

«Сильные Мы»

Мобилизация и развитие потенциала сообществ,
уязвимых к ВИЧ

Методологическое тренинговое пособие

Киев, 2012

<i>Вступление</i>	7
Глава 1. Зачем и кому нужны НАША активность и развитие потенциала?	8
1.1. Кто такие «мы»?	8
1.2. В чем состоит процесс НАШЕЙ мобилизации?	11
1.3. Для чего и как развивать НАШ потенциал?	12
1.3. Задачи общественные	17
1.4. Задачи личного развития	20
Общество «приобретенной беспомощности»	20
Заболевшие активизмом.....	21
Мотивация лидеров	21
1.5. Лидер и МЫ. Какая помощь нужна лидерам?	25
Глава 2. Как «МЫ» формируется и развивается?	29
2.1. НАШ процесс жизни и познания	29
Создание безопасной среды и команды.....	33
Совместная оценка ситуации как начало диалога	34
Совместное планирование	35
Упражнение «Дерево проблем».....	35
Упражнение «Планирование действий»	39
2.2. Проектный цикл в НАШЕЙ совместной работе	40
Шаг 1: Планирование действий	42
Упражнения для совместного планирования в рамках инициативной группы или организации.	44
Упражнение «Диаграмма желаемых изменений»	44
Упражнение «Приоритезация деятельности».....	47
Упражнение «Матрица практичности»	49
Упражнение «Анализ силового поля».....	51
Упражнение «Матрица результативности»	53
Упражнение «Матрица законодательной базы и политики».....	55
Упражнение «Фрукт, который низко висит».....	56
Упражнение «Инструмент масштабного изменения».....	58
Упражнение «Матрица исходной информации и результатов».....	59
Упражнение «Матрица участия партнеров».....	61
Упражнение «Планирование проекта во времени».....	65
Упражнение «Оценка рисков»	66
Упражнение «Роли и обязанности»	68
Упражнение «Матрица стабильности»	70
Упражнение «Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков».....	72
Упражнение «Сортируем важные дела»	74
Шаг 2: Осуществление запланированных действий	76
Шаг 3: Решение проблем, возникающих в ходе осуществления деятельности.....	76
Шаг 4: Координация наших действий с другими заинтересованными сторонами	77
Шаг 5: Поддержка мотивации и управление своими ожиданиями.....	78
Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов.....	79
2.3. НАШЕ представительство во взаимоотношениях с партнерами	79
2.4. Развитие НАШИХ возможностей и потенциала	85
Принципы эффективного развития потенциала	85
Какой потенциал и как развивать	86
Фасилитация развития потенциала сообщества	89
Упражнение «Хорошая и плохая фасилитация»	92

Упражнение «Задом наперед/передом назад»	94
Упражнение «Хорошо/плохо слушаем в парах»	94
Упражнение «Копай глубже»	95
Упражнение «Открыто/закрыто»	95
Упражнение «Деликатные вопросы»	97
Упражнение «Саботаж!»	97
Упражнение «Измерение потенциала»	100
Тренинговые упражнения и структурированные встречи	101
2.5. Измерение результатов и эффективности мобилизации	109
Ключевые параметры мониторинга и оценки деятельности по мобилизации сообществ	111
Как необходимо осуществлять совместный мониторинг и оценку?	113
Глава 3. Этапы и технологии развития потенциала сообществ	118
3.1. Формирование инициативной группы	124
Задачи	124
Методы	126
Проблемы	128
Техническая поддержка	129
Упражнения для тренинговых сессий	131
Упражнение «Издание информационно-образовательных материалов»	132
Упражнение «Фотографирование»	133
Упражнение «История с дыркой»	134
Упражнение «Письма отчаяния»	136
Упражнение «Смелые изменения»	139
Упражнение «Стена граффити»	141
< Стена граффити (надписи)	142
Упражнение «Идеалы»	142
Упражнение «История в картинках»	144
Упражнение «Мозговой штурм»	145



.....146

Текст: Что думаете о бесплатном лечении?146

3.2. Структурирование организации	147
Задачи	147
Методы	148
Проблемы	148
Техническая поддержка	149

Упражнения для тренинговых сессий.....	150
Упражнение «Горячее кресло»	150
Надпись: И что, по твоему мнению, подвигнет тебя пройти тест на ВИЧ?.....	152
Упражнение «Ролевая игра»	152
Упражнение «Таблица гендерных ролей»	154
Игра «Согласен/не согласен»	157
Упражнение «Гендерные мифы»	158
Упражнение «Сортируем карты».....	160
3.3. Продуктивная работа по стратегическим направлениям.....	162
Задачи	162
Методы	163
Проблемы	164
Техническая поддержка	165
Упражнения для тренинговых сессий.....	166
Упражнение «Сеть взаимопомощи».....	166
Упражнение «Карусель».....	167
3.4. Сети и партнерства.....	169
Задачи	170
Методы	170
Потребность в технической помощи	171
Упражнения для тренинговых сессий.....	172
Упражнение «Лежачие милиционеры»	172
Упражнение «Дебаты».....	173
<i>Приложения.....</i>	<i>175</i>
Приложение 1. Исследование «Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине»: технический отчет и результаты	175
Приложение 2. Обобщенная таблица по этапам самоорганизации сообщества.....	180
Приложение 3. Обзор рекомендуемых индикаторов УСС	183
Приложение 4. Полезные источники информации по мобилизации уязвимых сообществ.....	187

Довбах А. «Сильные Мы»: Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ. Методологическое тренинговое пособие. – Киев: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2012. – 235 с.

Практическое пособие для лидеров сообществ и тренера предоставляет основные теоретические и методологические подходы по развитию потенциала уязвимых к ВИЧ сообществ. **Содержит 57 тренинговых упражнений, ___ таблиц и ___ примеров по развитию** сообществ в Украине.

© МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2012

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.

Исследовательская команда: Мирослава Андрущенко, Лайма Гейдар, Анна Довгопол, Дарина Марченко, Владимир Мысак.

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.

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 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.

Редактор: Мирослава Андрущенко

Литературная редакция и корректура:

Дизайн и верстка:

Тираж: 1000 экз.

Распространяется бесплатно.

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.

Вступление

*«Мы это делаем, потому что
мы просто не можем этого не делать»*

Галина Каминская, Львов

Активность и высокий потенциал самоорганизации различных сообществ очень нужны и жизненно необходимы самим сообществам, их лидерам, она 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 с целью 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 критически 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 на 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, 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.

Глава 1. Зачем и кому нужны НАША активность и развитие потенциала?

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 термином 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 следующее:

«Сообщество – это группа людей, чувствующих достаточно общего между собой по какой бы то ни было причине, чтобы иметь общие устремления, цели и структуры»¹.

Ключевые признаки сообщества:

- География, общность поведения♦
- Общая самоидентификация
- Общие интересы и потребности
- 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 ПИН выделяются некоторые субкультуры, подмножества. ЖКС 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 объединены потребностью общения, поиска партнеров, ощущения социальной поддержки и понимания.

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, идентичность, 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

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

сносения и уничтожения. При этом мы понимаем, что на протестные акции вышли только некоторые самые активные представители сообщества.

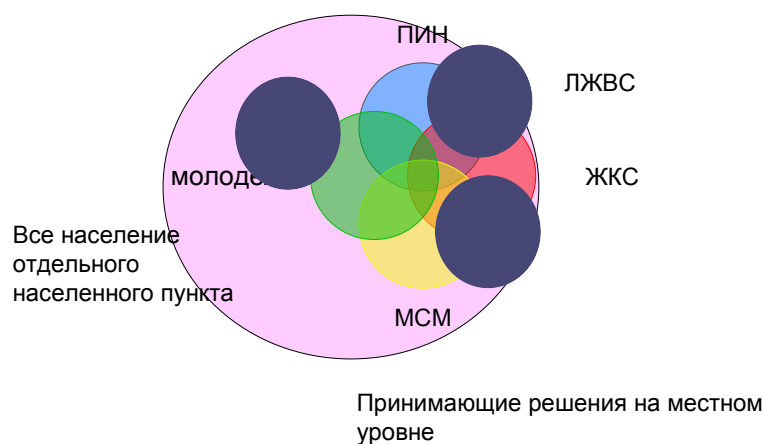
- Что нового в результате данного упражнения мы узнали о сообществах?
- Что для вас важно получать от сообществ, членом которых вы являетесь?
- Насколько для вас важно быть лидером этих сообществ?

Когда мы говорим об ответе на эпидемию ВИЧ в Восточной Европе, под «сообществами» мы чаще всего имеем в виду группы населения, наиболее уязвимые к ВИЧ – ПИН, ЖКС, ЛГБТ, бывшие заключенные. При этом формообразующим 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 (гей, лесби, трансгендерной или бисексуальной) идентичности человек начинает искать людей, которые могут его поддержать в условиях стигматизации и дискриминации.



О каких сообществах идет речь?



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, и, что самое главное, 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 объединения 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.

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 особенно по-своему, а также отличается потребностями, поэтому соответственно и способ их мобилизации будет немного отличаться. Именно исходя из этого, **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». ● 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), 	<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; ■ 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

<p>при этом эти навыки также должны быть применимы для решения других проблем развития сообщества;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>(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;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ адресные воздействия на не прямые 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.

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.

Табл. 1. Типы участия и мобилизации сообществ

Уровень контроля сообщества	Тип участия сообщества	Тип мобилизации сообществ	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	Высокий

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

--	--	--	--

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 решение*²
- набор качеств и сильных сторон, которые население индивидуально или коллективно используют 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 какими-то 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.
- **Адвокационные навыки:** например, пути сотрудничества и лоббирования среди влиятельных людей с целью изменения политики и практики.

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.

² Goodman, et.al, 1998; Poole, 1997

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

⁴ Bopp, GermAnn, et.al, 2000

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. Также очень важно определить ресурсы, необходимые для работы, а также 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;
- **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.

1.3. Задачи общественные

Единственный ощутимый ответ на ВИЧ/СПИД – это то, что имеет влияние на уровне сообществ. Сообщества не только находятся на линии фронта

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

ответа на эпидемию ВИЧ, они и есть этой линией фронта.

Питер Пиот, директор Объединенной программы ООН по ВИЧ/СПИД

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 опубликовал 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 СПИДу

СХЕМА - картинка (MAPPING...)

Несколько военизированный термин «мобилизация» используется для обозначения процесса развития сообществ, которое направлено 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.

⁶ Schwartlander, 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

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

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 власти/контроля за ресурсами одни группы более уязвимы к вирусу, чем другие.

Дискриминация определенных групп в обществе (отсутствие должного/равного 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. Организации из числа сообществ в принципе играют критически 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 фокус сконцентрирован на популяризации здоровья, профилактике здорового образа жизни. 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-менту 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», разработанный специалистами Лестерского университета и практиками Центра «Социальное действие»⁸ 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.

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

- 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.

1.4. Задачи личного развития

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

Д. Мейерс

Общество «приобретенной беспомощности»

Мы все выросли в обществе, которое развивают так называемую «приобретенную беспомощность» – покорность, которая приобретается 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.

На примерах различных программ¹¹ по изменению поведения (например, по уменьшению веса или прекращению курения) оказывается, 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. При этом 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.

⁹ All Together Now! Community mobilisation for HIV/AIDS. - International HIV/AIDS Alliance, 2006, 2009. (http://www.aidsalliance.org/includes/Publication/All_Together_Now_2009.pdf)

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

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

Заболевшие активизмом

Многолетний опыт работы с лидерами инициативных групп и сообществ различного спектра доказывает: 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 не приобретал – сидячей ненасильственной акции по предотвращению вырубки сквера, кампании по наклеиванию 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 с краю». Единожды взяв ответственность за спасение бездомных животных, человек вряд ли сможет терпеть нарушения других социальных прав и свобод.

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.

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, Абрамом 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

¹² По материалам публикации Goodman et al. (1998)

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.

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?



Рис. 1 Пример работы тренинговой группы лидеров над анализом мотивации к активизму

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

Потребности членов группы	Способы учета потребностей в работе группы
1. Потребность в безопасности	Необходимость четкой и структурированной организации процесса, закрепление места и времени встреч. Понятность и спокойный стиль ведения/фасилитации встреч группы.

	<p>Обеспечение безопасности и стабильности места встреч группы.</p> <p>Важно введение и поддержание правил работы группы (должны быть выработаны совместно, за основу можно взять правила работы на тренинге).</p>
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 сендвича – 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 (упражнение «Мои планы – планы группы»).
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 вовлечение в реализацию целей организации ¹³ .
--	--

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 приносит часть лидерства и нуждается в мотивации и поддержке своих усилий.

1.5. Лидер и МЫ. Какая помощь нужна лидерам?

Обычное явление для активиста неопита — окунуться в общественную деятельность с головой. Это опасно. Я обычно говорю своим ребятам обязательно не забрасывать учебу, уделять время семье и другим делам, отвлекаться. Иначе от перегрузок можно просто выпасть из реальности. Нельзя посвятить себя активизму полностью, иначе просто сгоришь. Пабло Хёртнер (30 лет), Вена, Amphi № 5 (5) 26.12.2009

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 квалификациями 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

¹³ См. 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>)

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 займет роль лидера.

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.

Какими навыками должны владеть лидеры сообщества?

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.

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.

Под необходимыми **знаниями** мы имеем в виду 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 адвокатирования;
- навыки планирования и управления проектами.

Учиться у других. Люди и организации, иницирующие 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 «Идеальный лидер и я»

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?

Только тот, кто однажды загорелся, может потом сгореть!

Pines, Aronson & Kafry, 1985

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 развития и т.п., то она и будет привлекать к себе людей с соответствующими интересами.

Глава 2. Как «МЫ» формируется и развивается?

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»

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 личном 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

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.

Мобилизуя в одно целое сообщество людей, уязвимых к ВИЧ, мы объединяем очень разных людей. Можно сравнить этот процесс с составлением единого человека из органов разных людей: от одного человека нога, от другого рука, от кого-то голова и сердце. Жизнеспособности от такого организма ждать не приходится.

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 change¹⁴). Данная модель обобщает максимум моделей по работе с сообществами, существовавшими до этого.

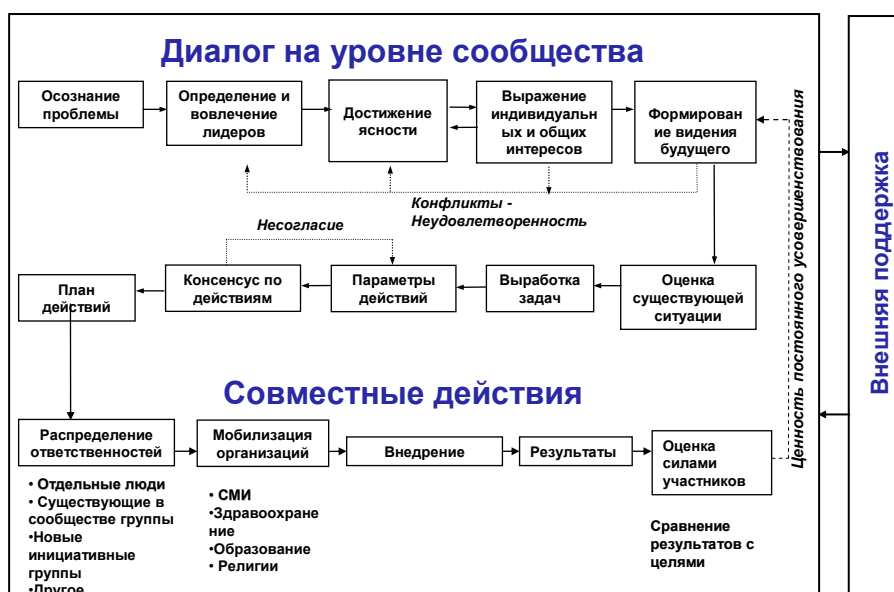
■ Интегрированная модель CFCS



Более детализированная схема модели показывает конкретные шаги на уровне сообщества.

¹⁴ <http://www.communicationforsocialchange.org/publications-resources>

Интегрированная модель (CFSC)



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?

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.

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

Евгений Аничин, «Клубный дом»

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

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.

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.

Пример перечня правил 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 унижающее отношение, модели поведения или идеи.

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.

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.

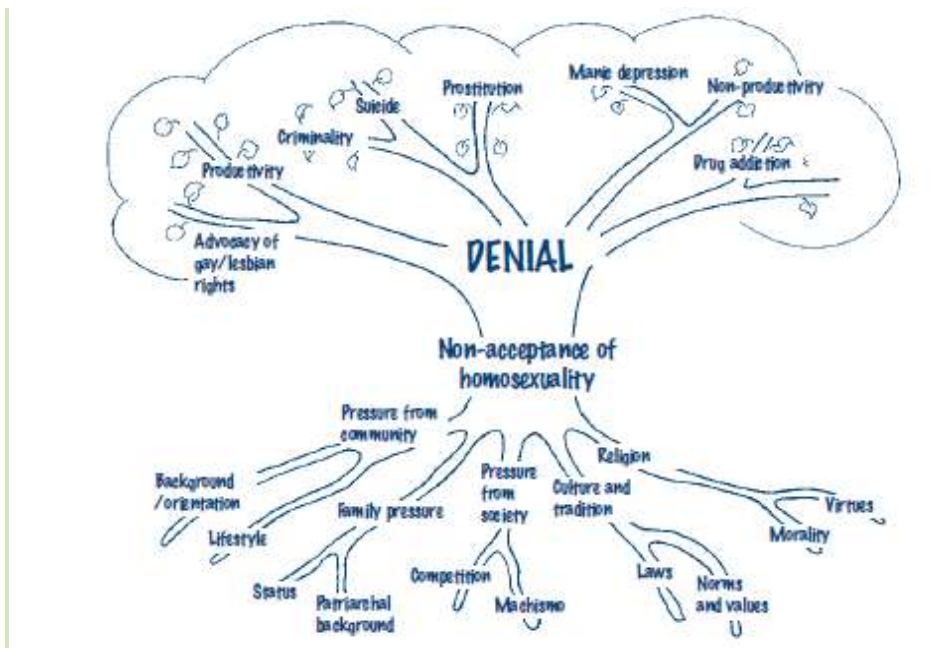
Фасилитатору на заметку!

- 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.

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.

Дерево проблем, на котором отображены причины и результаты неприятия гомосексуальности. Ссылка: по материалам встречи PHANSUP, Филиппины, май 1997.



<результаты-ветки> адвокаты прав геев/лесбиянок, продуктивность, преступность, самоубийства, проституция, маниакальная депрессия, непродуктивность, наркозависимость

<проблема-ствол> неприятие гомосексуальности

<причины-корни>

давление со стороны сообщества: ситуация/ориентация, способ жизни; давление со стороны семьи: статус, патриархальные законы; давление со стороны общества: конкуренция, мачизм; культура и традиции: законы, нормы и ценности; религия: моральность, достоинства

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.

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?

Для приоритизации проблем и деятельности хорошо использовать матрицу приоритетности проблем.

Матрица приоритизации 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 согласовала 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?

Совместное определение целей и задач дает возможность заинтересованным сторонам выработать ощущение общей идеи и цели. Очень важно не торопить этот шаг, предоставьте достаточно времени для обсуждений.

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 ухода 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 роки выполнения деятельности. Должно ли что-то быть выполненным прямо сейчас? В скором будущем (в течение нескольких недель/месяцев)? Или попозже (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 он реалистичен.

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

<изображение> Что? Когда? Где? С кем? Ресурсы?

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

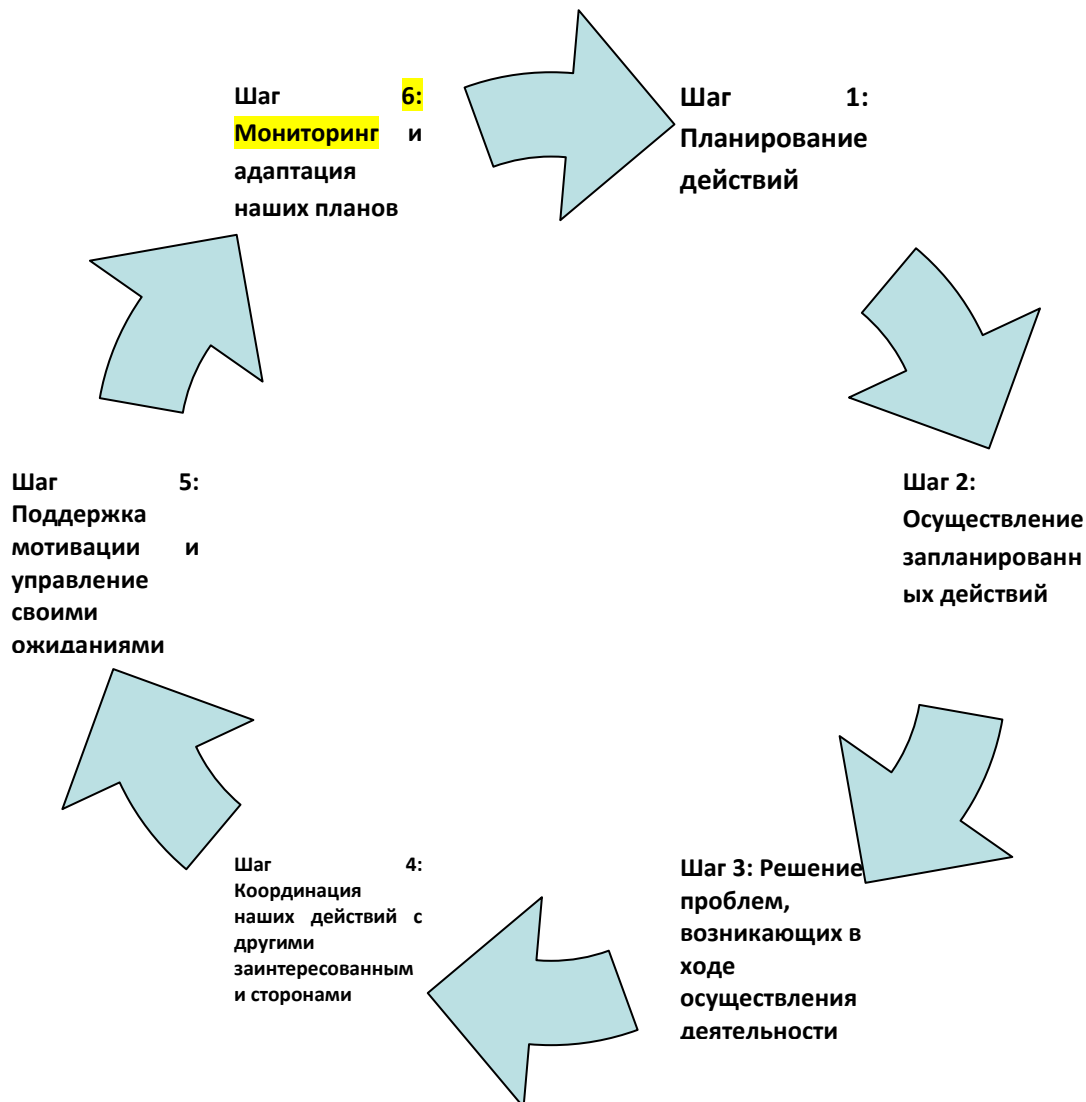
2.2. Проектный цикл в НАШЕЙ совместной работе

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.

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.

Схема процесса по мобилизации сообщества Альянса¹⁵ предполагает следующие компоненты процесса:

- совместный старт,
- совместная оценка,
- совместное планирование,
- совместные действия,
- совместный мониторинг,
- совместная оценка,
- расширение программ вместе.

(КАРТИНКА – СХЕМА)

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 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:

¹⁵ Don't stop now. Invest in communities to stop AIDS. Discussion paper, International HIV/AIDS Alliance, 2012

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?

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 нею 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 небольшой срок может планировать только на кратковременную перспективу реалистично.

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 присутствуют 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 улучшать 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?
- 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.

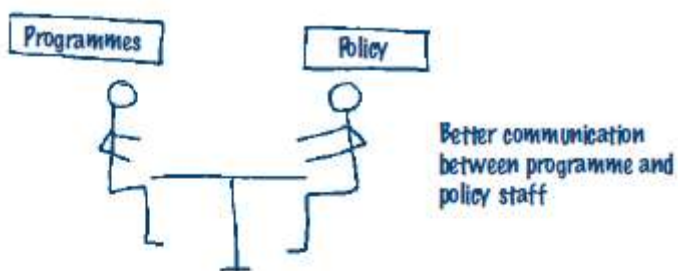
Как его использовать

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, по возможности не делите ее на под-группы для планирования, а выделите 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 желаемые 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.

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.

Диаграммы желаемых изменений, показывающие их за 2-летний период мужчин и женщин, работающих в программе преодоления ВИЧ/СПИДа.



Clear policies and strategies for developing further programmes



Time for quality discussion and consultation with partners

<изображение> Программы – Политика

Лучшая коммуникация между программными сотрудниками и людьми, работающими над политиками

<изображение> Политика

Четкая политика и стратегии относительно дальнейшего развития программ

<изображение> Время для качественных обсуждений и консультаций с партнерами

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.

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.

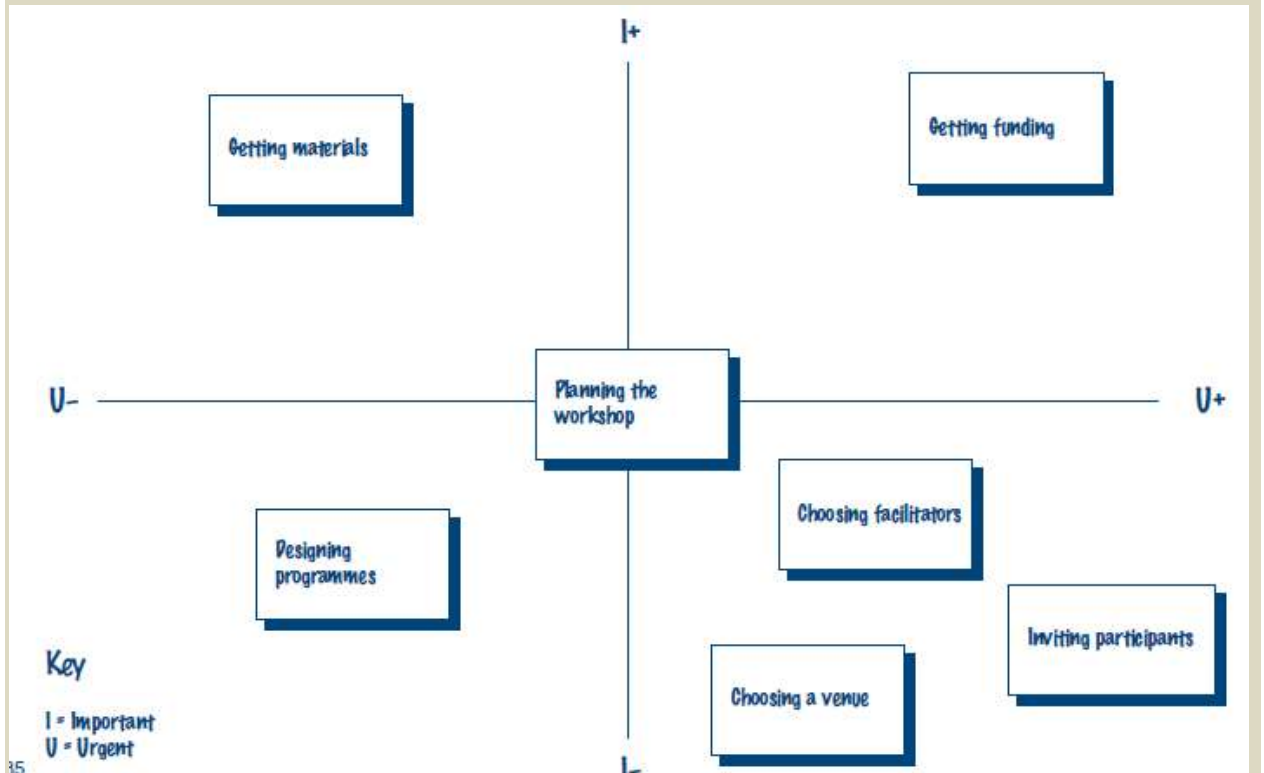
Как его использовать

1. Напишите список всех задач, которые должна выполнить группа, и пронумеруйте их.
2. Нарисуйте матрицу приоритезации деятельности (см. иллюстрацию ниже). 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 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. Планирование семинара достаточно важное и достаточно срочное дело, поэтому мы можем разместить его в центре матрицы. Задача нахождения материалов достаточно важная, но не срочная размещается в верхней левой части матрицы.
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 приоритизации деятельности на видном для всех участников месте. Это поможет людям приоритизировать свою работу. После выполнения каждой из задач вычеркивайте ее из матрицы и добавляйте новые по мере их поступления.

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



B+



Выбор фасилитаторов

Разработка программ

Выбор места проведения

Приглашение участников

B-

Ключ

В = важно

С = срочно

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.

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.

Матрица сравнения практичности разных стратегий снижения ИППП среди военнослужащих в Монголии¹⁶.

Внешняя практичность

Внутренняя практичность	Внешний	Высокий	Средний	Низкий
	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	

¹⁶ По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000 г.

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.

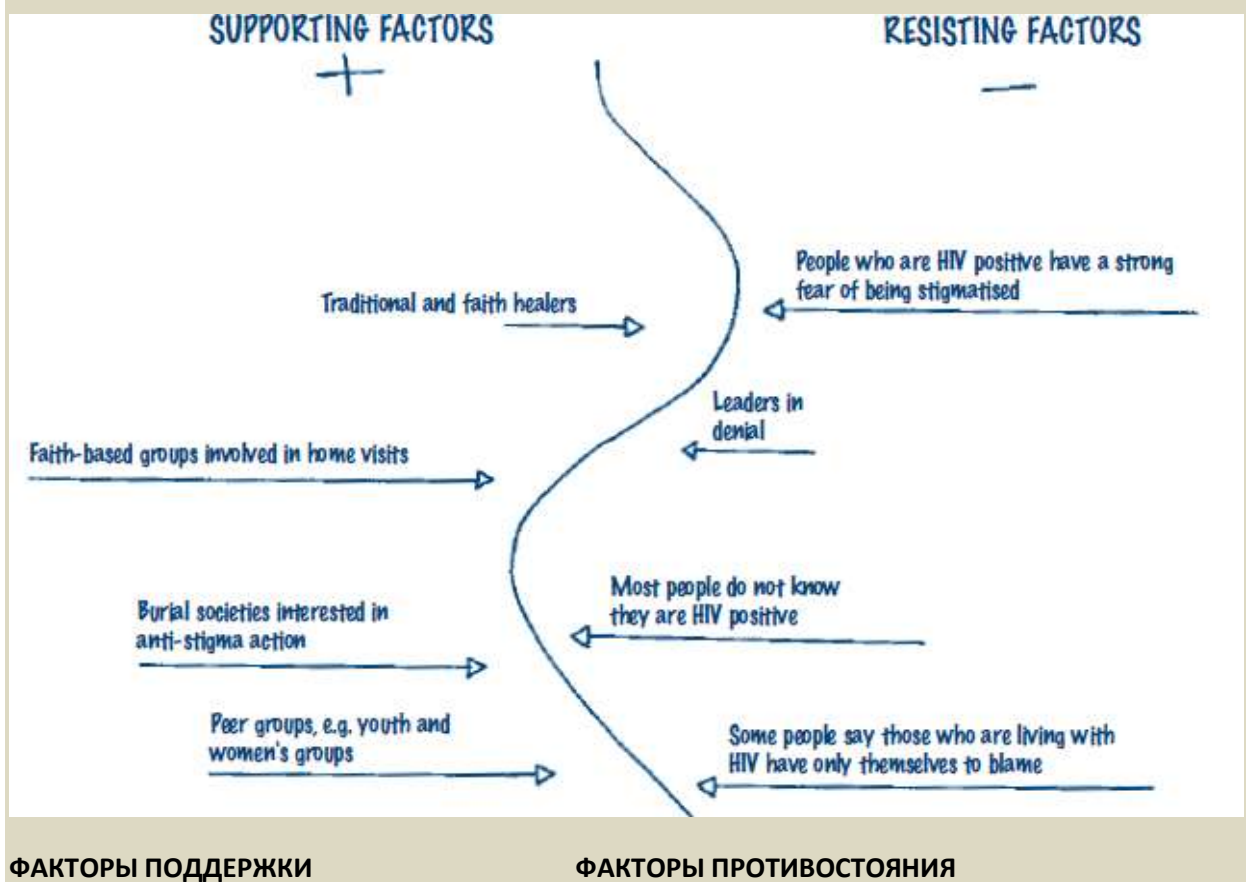
Как его использовать

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?

Фасилитатору на заметку!

- Иногда участникам может быть 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 стигмой¹⁷.



Традиционные и религиозные целители

Религиозные группы, вовлеченные в посещения на дому

Похоронные сообщества заинтересованы в противостоянии стигмы

Молодежные и женские объединения

Люди, живущие с ВИЧ, боятся стигматизации

Лидеры групп отвержения

Большинство людей не знают о своем ВИЧ-положительном статусе

Некоторые люди считают, что ВИЧ-позитивные люди должны винить только себя

¹⁷ По практическому пособию «Понимать и бороться со стигмой ВИЧ», Проект Чейндж и ICRW, 2003 г.

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.

Также посмотрите

Упражнение «Матрица практичности».

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 X-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, маленький 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.

Матрица сравнения интенсивности и охвата разных стратегий профилактики ВИЧ в Ливингстоне, Замбия¹⁸.

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		

¹⁸ По материалам семинара по написанию проектов, Кабве, Замбия, апрель 2000 г.

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.

Как его использовать

1. Обсудите с участниками понятия «законодательной базы» (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 (см. образец ниже). 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 и тех, кто должен в ней участвовать.

Матрица влияния законов и политики на гей-сообщество в Монголии.

Ссылка: По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000 г.

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			

Упражнение «Фрукт, который низко висит»

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.

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

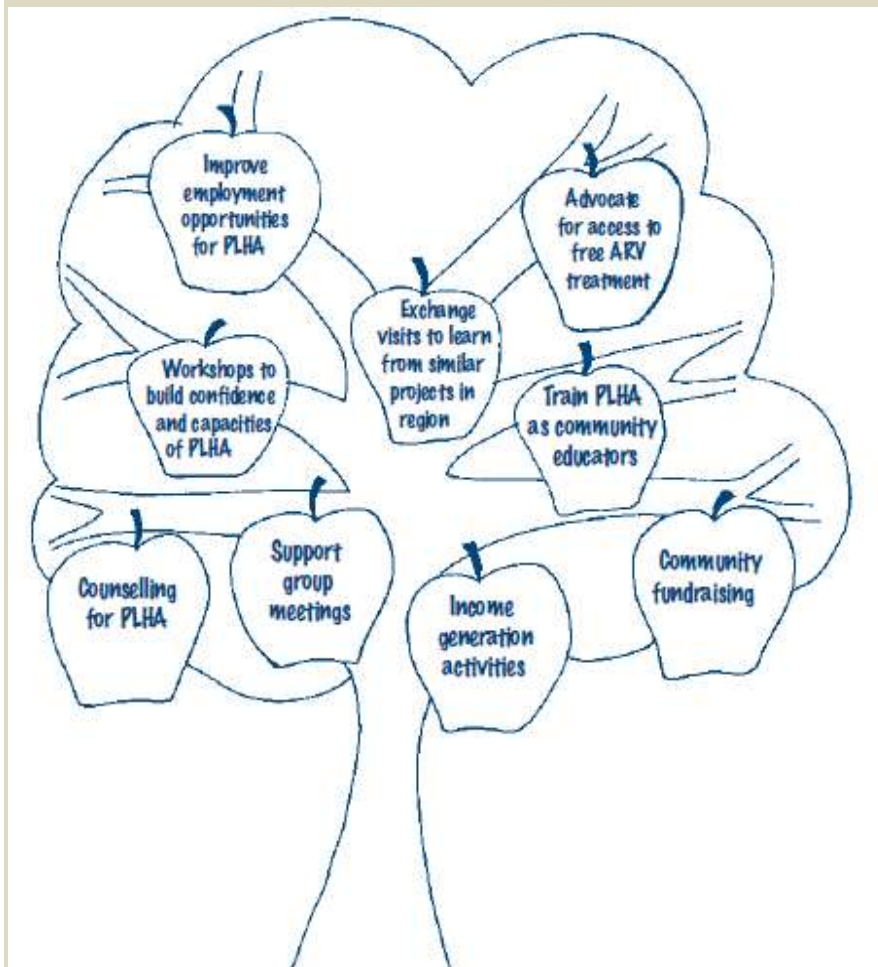
1. Объясните участникам, что целью этого упражнения является обсуждение деятельности и услуг, которые будет проще или сложнее реализовать, а также возможности и барьеров, которые могут возникать при реализации этой деятельности и услуг.
2. Попросите людей нарисовать дерево с высоко и низко расположенными 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.

Это иллюстрация деятельности, которую собирается внедрить группа поддержки для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом¹⁹.



¹⁹ По материалам обсуждения написания проекта, проводимого для людей, живущих с ВИЧ/СПИД (ЛЖВС) в Таиланде.

<изображение>

- улучшить трудоустройство для ЛЖВС
- адвокатировать доступ к бесплатному АРВ-лечению
- семинары развития уверенности и потенциала ЛЖВС
- визиты для обмена опытом с похожими проектами в регионе
- обучить ЛЖВС тренерству на уровне сообщества
- консультации для ЛЖВС
- встречи группы поддержки
- деятельность для привлечения средств
- фандрейзинг в сообществе

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 усовершенствования проектной деятельности.

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.
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

Упражнение «Матрица исходной информации и результатов»

Упражнения 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.

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.

Матрица результатов, отображающая мнения женщин старшего возраста относительно запланированных результатов проекта по ВИЧ/СПИДу²⁰.

Вопросы

Деятельность	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

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:

²⁰ По материалам публикации «Ничего не боясь» (Safely through the Night), CAFOD, 1998.

- 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».

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.
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 сектора 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, управления 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 и спрашивают их мнение о той или иной запланированной деятельности.
 - «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» пройдите 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, связанных с оценкой, 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.

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						
Само-мобилизация						
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		клиника
информирование		Местные власти				

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.

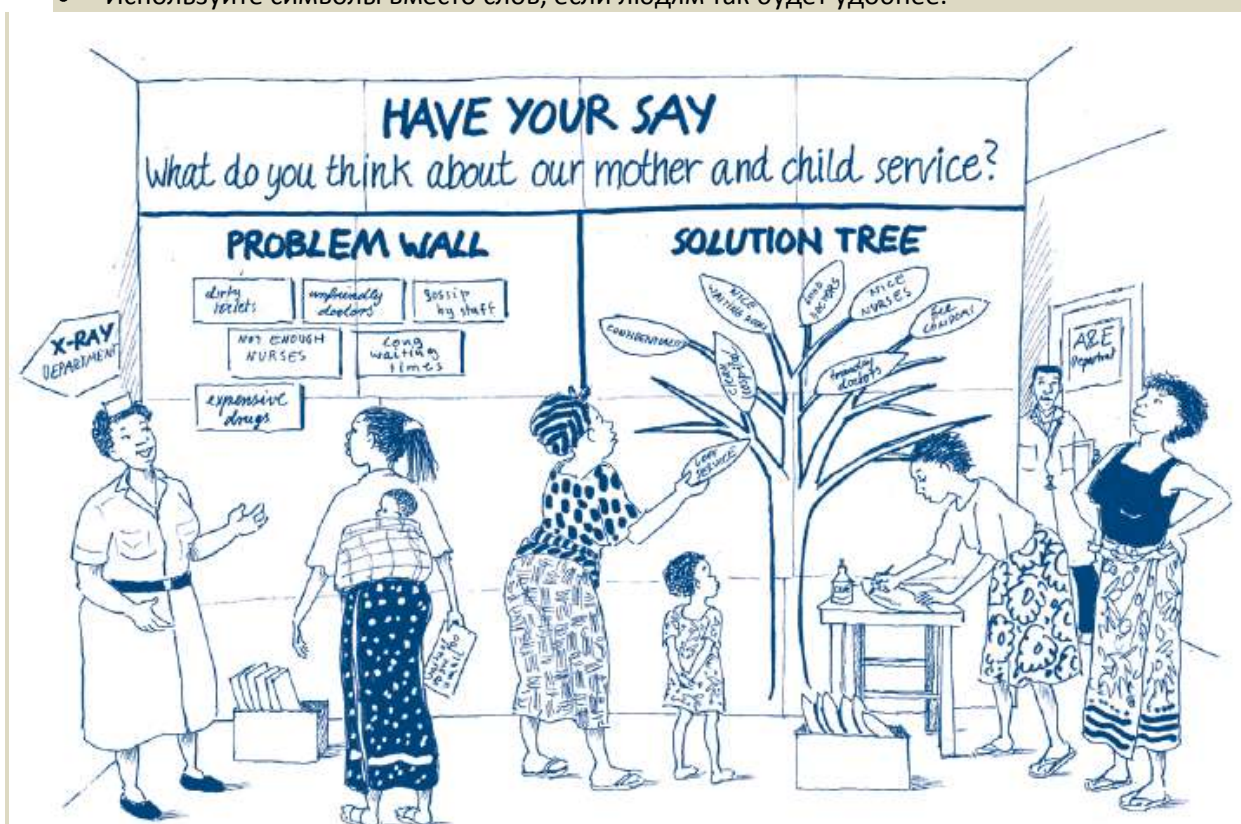
Как его использовать

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 сверху стены.
4. Нарезьте 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.

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.



<изображение>

СКАЖИ СВОЕ СЛОВО

Что вы думаете о наших услугах для матери и ребенка?

Стена проблем: грязные туалеты, дорогие лекарства, долгое время ожидания, нехватка медсестер, недружелюбные доктора, сплетни персонала

Дерево решений: конфиденциальность, дружелюбные доктора, ремонт в приемной, бесплатные презервативы, регулярная уборка, хороший сервис

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.

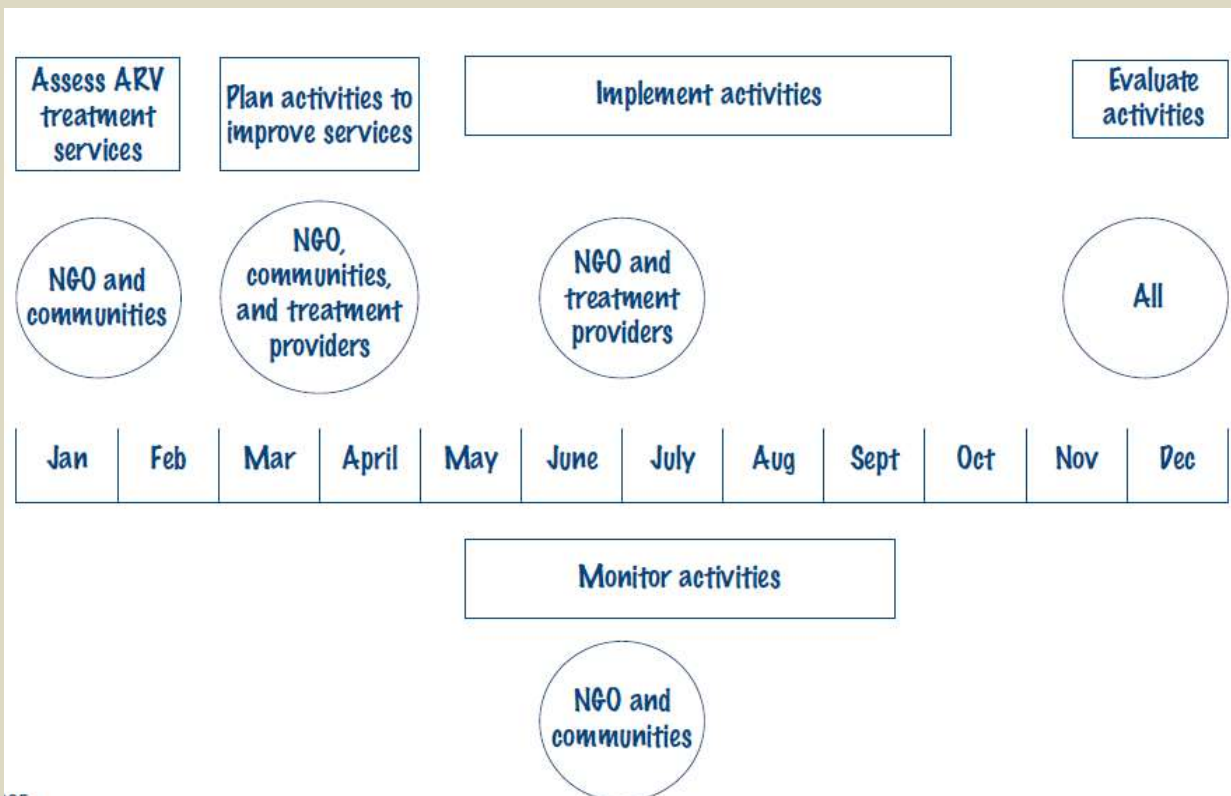
Фасилитатору на заметку!

- 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?



Доступ к услугам по АРВ-лечению

Планирование деятельности по улучшению услуг

Осуществление деятельности

Оценка деятельности

НПО и сообщества

НПО, сообщества и учреждения, предоставляющие услуги по лечению

НПО и учреждения, предоставляющие услуги по лечению

Все

Январь, Февраль, Март, Апрель, Май, Июнь, Июль, Август, Сентябрь, Октябрь, Ноябрь, Декабрь

Мониторинг деятельности

НПО и сообщества

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.

Как его использовать

1. Нарисуйте матрицу оценки рисков (см. ниже).
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 опасностей?
 - 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.

Уровень последствий	Высокий	Средний	Низкий
Вероятность			
Высокая			
Средняя			
Низкая			

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.

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.

Потенциальные роли в сфере предоставления ухода за беременными женщинами, живущими с ВИЧ/СПИДом²¹.

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

²¹ По материалам семинара «Уроки сообщества, Глобальное обучение», Таиланд, 1998.

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 стабильности и долгосрочность результата той или иной деятельности или стратегии.

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?

Матрица стабильности разных стратегий для проекта работы с работниками коммерческого секса в Монголии²².

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
Стратегия			
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

²² По материалам семинара по написанию проектов, Улан-Батор, Монголия, август 2000 г.

Упражнение «Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков²³»

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.

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 факт того, 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

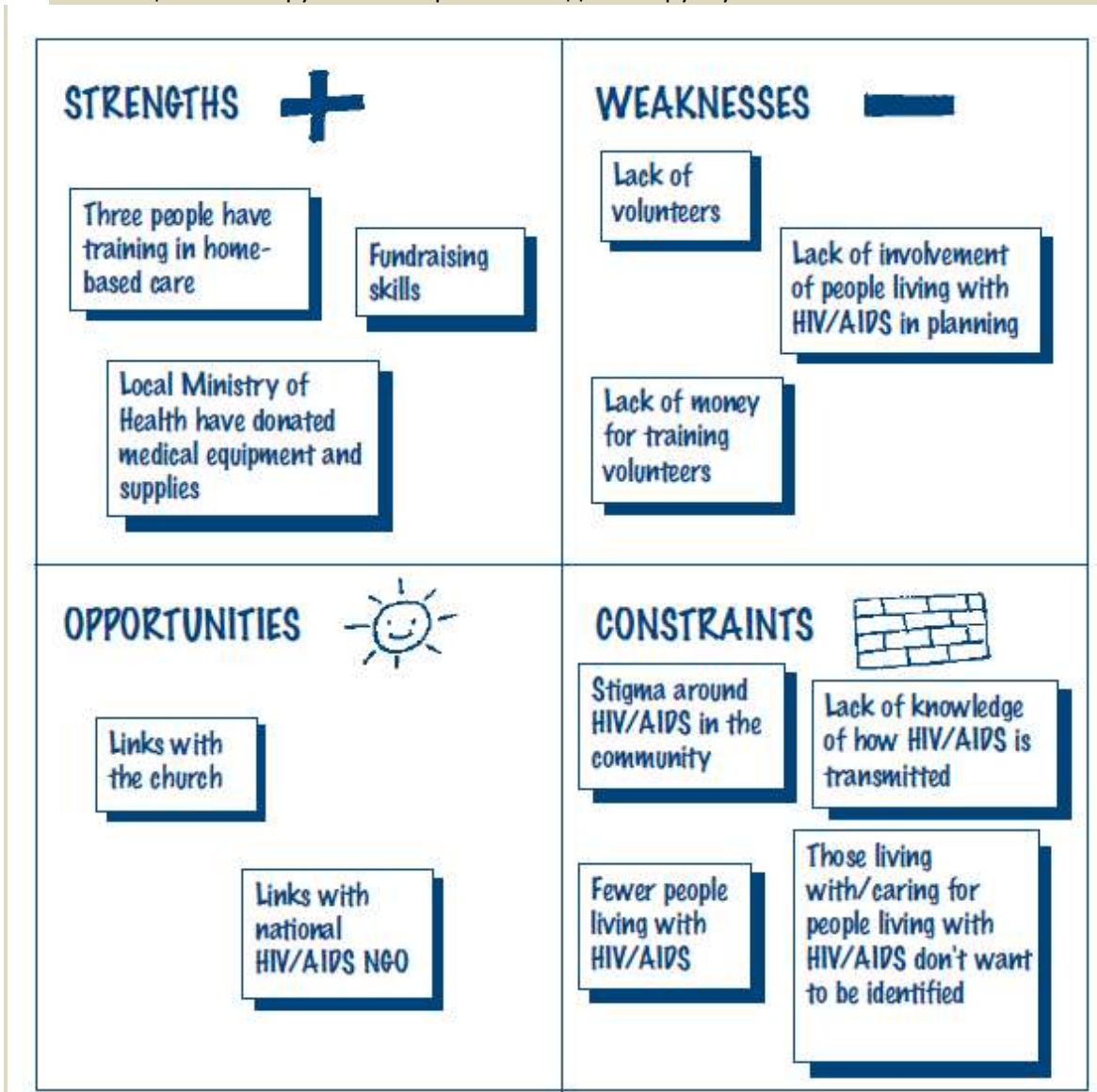
²³ В международной практике такое упражнение известно как SWOT анализ

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, вторая – слабые стороны, одна – возможности, вторая – риски. Позже группы смогут обменяться результатами анализа. Однако в случае работы с одной целостной инициативной группой постарайтесь не делить группу на части.



<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ +</p> <p>Три человека прошли обучение по предоставлению ухода на дому</p> <p>Навыки по фандрейзингу</p> <p>Министерство по здравоохранению предоставило медицинское оборудование и инструментарий</p>	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ –</p> <p>Нехватка волонтеров</p> <p>Недостаточное вовлечение в процессы планирования со стороны людей, живущих с ВИЧ/СПИДом</p> <p>Отсутствие финансирования для обучения волонтеров</p>
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <p>Связи с церковью</p> <p>Связи с национальными НПО в сфере ВИЧ/СПИДа</p>	<p>РИСКИ</p> <p>Стигма в сообществе в отношении ВИЧ/СПИДа</p> <p>Небольшое количество людей, живущих с ВИЧ/СПИДом</p> <p>Низкий уровень знаний о путях передачи ВИЧ/СПИДа</p> <p>Люди, живущие с/ухаживающие за ВИЧ-позитивными, не хотят, чтобы о них знали</p>

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

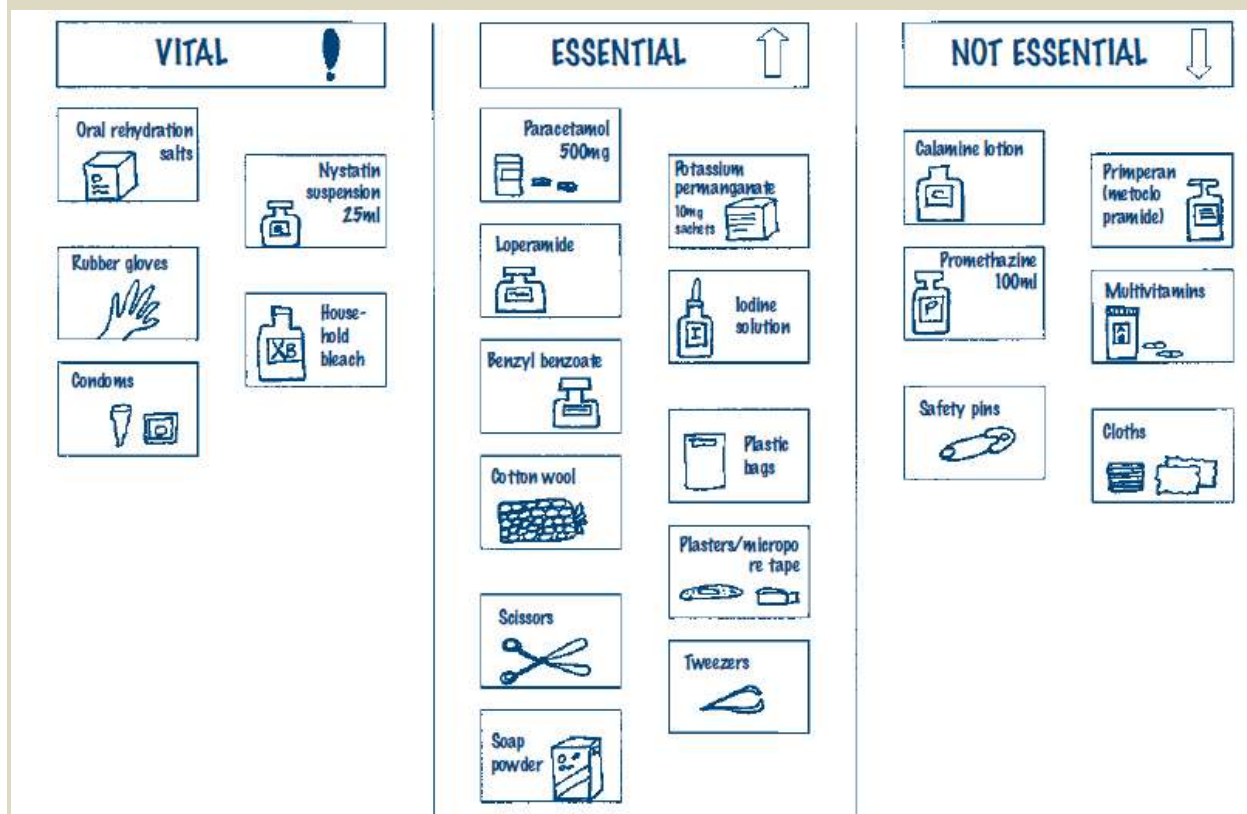
1. Это упражнение лучше всего проводить в маленьких группах.
2. Напишите или изобразите с помощью символов на отдельных карточках большого размера три заголовка:
 - **Необходимо** – действия/услуги, без осуществления которых достижение цели станет невозможным.
 - **Важно** – действия/услуги, являющиеся важными, но не критически.
 - **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 (упражнение 57) 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.

Фасилитатору на заметку!

- Попросите участников определять важность/неважность и необходимость действий, исходя из проектных задач или потребностей в услугах, а не из личных приоритетов.

На одном из семинаров по развитию навыков участники обсудили и потом сгруппировали по вышеописанной системе материальные ресурсы, необходимые для предоставления услуг по уходу на дому для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом²⁴.



НЕОБХОДИМО	ВАЖНО	НЕКРИТИЧНО
Оральные соли для регидратации Суспензия нистатина 25	Парацетамол 500 мг Лоперамид Бензил бензоат	Каламиновый лосьон Прометазин 100 мл Булавки

²⁴ По материалам семинара по доступу к лечению ВИЧ, КНМЕР Альянс НПО по ВИЧ/СПИД и Международный Альянс по ВИЧ/СПИД, Камбоджа, май 2001 г.

мл Резиновые перчатки Хозяйственный отбеливатель Презервативы	Ватные тампоны Ножницы Мыльная пудра Перманганат калия (пакетики по 10 мг) Раствор йода Пластиковые пакеты Пластырь Щипцы	Примперан (метоклопрамид) Мультивитамины Салфетки
--	--	---

Шаг 2: Осуществление запланированных действий

Наши планы действий является 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 недоразумений 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.

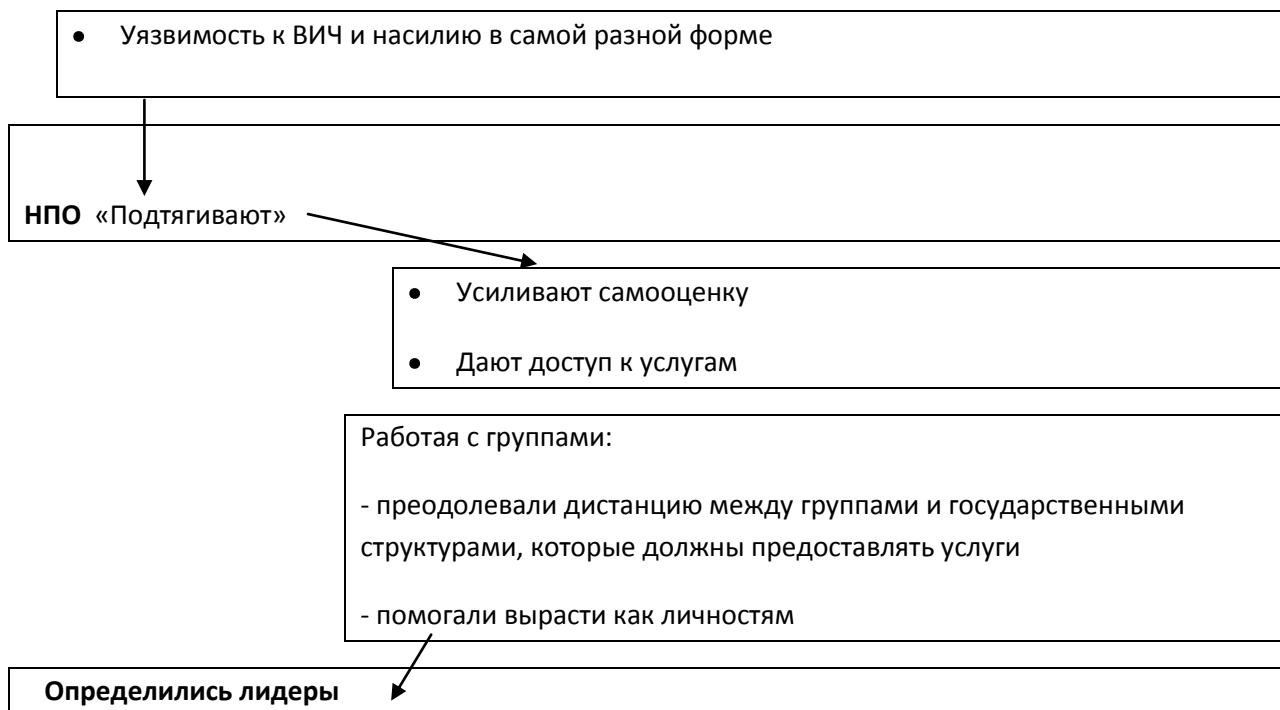
Важно держать работу на плаву. Со временем членам сообщества может оказаться сложно сохранять энтузиазм в работе. Во избежание эффекта выгорания стоит попросить их определить реалистические задачи. Методы интерактивного мониторинга и оценки помогут им увидеть свои достижения и результаты индивидуальных 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.

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 испытывает, 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.

Проблемы уязвимых групп (почему сложно мобилизовать)²⁵:

- Низкая самооценка
- Социальная изолированность

²⁵ © Татьяна Ваненкова, Николаев.



Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов

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

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

2.3. НАШЕ представительство во взаимоотношениях с партнерами

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, а 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 решения зависит от конкретных политических и социальных условий в государстве. Мы уже на **стр. 79** показывали лестницу участия сообщества в процессе принятия решения.

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 «Вовлечение гражданского общества в реализацию триединых принципов» (обложка, ссылка), которое можно найти на русском языке в сети Интернет.



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.

Сейчас мы рассмотрим этот процесс с точки зрения внутренних процессов, происходящих внутри группы, организации, сети, 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, администрирования и формального организационного соглашения о поддержке.
- Определение баланса личного опыта, качеств и навыков, требуемых от представителей, документируются основные понятия, организации и персональные 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.

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 недоумевают, как получили столь заниженные оценки, не соответствующие реальности

Не всегда удастся планомерно развивать потенциал представителей сообществ через систему тренингов. Многочему 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.
- 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, в особенности 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 таким образом, чтобы они оставались сфокусированными и позволяли многим участникам выразить 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? Наша? Та, которая относится к местному населению, но, с нашей точки зрения, какой мы ее себе представляем? Или все же та, которую свободно высказывают представители местного населения?

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

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

ВИЧ/СПИДа, основанная на количестве случаев инфицирования и подсчете CD4).	<p>возраста, гендера, ВИЧ-статуса, сексуальной ориентации, социоэкономического статуса и т.д.);</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
--	--

Какой потенциал и как развивать

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 г.

Социально-психологические группы живут и умирают природным путем с тех пор, как появилось человечество. О динамике жизнедеятельности малой группы психологи провели несметное количество исследований²⁶. 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.
- **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.

²⁶ Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. – М.: Издательство МГУ, 1991. – 207 с.

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.

Некоторые подходы и поведение для эффективного развития потенциала уязвимых сообществ	
<ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>для</i> людей, работайте <i>с</i> ними. <i>Пребывайте</i> 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 уважением к 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, могли 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.

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 подразумевает помощь 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 достигать 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;
- 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, socioeconomic status, ВИЧ-статуса или каких-либо других критериев.

Сообщества сами прекрасно знают все необходимое им для выживания Социальное действие – принципы

Подходы и поведения	
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.) 	<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

<ul style="list-style-type: none"> • стоять или сидеть на одном уровне с участниками • фокусироваться на вопросе, а не на человеке • вовлекать всех • дать <i>им</i> возможность всем 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"> • 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.

Подходы и поведения (продолжение)	
Нужно	Не нужно
<ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>им</i> возможность всем 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"> • 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

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, хлопнуть 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.
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.

<изображение>



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?

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?..».

Упражнение «Открыто/закрыто»

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 окончательные 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.

<изображение>



– Как ты себя чувствовал в роли клиента?

- Я растерялся, так как эта женщина не хотела меня слушать.

Упражнение «Деликатные вопросы»

Кратко об упражнении

Это упражнение учит людей нарабатывать 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.

Упражнение «Саботаж!»

Кратко об упражнении

Это упражнение учит людей нарабатывать 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 разделиться 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.

Пассивный саботаж	Стратегия	Активный саботаж	Стратегия
Гендер	Разделите мужчин и женщин	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)

Примеры²⁷

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.

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 повисить стигму – например, ВИЧ-статус человека.
- Информация, которая может повисить 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.

²⁷ Тренинг для тренеров по мобилизации уязвимых сообществ в Украине.

- 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.

Как его использовать

1. Объясните участникам, что у нас есть потенциал тогда, когда мы достигаем уровня, определяемого четырьмя видами силы (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 ниже).
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? В чем заключалась та или иная ситуация? Что и кто заставил их пережить те или иные изменения? Ситуацию необходимо отобразить на отдельном клеещемся листике и прикрепить ее к диаграмме.
9. Попросите участников разделиться на пары и обсудить свои диаграммы. Попросите их подумать и рассказать о следующем:

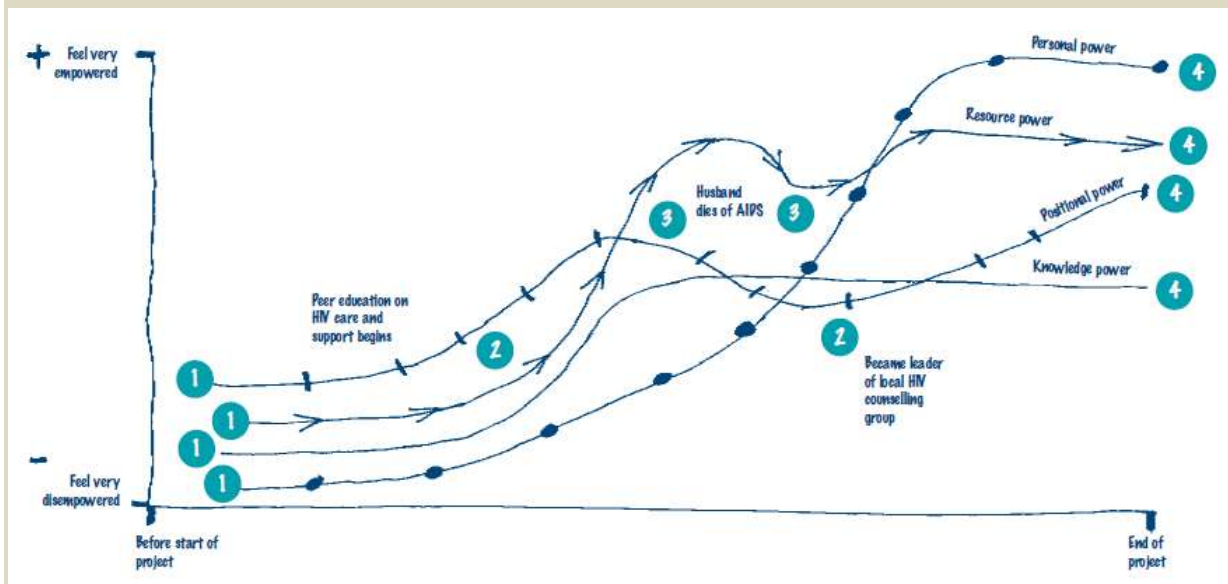
- Что заставило вас испытать повышение или снижение потенциала во время проекта?
- Как взаимосвязаны разные виды потенциала?
- Чего вы опасаетесь и ожидаете относительно каждого вида потенциала?
- Что в вашем случае может повысить или понизить уровень того или иного вида потенциала?

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.

<изображение>

Диаграмма потенциала женщины – участницы проекта по уходу и поддержке.



+ чувство высокого потенциала
- чувство отсутствия потенциала

До начала проекта
Завершение проекта

Начало обучения по принципу «равный равному» на тему ухода и поддержки в сфере ВИЧ/СПИДа
Муж умирает от СПИДа
Стала лидером местной группы поддержки и взаимопомощи ВИЧ
Личный потенциал
Ресурсный потенциал
Потенциал позиционирования
Потенциал знаний

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.

(рисунок с тренинга в Днепре – давление на лидера ЗПТ)

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, занимают час–два. Подготовка и проведение некоторых упражнений, таких как фотографирование и театральные постановки, займут 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 ее качество.
- 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. Другими словами, воспринимать ошибки или неожиданные повороты событий как полезные ситуации, на которых можно учиться и развиваться, а не как неудачу. 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.

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 поучаствовать 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** – их 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.

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.

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	3½ часа
Совместная оценка	3+	10½ часов
Совместное планирование	2+	7 часов
Совместное действие	зависит от задачи	может быть разным
Совместный мониторинг и оценка	3+	10½ часов
Совместное расширение деятельности	1+	3½ часа
Общий результат	10 сессий в целевой группе	35½ часов контактного времени с целевой группой

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).

Как поступать в сложных ситуациях?

Сессии редко проходят точно по плану. Если вы с командой продумаете возможные сложные ситуации, которые могут потенциально возникнуть в ходе проведения РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА, и обсудите пути их преодоления, это придаст вашей команде больше уверенности в успешном осуществлении дальнейшей интенсивной работы с группой.

Один из способов осуществления вышеописанного – это подписание контракта, определение правил работы группы. Групповой контракт (устный или при необходимости письменный) вашей инициативной группы четко определяет позиции, с которыми все согласны, например, действия, которые вы будете совместно предпринимать в случае возникновения сложных ситуаций. Ниже вы увидите перечень вопросов, используемых украинскими командами по мобилизации и развитию потенциала уязвимых сообществ в работе с ПИН в процессе разработки их группового

контракта. Вы можете адаптировать данные вопросы в соответствии с вашей ситуацией и составить собственный контракт.

Упражнение по составлению группового контракта

Что вы как команда будете делать, если:

1. Во время упражнения по меппингу люди ведут себя очень тихо и неактивно.
2. Посреди дискуссии кто-то из потребителей инъекционных наркотиков (ПИН) сообщает, что ему нужно уйти по каким-то важным делам.
3. Кто-то из членов вашей команды в очередной раз опаздывает к началу работы, и остальные члены команды раздражаются.
4. Член команды входит в раж и постоянно перебивает ПИН, когда они пытаются что-то рассказать.
5. Вы с командой пребываете на месте для проведения оценки ситуации и картирования, но вы и ваши коллеги испытываете напряжение перед началом.
6. ПИН предлагает вам перекусить что-нибудь, как раз когда вы собирались передохнуть.
7. Кто-то из членов вашей команды постоянно высказывает отрицательную критику во время дискуссии.
8. Кто-то из членов вашей команды решает уехать за день до окончания работы в поле.
9. Во время расспроса ПИН об их жизни их настроение становится очень грустным.
10. Кто-то из представителей старшего возраста одной из местных организаций желает присоединиться к вашей работе в поле для наблюдения за сессией по мобилизации, но вы боитесь, что он начнет читать нотации в виде лекции из-за отсутствия понимания и навыков работы с группой ПИН.
11. После предварительного обсуждения планов действий на день вашей командой по прибытии на место вы понимаете, что ее члены слегка растеряны и не знают, с чего начать.
12. Один из членов команды обвиняет другого в каких-то обидных высказываниях.
13. Кто-то из членов команды не проявляет никакого участия, когда вы подводите итоги, пишете отчеты и анализируете работу в конце рабочего дня.
14. Представитель НПО, присоединившийся к вам в работе в полях, неправильно интерпретирует цели вашей деятельности.
15. Вы попросили кого-то из ПИН-участников создать карту их сайта, но они не знают с чего начать.
16. Вы обнаружили, что карта, которая должна была быть создана участниками, на самом деле была практически полностью сделана вашими коллегами по команде.
17. В ходе обсуждения с участниками-ПИН кто-то из них начинает доминировать и не дает возможности выразить свое мнение остальным.
18. Кто-то из членов команды хочет работать с представителями ПИН вечером, когда их легче всего вытащить, но это значит, что вам придется поздно возвращаться домой.

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

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*

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.

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:

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, % 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.

Изменения на индивидуальном уровне ²⁸	Изменения на уровне сообществ
Навыки	Лидерство
Представления	Уровень. Равенство участия
Знания, отношения, осознаваемый риск, личностные нормы, образ себя, эмоции, самоуважение, социальное уважение	Равенство в доступе к информации
Намерения	Равный доступ к ресурсам
Поведение	Вера в эффективность совместных усилий
	Совместное чувство собственности

²⁸ Kincaid & Figueroa forthcoming. Communication for Participatory Development: Dialogue, Action and Change. In Handbook of Applied Communication.

	Социальный капитал: доверие, сети Ценность постоянного совершенствования
--	---

Примером инновационного подхода к мониторингу процесса мобилизации сообществ может служить метод анализа социальных сетей.

На примере участников регулярных ЛГБТ конференций исследователь Максим Касянчук с командой проанализировал динамику социальных связей с невероятной наглядностью²⁹.



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 Рошупкиным и пропилотированная автором данного пособия в 2011 году на примере ЛГБТ сообщества.

LGBT community contribution to HIV response estimation in comparison with community system external support

A. Dovbakh¹, M. Kasianchuk², G. Roschupkin³

¹International HIV/AIDS Alliance in Ukraine, Policy and Partnership, Kiev, Ukraine, ²NGO 'Donbassocproject', Donetsk, Ukraine, ³Eurasian Coalition on Male Health (ECOM), Kiev, Ukraine

Background: During last five years there were systematic work toward MSM/LGBT community mobilizations, support and capacity building in Ukraine which includes regular coordination meetings of leaders, communication networking, support of regular national conferences, skill building and organizational development workshops for community based organizations. This lead to empowering coordinated and skilled community with LGBT Council and expert groups as an coordination mechanism. Assessment of community input conducted in 2011 shows community resources provided to HIV response and gives evidence for community mobilization funds sustainability.

Methods: Quantitative research with sample of 98 participants of Fourth national LGBT and MSM service Conference in may 2011. Estimations of salary and other measurements were done in accordance to national statistical data.

Results: Paid job in HIV response and human rights protection have 75% of staff of MSM prevention programs. LGBT organizations and initiative groups on 72% doing volunteer unpaid job. 94% of respondents reported personal financial and in-kind contribution to HIV response. Among activities which were supported from personal costs of community leaders there were listed regular meetings of community group, discussion clubs, counseling on HIV and health,

²⁹ Статья Касянчук

counseling on sexuality, publication of informational materials and advocacy campaigns. As it is estimated in average one LGBT community leader have invested in HIV response and rights protection 176 USD per week. There are 33 LGBT organizations in Ukraine with 2 leaders each. Minimal estimated input from community leaders per year is 675 000 USD. This number could be compared with 40000 USD of international donors support for community mobilizations and capacity building

Conclusions: LGBT/MSM community mobilisation and capacity building bring 15 time more in-kind contribution from community leaders. This resource is sustainable and will growth.

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?

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.

Определение

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.

Шаг 2: Использование информации с целью мониторинга выполненной работы

Нам необходимо мониторить выполняемую работу и сравнивать ее с запланированной деятельностью. Полезно задавать себе подобные 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 (т.е. упражнения _____), 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. Например, в ходе осуществления оценки и использования упражнения ___ (Карта домашнего хозяйства), мы могли определить, что людей, живущих с ВИЧ/СПИДом, очень стигматизируют и дискриминируют дома. Повторное проведение этого упражнения поможет определить, произошли ли какие-то изменения в уровне стигмы и дискриминации.

Оценка выполненной работы

Вопросы для обсуждения	Варианты упражнений
<p>Осуществили ли мы все запланированные действия, если нет, то почему?</p> <p>Осуществили ли мы что-то, чего не планировали, и почему?</p>	<p>Упражнения, использованные для планирования, такие как:</p> <p>Планирование действий</p> <p>Планирование проекта во времени</p>
<p>Что думают люди о проделанной нами работе?</p> <p>Что нам стоит делать по-другому?</p> <p>Что еще нам необходимо изучить?</p>	<p>Анализ силового поля</p> <p>Матрица исходной информации и результатов</p>
<p>Какие мы извлекли уроки о проведении мобилизации сообщества? Что работает? Что не работает? Почему?</p>	<p>Упражнение _____: Анализ ССВП</p>

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	Варианты упражнений/инструментов
Изменения по каждому показателю. Причины наступивших изменений. Необходимые дальнейшие действия.	Фокус-группы Колесо оценки Повторите упражнения, использованные для проведения интерактивной оценки, и сравните полученную информацию
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. 	Диаграмма «раньше и сейчас» Линия жизни Измерение потенциала Инструмент масштабного изменения Матрица исходной информации и результатов

Шаг 4: Обмен информацией по оценке с разными 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 (упражнение ____) 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/СПИДом: Пособие для НПО/ОО» поможет вам документировать и обмениваться результатами оценки.

Глава 3. Этапы и технологии развития потенциала сообществ

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

В основе данной главы лежат результаты исследования, проведенного командой Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине в 2007 году при поддержке проекта USAID SUNRISE. Исходя из результатов исследования, команда аналитиков и экспертов предлагает пользоваться для практической деятельности такими ключевыми этапами развития самоорганизационного потенциала сообществ:

- Инициативная группа
- Структурирование организации
- Продуктивная работа по стратегическим направлениям
- Построение партнерства, 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.

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 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
5. упражнения, которые можно проводить с группой как тренинговые сессии по развитию потенциала и налаживанию эффективного взаимодействия.

Мы здесь говорим о мобилизации сообществ ПИН, ЖКС, ЛГБТ/МСМ, ЛЖВС 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 4 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 движим 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.

Мобилизация ЛЖВ

Путь мобилизации сообщества людей, живущих с ВИЧ/СПИДом (ЛЖВ), хорошо описан во многих публикациях³⁰ 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 Восточной Европы и Центральной Азии отмечен 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. Поскольку все участники группы ВИЧ-позитивные, они более всего ориентированы на объединение, совместную поддержку – на данном этапе это самое важное для них. Главная их цель – объединение и взаимоподдержка. Участники одной из таких групп говорят: *«Наша основная цель – взаимопомощь, поддержка – моральная, финансовая, духовная. Каждый бывает в разных ситуациях. 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 (например, отдельно для ВИЧ-позитивных беременных или мам). Модус индивидуальной помощи и повышения качества жизни без специальных усилий не приводит к формированию инициативной группы как таковой.

Так, например, группа взаимопомощи ЛЖВС в Константиновке Донецкой области, говоря о своих целях, акцентировала внимание на количественном расширении, не видя перспектив самоорганизации или правозащиты: *«Большинство были знакомы до начала работы, но собираться вместе не хотели, приходилось уговаривать участвовать в общих встречах. Сейчас ситуация противоположно изменилась, и группа собирается стабильно, люди приходят по собственному желанию. Наличие двух лидеров позволило сформировать стабильную ситуацию в группе и определить планы на будущее».*

³⁰ Группы самопомощи, 2007; «Позитивное сердце» – периодический журнал; Годовые отчеты Сети ЛЖВС.

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

«Ничего о нас без нас...»

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

Matt Curtis, OSI

«Наши проекты ориентированы на потребителей наркотиков. Через некоторое время работы в проекте я поняла, что часто в результате очень быстро формируется потребительское отношение целевой группы к услугам проекта. Они настолько привыкли, что мы даем им возможности, и часто начинают требовать, будто мы им должны. Надо работать так, чтобы не воспитать в них потребителя услуг. Надо найти золотую середину, чтобы не давать им все готовое, а инициировать их самих как личностей, они должны поработать, чтобы эту услугу получить».

Татьяна Ваненкова, НПО «Юнитус», Николаев

Инициативные группы потребителей наркотиков (ПИН)

Анализ деятельности инициативных групп ПИН из разных регионов Украины показал несколько характерных общих тенденций.

Среди основных мотивационных посылов, которые стимулировали активных ПИН 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 (ИГ при ГО «Усі разом», Львов, ИГ «Сталкер», Волноваха, Донецкая обл.);
- необходимость в постоянной социальной поддержке, юридической защите («Здесь можно получить литературу, поговорить – они такие же, как и ты. Поддерживают морально», группа ПИН, «Надежда и спасение», Симферополь);
- возможность самостоятельно выработать задачи и реализовывать проекты («Здесь все мое, мне здесь лучше, чем на предыдущей работе, хотя там я зарабатывал больше», лидер, ИГ «Открытое пространство», Одесса).

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 вменяемые, адекватные, знают, что делают. Пока их 300 человек на всю Украину, но среди них уже есть

лидеры... А активные ПИНЫ – сегодня они есть, завтра их посадили...» (ПИН в ремиссии, «Модус», Севастополь)³¹.

Ключевым фактором, способствующим созданию и работе инициативных групп активных ПИН, являются комьюнити-центры для ПИН.

«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:

- контроль за потреблением наркотиков (*«Я абсолютно работоспособен, потому что я контролирую свое наркопотребление лучше любого нарколога», лидер ИГ БФ «Усі разом», Львов*). Часто подобные заявления остаются неподкрепленными практикой, весьма вероятно возможность частых срывов;
- потребительское отношение к социальной работе, общественных организаций (*наблюдение исследователя, «Надежда и спасение», Симферополь: создается впечатление, что клиенты ждут и верят, что им должны что-то дать – деньги на шприцы, пайки и т.д., потому что быть ПИНОМ очень трудно, их всегда стигматизируют, и денег нет. Многие говорят о том, что никогда нигде не работали*).

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 говорит об этом Г. Каменская, лидер БФ «Усі разом»:

«Я твердо стою на позиции, что мобилизация сообщества, развитие активизма – это дело активных потребителей наркотиков и демонстрация того, что человек может контролированно 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. Например, очень многие представители этих сообществ – это анонимные алкоголики. Я не против, и, слава Богу, люди трезвые, и им флаг в руки. 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».

³¹ Интервью проводилось в 2007 году, в последующие годы количество пациентов ЗТ значительно увеличилось (6632 человека по состоянию на 01.01.2012 г.).

При планировании национальной деятельности по мобилизации сообщества активных ПИН 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 избегать при такой активности повышения доз или срывов ПИН в ремиссии.

На встречах лидеров сообществ ПИН, проходивших в течение 2007 года, были выделены ключевые проблемы, на решения которых должна быть направлена адвокационная работа по организации потенциала сообществ. Среди них названы следующие³²:

- нет адекватного лечения наркомании;
- наркоманов сажают, милиция подбрасывает наркотики;
- 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, и находящихся на ЗПТ, и тех, кто в данное время не употребляет). У этих групп разные нужды, и достаточно сложно определить общие проблемы. 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.

Мотивация помощи себе и людям, которые имеют схожие проблемы, объединила **матерей потребителей наркотиков** в Евпатории в общественную организацию «Ариадна», уже более 15 лет занимающуюся оказыванием 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.

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 «вилять и продаваться»: сейчас мы туда, завтра сюда, хотите за снижение вреда – будет снижение... У нас очень мало организаций, созданных действительно людьми, затронутыми ВИЧ-инфекцией, зараженными СПИДом. 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».*

³² По результатам встречи организаций и ИГ ПИН, «Пролісок», 20 марта, 2007 г. при поддержке программы IHRD OSI.

Инициативные группы работников коммерческого секса (РКС)

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».

Я вижу, если есть возможность и шанс девчонок самоорганизоваться и самоопределиться дальше, чтобы не получилось так, что мы их обучаем, а дальше ничего... Необходимо, чтобы был какой-то выход их энергии и деятельности – перетянуть их в комьюнити-центр и там практически официально создать инициативную группу, лидерскую, с распределением ролей. Перетянуть их, организовать, выработать какие-то внутренние правила, а потом дать им возможность самоорганизоваться, но на другой территории (Л. Литвиненко, поддержка группы ЖКС, Севастополь).

3.1. Формирование инициативной группы

«Первая задача – найти настоящих буйных».

*Ольга Беляева, Ассоциация участников
заместительной поддерживающей терапии Украины*

На первоначальном этапе жизнедеятельности группы она может быть очень маленькая и состоять только из двух-трех людей, «которые хотят что-то делать».

Задачи

Как только ИГ осознала себя как некоторая общность, имеющая общие интересы, она может совместно выполнять следующие задачи:

1. Изучение ситуации в сообществах силами самих сообществ

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.

2. Формирование актива группы

Неформальные социальные связи, сети сообщества достаточно активно используются для 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 ИГ становятся люди, которые пронесли дружбу через многие годы или пережили совместный опыт (нахождение в больнице, заключении и т.д.). Для участия во встречах группы приходят также не по объявлению, а вместе с другом.

Так, в организации «Новый день» (Краматорск) один из членов отмечает: «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».

Большинство инициативных групп были созданы на основе ВИЧ-сервисных организаций. Кто-то из социальных работников становился главным фасилитатором дальнейшей работы ИГ. Своими находками делится лидер НПО «Усі разом», Львов: *«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. Они так и делали, из этих же людей попытались создать тренерскую команду, и сделали; эти же люди сказали, что нужен профсоюз аутичей, так появился «Колодец».*

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

Однако наличие группы единомышленников еще не значит, что она перерастет в инициативную группу по развитию потенциала уязвимого сообщества. Лишь стечение определенных обстоятельств (лидерский потенциал участников, наглядный пример опытных лидеров из других регионов) начинает ставить цели по изменению социальной среды вокруг себя, т.е. формирует инициативную группу, группу для социальных изменений.

Наглядный пример, как этого может не происходить на протяжении длительного времени, показывает анализ работы группы взаимопомощи для ПИН организации «Нове сторіччя» (Николаев):

Группа сформировалась вокруг ПОШа (территория инфекционной больницы). Ориентация на трезвость, взаимопомощь. Костяк группы составляют около 10 человек, хотя вспоминают, что были времена, когда в группу приходило по 30 человек. Причины разные – кто отошел, кто умер, кому стало неинтересно. Новые члены приходят нечасто, 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».

Главная цель группы – «вернуть человеку смысл жизни».

Набор услуг стандартный: группы взаимопомощи, юридическая консультация, помощь в оформлении документов, консультации врачей.

Проблемы:

- *нахождение на территории инфекционной больницы (не все хотят приходить сюда);*
- *тесное помещение;*
- *узкий круг услуг;*
- *многие боятся «светиться», боятся огласки.*

Группа держится за счет энтузиазма, взаимопомощи и взаимоподдержки. «Надо стимулировать энтузиазм. Плохо, что мало приходит молодежи, но у них другая субкультура», – говорит один из членов группы.

Группа интересна своим видением проблемы – поскольку они 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.

Наблюдение модератора группы! *Один из членов группы более активен, принимал участие в нескольких тренингах, видел опыт других организаций и теоретически понимает, что им необходимо. 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.

3. Информирование целевой аудитории о работе группы

Именно информация о встречах группы, наличии такой группы в городе притягивает представителей сообществ, которые не только готовы к личным изменениям поведения, но и к оказанию помощи представителям сообщества.

Пример одной из респонденток: А., бывшая осужденная, ПИН, ЛЖВ, в организацию привело желание изменить свою жизнь, «пришла потому, что это была единственная группа, адрес которой смогла найти» (Краматорск, Донецкая область).

4. Выработка целей и совместного видения

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 по результатам поездки в Ивано-Франковск).

Исходя из опыта опрошенных представителей инициативных групп в Киеве и Одессе, 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.*

Методы

Методы решения ключевых задач инициативными группами различных сообществ, описанные исследуемыми группами, следующие:

1. Регулярные встречи группы в безопасном месте

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

«Все группы 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. Причем само понятие БФ «Солидарность» у большинства ассоциируется с помещением, где они собираются» (Ивано-Франковск).

«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).

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 (как, например, ИГ различных сообществ, созданных на базе БФ «Солидарность», Ивано-Франковск).

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.

«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» (НПО «Новый день», Краматорск, Донецкая область).

«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).

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 важно, 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.

4. «Акции для подъема боевого духа» – подготовка и участие в различных мероприятиях, направленных на изменение социальной среды. Среди таких видов деятельности чаще всего называют следующие:

- уличные акции протеста (*как, например, инициативная группа активных ПИН во Львове планировала провести акцию против ограничения права на медицинские услуги и правозащиту возле областного управления здравоохранения и МВД (интервью с лидером ИГ БФ «Усі разом», Львов), а ЛГБТ-группа Львова два года подряд 17 мая организывает уличные акции и кампании по расклейке в день противодействия гомофобии;*
- 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 (ЛГБТ-организации Киева, «Гей-Альянс» и ИОЦ «Женская сеть»).

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.

Опрошенные эксперты не рекомендуют прибегать к радикальным акциям, т.к. они в дальнейшем мешают налаживанию эффективных рабочих взаимоотношений с органами государственной власти (*это уже привело к тому, что эти акции не вызывали вообще ни у кого, кроме прессы, никакого интереса. А за счет этого потом компромиссы и реальную политику делать практически невозможно. А потом кто-то должен опять идти и говорить: «Ну давайте поговорим, давайте дружить, это не будем пробовать, а это будем».* И сразу слышать отказ).

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.

Проблемы

1. Нестабильность мотивации членов ИГ.

Из сложностей участники выделили отсутствие условий для мотивации большинства, поскольку нет новизны в работе группы, нечем заняться, скучное общение (Димитров, Донецкая область, ИГ ПИН).

2. Страх перед раскрытием статуса, факта принадлежности к группе.

3. Ограниченное видение целей.

4. Отсутствие связей с другими организациями, сетями в регионе и стране.

5. Завышенные амбиции лидеров.

6. Незнание контекста и терминологии деятельности сообщества.

Риски на уровне инициативной группы были удачно обобщены в интервью с Л. Литвиненко (Севастополь):

- риск того, что амбициозный лидер выберет в дальнейшем другой путь профессионального роста вне оказания социальных услуг, и группа перестанет существовать;

- риск распада группы из-за конфликта лидеров;

- сложности выработки совместных решений, построения иерархии, выработки традиций, процедур распоряжения совместными ресурсами (ритуалы и подходы, традиционно существующие и работающие в системе реабилитации по методу 12 шагов, не существуют в случае работы ИГ из числа РКС или МСМ);

- сложности по выработке и приверженности правилам, которые дадут возможность продуктивно работать (как, например, правило безнаркотической территории);

- снижение пафоса или отсутствие перспективы, такая демотивация наступает, если быстро не удалось достигнуть первых, очень амбициозных целей группы.

Техническая поддержка

Объединение – конструктив, дробление – деструктив.

Евгений Аничин, лидер ассоциации «Клубный дом»

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

Все виды деятельности, проводящиеся самой инициативной группой или организацией для ее поддержки, могут быть поддержаны из внешних источников только для зарегистрированной НПО. Все опрошенные эксперты по развитию уязвимых сообществ указывали на сложности построения взаимоотношений с группой на различных этапах ее развития потенциала, амбиций, структуры. Галина Каминская предложила использование варианта заключения меморандума НПО с инициативной группой, опробованный БФ «Усі разом» и инициативной группой активных ПИН.

Вот у нас с С. 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.... 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 «Нові 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 существующие 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.

Ключевые сферы оказания технической поддержки инициативным группам уязвимых к ВИЧ сообществ:

1. Выявление лидеров в процессе проведения групп самопомощи для представителей сообщества (Оксана Ильченко, «Дорога к дому»: Помощь, которая нужна сообществам, – это развитие профессиональных и личностных навыков и умений представителей сообщества (например, планирование времени, трудоустройство членов сообщества).
2. Наставничество для лидеров из числа сообщества.
3. Предоставление безопасного, бесплатного помещения.

Из интервью с инициативной группой активных ПИН, пгт Южный, Одесская область:

Наличие помещения для сообщества является важным элементом, который дает больше возможностей для работы. Помещение – это, по словам Дмитрия, «что-то родное», дает возможность привлекать других ПИНов по приглашению «придите и посмотрите, как мы общаемся», «посмотрите на опыт тяжелых ПИНов». Усиливает чувство «мы».

Наличие помещения дает возможность более качественного диалога с представителями власти. Например, возрастает доверие правоохранительных органов, ведь они знают о центре, который находится по адресу _____. То есть, группа имеет вес, когда становится институционализированной.

Наличие помещения дает возможность членам сообщества создать пространство для общения. Общение помогает обмену и возможности ПИНам устоять. Также обмен опытом заинтересовывает качеством жизни. У ПИНа возникает желание изменить себя по примеру коллеги, которому это удалось. Завязавший ПИН хочет поделиться своим опытом с другими. Он/она мотивирован/а, и качество его/ее мотивации напрямую зависит от качества общения. Чем больше обмен опытом (позитивным), тем больше позитивных примеров, тем больше мотивации помочь другому/й.

4. Обучение в проведении оценки и планирования.
5. Тренинги по мотивации и формированию команды.

6. Тренинги по формированию идентичности.

Возможные источники информации для поиска потенциальных лидеров инициативных групп:

ПИН – реабилитационные центры – тренинги по мобилизации сообществ на последнем этапе реабилитации, контакты с выпускниками по приезду домой;

ЛЖВС – информирование тех, кто получает услуги в центрах СПИДа;

ЛГБТ/МСМ – информирование о событиях через специализированные веб-сайты, проведение вечеринок, дискуссионных клубов для геев;

ЖКС – вовлечение в лидерство женщин с опытом оказания услуг, уже их не оказывающих («на пенсии»), развитие групп на базе ВИЧ-сервисных организаций.

Упражнения для тренинговых сессий

На этом этапе важны тренинговые сессии со следующими задачами:

1 – командообразование. Из существующего множества упражнений и игр 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 должны быть следующие элементы:

- четкая задача, правила и критерии успеха;
- анализ роли каждого участника в достигнутом успехе;
- обсуждение способов выполнения задачи группой, которые привели к успеху, и сравнение их с реальной жизнью и совместными действиями здесь.

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 придумывать способ решения задачи. НЕ бывает правильных и неправильных вариантов, все хороши. Фасилитатор при постановке такой творческой задачи должен четко обозначить измеримые критерии успеха (например, бумажная башня должна достать до потолка или удержаться без внешней поддержки 10 секунд и т.д.).

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», «Лежащий 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»).

Упражнение «Издание информационно-образовательных материалов»

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут издавать собственные информационно-образовательные материалы по ВИЧ/СПИДу 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.

Зачем его использовать?

Упражнение по изданию помогает:

- издавать эффективные информационно-образовательные материалы для конкретных групп или сообществ;
- развивать у отдельных людей и групп новые навыки, знания, уверенность и социальный капитал;
- улучшить взаимопонимание между стигматизированными группами и другими участниками процесса;
- повысить уровень осведомленности в области прав человека;
- адвокатируют необходимые изменения, например, снижение насилия, стигмы и дискриминации;
- предоставлять общую информацию о здоровье.

Как его использовать

1. Убедитесь, что все участники понимают, что такое информационно-образовательные материалы и зачем их использовать. Приведите примеры.
2. Обсудите цель информационно-образовательного материала, который будут издавать участники, и пройдите по следующим вопросам:
 - **Целевые группы** – кто будет той аудиторией, для которой будет создан этот продукт?

- **Темы** – о каких конкретных вопросах и проблемах необходимо затронуть речь 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	<p>Основы безопасного секса</p> <p>Как избежать насилия</p> <p>Как распознать симптомы ИППП</p> <p>Где получить услуги</p> <p>Значение солидарности и самоорганизации</p>	<p>Постеры</p> <p>Флип-чарты</p> <p>Аудио- и видеоматериалы</p> <p>Памфлет</p> <p>Пакет с презервативом</p> <p>Танцевальная постановка</p> <p>Настенная продукция для дроп-ин центров</p>

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. Фасилитаторы должны проследить, чтобы месседжи были технически точными и корректными.
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. 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.

Упражнение «Фотографирование»

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут учиться пользоваться фотоаппаратом с целью иллюстрации того, как ВИЧ/СПИД влияет 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 фотоконпозиции. 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 с объектом, 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.

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 делает человек;
- начать обсуждение возможных путей помощи людям в принятии положительных решений.

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.

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?

История в картинках, посвященная обсуждению факторов, влияющих на риск инфицирования ВИЧ и уязвимость в местном сообществе³⁴.

³⁴ По материалам семинара по анализу, оценке и планированию, Филиппины, сентябрь 1999 г.

CHOICES

- Other ways to make money
- Sell products locally
- Return home
- Use condom
- Sell direct to peddlers
- Go to movies
- Choose not to have sex



1



2



3



4



5

FACTORS

- Poverty
- Lack of skills for alternative income generation
- Sell in city for greater profit
- Want rest and recreation
- Stay longer for greater profit
- Tempted to spend money to have sex away from home
- Lack of knowledge of STIs and HIV
- Male, macho image
- No condoms available

ВЫБОР

- Другие методы заработать деньги
- Продавать продукты
- Продавать непосредственно поставщикам
- Вернуться домой
- Пойти в кино
- Использовать презерватив
- Решить не заниматься сексом

<Картинка 1:> Нам не хватает денег, надо продавать больше продуктов.

<Картинка 2:> Думаю, здесь мне удастся продать гораздо больше.

<Картинка 3:> Ух ты, столько покупателей налетело, что у меня теперь есть лишние деньги.

<Картинка 4:> Хм, она мне нравится и у меня есть денежки.

<Картинка 5:> Секс с женщиной секс-бизнеса без презерватива.

ФАКТОРЫ

- Бедность
- Отсутствие умений для другого вида заработка денег
- Продажа в городе по более выгодной цене
- Желание отдохнуть и развлечься
- Остаться подольше, чтобы больше заработать
- Соблазн потратить деньги на секс вдали от дома
- Отсутствие знаний об ИППП и ВИЧ
- Мачизм
- Отсутствие презервативов

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?

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 Зимбабве³⁵.

³⁵ Из раздела «Тетушка Стелла: тинейджеры говорят о сексе, жизни и отношениях». Публикации «Молодежь: нам не все равно. Пособие для тренеров», Джон Сноу Интернешенел, с. 19.

<текст письма отчаяния>

Dear Auntie Stella

I am a 17-year-old boy. My problem is this: I know many girls, but none of them will make love with me. All my friends boast when they speak about their sexual experience. I am afraid that I am getting so old that when I finally find a girlfriend she'll laugh at my failure to do it well. Please help me!

Titus

Дорогая тетушка 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

Dear Titus

Where have you been all this time? It seems the girls you talk about know much more about life and the hazards along the way than you do. You must have heard about HIV, other STDs and unwanted pregnancy? If a girl will sleep with you easily without a condom, what makes you think that she has not slept with other boys as well?

Be thankful you have nothing to worry about yet. Stay happily single until the right girl comes along. Lack of experience won't bother you then, because you'll both be learning together.

Auntie Stella

<текст ответа>

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.

Тетушка 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?

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.

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.
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.

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.

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 перепечатываются 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!



< Стена граффити (надписи)

Мы можем победить СПИД (ребенок: «Обними меня, у меня СПИД»).

Нет презерватива – нет секса.

У девушки есть право сказать «нет» сексу.

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.

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.

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/СПИДа³⁶.



Идеальный мужчина

³⁶ По материалам семинара по оценке потребностей, проводимого Национальным СПИД-фондом и Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД, май 2000 г.

Идеальная женщина			
<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 • Уверенный 	<ul style="list-style-type: none"> • Аккуратный • Яркий • Отважный • Честный • Веселый • У него много девушек

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?

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?

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.



Текст: Что думаете о бесплатном лечении?

3.2. Структурирование организации

Распределение ролей, функций, процедур – это сложная штука, потому что есть требования к Уставу. Это можно воспринимать формально, а можно реально. Те, кто принимают решения, должны выстроиться в иерархию для прописывания структур и процедур, а мы можем работать в чистом, легальном бухгалтерском поле, Все вопросы – кто принимает решения (все правление или глава), как часто пере выборы, 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 приступить к регистрации.

Из интервью с экспертом, Севастополь

В ходе расширения деятельности может понадобиться поддержка создания НПО. 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.

Развитие потенциала общественных организаций на уровне сообщества. 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 ОО было максимально прозрачным, а также чтобы была налажена хорошая коммуникация с членами организации и широкими массами населения, особенно в случае использования внешних ресурсов.

Задачи

1. Конкретизация целей и задач команды
2. Распределение ролей и функций в команде
3. Формализация членства, определение границ и степени закрытости группы
4. Разработка этических и правовых норм в группе
5. Регистрация организации

6. Обеспечение материально-технической базы

7. «Внешнему миру – о нас» – структуризация отношений outside, позиционирование, контакты с другими группами

Методы

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 организаций, ее ключевых задач
- Проведение акций по информированию как сообщества, так и основных заинтересованных сторон о создании организации, ее задачах

Проблемы

1. Сложности с распределением обязанностей и возможностями делегировать полномочия лидера
2. Узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры
3. Неготовность членов сообщества вкладывать личные ресурсы для выполнения целей организации (временные ресурсы, социальные ресурсы, членские взносы)

Именно возможность небольших личных вложений от членов сообщества часто является важным критерием жизненной необходимости такой группы/организации.

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. Вы спросите, сколько ВИЧ-сервисных организаций регистрировалось за свои деньги... где та грань, в какой момент уже не вредно предоставлять внешний ресурс, на что не вредно... (Львов).

4. Проблемы с регистрацией организации по защите прав маргинальных групп
5. Низкий уровень профессиональной готовности к решению юридических и организационно-управленческих задач
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. (*«Но оказалось, что в роли спикеров, к большому сожалению, могут выступать не все. Таких, как Сережа (лидер ИГ из числа ПИН), – единицы: Сережа доктор, он много читает, но таких немного. А остальные говорить не*

могут. Поэтому, когда у нас были общественные слушания по вопросам сообщества, то спикером была я. Другое дело, насколько спикер идентифицирует себя с сообществом, то есть это уже проблема не самого сообщества, а проблема людей, которые его представляют». Из интервью одного из экспертов, директора ВИЧ-сервисной НПО, Львов)

7. Работа с закрытыми группами – для многих групп (особенно ЖКС, ЛГБТ) актуален вопрос, пускать ли в группу «чужих»?

История структурирования одной из организаций ЛЖВС со слов эксперта (АР Крым):

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 варилась года три. Начиналось все с лидера, вначале это был А., потом, когда дошло до раскрытия статуса, он отказался. То есть один человек как бы лидер группы, а второй – специалист, который должен работать. 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.

Техническая поддержка

- 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

Если говорить о критериях развития группы, таких как внесение своих ресурсов, организационные возможности (нашли помещение, чтобы встречаться, или нет), есть ли лидер и есть ли регулярные встречи, то для меня критерием был факт, есть ли в группе человек, который готов встречаться, говорить. Это не обязательно должен быть спикер, который может выступить по телевизору, но он должен говорить и понимать, о чем. Есть группа, есть регулярные ее встречи, они четко артикулируют свою миссию (зачем они собрались, что они будут делать). По поводу регулярных встреч, это не должно быть то же, что встречи анонимных наркоманов и не группы самопомощи, это что-то другое. Но если их нет, то сказать, что есть группа, трудно. Должна быть какая-то регулярность существования, должно быть какое-то общее место, даже если это происходит на лавочке в парк ... Я много общаюсь с потребителями и знаю, как трепетно они относятся к имуществу. Вот если бы кто-нибудь видел, с каким удовольствием они заказывали мебель и это все покупали, именно с удовольствием. Одно дело – общее, другое дело – мое, наше. То есть таким образом можно дать людям почувствовать, что вот это их, и вот это они, дать им немного денег на простые вещи. Момент в том, что этот минимальный ресурс, даже если это 500\$, это общий ресурс. И блокнотики красивенькие, и ручки, и они все в восторге от этого!

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... ну может быть, но членские взносы категорически нет... 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 (эксперт, Львов)

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:

- обсудить гендерные стереотипы, которые могут препятствовать лидерской позиции женщины в обществе и в данной группе («Таблица гендерных ролей» и «Гендерные мифы»);
- 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»)

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 чувствительные 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.
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!

- 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.
- Сделайте акцент на том, что история из жизни совершенно необязательно отображает реальный опыт добровольца.
- Не заставляйте людей занимать «горячее кресло», если они сами не захотят.



Надпись: И что, по твоему мнению, подвигнет тебя пройти тест на ВИЧ?

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?

Фасилитатору на заметку!

- Выбирайте подходящих и активных добровольцев для ролевой игры. Попросите их проявить творчество (например, создать какие-то костюмы), чтобы правдоподобно обыграть ситуацию.
- Попросите добровольцев обыграть обыденную реальную, а не экстремальную историю. Это поможет вам использовать ролевую игру для обсуждения жизненных ситуаций и проблем.
- В ролевой игре важно не только то, что люди говорят, но и их действия. Обратите внимание на язык тела добровольцев и аудитории.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.

<изображение>



– Как ты себя чувствовал в роли клиента?

– Я растерялся, так как эта женщина не хотела меня слушать.

Всегда очень важно подытожить результаты ролевой игры со всеми участниками.

Упражнение «Таблица гендерных ролей»

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.

Задачи

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 между собой? (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?

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	<p>Выполнять дополнительную работу в полях.</p> <p>Зарабатывать небольшие дополнительные деньги (например, продавая овощи на рынке).</p>	<p>Предоставлять практическую поддержку (например, детям-сиротам).</p> <p>Помогать болеющим соседям.</p> <p>Делиться новостями и информацией с другими.</p>	<p>Заниматься приготовлением пищи и уборкой в доме.</p> <p>Растить детей.</p> <p>Ухаживать за болеющими членами семьи.</p>	<p>Угодать сексуальным желанием мужчин.</p> <p>Не выражать удовольствия или боль, связанные с сексом.</p> <p>Рожать детей.</p>	<p>Могут обеспечить здоровье и благополучие детей.</p>	<p>Не в силах решать, когда заниматься сексом.</p> <p>Не в силах контролировать использование презерватива.</p> <p>Двойная нагрузка: уход за детьми и работа.</p>
Мужчины	<p>Быть главным добытчиком в семье.</p> <p>Решать, сколько денег зарабатывать для семьи.</p>	<p>Участвовать в политике и принимать решения.</p> <p>Представлять интересы деревни.</p>	<p>Быть главой семейства.</p> <p>Устанавливать моральный уклад и контролировать наказания.</p>	<p>Решать, когда, где, как и с кем иметь половые отношения.</p> <p>Решать, использовать ли</p>	<p>Могут иметь столько сексуальных партнеров, сколько захотят.</p>	<p>Множество партнеров повышает риск инфицирования ВИЧ.</p> <p>Большая ответственность по обеспечению</p>

	Принимать решения о крупных семейных расходах (например, оплата школы и пр.).	Управлять делами деревни. Управлять комитетом по вопросам развития.	Водить семью в церковь.	презерватив. Решать, обращаться ли за помощью (например, в случае ИППП).		семьи.
--	---	--	-------------------------	---	--	--------

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?

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.



<реплика> Вы должны пользоваться презервативом со всеми партнерами – согласны или не согласны?

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. Упражнение сопоставляет существующие мифы о гендере и реальную жизнь, а также то, как они связаны с ВИЧ/СПИДом.

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 о гендерных мифах. 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?

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 сообществе.

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.

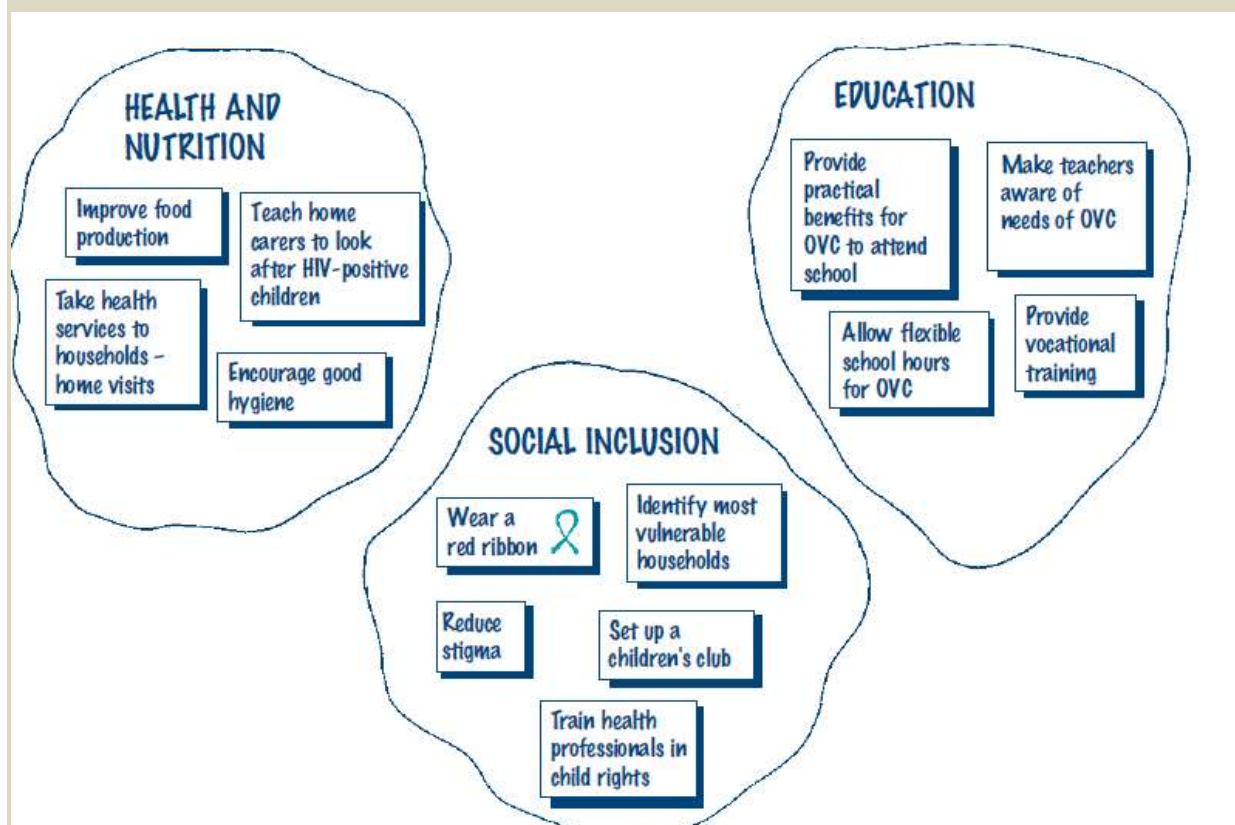
Как его использовать

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.
- 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 детей³⁷.



ЗДОРОВЬЕ И ПИТАНИЕ

- Улучшить производство еды
- Врачам посещать детей на дому и предоставлять медицинские услуги
- Обучить членов семьи ухаживать за ВИЧ-позитивными детьми
- Придерживаться гигиены

ОБРАЗОВАНИЕ

- Предоставлять преимущества детям-сиротам и уязвимым детям в посещении школы
- Рассказать учителям о потребностях детей-сирот и уязвимых детей
- Разрешить гибкий график посещения школы для детей-сирот и уязвимых детей
- Провести профессионально-техническое обучение

СОЦИАЛЬНОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ

- Носить красную ленточку
- Снижать стигму
- Определить наиболее уязвимые семьи
- Открыть детский клуб
- Обучить медицинских сотрудников вопросам прав ребенка

³⁷ По материалам публикации «Строим на деле: инструменты улучшения ухода и поддержки для детей-сирот и уязвимых детей», Альянс, 2004.

3.3. Продуктивная работа по стратегическим направлениям

«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».

Новости для перемен

Когда умирает активизм, рождается профессионализм,

Один из экспертов, пожелавший остаться неизвестным

Идеологически на данном этапе группа из числа сообществ готова помогать другим членам сообщества решать насущные проблемы.

Задачи

- Выработка приоритетных направлений деятельности организации, формирование стратегии, операционного плана
- Формирование финансовой и программной стабильности деятельности
- Расширение доступа клиентов к услугам

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.

Вот как проблему приоритезации силами самой группы из числа сообщества ПИН формулирует Г. Каминская, Львов:

«Мы ставим задачу на формирование инициативных групп, и потом мы должны их отпустить, мы делаем вид, условно, вот мы поставили задачу – нам нужны инициативные группы, потому что иначе мы не выходим на целевую группу. Мы их формируем, а потом начинаем сказку о том, что они самостоятельно будут защищать свои интересы, независимо от нас, платящих им, будут у нас защищать свои интересы, отстаивать свои политически

приоритеты. Мало того, и говорить: «Отойдите, не заслоняйте нам солнце». То есть, 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».

Вот я сейчас выскажу совсем крамольную мысль: что же такое сообщество может сказать, чего не знают профессионалы, которые долгие годы работают в снижении вреда и в проблемах ВИЧ-инфекции, вот какой же такой message может послать сообщество.

Очень простой, например, снижение вреда нам не нужно, нам нужны community-центры, нам нужны drop-центры, нам не нужны ваши шприцы...».

Кроме того, именно здесь организации начинают прочерчивать границы своей компетенции, строить сети территориальной переадресации к специалистам.

Львов: Я с ужасом думаю о проектах сообщества по поводу приверженности, ведения больных, консультирования тех, кто принимает терапию. Вот я взрослая и просвещенная женщина, но при любом удобном случае съезжаю с вопросов лечения, потому что это главный вопрос, где заканчивается моя компетенция. Да в вопросах лечения она нигде даже не начинается! То есть мне надо сначала сказать три слова для затравки, а потом: «Ну давай позвоним, узнаем, проконсультируемся». Это тоже очень важно, где люди тормозят, граница компетентности, когда человек перестает или не начинает быть врачом. То есть мой опыт лечения – это только мой опыт и не ваш. Он вам не подходит.

Именно уважение к специалистам-медикам необходимо восстанавливать лидерам сообщества, иногда после своего личного очень негативного опыта (как, например, в случае с лидерами инициативной группы ВИЧ-положительных мам, МЦЖИ, Севастополь).

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.

Опыт «Юнитуса», Николаев: Объединяют общие интересы, например, на базе комьюнити-центра. «Подорожник» – общий интерес, объединяющий их в сообщество. Они не просто шьют, издают «Подорожник», а чувствуют свою причастность к очень важному делу – профилактике ВИЧ (важно чтобы девчонки не заражали и не заражались)

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

Проблемы

1. Возможности баланса защиты прав (активизма) и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации.
2. Дефицит квалифицированных кадров, текучка.
3. Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов не из сообщества. Сложности по формированию здоровых взаимоотношений в коллективе.
4. Эффект сгорания социальных работников из сообщества, потеря мотивации, возможный срыв в потреблении наркотиков (в сообществах ПИН, ЛЖВС).

Проблема сгорания, близкое принятие проблем других людей. Есть психолог (игры, релаксация), помогают друг другу. По пятницам – собрание, подведение итогов, а затем релаксация. Проводит директор КЦ. Руководство старается, чтобы мы отдохнули (Крымское отделение Сети ЛЖВС)

5. Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии организации в процессе мобилизация финансовых ресурсов («на наши приоритеты грантов не дают»).

Опыт благотворительной организации «Новый день» (Краматорск)

Лидер организации Сергей Маковеев был одним из соучредителей «Світанка» (Донецк), координатором проекта «Разом ми сильніші» (Сеть). В процессе работы проекта возникла идея мобилизовать инициативные группы, существующие в ряде городов Донецкой области, в том числе Краматорске.

Формы деятельности:

- Группа самопомощи
- Защита прав, в том числе восстановление документов
- Детское направление (Мама +, Врачи мира), 9 клиентов
- Консультирование на базе наркодиспансера, тубдиспансера
- Сотрудничество с ЦССДМ – информационная работа в школах
- Работа с условно осужденными (договор с отделом по исполнению наказаний) – занятия по профилактике ВИЧ и наркомании
- Акции солидарности (май, декабрь)

Структура организации:

- Наблюдательный совет
- Общее собрание
- Правление (3 человека)
- Члены организации (9 человек)
- Волонтеры:
 - ЦССМ – студенты психологи

- Красный Крест
- Церковь Иисуса Христа (группы самопомощи)

Подбор сотрудников:

Как правило, в члены организации привлекаются люди, которые ранее были клиентами или являются ими до сих пор.

Поначалу инициативная группа ЛЖВ наладила контакт с государственными структурами, направляющими клиентов (центр СПИДа, наркодиспансер). Клиенты получали консультации, психологическую помощь, потом, если хотели проявиться, – привлекались к работе организации

Сотрудников не берут со стороны, только социально адаптированные клиенты, «только те, кто проявил активное участие в жизни организации, он должен пройти испытательный срок, нужно это ему или не нужно».

Техническая поддержка

- Обучение оказанию отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокация)
- Тренинги по профилактике эффекта сгорания
- Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту. Организациям, созданным представителями сообществ, уязвимых к ВИЧ, особенно необходимы тренинги по управлению.

Своими впечатлениями делится Галина Каминская, международный консультант для российской организации активных ПИН «Колодец»:

«Как ни странно, запрос «Колодца» – это у них большие дыры в менеджменте, в таком ежедневном и глобальном менеджменте. Этот менеджмент – это те же проблемы, что и во всех остальных МГО, то есть люди делают, не знают, какими словами назвать то, что они делают. В то же время доноры, грубо говоря, доноры в кавычках, им нужны словосочетания, например, развитие активизма. На самом деле это все есть, люди просто не знают, что это такими словами называется. Мало того, как и все общественные организации, люди не видят ближайших перспектив. Простой пример: во всех проектах есть мигранты, другое дело, что они, например, не выявлены, поскольку в постсоветских странах разное законодательство. А в России, например, оно очень дискриминационно по отношению к мигрантам и ВИЧ/СПИДу».

- Стажировки и другие формы обмена практическим полевым опытом (пощупать, увидеть своими глазами, спросить у «наших»)
- Помощь в мобилизации финансовых ресурсов. Однако такая поддержка должна быть взвешенной. Иначе при планировании новых проектов и последующем выполнении сообщества могут стать марионетками в руках профессионалов. Опыт Львова: *Моя задача как менеджера заключается в том, чтобы подбросить идею, накрутить, потому что мне хочется, чтобы они получали деньги, хорошо себя чувствовали, устойчиво. А это как раз вопрос устойчивости... А там они сами принимают решения: будем – не будем. Вы персонально и ваша организация, в принципе, если не говорить о миссии, то денежно не заинтересованы в том, чтобы они были крутой большой организацией... В принципе, нет, потому что они могут оставаться сотрудниками организации, и им кто-то напишет проект, примет их на работу, начнет пилить за нарушение трудовой дисциплины... По большому счету, можно сказать, что мы даже очень страдаем оттого, что кто-то у нас не социальный работник... Все равно же человеческие ресурсы ограничены., Кто бы хорошо справился, тот уже ушел, вырос из*

исполнителей... Надо почувствовать момент, когда они вырастают из исполнителей, и не обижаться на них, а понять, что все взрослые люди, все хотят какого-то карьерного роста...

В подборе возможных тренеров, консультантов по развитию управленческого потенциала и развитию командного взаимодействия в организациях, созданных сообществами, приглашать именно специалистов с опытом развития потенциала. Бизнес-тренеры не справятся с подобной задачей, по мнению эксперта из Севастополя.

Упражнения для тренинговых сессий

Для организации на данном этапе полезны и уместны будут:

- 1 – все возможные упражнения по планированию, осуществлению и мониторингу деятельности для уязвимых групп, как, например, «Сеть взаимопомощи»
- 2 – активный обмен имеющимся опытом по предоставлению услуг («Карусель»)

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.
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.

Сеть, демонстрирующая количество людей, которые могут быть вовлечены в отношения взаимопомощи с целью улучшения качества жизни человека, живущего с ВИЧ/СПИДом. Ссылка: Материал позаимствован из тренинга, проведенного в Филиппинах.

<изображение>

<названия людей (по кругу)> священники и монахини, друзья, соцработники по уходу от НПО, позитивные ровесники, волонтеры, работодатель, юристы, медсестра, врач, родные, братья, сестры, сотрудники, соцработник, соседи, тренеры по вопросам здоровья, медсестра, учреждение здравоохранения, исследователь команды по координации работы в сфере ВИЧ/СПИДа, группа помощи и поддержки на дому, позитивные дети, психолог-консультант.

<подписанные линии> моральная и финансовая поддержка, юридические консультации, медицинский уход, любовь и уход, социальная поддержка, информация и советы, взаимоподдержка, надежда, любовь и сила.

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.
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 (Упражнение _____).

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.

3.4. Сети и партнерства

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», и Ани Довбах, тоже «шамана» сообществ

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?

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.

Задачи

- 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

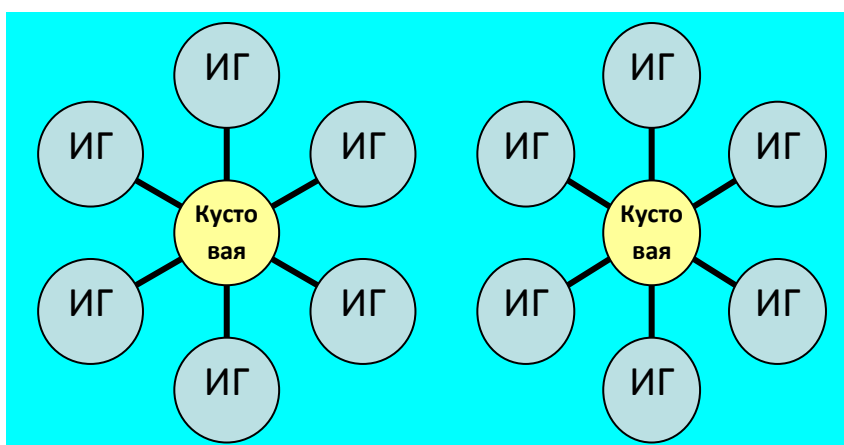
Для организаций из числа сообществ очень важно ориентироваться в работе на достижения тех, кто более опытен. Важно объединение региональных групп. Члены клуба «Модус» (Севастополь) предложили замечательную метафору такого поиска партнерств:

«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».

Методы

Предлагаемый метод апробирован в рамках развития федерации «Клубный дом».

Развитие горизонтальной системы связей между группами/членами сети, формирование «кустовых» центров, осуществляющих поддержку инициативных групп.



«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.

Потребность в 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.

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.)

2 – упражнения на совместное скоординированное планирование действий, в частности, адвокационных. Упражнение «Лежачие милиционеры» – пример совместного анализа препятствий, которое может быть использовано 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).

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.

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») – используйте основную проблему как «барьер».

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?

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.

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 дебатырующего и взвешивать каждое из высказанных мнений.
6. Каждый дебатырующий 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!

- Дебатырующие 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.

Приложения

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 годы. Результаты данного исследования легли в основу 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 на 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 ГАЙДА-ОПРОСНИКА

1. Задачи развития
 - а. Формирования инициативной группы
 - б. 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
 - Активные: Одесса (2 этап – группа «Открытое пространство»), Южный (1 этап), Снегиревка (1 этап), Донецк
 - «Клубный дом»: Полтава, Донецк, Краматорск, Симферополь, Львов, Ивано-Франковск
- ЖКС
 - Николаев, Одесса, Ялта, Симферополь, Львов, Донецк
- ЛГБТ
 - Симферополь (2 этап), Харьков (2 этап), Львов (2 орг. – 2 этап, 3 ин. группы), Николаев, Донецк/Кривой Рог (1 ин. группа)/Ивано-Франковск (1 ин. гей-волонтерская группа)
- 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	Сроки
Киев и область	Киев	ПИН – БФ «Крок за кроком»	3–11.04.07
	Белая Церковь	ПИН – Альфа Лайф	05.04.07
Одесская область	Южный	ПИН – МЦР, Комьюнити-центр	12–15.04.07
	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	25–30.04.07
		ПИН (активные) – «Надежда и спасение» ПИН (активные) – ОО «Лотос» Сеть ЛЖВС	
	Севастополь	ПИН (в ремиссии) – ОО «Клуб МОДУС» ЖКС – ОО «Клуб МОДУС» (инициативная группа) ЛЖВС-мамы – МЦЖИ ПИН (активные) – МЦЖИ	
	Евпатория	ЛЖВС – «Феникс» Созависимые ПИН – «Ариадна»	
Львовская область	Львов	ЖКС – БФ «Салюс» ЛЖВС – Львовское отделение Сети ЛЖВС ЛГБТ – «Жіночий простір» ПИН (в ремиссии) – «Дорога» (реабилитационный центр) ПИН – БФ «Усі разом»	3–5.05.07

Ивано-Франковская область	Ивано-Франковск	ЛГБТ– БФ «Солидарность» (инициативная группа) ПИН – БФ «Солидарность» ЛЖВС – областное отделение Сети ЛЖВС	6–8.05.07
Донецкая область	Донецк	ЛГБТ – ЖСЖ, инициативная группа	21.04.07
	Волноваха	ПИН – ИГ «Сталкер»	25–26.05.07
	Макеевка	ЛГБТ – «Здоровье нации»	
	Константиновка, Димитрово	ЛЖВС – БФ «Обериг»	
	Краматорск	ПИН – БО «Новый день»	
Николаевская область	Николаев	ЖКС – Николаевский местный благотворительный фонд «Юнитус» ЛГБТ – Лига ПИН – Николаевский областной благотворительный фонд «Нове сторіччя» ЛЖВС – «Час життя» ЛЖВС-дети – «Пенитенциарная инициатива»	22–25.05.07
	Вознесенск	ПИН – «Нове сторіччя» – инициативная группа «Райский уголок»	
	Южноукраинск	ПИН – «Нове сторіччя» – инициативная группа	

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.

Две разные модели становления групп из числа сообществ:

- 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?».

- 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.

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	Изучение ситуации в сообществах силами самих сообществ Формирование актива группы Информирование целевой аудитории о работе группы Выработка целей и совместного видения	<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 	Нестабильность мотивации членов ИГ Страх перед раскрытием статуса, факта принадлежности к группе Ограниченное видение целей Отсутствие связей с другими организациями, сетями в регионе и стране Завышенные амбиции лидеров Незнание контекста и терминологии деятельности сообщества	Выявление лидеров в процессе проведения групп самопомощи для представителей сообщества Наставничество для лидеров из числа сообщества Предоставление безопасного, бесплатного помещения Обучение в проведении оценки и планирования Тренинги по мотивации и формированию команды Тренинги по формированию идентичности	Наличие у группы доступа в безопасное помещение для встреч Регулярность встреч (не реже раза в неделю) Количество членов инициативной группы, участвующих в регулярных встречах и специальных мероприятиях для сообщества
2 - Структурирование и самоорганизация	Конкретизация целей и задач команды Распределение ролей и функций в команде Регистрация организации «Внешнему миру – о нас»	Обсуждение функциональной структуры организации Разработка процедур и устава Проведение выборов Формирование стратегического операционального плана деятельности Проведение PR акций	Сложности с распределением обязанностей, личного выбора приемлемых функций, профессионализации и узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры Проблемы с регистрацией организации на защиту прав маргинальных групп	Примеры документов (устав, политика, функциональная структура) Тренинги по организационному развитию Тренинги по формированию и структурированию команды Обмен опытом и контакты с региональными	Регистрация ГО Наличие процедур, структур, политика

				НПО Предоставление возможности самостоятельно распоряжаться существующим и ресурсами всей инициативной группе	
Продуктивная работа по стратегическим направлениям	Приоритеты в деятельности Формирование финансовой и программной стабильности деятельности Расширение доступа клиентов к услугам	Формирование команды волонтеров, мотивация Организация оказания услуг Налаживание системы мониторинга и оценки Повышение потенциала исполнителей Обмен лучшим опытом	Возможности баланса защиты прав (активизма) и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации Дефицит квалифицированных кадров, текучка, Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов не из сообщества Эффект сгорания социальных работников из сообщества, потеря мотивации, возможный срыв в потребление наркотиков (в сообществах ПИН, ЛЖВС) Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии организации в процессе мобилизация финансовых ресурсов («на наши приоритеты грантов не дают»)	Помощь в стратегическом планировании и формировании процедур принятия решения, избегания конфликта интересов Обучение по оказанию отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокаты) Тренинги по профилактике эффекта сгорания для представителей сообщества Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту Стажировки Помощь в мобилизации финансовых ресурсов/помещения	Разработан стратегический план организации Объем финансирования Наличие своего помещения Достижение целей деятельности
Построение сетей и партнерств	Определение четких необходимых целей сети/партнерства Формирование оптимального состава партнерства/сети, процедуры членства Консенсус по процедурам принятия решения и контроля Определение механизмов реализации программных целей и задач				Работающие политики и процедуры Регулярные ассамблеи Достижение целей сети Создана и работает система информационного обмена между членами сети/партнерства

	сети/партнерства				
--	------------------	--	--	--	--

Приложение 3. Обзор рекомендуемых индикаторов УСС

(Выдержка из документа Глобального фонда «Рамочная программа укрепления систем сообщества»)

Данный перевод не является официальным. Он сделан для использования только на семинаре и рабочей встрече «Укрепление систем сообщества: что это значит для нас?» ЕССВ, ВЦО ЛЖВ

Основной компонент 1: Благоприятные условия и адвокация

Область предоставления услуг (ОПУ)	Индикаторы
ОПУ 1: Мониторинг и документирование вмешательств, проводимых сообществом и государством	Количество и процент организаций сообществ, вовлеченных вместе с правительственными организациями в процесс оценки национальных программ за последние 12 месяцев (1.1)
ОПУ 2: Адвокация, коммуникация и социальная мобилизация	Количество и процент организаций сообществ, чья работа по адвокации и коммуникации за последние 12 месяцев велась на основе специального плана, включающего расчет стоимости этой работы (2.1)
	Количество и процент организаций сообществ, в составе которых работает штатный специалист или волонтер по адвокации (2.2)

Основной компонент 2: Сетевые объединения, координация и взаимодействие между организациями сообществ

ОПУ 3: Развитие связей сообщества для сотрудничества и координации	Количество и процент организаций сообществ, чьи представители входят в состав национальных или местных технических и/или координационных комитетов и групп, влияющих на деятельность программ по ВИЧ (3.1)
	Количество и процент организаций сообществ, предоставляющих услуги по профилактике, уходу и лечению, которые имеют систему перенаправления клиентов в другие организации и систему сбора обратной связи от клиентов (3.2)
	Количество и процент организаций сообществ, организовавших в течение последних 6 месяцев как минимум одну встречу по сбору обратной связи от представителей сообщества, для которого они работают, и задокументировавших результаты этой встречи (3.3)

Основной компонент 3: Ресурсы и создание потенциала

ОПУ 4: Человеческие ресурсы: формирование навыков по предоставлению услуг, адвокации и лидерству	Количество и процент сотрудников и волонтеров из сообщества, которые работают в организации, прошедших за последние 12 месяцев обучение или переобучение по вопросам предоставления услуг в связи с ВИЧ, ТБ и малярией. Обучение должно быть основано на национальных рекомендациях/руководствах (если таковые существуют) (4.1)
	Количество и процент сотрудников и волонтеров, в настоящее время работающих в организациях сообществ, которые работают в одной организации более 1 года (4.2)
	Количество и процент организаций сообществ, прошедших в течение последних 3–6 месяцев супервизию и получивших по ее результатам обратную связь, как рекомендуют национальные руководства (если таковые существуют) (4.3)
	Количество и процент волонтеров, работающих в организациях сообществ, обеспеченных компенсациями и поощрением, необходимыми им для продолжения участия в работе организации в роли волонтеров (4.4)
ОПУ 5: Финансовые ресурсы	Количество и процент организаций сообществ, подающих своевременные, полные и точные финансовые отчеты в специальные национальные учреждения в соответствии с национальными рекомендованными стандартами и руководствами (если таковые существуют) (5.1)
	Количество и процент организаций сообществ, имеющих гарантированное финансирование для обеспечения организации необходимым помещением и управлением в течение, по крайней мере, 2-х лет (5.2)
ОПУ 6: Материальная база – инфраструктура и необходимые товары (в том числе медицинские, а также другие товары и технологии)	Количество и процент организаций сообществ, сообщающих по окончании отчетного периода о наличии недорасхода материалов, ранее закупленных для проведения работы (6.1)
	Количество и процент организаций сообществ, ведущих аккуратные записи о закупках (имеющих систему управления закупками) (6.2)
	Количество и процент организаций сообществ, сотрудники или волонтеры которых прошли обучение или переобучение по вопросам управления закупками за последние 12 месяцев (6.3)
	Количество и процент организаций сообществ, в которых обеспечены соответствующие условия хранения и процедуры учета постоянно используемых материалов (6.4)

Основной компонент 4: Деятельность на уровне сообщества и предоставление услуг

ОПУ 7: Деятельность и предоставление услуг силами сообщества, использование и качество	Количество и процент организаций сообществ, обладающих минимально требуемым потенциалом для предоставления услуг в соответствии с национальными руководствами (если таковые существуют) (7.1)
	Количество и процент представителей сообщества, имеющих доступ к услугам, предоставляемым силами организаций сообщества в связи с ВИЧ, ТБ и малярией в определенной области деятельности (7.2)

Основной компонент 5: Лидерство и укрепление организационной структуры

ОПУ 8: Менеджмент, отчетность и лидерство	Количество и процент организаций сообществ, чьи сотрудники и волонтеры прошли в течение последних 12 месяцев обучение или переобучение по вопросам менеджмента, отчетности и навыков лидерства в команде (8.1)
	Количество и процент сотрудников и волонтеров организаций сообществ, у которых есть зафиксированные в письменной форме технические задания и должностные обязанности (8.2)
	Количество и процент организаций сообществ, получивших техническую поддержку в области институционального развития в течение последних 12 месяцев (8.3)

Основной компонент 6: Планирование, мониторинг и оценка

ОПУ 9: Мониторинг и оценка; создание доказательной базы	Количество и процент организаций сообществ, где есть сотрудники или волонтеры, ответственные за мониторинг и оценку (9.1)
	Количество и процент организаций сообществ, действующих согласно годовому плану работ, включающему описание расходов и деятельность по мониторингу и оценке (9.2)

	Количество и процент организаций сообществ, где есть, по крайней мере, один сотрудник или волонтер, прошедший в течение последних 12 месяцев обучение или переобучение по вопросам планирования или проведения мониторинга и оценки в соответствии с национальными рекомендациями (если таковые существуют) (9.3)
	Количество и процент организаций сообществ, использующих стандартные инструменты сбора данных и форматы отчетности, позволяющие включать их данные в национальную систему отчетности (9.4)
	Количество и процент организаций сообществ, которые провели проверку результативности собственной программной деятельности за последние 3–6 месяцев (9.5)
ОПУ 10: Стратегическое планирование	Количество и процент организаций сообществ, имеющих разработанный стратегический план, охватывающий период в 3–5 лет (10.1)

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/csat.html>.
6. 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/cmcc_upload/0/000/016/247/community_involvement.pdf.
7. 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.
8. Global Fund Monitoring and Evaluation Guidelines and Tools (*Руководство Глобального фонда по мониторингу и оценке*).
http://www.theglobalfund.org/ru/me/guidelines_tools/?lang=ru.
9. 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/Malariacontrol_CSS_community-owned-responseGF9guidelines.pdf.
10. 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.

11. 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-researchpublications/community-directed-interventions-health-problems>.