ПИН – МЦЖИ
	Евпатория	ЛЖВС – «Феникс» Созависимые ПИН – «Ариадна»
АР Крым	Львов	ЖКС – БФ «Салюс» ЛЖВС – Львовское отделение Сети ЛЖВС ЛГБТ – «Жіночий простір» ПИН – «Дорога» (реабилитационный центр) ПИН – БФ «Усі разом»
Ивано-Франковская область	Ивано-Франковск	ЛГБТ – БФ «Солидарность» (инициативная группа) ПИН – БФ «Солидарность» ЛЖВС – областное отделение Сети ЛЖВС



Область	Сайты	Инициативные группы
Донецкая область	Донецк	ЛГБТ – ЖСЖ, инициативная группа
	Волноваха	ПИН – ИГ «Сталкер»
	Макеевка	ЛГБТ – «Здоровье нации»
	Константиновка, Димитрово	ЛЖВС – БФ «Обериг»
	Краматорск	ПИН – БО «Новый день»
Николаевская область	Николаев	ЖКС – Николаевский местный БФ «Юнитус»
		ЛГБТ – Лига
		ПИН – Николаевский областной БФ «Нове сторіччя»
		ЛЖВС – «Час життя»
Вознесенск	ЛЖВС-дети – «Пенитенциарная инициатива»	
Южноукраинск	ПИН – «Нове сторіччя» – инициативная группа «Райский уголок»	

Основные выводы исследования

1. Для мобилизации сообщества в Украине необходима внешняя поддержка (финансовая, тренинговая и т.д.) – гипотеза подтвердилась на сто процентов. В обоих случаях, когда НПО/сообщества/группы организованы сверху и снизу, приходит момент, когда финансовая/материальная поддержка необходима.
2. Организованное (мобилизованное) сообщество играет важную роль в развитии услуг по профилактике ВИЧ и уходу и поддержке в этой группе (ПИН, ЖКС, ЛГБТ, ЛЖВС) – гипотеза подтверждается. Для того чтобы привлечь внимание к получению внешней поддержки, даже группа, которая не очень заинтересована в профилактике ВИЧ-СПИД/аутрич-работе, ангажирует себя в эту деятельность.
3. Мобилизация и развитие потенциала сообщества приводит к активизации защиты прав и представления интересов целевых групп – гипотеза подтвердилась. Организованные сообщества/группы могут адвокатировать свои убеждения в правовом поле.

При- ложения

4. Были выделены две разные модели становления групп из числа сообществ:

Первая модель. Инициаторами развития инициативных групп представителей уязвимых сообществ стали специалисты — врачи и социальные работники. Это было особо характерно для начала развития ВИЧ-сервиса в Украине. У них не было личного опыта мобилизации уязвимых сообществ, но был профессиональный интерес, часто — наличие грантов. Позже они начали вовлекать в работу и представителей целевых сообществ.

В этом случае есть все условия для развития инициативных групп из числа сообществ, но у целевой группы вырабатывается потребительское отношение в работе общественной организации («что вы можете мне дать»). Другой важный риск в такой ситуации — ориентация представителей сообщества на профессионализацию именно в той сфере деятельности, на которую более активно выделяются донорские средства. В таком случае вопрос во время стратегического планирования звучит: «Что мы можем сделать из того, на что дают гранты?».

Вторая модель. Территориальные группы из числа уязвимых сообществ возникли позже, часто на базе или с помощью уже работающих организаций специалистов. Мотивацией был личный опыт. Для таких групп характерна начальная самоорганизация группы — без денег, вокруг общей проблемы.

Полевой этап исследования для многих инициативных групп стал чуть ли не первым серьезным поводом задуматься о своих целях и приоритетах. Исследовательская команда рада, что даже такое небольшое усилие, как проведение фокус-групп, позволило некоторым инициативным группам понять проблемы и спланировать дальнейшие действия.

Приложение 2. Обобщенная таблица по этапам самоорганизации сообщества

Этап самоорганизации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
1. Формирование инициативной группы	<p>Формирование актива группы.</p> <p>Изучение ситуации в сообществах силами самих сообществ.</p> <p>Информирование целевой аудитории о работе группы.</p> <p>Мотивация участников к активности.</p> <p>Выработка целей и совместного видения</p>	<p>Принадлежность к группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регулярные встречи группы в безопасном месте; • Тренинги по командообразованию; • Совместный досуг; • Деятельность по формированию идентичности. <p>Возможность участия каждого:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Акции для подъема боевого духа»: петиции, воззвания, участие в шествии, наклейки; • Оценка с привлечением к участию; • Совместные действия по адвокации: документы, СМИ 	<p>Нестабильность мотивации членов ИГ.</p> <p>Страх перед раскрытием статуса, факта принадлежности к группе.</p> <p>Ограниченное видение целей.</p> <p>Отсутствие связей с другими организациями, сетями в регионе и стране.</p> <p>Завышенные амбиции лидеров.</p> <p>Незнание контекста и терминологии деятельности сообщества</p>	<p>Выявление лидеров в процессе проведения групп самопомощи для представителей сообщества.</p> <p>Наставничество для лидеров из числа сообщества.</p> <p>Предоставление безопасного, бесплатного помещения.</p> <p>Обучение в проведении оценки и планирования.</p> <p>Тренинги по мотивации и формированию команды.</p> <p>Тренинги по формированию идентичности</p>	<p>Наличие у группы доступа в безопасное помещение для встреч.</p> <p>Регулярность встреч (не реже раза в неделю).</p> <p>Количество членов инициативной группы, участвующих в регулярных встречах и специальных мероприятиях для сообщества</p>



При- ложения

Этап само-организации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
2. Структурирование и самоорганизация	<p>Конкретизация целей и задач команды.</p> <p>Распределение ролей и функций в команде.</p> <p>Регистрация организации.</p> <p>«Внешнему миру – о нас»</p>	<p>Обсуждение функциональной структуры организации.</p> <p>Разработка процедур и устава.</p> <p>Проведение выборов.</p> <p>Формирование стратегического операционального плана деятельности.</p> <p>Проведение PR акций</p>	<p>Сложности с распределением обязанностей, личного выбора приемлемых функций, профессионализации.</p> <p>Узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры.</p> <p>Проблемы с регистрацией организации на защиту прав маргинальных групп</p>	<p>Примеры документов (устав, политика, функциональная структура).</p> <p>Тренинги по организационному развитию.</p> <p>Тренинги по формированию и структурированию команды.</p> <p>Обмен опытом и контакты с региональными НПО.</p> <p>Предоставление возможности самостоятельно распоряжаться существующими ресурсами всей инициативной группе</p>	<p>Регистрация ГО.</p> <p>Наличие процедур, структур, политик</p>



Этап самоорганизации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
Продуктивная работа по стратегическим направлениям	<p>Приоритеты в деятельности.</p> <p>Формирование финансовой и программной стабильности деятельности.</p> <p>Расширение доступа клиентов к услугам</p>	<p>Формирование команды волонтеров, мотивация.</p> <p>Организация оказания услуг.</p> <p>Налаживание системы мониторинга и оценки.</p> <p>Повышение потенциала исполнителей.</p> <p>Обмен лучшим опытом</p>	<p>Возможности баланса защиты прав и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации.</p> <p>Дефицит квалифицированных кадров, текучка.</p> <p>Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов не из сообщества.</p> <p>Эффект сгорания социальных работников из сообщества, потеря мотивации, возможный срыв в потреблении наркотиков.</p> <p>Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии организации в процессе мобилизация финансовых ресурсов</p>	<p>Помощь в стратегическом планировании и формировании процедур принятия решения, избегания конфликта интересов.</p> <p>Обучение по оказанию отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокация).</p> <p>Тренинги по профилактике эффекта сгорания для представителей сообщества.</p> <p>Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту.</p> <p>Стажировки.</p> <p>Помощь в мобилизации финансовых ресурсов/помещения</p>	<p>Разработан стратегический план организации.</p> <p>Объем финансирования.</p> <p>Наличие своего помещения.</p> <p>Достижение целей деятельности</p>
Построение сетей и партнерств	<p>Определение четких необходимых целей сети/партнерства.</p> <p>Формирование оптимального состава партнерства/сети, процедуры членства.</p> <p>Консенсус по процедурам принятия решения и контроля.</p> <p>Определение механизмов реализации программных целей и задач сети/партнерства</p>	<p>Командообразование</p> <p>Налаживание системы коммуникации, взаимной поддержки и обмена опытом.</p> <p>Налаживание совместных адвокационных действий</p>	<p>Нестабильность мотивации членов сети.</p> <p>Узурпация информации и принятия решения одним членом команды.</p> <p>Завышенные амбиции лидеров.</p> <p>Отрыв от интересов сообщества, замена их внутренними процессами сети.</p> <p>Забюрократизированность процесса общения и принятия решения.</p>	<p>Тренинги по организационному развитию.</p> <p>Тренинги по формированию и структурированию команды.</p>	<p>Работающие политики и процедуры.</p> <p>Регулярные ассамблеи.</p> <p>Достижение целей сети.</p> <p>Создана и работает система информационного обмена между членами сети/партнерства</p>

Приложение 3. Пример опросника⁵³ по оценке личного вклада лидеров сообщества в ответ на эпидемию ВИЧ (к разделу 2.5)

Иногда посторонним людям может показаться, что деятельность МСМ-сервисных и ЛГБТ организаций и инициативных групп поддерживается лишь международными донорами. Но на самом деле может оказаться, что больше всего ресурсов на поддержку такой деятельности тратят представители самого сообщества. Для проверки этой гипотезы мы просим вас заполнить небольшой опросник максимально честно.

Результаты данного опроса будут обобщены и представлены на протяжении второго дня конференции.

1. К какой группы участников ЛГБТ движения и МСМ-сервиса Вы могли бы себя отнести в наибольшей мере?
 - А. Лидер ЛГБТ организации/инициативной группы.
 - Б. Активист, участник ЛГБТ организации/инициативной группы.
 - В. Руководитель ВИЧ-сервисной организации, которая предоставляет услуги МСМ (директор, руководитель проекта).
 - Г. Сотрудник ВИЧ-сервисной организации, которая предоставляет услуги МСМ
 - Д. Другое (конкретизируйте _____).
2. Ваша работа в ВИЧ-сервисе и ЛГБТ движении на 100 % оплачиваемая?
Да.
Частично оплачиваемая, на сколько процентов рабочего времени? ___%
Нет.
3. Делаете ли Вы личный неоплачиваемый вклад в развитие МСМ-сервиса и ЛГБТ движения?
Да.
Нет (если Нет, заканчивайте заполнение анкеты).

⁵³ Авторы: Анна Довбах, Геннадий Рошупкин. Четвертая национальная конференция ЛГБТ-движения и МСМ-сервиса Украины «Прогресс и инновации», 27–29 мая 2011 г.

4. Какие виды деятельности МСМ-сервисных и ЛГБТ организаций и инициативных групп в наибольшей мере обеспечены неоплачиваемым взносом в вашей организации/группе?
- А. Подготовка и проведение регулярных встреч инициативной группы и групп взаимопомощи
- Б. Подготовка и проведение публичных и правозащитных акций
- В. Разработка и выпуск информационных материалов
- Г. Консультирование относительно здоровья, ВИЧ и ИППП
- Д. Консультирование относительно сексуальности и гендера
- Е. Организация и проведения дискусионных клубов, киноклубов, других тематических событий
- Ж. Организация отдыха и спортивных событий для сообщества
- З. Обеспечение функционирования организации/ группы (регистрация, ведение финансовой и другой документации, отчетность и т.п.)
- И. Другое. Уточните, что именно _____
5. Какой тип вклада Вы делаете в развитие МСМ-сервиса и ЛГБТ движения? Оцените, пожалуйста, уровень вклада по основным типам.

Тип вклада	Единицы оценки	Ваш вклад в указанных единицах	Возможная стоимость такого вклада
Ваша безвозмездная работа по организации, проведению и консультированию	Часов в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы такая работа Вам оплачивалась, то месячная ставка равнялась бы _____ гривен
Предоставление собственных помещений для собрания и работы или договоренность о безвозмездном использовании помещений	Часов в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы такое помещение оплачивалось, то стоимость его аренды в час составляла бы _____ гривен
Предоставление канцелярии, чая, кофе, других необходимых материалов для работы организации, встреч инициативной группы	Товаров общей стоимостью грн. в неделю (в среднем)	_____ грн. в неделю	
Привлечение своих друзей и знакомых, которые являются экспертами, для безвозмездной работы, помощи	Часов работы эксперта в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы работа эксперта была оплачена, то стоимость его работы в час составляла бы _____ гривен
Другое, что именно			

6. В каком городе Вы живете и участвуете в МСМ-сервисе и ЛГБТ движении
- _____

Большое спасибо!

Приложение 4. Полезные источники информации по мобилизации уязвимых сообществ

1. Ничего для нас без нас: методическое пособие и Манифест по вовлечению потребителей наркотиков, Альянс, Канадская легальная сеть, 2009.
2. Региональная оценка с привлечением к участию. Методическое пособие. – МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2008. http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/reg_w_inv.pdf.
3. Оценка с привлечением к участию: методические рекомендации. – МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2001. <http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/mg.pdf>.
4. Взаимодействие с сообществами. ICASO, Africaso, International HIV/AIDS Alliance, UNAIDS
Часть А. Общая информация о вовлечении сообществ <http://www.icaso.org/media/files/200-CoordinatingwithCommunitiesRussianABooklet.pdf>.
Часть Б. Работа по вовлечению сообществ <http://www.icaso.org/media/files/199-CoordinatingwithCommunitiesRussianBBooklet.pdf>.
Часть С. Карточки действий <http://www.icaso.org/media/files/201-CoordinatingwithCommunitiesRussianActioncards.pdf>.
Заметки по проведению семинаров <http://www.hivaidsclearinghouse.eu/ru/system/files/publications/files/556-0.pdf>.
5. Dennis Altman, Power and Community. Organizational and Cultural Responses to AIDS, Taylor & Francis, London, 1994
6. Communication for Social Change: An Integrated model for Measuring the Process and Its Outcomes. Working paper series, Maria Elena Figueroa, D. Lawrence Kincaid, Manju rani, Gary Lawis, The Rockefeller Foundation, New York, 2002.
7. HCP Partners' Learning Forum Summary «Measuring Change in Community Capacity», August 8-10, 2006 - Lusaka, Zambia

8. Mullender, A, and Ward, D. Self-Directed Groupwork: Users take action for Empowerment. London: Whiting and Birch, 1991.
9. Гражданское общество в действии <http://www.icaso.org/csar.html>.
10. Community involvement in rolling back malaria; Roll Back Malaria / WHO 2002 (Участие сообществ в борьбе с малярией; движение «Обратим малярию вспять», ВОЗ, 2002 г.). http://www.rollbackmalaria.org/stmc_upload/0/000/016/247/community_involvement.pdf.
11. Community involvement in tuberculosis care and prevention: Guiding principles and recommendations based on a WHO review; WHO 2008 (Участие сообществ в лечении и профилактике туберкулеза: Руководящие принципы и рекомендации на основании обзора ВОЗ; ВОЗ, 2008 г.). http://www.stoptb.org/resource_center/assets/documents/Community%20involvement%20in%20TB%20care%20and%20prevention.pdf.
12. Global Fund Monitoring and Evaluation Guidelines and Tools (Руководство Глобального фонда по мониторингу и оценке). http://www.theglobal-fund.org/ru/me/guidelines_tools/?lang=ru.
13. Malaria control, community systems strengthening and community-owned response: Malaria Control (MC) and Community Systems Strengthening (CSS) Consultation, Geneva, 23–25 March 2009; (Борьба с малярией, укрепление систем сообществ и ответные меры на уровне сообщества: Консультации по вопросам борьбы с малярией и укрепления систем сообществ, Женева, 23–25 марта 2009 г.). http://www.rollbackmalaria.org/docs/events/2009/Malaria-control_CSS_community-owned-responseGF9guidelines.pdf.
14. Community Systems Strengthening in Global Fund proposals; UNAIDS, Supporting community based responses to AIDS: A guidance tool for including January 2009 (Укрепление систем сообществ в заявках, подаваемых в Глобальный фонд; Поддержка мер на уровне сообщества в ответ на СПИД: Руководство по расширению участия; ЮНЭЙДС, январь 2009 г.). http://data.unaids.org/pub/Manual/2009/20090218_jc1667_css_guidance_tool_en.pdf.
15. WHO community directed interventions for major health problems in Africa: A multicountry study; WHO 2008 (Мероприятия ВОЗ, ориентированные на сообщества для решения основных проблем здравоохранения в Африке: исследование, проведенное в различных странах; ВОЗ, 2008 г.). <http://apps.who.int/tdr/svc/publications/tdr-research-publications/community-directed-interventions-health-problems>.

Алфавитный указатель упражнений

Анализ силового поля.....	64
Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков.....	90
В спомнить все.....	244
Г АЗ и Т ОРМОЗ активиста.....	127
Гендерные мифы.....	230
Город нашей мечты.....	224
Горячее кресло.....	219
Д А и Н ЕТ.....	234
Два горячих стула.....	252
Дебаты.....	255
Деликатные вопросы.....	120
Дерево проблем.....	45
Диаграмма желаемых изменений.....	58
З адом наперед/передом назад.....	116
И гра «Согласен/не согласен».....	228
Идеалы.....	200
Издание информационно-образовательных материалов.....	184
Измерение потенциала.....	124
Инструмент масштабного изменения.....	72
История в картинках.....	202
История с дыркой.....	192
К арусель.....	242
Копай глубже.....	118
Л ежачие милиционеры.....	254
М атрица законодательной базы и политики.....	68
Матрица исходной информации и результатов.....	74
Матрица практичности.....	62
Матрица результативности.....	66
Матрица стабильности.....	86
Матрица участия партнеров.....	76
Мечта.....	181
Мозговой штурм.....	204
Моя мотивация к активизму.....	29
Н авыки идеального лидера.....	34
О ткрыто/закрыто.....	119
Оценка рисков.....	82
П исьма отчаяния.....	194
Планирование действий.....	50
Планирование проекта во времени.....	80
Приоритезация деятельности.....	60
Р олевая игра.....	221
Роли и обязанности.....	84
С чего все у нас начиналось?.....	39
Саботаж!.....	121
Сеть взаимопомощи.....	240
Смелые изменения.....	196
Солнце: Мои идентичности и сообщества.....	10
Сортируем важные дела.....	88
Сортируем карты.....	232
Стена граффити.....	198
Стена проблем и дерево решений.....	78
Т аблица гендерных ролей.....	226
Театр представлений.....	257
Ф отосафари.....	190
Фрукт, который низко висит.....	70
Х орошая и плохая фасилитация.....	114
Хорошо/плохо слушаем в парах.....	117

Поддерживая сообщества, **вливаем на эпидемию**



Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине

МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине»
ул. Димитрова, 5, корпус 10А, 9-й этаж, 03680, г. Киев, Украина
Тел.: +380 44 490-54-85, факс: +380 44 490-54-89,
e-mail: office@aidsalliance.org.ua,
www.aidsalliance.org.ua

Подписано в печать 20.07.2012 г. Формат 64x90/8. Печать офсетная. Гарнитура BarnaulGroteskC.
Усл., печ. лист. – 8.5. Уч.-изд. лист. – 11. Тираж: 1000 экз. Распространяется бесплатно.



**ЗАБУДЬ ВСЕ:
ЧЕМУ
ТЕБЯ УЧИЛИ
И НАУЧИСЬ
МЕЧТАТЬ**



Подружки, коллеги!
Дай мне рваный кусочек
справа - я сама работницею
тебя подарю!
Равняй дождем хиток -
лишь 233 километра отсюда!



**CLASS WAR
JUST DO IT.**



ВЛАСТЬ
СУЩЕСТВУЕТ
ПОКА ТЫ
ПОДДЕРЖИВАЕШЬ
ЕЕ



**ЖО
ЛЮС
НЕ
НЕЛЕГ**

Альянс

Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине

