Сильные

Мы

OCCUPY
THE STREETS
ТВОЕ ТЕЛО
ЭТО
ПОЛЕ БИТВЫ
НЕ РОЗРАХОВУЙ НА ПРЕЗИДЕНТІВ
СТВОРИТИ СОБІ КРАЩЕ ЖИТТЯ МОЖЕШ
ТІЛЬКИ ТИ САМ
Even Voldemort didn't kill 1,200 people in one night.
ЯКБИ ВИБОРИ МОГЛИ ЗМІНИТИ ЖИТТЯ, ЇХ БИ ДАВНО ЗАБОРОНИЛИ
★ анархістська ініціатива "tigra nigra"
ЛЕС РУБЯТ АКТИВИСТЫ СИДЯТ?
ЭТО НЕ СОБРАНИЕ ЭТО ПРОТЕСТ
SPEAK UP
STOP DISCRIMINATION
спільне
3, 2011
Я - лесбиянка
Человек
а не пропаганда
Бабич, не бойся меня!

Анна
Довбах

Методологическое тренинговое пособие

Сильные МЫ

Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ

Киев – 2013

УДК 364.62-056.83:[616.98:578.828ВІЛ](07)
ББК 65.272я7+55148я7
Д58

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

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

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

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

Редактор: Мирослава Андрущенко
Литературная редакция: Екатерина Спрогис
Корректура: Ольга Емец
Рисунки: Ольга Миколайчук
Дизайн и верстка: Екатерина Косьмина

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

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

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

Тираж: 1000 экз.
Распространяется бесплатно.

ISBN 978-617-502-043-2
© МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2013

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

Благодарности

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

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

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

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

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

Содержание

Благодарности 3
Вступление 6

Глава 1. Зачем и кому нужны наша активностьи развитие потенциала? 9
1.1. Кто такие мы? 9
1.2. В чем состоит процесс нашей мобилизации? 13
1.3. Для чего и как развивать наш потенциал? 14
1.4. Задачи общественные 22
1.5. Задачи нашего личного развития 26
Общество «приобретенной беспомощности» 26
Заболевшие активизмом 27
Мотивация лидеров 28
1.6. Наш лидер. Какая помощь нужна лидерам? 31

Глава 2. Как мы формируемся и развиваемся? 37
2.1. Наш процесс жизни и познания 37
Создание безопасной среды и команды 42
Совместная оценка ситуации как начало диалога 43
Совместное планирование 44
2.2. Проектный цикл в нашей совместной работе 52
Шаг 1: Планирование действий 54
Шаг 2: Осуществление запланированных действий 93
Шаг 3: Решение проблем, возникающих в ходе осуществления деятельности 93
Шаг 4: Координация наших действий с другими заинтересованными сторонами 95
Шаг 5: Поддержка мотивации и управление своими ожиданиями 96
Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов 97
2.3. Наше представительство во взаимоотношениях с партнерами 98
2.4. Развитие наших возможностей и потенциала 105
Принципы эффективного развития потенциала 105
Какой потенциал и как развивать 106
Фасилитация развития потенциала сообщества 110
Тренинговые упражнения и структурированные встречи 126
2.5. Измерение результатов и эффективности мобилизации 135
Ключевые параметры мониторинга и оценки деятельности по мобилизации сообществ 136
Как необходимо осуществлять совместный мониторинг и оценку? 142

Глава 3. Этапы и технологии развития нашего потенциала **149**
3.1. Формирование инициативной группы 151
Наши задачи на этапе формирования группы *153*
Методы *158*
Наши ключевые проблемы при формировании группы *165*
Специфика формирования инициативных групп из числа потребителей наркотиков и женщин коммерческого секса *169*
Техническая поддержка инциативной группе *173*
Упражнения для тренинговых сессий *179*
3.2. Наше структурирование 206
Наши задачи в процессе структурирования *208*
Новые методы этого этапа *216*
Наши проблемы при структурировании *216*
Техническая поддержка *217*
Упражнения для тренинговых сессий *218*
3.3. Наша продуктивная работа по стратегическим направлениям 235
Наши задачи по организации продуктивной деятельности *236*
Методы *237*
Наши проблемы *238*
Техническая поддержка *239*
Упражнения для тренинговых сессий *239*
3.4. Наши сети и партнерства. 245
Наши задачи при построении сети *246*
Наши виртуальные группы и сети *247*
Методы и задачи технической помощи *250*
Упражнения для тренинговых сессий *252*

Приложения **259**
Приложение 1. Исследование «Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине»: технический отчет и результаты 259
Приложение 2. Обобщенная таблица по этапам самоорганизации сообщества 264
Приложение 3. Пример опросника по оценке личного вклада лидеров сообщества в ответ на эпидемию ВИЧ (к разделу 2.5) 267
Приложение 4. Полезные источники информации по мобилизации уязвимых сообществ 269

Алфавитный указатель упражнений **271**

Вступление

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Зачем и кому нужны наша активность и развитие потенциала?

Глава 1

1.1. Кто такие мы?

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

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

Рабочим определением, которым пользуются в прикладных целях, является следующее[1]:

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

Ключевые признаки сообщества:

- География, общность поведения
- 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 потребителей инъекционных наркотиков выделяются некоторые субкультуры, подмножества. Женщины, вовлеченные в коммерческий секс на определенной территории связаны как «мамочками» и сутенерами, так и совместной системой взаимодействия с милицией, кожвендиспансером и т.д. «Тусовка» (множество) гомосексуальных людей в каждом регионе объединена потребностью общения, поиска партнеров, ощущения социальной поддержки и понимания.

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

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

Тренинговое упражнение

Солнце: Мои идентичности и сообщества

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

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

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

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

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

Глава 1

Когда мы говорим об ответе на эпидемию ВИЧ в Восточной Европе, под «сообществами» мы чаще всего понимаем группы населения, наиболее уязвимые к ВИЧ — ПИН, ЖКС, ЛГБТ, бывшие заключенные. При этом 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 идентичности человек начинает искать людей, которые могут его поддержать в условиях стигматизации и дискриминации.

О каких сообществах идет речь?

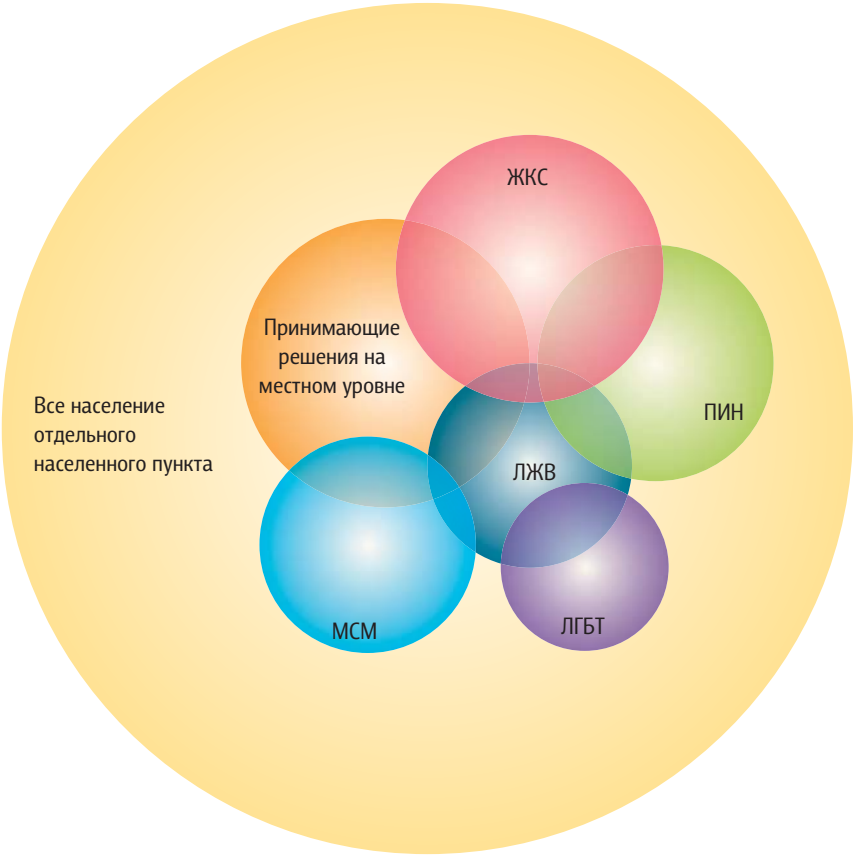
ЖКС — женщины, вовлеченные в коммерческий секс

ЛГБТ — геи, лесбиянки, бисексуальные и трансгендерные люди

ЛЖВ — люди, живущие с ВИЧ

МСМ — мужчины, имеющие секс с мужчинами

ПИН — потребители инъекционных наркотиков



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

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

Дополнительные термины, встречающиеся в тексте:

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

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

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

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

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

1.2. В чем состоит процесс нашей мобилизации?

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

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

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

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

1.3. Для чего и как развивать наш потенциал?

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

Развитие сообществ как ЦЕЛЬ:	*Развитие сообществ как СРЕДСТВО:*
Потенциальное развитие сообществ/влияние на политические решения в сфере:	**Потенциальное влияние на здоровье и уровень охвата услугами:**
◆ 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».	◆ 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;

Развитие сообществ как ЦЕЛЬ:	Развитие сообществ как СРЕДСТВО:
Потенциальное развитие сообществ/влияние на политические решения в сфере (продолжение):	**Потенциальное влияние на здоровье и уровень охвата услугами** (продолжение):
◆ развития потенциала и общности — мобилизация сообщества может привести к улучшению распространения знаний и ресурсов внутри и вне сообществ (например, путем обучения женщин самостоятельно решать, когда, с кем и как заниматься сексом); ◆ усиления потенциала сообщества для развития — мобилизация должна привести к тому, чтобы у сообщества появились новые ресурсы по ВИЧ/СПИДу, навыки, знания и лидерство (например, чтобы они знали, как планировать и управлять проектом), при этом эти навыки также должны быть применяемы для решения других проблем развития сообщества; ◆ увеличения социального капитала — здесь речь идет об уровне доверия друг к другу внутри сообщества; чем больше доверия, тем эффективнее они смогут работать друг с другом. Мобилизация сообщества выступает очень эффективным способом увеличения социального капитала; ◆ снижение уровня инфицирования ВИЧ — доказано, что в сообществах с высоким уровнем социального капитала количество случаев инфицирования ВИЧ снижается, а также наблюдается высокий уровень использования презервативов.	◆ мобилизация дополнительных ресурсов для ответных действий, так как в процессе сотрудничества с другими организациями члены сообщества не только вкладывают собственное время и ресурсы, но и учатся получать ресурсы извне; ◆ охват наиболее уязвимых групп — часто с задачей нахождения и охвата наиболее уязвимых и маргинализированных групп населения (например, молодежи, работников коммерческого секса, мужчин, имеющих секс с мужчинами, потребителей инъекционных наркотиков) той или иной географической местности сообщества справляются лучше всех, а если их члены сами являются частью тех или иных групп, то они зачастую смогут работать с ними гораздо эффективнее, чем какие-либо государственные программы; ◆ адресные воздействия на непрямые причины, влияющие на проблему ВИЧ/СПИДа, такие как гендер, стигма и дискриминация, требующие понимания особенностей сообщества, того, чем государственные службы или внешние организации могут не располагать; ◆ усиление чувства ответственности и стабильности сообщества, которое достигается через непосредственное участие в планировании и осуществлении услуг и деятельности в сфере ВИЧ/СПИДа, — все это способствует тому, чтобы у сообщества возрастало чувство ответственности за продолжительность деятельности и услуг в будущем с минимальным привлечением внешней поддержки.

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

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

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

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

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

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

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

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

Типы участия и мобилизации сообществ

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

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 использует для повышения своего уровня жизни[3];
- способность людей и сообществ делать работу, необходимую для разрешения ключевых факторов, влияющих на здоровье этих людей на местах[4].

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

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

[2]Goodman, et.al, 1998; Poole, 1997.

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

[4]Bopp, GermAnn, et.al, 2000.

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

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

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

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

Система эффективного развития потенциала сообществ позволяет достигать следующих целей[5]:

- 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;

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

- 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.

1.4. Задачи общественные

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

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

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 проблемне зоны современного ответа на эпидемию и глобальне факторы, движущие силы, точки приложения усилий, то что сделает эффективными инвестиции в ответ на эпидемию ВИЧ (enablers) в период до 2015 года. Среди 11 ключевых факторов эффективности инвестиций на первом месте стоит мобилизация сообществ.

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

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

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

[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 brifing, UNAIDS, 2011.

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

Схема модели мобилизации сообществ

Усиление систем сообществ

РЕСУРСЫ от сообществ

РЕСУРСЫ от национального правительства

Внешние РЕСУРСЫ/техническая поддержка

- Создать и укрепить потенциал организаций на базе сообществ и их лидерства
- Создать партнерства и усилить координацию и сотрудничество
- Создать и укрепить потенциал организаций на базе сообществ и сетей сообществ
- Усиливать активистское движение

Программы деятельности по противодействию ВИЧ и адвокация

Управляемая сообществами разработка, внедрение, мониторинг и оценка программ, направленных на защиту прав человека, обмен знаниями, адвокация и исследование:

1. Профилактика ВИЧ
2. Лечение ВИЧ
3. Уход и поддержка пациентов с ВИЧ

Основные стратегии:

- Предоставлять услуги
- Наращивать объемы и ассортименты услуг
- Устанавливать связи и переадресовывать людей к другим секторам/услугам
- Интегрировать услуги
- Привлекать сообщества и аутрич-работников
- Развивать инструменты и ресурсы
- Осуществлять адвокацию соблюдения прав человека и доступности услуг
- Пилотировать инновационные подходы

Результаты

Индивидуальный уровень

- Развитие знаний, привычек, мотивации и др.
- Повышение осведомленности относительно прав человека и здоровья
- Улучшение социального и экономического благосостояния ключевых групп и их семей

Уровень сообществ

- Укрепление систем сообществ и социального капитала, а также расширение охвата и установление контактов

Уровень услуг

- Укрепление системы здравоохранения и других систем

Структурный уровень/уровень политики

- Создание благоприятной среды и повышение прозрачности и подотчетности

Последствия

- Снижение рискованных практик
- Лучшее понимание и использование качественных медицинских услуг и других товаров и услуг, предназначенных для поддержки
- Усиление приверженности и намерения лечиться
- Увеличение экономической производительности ключевых групп и их семей
- Ослабление уязвимости, например, стигмы и дискриминации, гендерного неравенства

Влияние

- Уменьшение вероятности передачи ВИЧ
- Снижение смертности и заболеваемости
- **Здоровые сообщества**
- **Защищенные права человека**

Начинайте вместе — Определяйте вместе — Планируйте вместе — Действуйте вместе — Мониторьте вместе — Оценивайте вместе — Растите вместе

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

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

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

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

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

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

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 импауерменту сообществ и повышению самооценки представителей этих сообществ. При этом права человека — основная ценность и принцип, лежащие в основе любой стратегии противодействия ВИЧ, потому что нарушение прав отдельных групп делает их менее достижимыми (например, стигматизация приводит к тому, что группа закрыта, и в нее сложно проникнуть с профилактическими интервенциями).

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

- Подход «Социальное действие»[8], разработанный специалистами Лестерского университета и практиками Центра «Социальное действие» из Великобритании. В Украине не только переведено пособие по данному подходу, но более 15 лет он внедряется в работу различных НПО, таких как организации родителей, готовых стать приемными, организации родителей детей-инвалидов и т.д.
- PLA — participatory learning and acting[9] — 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 парадигме[10].

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

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

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

1.5. Задачи нашего личного развития

Общество «приобретенной беспомощности»

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

Д. Мейерс

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

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

Из примеров различных программ[11] по изменению поведения (например, по уменьшению веса или прекращению курения) видим, что изменения в жизни более прочны, если они приписываются себе. При этом интересно, что директивные программы дают быстрый кратковременный эффект, однако он очень недолго держится. В программах, которые люди выбирают сами и прилагают усилия для достижения цели, эффект изменения достигается несколько дольше, но остается практически навсегда.

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

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

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

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

Заболевшие активизмом

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

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

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

Лидерство в мобилизации сообщества

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

- присутствие формальных и неформальных лидеров;
- предоставление путеводителя к действиям всем участникам процесса;
- поощрение участия представителей широких масс сообщества;
- обеспечение участия всех во встречах и мероприятиях;
- фасилитация обмена информацией и ресурсами между участниками и организациями;
- формирование и развитие новых лидеров;
- развитие интерактивного и доступного стиля работы;
- фокусирование на деталях каждой задачи и процесса в целом;
- открытость к инновациям и рискам;
- связь с другими лидерами[12].

Мотивация лидеров

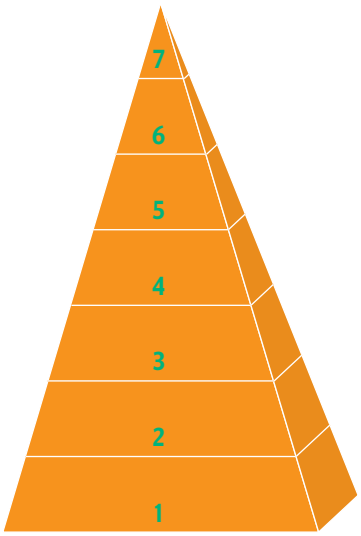


Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу[13]
Ступени:
1. Физиологические.
2. Безопасность.
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо.
4. Уважение.
5. Познание.
6. Эстетические.
7. Самоактуализация.

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

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

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

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

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

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

[13]Maslow AH Motivation and Personality. — New York: Harpaer & Row, 1954.

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

Тренинговое упражнение

Моя мотивация к активизму

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

Инструкция участникам:

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

Рефлексия и выводы:

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

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

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

Потребности членов группы	Групповые процессы и формы работы, позволяющие удовлетворить потребности
1. Потребность в безопасности	Необходимость четкой и структурированной организации процесса, закрепление места и времени встреч. Понятность и спокойный стиль ведения/фасилитации встреч группы. Обеспечение безопасности и стабильности места встреч группы. Важно введение и поддержание правил работы группы.
2. Поддержка от группы	В работу группы необходимо включать формы высказывания взаимной поддержки друг другу, совместных действий несоревновательного характера.
3.1. Потребность в самоуважении	Каждый из участников, ответственный за определенный участок работы, должен, используя простые и очевидные показатели успеха, увидеть и почувствовать результаты своего труда. Важно проводить секции по подведению итогов каждого этапа совместных действий и поддерживать возможность гордости за свои действия у каждого.
3.2. Потребность во внешнем признании	Важно в системе правил и норм группы ввести способ поощрения участников за каждый успех в общем деле. Даже в случае ошибок необходимо использовать ключевые правила обратной связи — принцип 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.
5. Профессиональное развитие	Через партнерские взаимоотношения с другими общественными организациями важно обеспечить возможность членам группы максимально участвовать в тренингах по предоставлению услуг, оргразвитию, подготовке информационных материалов, управлению человеческими и финансовыми ресурсами. Важно сформировать программу волонтерства, т.е. безвозмездного вовлечения в реализацию целей организации[14].

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

[14]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).

1.6. Наш лидер. Какая помощь нужна лидерам?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тренинговое упражнение

Навыки идеального лидера

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

Инструкции для участников:

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

Рефлексия и выводы:

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

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 развитие или услуги, то она и будет привлекать к себе людей с соответствующими интересами, а значит будет очень нежизнеспособна.

Как мы формируемся и развиваемся?

Глава 2

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

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

Сообщества мобилизуются желанием изменить свою жизнь. Как только появляется эта жизненная энергия, она, как течение реки, затягивает всех вокруг.

Евгений Аничин, лидер ассоциации «Клубный дом».

2.1. Наш процесс жизни и познания

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

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

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

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

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

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

Для анализа такого процесса очень ценной является модель, разработанная Университетом Джона Хопкинса совместно с НПО «Коммуникация для социальных изменений» (Communication for social change[15]). Данная модель обобщает максимум моделей по работе с сообществами, существовавшими до этого.

[15] http://www.communication-forsocialchange.org/publications-resources. Figueroa and Kincaid, 6/2001.

Более детализированная схема модели показывает конкретные шаги на уровне сообщества.

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

Катализатор изменений может быть:

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

Тренинговое упражнение

С чего все у нас начиналось?

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

Инструкции для участников, вопросы для размышления в группе:

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

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

Евгений Аничин, лидер ассоциации «Клубный дом».

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

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

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

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

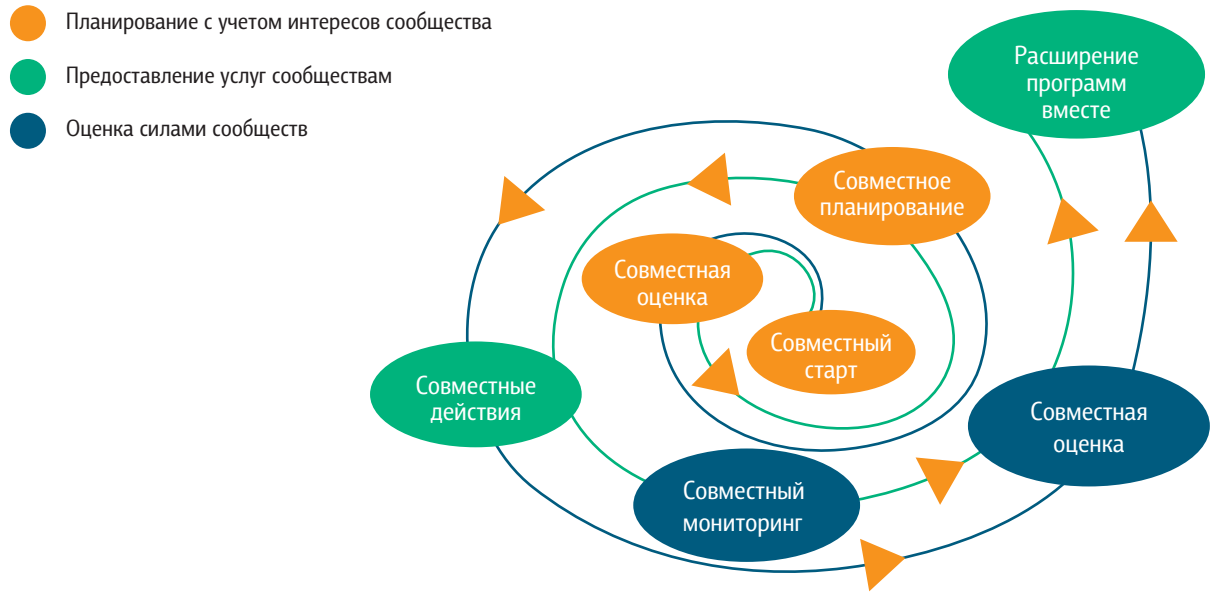
Взаимодействие индивидуальных и социальных результатов по здоровью

Социальные изменения	Изменение поведения индивида ради здоровья: Нет	Изменение поведения индивида ради здоровья: Да
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.

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

Схема процесса по мобилизации сообщества Альянса предполагает следующие компоненты процесса[16]



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.

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 приоритезировать 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 анализирования 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.

Дерево проблем (продолжение)

Как его использовать?

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

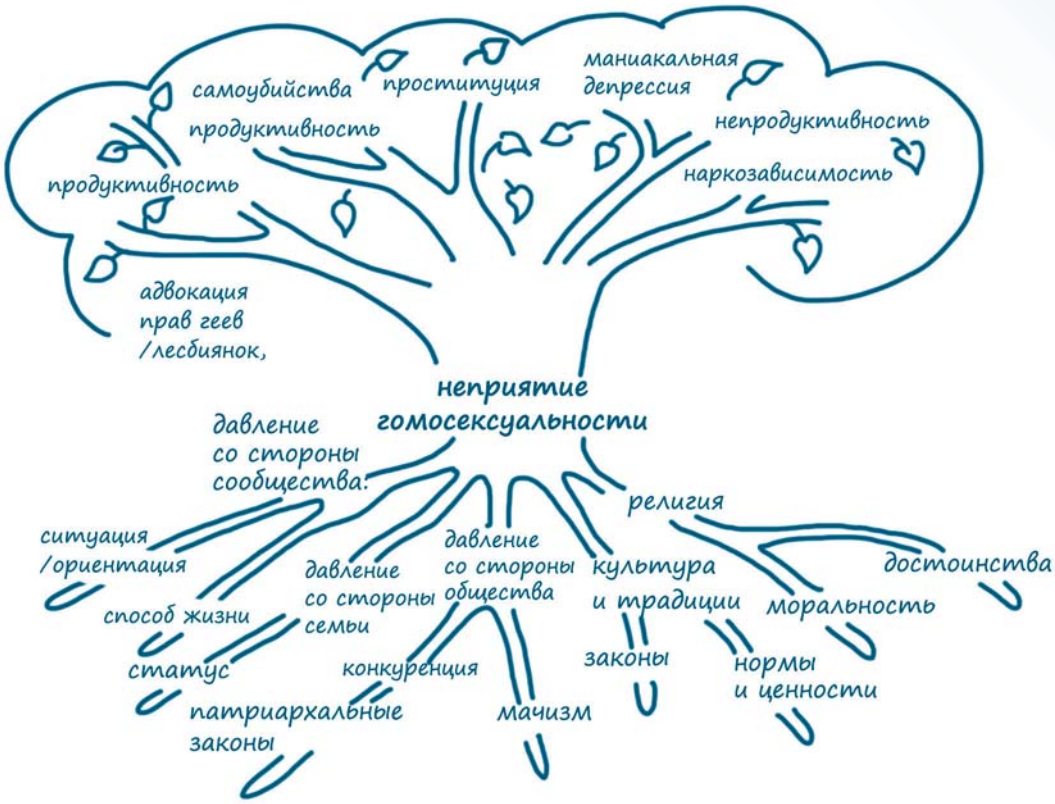
Приоритезация проблем, требующих улучшения. Обсудить и выявить все ключевые причины вам, возможно, будет не под силу. Поэтому на этом этапе важно обсудить и согласовать с членами сообщества, какие из ключевых причин для них приоритетные в плане фокусирования внимания и усилий по их преодолению. Чтобы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

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

Дерево проблем (продолжение)

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

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



Дерево проблем (продолжение)

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

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

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

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

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

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

Дерево проблем (окончание)

Задачи по принципу SMART

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

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

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

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

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

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

Примеры задач SMART

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

Упражнение

Планирование действий

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Упражнение помогает спланировать:

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

Это упражнение очень полезно проводить после определения задач.

Как его использовать?

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

Планирование действий (окончание)

Фасилитатору на заметку!

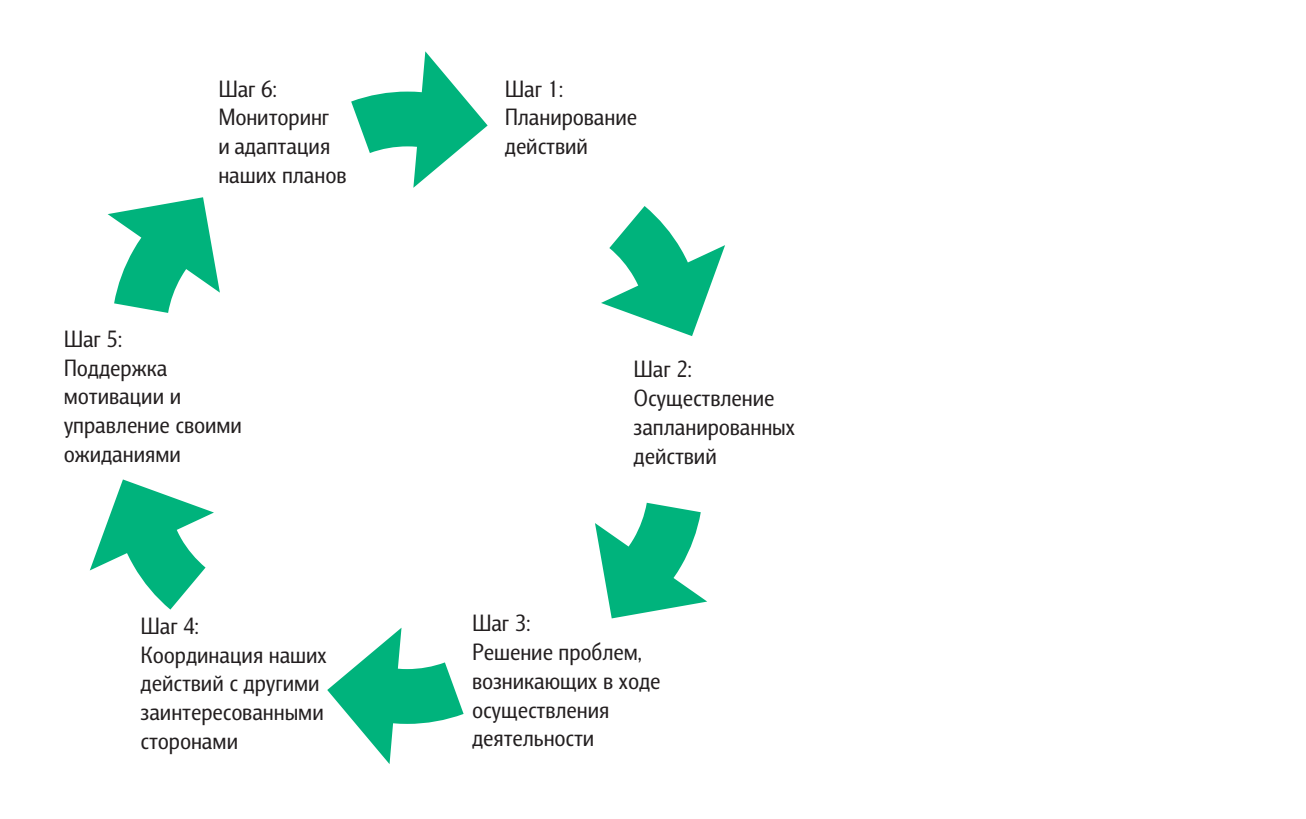
- При обсуждении деятельности очень важна конкретика. Помогите участникам разбить глобальный вид деятельности на несколько поочередных действий.
- Помните, что если заинтересованные стороны не присутствуют при обсуждении и планировании их роли и обязанностей, перед финализацией планов необходимо получить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

Календарь планирования проекта

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

2.2. Проектный цикл в нашей совместной работе

На каждом этапе жизни сообщества (диалог, орагнизация 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.

Пример принципов поведения группы

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

Шаг 1: Планирование действий

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

«Новый день» (Краматорск)

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

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

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

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

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

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

Когда мы будем осуществлять свою деятельность?

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

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

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

Когда мы будем осуществлять свою деятельность?

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

Кто будет выполнять работу?

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

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

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

Как мы будем измерять прогресс нашей деятельности?

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

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

Регулярно задавая себе эти вопросы, мы сможем согласовывать свои планы и деятельность в процессе продвижения нашей работы. Это и называется мониторингом. Планирование совместного мониторинга с самого начала позволит сообществу разделить ответственность за весь процесс. Это также повысит их желание пользоваться собранной информацией для того, чтобы 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, постарайтесь не делить ее на подгруппы для планирования, а выделить достаточно времени для обсуждения в общей группе.
2. Если это упражнение используется с целью проведения анализа на уровне сообщества, важно услышать все точки зрения, так как обычно у людей возникают разные идеи относительно желаемых положительных изменений.
3. Согласуйте период времени, о котором будет идти речь, например, «два года» или «до следующего дождевого сезона».
4. Попросите участников изобразить на рисунках изменения, которые они хотели бы увидеть к истечению обозначенного периода.
5. Обсудите изображения на рисунках.
6. Исходя из желаемых изменений, согласуйте задачи проекта.
7. Обсудите изображения еще раз по истечении обозначенного периода, чтобы увидеть, какие из ожиданий осуществились.

Диаграмма желаемых изменений (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

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

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

Упражнение

Приоритезация деятельности

Кратко об упражнении

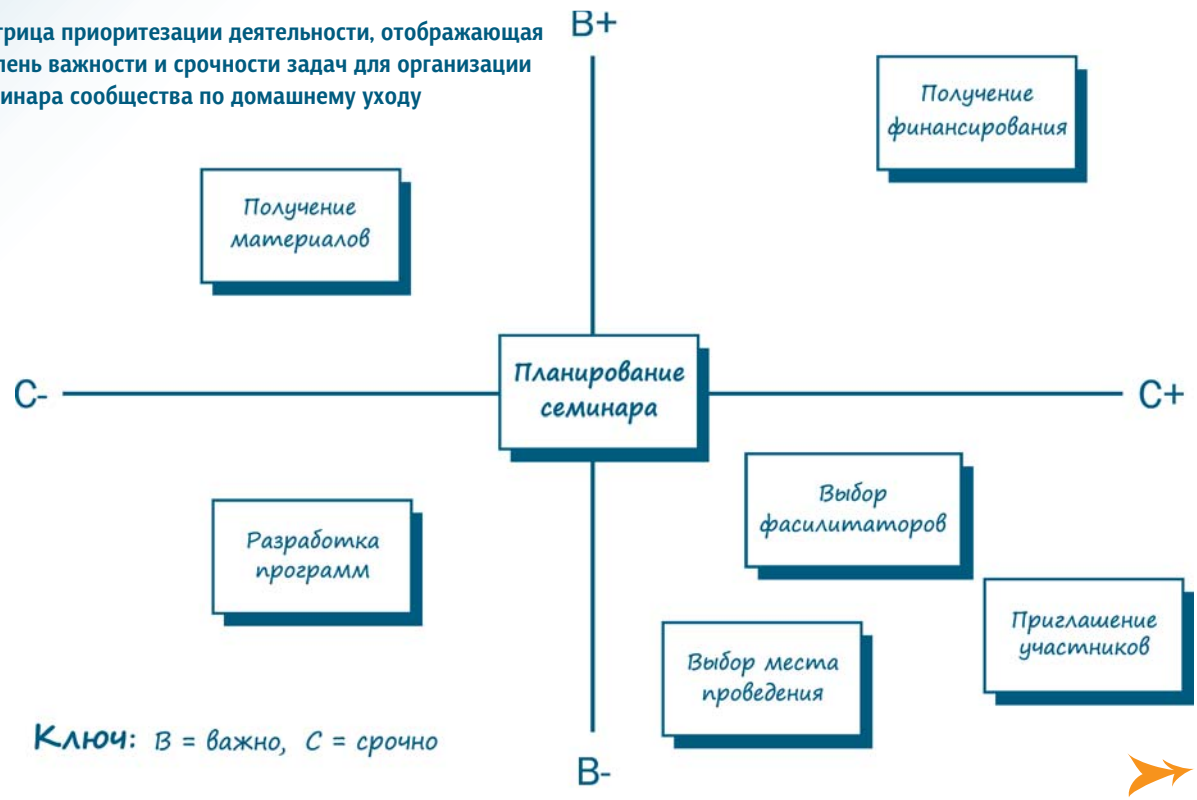
Это упражнение использует матрицу для приоритезации разных задач в зависимости от их важности и срочности.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

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



Приоритезация деятельности (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Как его использовать?

1. Напишите список всех задач, которые должна выполнить группа, и пронумеруйте их.
2. Нарисуйте матрицу приоритезации деятельности (см. иллюстрацию). Запишите или согласуйте с участниками символ для обозначения заголовков.
3. Определите важность и срочность каждой из задач.
4. Расположите на матрице номер каждой задачи по такому принципу:
   - Задачи, которые являются важными и срочными, необходимо разместить в верхней правой части матрицы. Займитесь этими задачами в первую очередь.
   - Задачи, которые являются не столь важными, но срочными, необходимо разместить в нижней правой части матрицы. Эти задачи стоят на втором месте.
   - Задачи, которые являются важными, но не срочными, необходимо разместить в верхней левой части матрицы. Эти задачи стоят на третьем месте.
   - Задачи, которые не являются ни важными, ни срочными, необходимо разместить в нижней левой части матрицы. Эти задачи стоят на последнем месте.

     Например, как изображено на иллюстрации, задача по нахождению финансирования является и важной, и срочной. Поэтому она размещена в правой верхней части матрицы. Задача отбора фасилитаторов не очень важная, но срочная, и, таким образом, ее нужно разместить в правом нижнем углу матрицы и т.д.
5. Решите, кто должен быть вовлечен в процесс и какой должен быть порядок выполнения задач:
   - Во-первых, задачи, которые являются важными и срочными.
   - Во-вторых, задачи, которые являются не столь важными, но срочными.
   - В-третьих, задачи, которые являются важными, но не срочными.
   - И в последнюю очередь нужно выполнить задачи, которые не являются ни важными, ни срочными.
6. По возможности разместите матрицу приоритезации деятельности на видном для всех участников месте. Это поможет людям приоритезировать свою работу. После выполнения каждой из задач вычеркивайте ее из матрицы и добавляйте новые по мере их поступления.

Упражнение

Матрица практичности

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Матрица сравнения практичности разных стратегий снижения распространения инфекций, передающихся половым путем (ИППП) среди военнослужащих в Монголии[17]

		Внешняя практичность		
	Внешний Внутренний	Высокий	Средний	Низкий
Внешняя практичность	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

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

Матрица практичности (окончание)

Как его использовать?

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

Упражнение

Анализ силового поля

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Как его использовать?

1. Объясните цель упражнения. Объясните разницу между факторами поддержки (помогающими достичь изменения) и факторами противостояния (которые могут помешать достичь изменений).
2. Изобразите силовое поле в виде вертикальной волнистой линии. Подпишите поле слева «факторы поддержки». Подпишите поле слева «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?

Анализ силового поля (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Анализ силового поля, демонстрирующий силы поддержки и противостояния в проекте борьбы со стигмой[18]

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

Упражнение

Матрица результативности

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Матрица сравнения интенсивности и охвата разных стратегий профилактики ВИЧ в Ливингстоне, Замбия[19]

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		

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

Матрица результативности (окончание)

Как его использовать?

1. Объясните значение слов «результат», «охват» и «интенсивность».
2. Поясните, что ожидаемый результат можно высчитать путем умножения охвата той или иной деятельности или стратегии на ее интенсивность. (Результат = охват 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, низкий охват.
6. Обсудите уровень интенсивности деятельности или стратегии: высокий, средний или низкий.
7. Впишите вид деятельности или стратегию в соответствующую ячейку матрицы:
   - деятельность, имеющую высокий уровень охвата и интенсивности, размещаете в верхних ячейках слева;
   - деятельность, имеющую низкий уровень охвата и интенсивности, размещаете в нижних ячейках справа.
8. После распределения всей деятельности взгляните на матрицу в целом. Проговорите ее корректность и внесите какие-либо дополнения, изменения или переместите карточки в случае необходимости.
9. Обсудите следующие вопросы:
   - Нужно ли улучшать стратегии, размещенные в нижней части матрицы?
   - Нужно ли отказаться от каких-либо из стратегий из-за их нерезультативности?

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Матрица законодательной базы и политики

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Фасилитатору на заметку!

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

Матрица влияния законов и политики на гей-сообщество в Монголии[20]

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			

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

Матрица законодательной базы и политики (окончание)

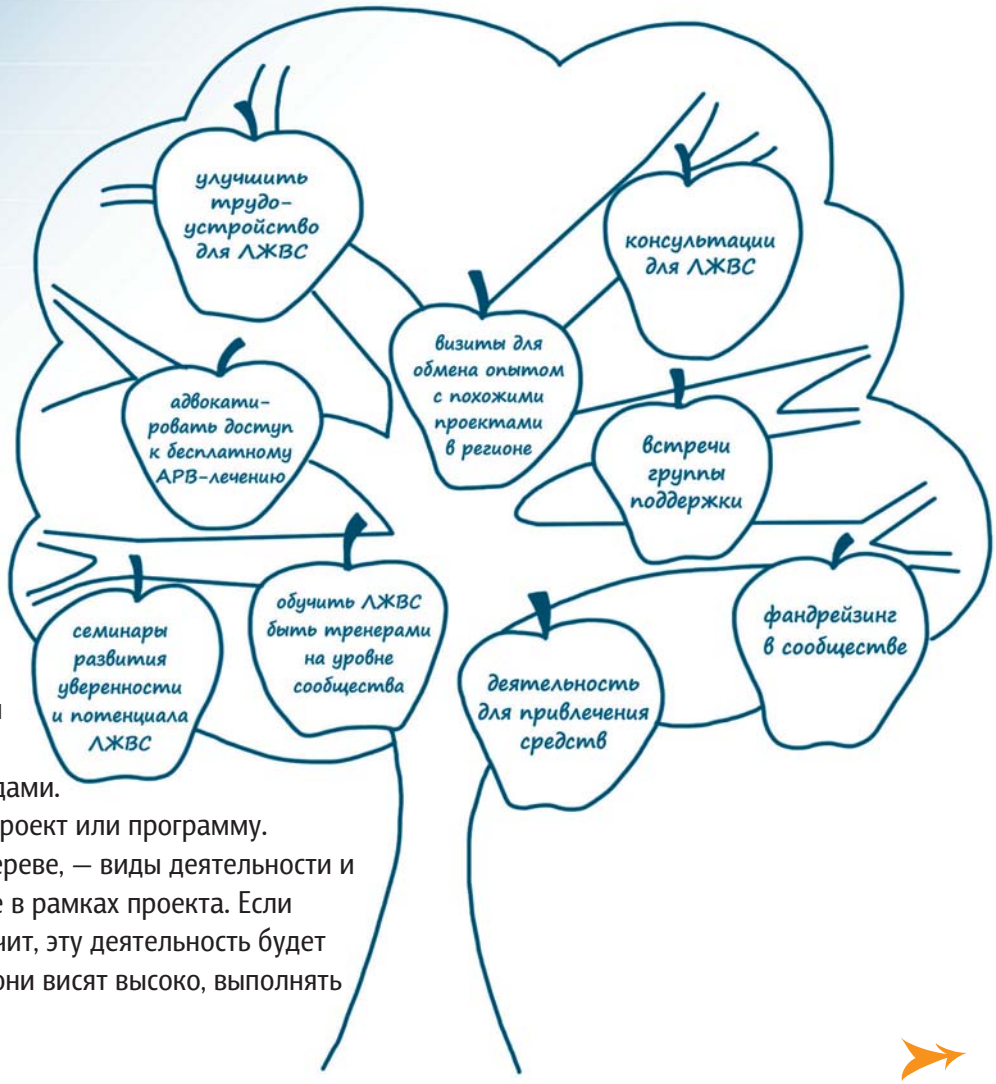
Как его использовать?

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

Упражнение

Фрукт, который низко висит

Иллюстрация деятельности, которую собирается внедрить группа поддержки для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом[21]



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.

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

Фрукт, который низко висит (окончание)

Зачем его использовать?

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

Как его использовать?

1. Объясните участникам, что целью этого упражнения является обсуждение деятельности и услуг, которые будет проще или сложнее реализовать, а также возможности и барьеров, которые могут 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.

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.

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

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

Инструмент масштабного изменения (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Как его использовать?

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

Упражнение

Матрица исходной информации и результатов

Упражнение на планирование деятельности

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Матрица результатов, отображающая мнения женщин старшего возраста относительно запланированных результатов проекта по ВИЧ/СПИДу[22]

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

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

Матрица исходной информации и результатов (окончание)

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Матрица участия партнеров

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

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

Фасилитатору на заметку!

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

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

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

Как его использовать?

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

Матрица участия партнеров (окончание)

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

Упражнение

Стена проблем и дерево решений

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Как его использовать?

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

Стена проблем и дерево решений (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Планирование проекта во времени

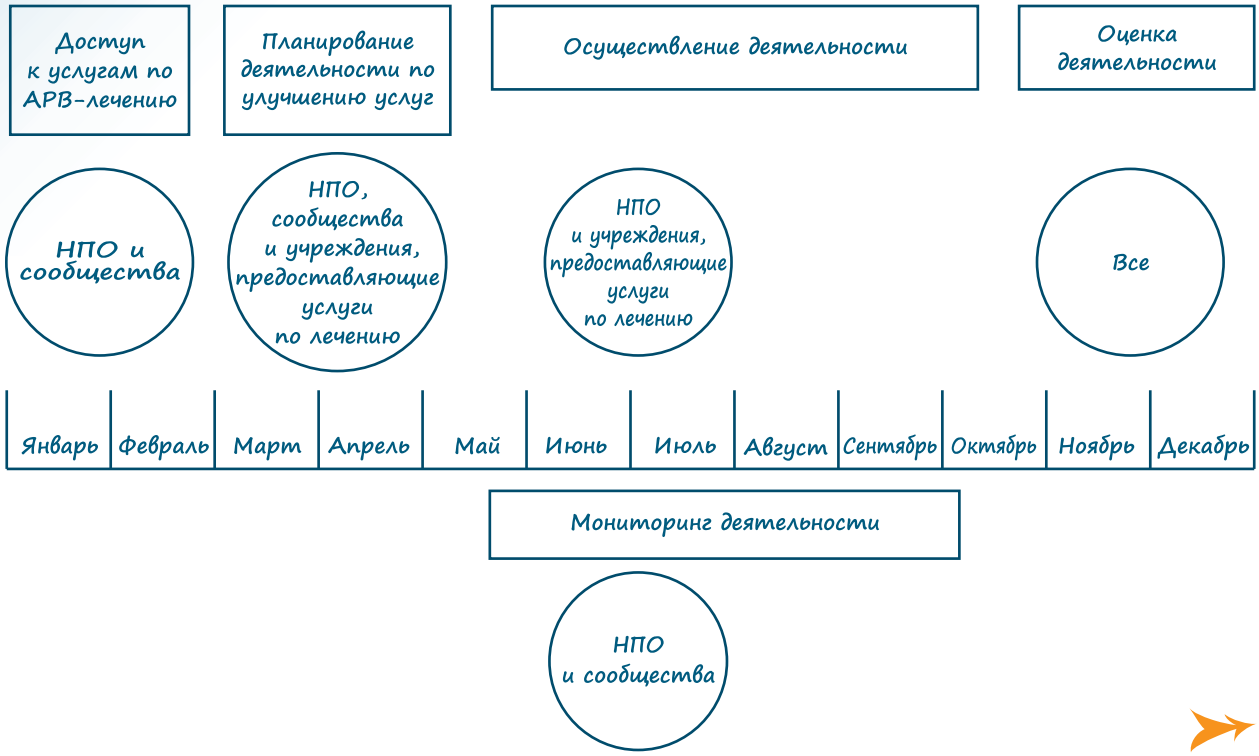
Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает принять решения относительно:

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



Планирование проекта во времени (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Как его использовать?

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

Упражнение

Оценка рисков

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Проведение оценки рисков помогает:

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

Матрица оценки рисков

Уровень последствий / Вероятность	Высокий	Средний	Низкий
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Оценка рисков (окончание)

Как его использовать?

1. Нарисуйте матрицу оценки рисков (см. слева).
2. Попросите участников подумать обо всех возможных сложностях, связанных с какой-либо деятельностью или ситуацией. Например, «прекращение финансирования деятельности» или «нежелание людей участвовать в деятельности» могут быть опасностями, связанными с проектом. «Незащищенный секс» может быть опасностью, связанной с алкогольным опьянением.
3. Рассматривая каждую из возможных опасностей, спросите участников о следующем:
   - Какая вероятность их наступления: высокая, средняя или низкая?
   - Какой уровень последствий они могут повлечь для деятельности: высокий, средний или низкий?

   Напишите или изобразите ту или иную опасность в соответствующей ячейке. Таким образом, опасность с высокой степенью вероятности и высоким уровнем отрицательных последствий нужно разместить в верхней ячейке слева. А опасность, которая вряд ли произойдет и повлечет незначительные отрицательные последствия, — в нижней ячейке справа.
4. Когда проделаете процедуру по каждому виду опасностей, попросите участников подумать об общей оценке рисков. Обсудите с ними такие вопросы:
   - Что несет наибольшие/наименьшие риски?
   - Приемлемы ли риски, связанные с определенной ситуацией?
   - Как можно снизить вероятность опасности?
   - Как можно снизить последствия опасности?
   - Что можно сказать об определенной деятельности или ситуации в итоге этого обсуждения?

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Роли и обязанности

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

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

Потенциальные роли в сфере предоставления ухода за беременными женщинами, живущими с ВИЧ/СПИДом[23]

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

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

Роли и обязанности (окончание)

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Матрица стабильности

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

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

Матрица стабильности разных стратегий для проекта работы с работниками коммерческого секса в Монголии[24]

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

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

Матрица стабильности (окончание)

Фасилитатору на заметку!

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

Как его использовать?

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

Упражнение

Сортируем важные дела

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

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

Как его использовать?

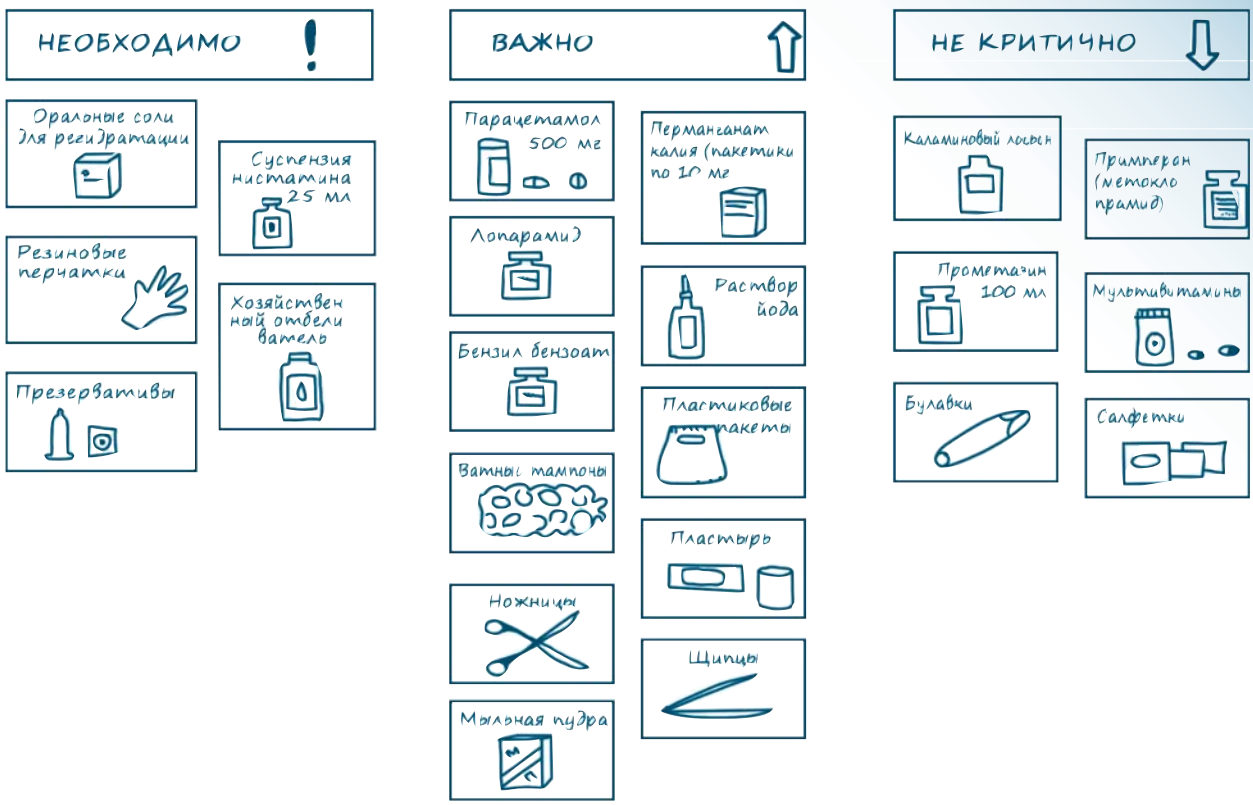
1. Это упражнение лучше всего проводить в маленьких группах.
2. Напишите или изобразите с помощью символов на отдельных карточках большого размера три заголовка:
   - Необходимо — действия/услуги, без осуществления которых достижение цели станет невозможным.
   - Важно — действия/услуги, являющиеся важными,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

Сортируем важные дела (окончание)

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/СПИДом[25]



[25]По материалам семинара по доступу к лечению ВИЧ, KHMER Альянс НПО по ВИЧ/СПИД и Международный Альянс по ВИЧ/СПИД, Камбоджа, май 2001.

Упражнение

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков[26]

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.

[26] В международной практике такое упражнение известно как SWOT анализ.

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

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Три человека прошли обучение по предоставлению ухода на дому
- Навыки по фандрейзингу
- Министерство здравоохраненияя предоставило медицинское оборудование и инструментарий

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Нехватка волонтеров
- Недостаточное вовлечение в процессы планирования со стороны людей, живущих с ВИЧ/СПИД
- Отсутствие финансирования для обучения волонтеров

ВОЗМОЖНОСТИ

- Связи с церковью
- Связи с национальными НПО в сфере ВИЧ/СПИД

ПРОТИВОСТОЯНИЯ

- Стигма в сообществе в отношении ВИЧ/СПИД
- Небольшое количество людей, живущих с ВИЧ/СПИД
- Низкий уровень знаний о путях передачи ВИЧ/СПИД
- Люди, живущие с/ухаживающие за ВИЧ-позитивными людьми, не хотят, чтобы о них знали

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

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

Фасилитатору на заметку!

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

Шаг 2: Осуществление запланированных действий

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

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

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

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

Шаг 3: Решение проблем, возникающих в ходе осуществления деятельности

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

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

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

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

Проблемные партнеры. В процессе мобилизации сообщества часто возникают ситуации, когда уровень ответственности и влияния разных партнеров меняется в ту или иную сторону. Некоторым партнерам это может не понравиться, так как у них может возникнуть ощущение, что они теряют свой авторитет или статус. Определение аспектов повышения и снижения потенциала людей поможет избежать подобных ситуаций. У других может возникнуть впечатление, что их отстранили от деятельности, и они могут даже саботировать процесс мобилизации сообщества. Вовлечение заинтересованных сторон в этот процесс изначально может помочь предотвратить саботаж, предоставляя им возможность участвовать. Интерактивный подход также способствует прозрачности действий, что поможет избежать 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 испытает, что их вес в сообществе ослабевает. Это поможет им понять, что не стоит опускать руки, а наоборот, необходимо укреплять свои навыки и позиции, возможно, поменять при этом стиль работы.

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

Проблемы уязвимых групп[27]

Проблемы

Инициативная группа

- Низкая самооценка
- Социальная изолированность
- Уязвимость к ВИЧ и насилию в самой разной форме

↓

Поддержка

НПО

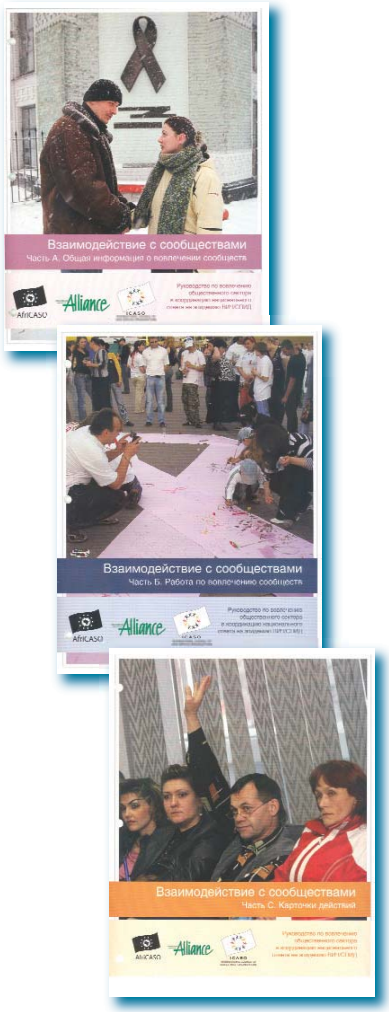
- Усиливают самооценку
- Дают доступ к услугам
- Работая с группами:
  - преодолевали дистанцию между группами и государственными структурами, которые должны предоставлять услуги
  - помогали вырасти как личностям

Шаг 6: Мониторинг и адаптация наших планов

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

[27] Схема предложена Татьяной Ваненковой во время интервью.

2.3. Наше представительство во взаимоотношениях с партнерами



Публикации «Взаимодействие с сообществами»

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

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

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

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

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

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

Действие 1: Инициирование действия, определение сектора и достижение консенсуса

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

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

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