

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

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

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

Действие 3: Отбор представителей

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

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

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

Действие 4: Оценка и наращивание потенциала

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

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

Действие 5: Эффективность представителей и поддержка их роли

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

Критериями профессиональных и ответственных действий такого представителя станут:

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

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

Для этого необходимо:

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

Действие 6: Финансирование вовлечения

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

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

Действие 7: Адвокация вовлечения

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

Действие 8: Улучшение процесса коммуникации

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

Глава 2

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

Действие 9: Улучшение консультационного процесса

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

Действие 10: Работа в партнерстве и достижение взаимопонимания

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

Действие 11: Изучение прогресса и роль независимого контролера

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

2.4. Развитие **наших** возможностей и потенциала

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

Принципы эффективного развития потенциала

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

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

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

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

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

Чиновники часто прибегают к таким мерам противостояния ВИЧ/СПИДу:

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

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

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

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

Мировой Банк, 2003.

Какой потенциал и как развивать

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

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

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

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

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

Глава 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Глава 2

Некоторые подходы и поведение для эффективного развития потенциала уязвимых сообществ

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

Чем является и не является развитие потенциала

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

Фасилитация развития потенциала сообщества

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

Исходя из вышесказанного, идеальные фасилитаторы должны:

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

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

Глава 2

Чтобы успешно фасилитировать, лидер или приглашенный специалист должен владеть:

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

Рассмотрим эти навыки подробнее с примерами:

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

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

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

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

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

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

Глава 2

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

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

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

Правила фасилитации

Нужно	Не нужно
• быть скромным • слушать других • быть творческим • работать с людьми • давать людям время, чтобы определиться со своими идеями • быть терпеливым • уважать точки зрения людей • быть толерантным • быть практичным • доверять людям • выстраивать доверие • оказывать поддержку • делиться (опытом, инструментарием, идеями, временем, едой и т.д.) • стоять или сидеть на одном уровне с участниками • фокусироваться на вопросе, а не на человеке • вовлекать всех • дать всем им возможность заниматься (рисовать, считать, расставлять приоритеты, обсуждать, делать выводы и т.д.) • проявлять сочувствие • применять свои лучшие суждения • замечать ошибки • весело проводить время	• навязываться • все время разговаривать • быть непреклонным • работать вместо людей • всегда первым высказывать свои идеи • торопиться • навязывать свои идеи • быть нетолерантным (недопустимо!) • сомневаться в людях • быть высокомерным • игнорировать идеи и приоритеты людей • держать свой опыт, знания и умения при себе • физически доминировать над людьми • фокусироваться на человеке, а не на вопросе • кого-либо исключать • дистанционироваться • опровергать доверие к себе • плохо себя чувствовать, когда все идет не совсем по плану • быть слишком серьезным

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

Упражнение

Хорошая и плохая фасилитация

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

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

Как его использовать?

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



Глава 2

Хорошая и плохая фасилитация (окончание)

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



Упражнение

Задом наперед/передом назад

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

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

Как его использовать?

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

Глава 2

Упражнение

Хорошо/плохо слушаем в парах

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

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

Как его использовать?

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

Упражнение

Копай глубже

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

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

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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

Глава 2

Упражнение

Открыто/закрыто

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

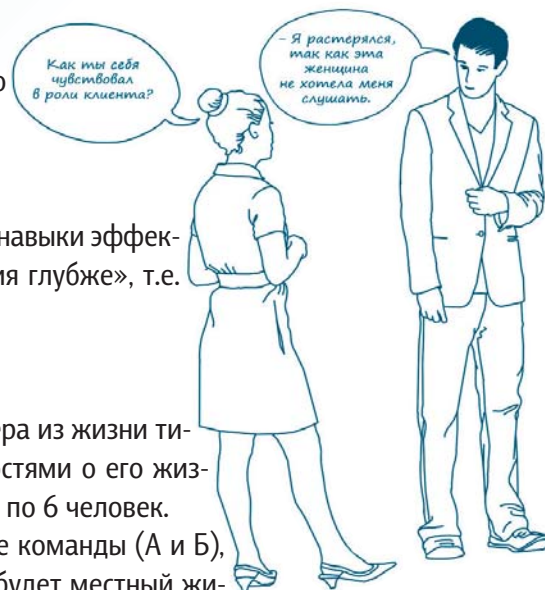
Это упражнение помогает людям применить на практике навыки эффективной постановки вопросов, особенно касающихся «копания глубже», т.е. достижения сути той или иной проблемы.

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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



Упражнение

Деликатные вопросы

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

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

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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

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

Глава 2

Упражнение

Саботаж!

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает людям:

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

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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



Саботаж! (продолжение)

Пример стратегии фасилитатора

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

Примеры²⁹ тем для обсуждения в малых группах

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

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



²⁹Тренинг для тренеров по мобилизации уязвимых сообществ в Украине.

Глава 2

Саботаж! (окончание)

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

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

Что мы узнали о конфиденциальности?

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

В каких случаях мы должны хранить конфиденциальность?

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

Какие правила о конфиденциальности нам нужны?

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

Упражнение

Измерение потенциала

Кратко об упражнении

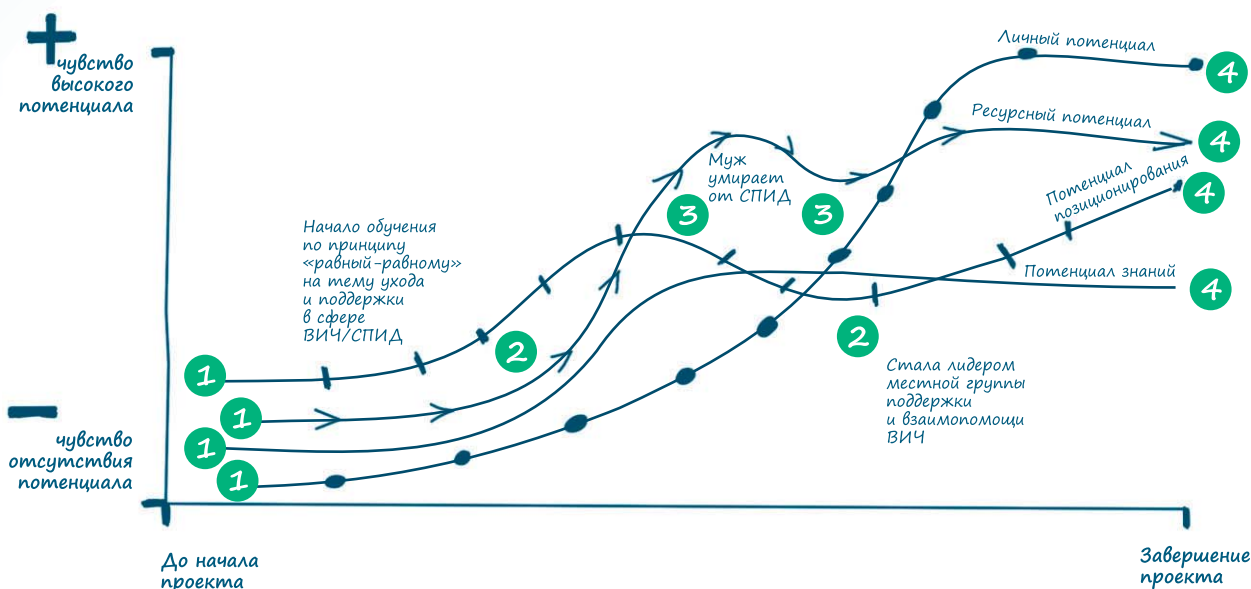
В ходе этого упражнения будет использоваться линия тенденций, позволяющая людям, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, мониторить уровень своего потенциала в течение работы проекта.

Зачем его использовать?

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

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

Диаграмма потенциала женщины – участницы проекта по уходу и поддержке



Измерение потенциала (окончание)

Как его использовать?

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

Фасилитатору на заметку!

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

Тренинговые упражнения и структурированные встречи

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

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

Глава 2

Тренинговое упражнение

ГАЗ и ТОРМОЗ активиста

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

Инструкция участникам:

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

Рефлексия и выводы:

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

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

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

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

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

Глава 2

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

Использовать упражнения может быть не всегда просто.

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

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

Упражнение на преодоление барьера в сообществах

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

Работа в команде

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

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

Члены команды могут меняться ролями по очереди.

Глава 2

Поочередное использование упражнений

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

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

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

Безопасное место

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

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

Когда проводить тренинговые сессии с инициативной группой?

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

Когда проводить РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА?

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

Ресурсы, необходимые для проведения тренинговых сессий

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

Глава 2

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

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

Распорядок и бюджет сессий

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

Общие рекомендации относительно времени проведения мобилизации в целевых группах

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

Статьи бюджета сессии по мобилизации и развитию потенциала уязвимых сообществ:

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

Какие этические вопросы важно учитывать?

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

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

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

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

2.5. Измерение результатов и эффективности мобилизации

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

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

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

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

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

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

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

Мониторинг и оценка предполагают:

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

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

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

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

Ключевые параметры мониторинга и оценки деятельности по мобилизации сообществ

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

Глава 2

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

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

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

Изменения³⁰

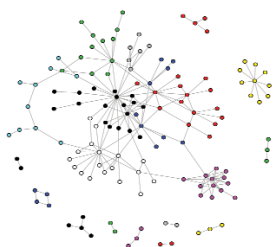
на индивидуальном уровне	на уровне сообществ
• Навыки • Представления • Знания, отношения, осознаваемый риск, личностные нормы, образ себя, эмоции, самоуважение, социальное уважение • Намерения • Поведение	• Лидерство • Уровень. Равенство участия • Равенство в доступе к информации • Равный доступ к ресурсам • Вера в эффективность совместных усилий • Совместное чувство собственности • Социальный капитал: доверие, сети • Ценность постоянного совершенствования

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

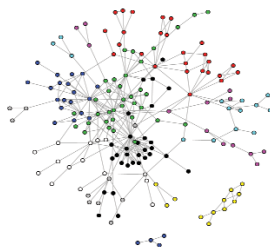
На примере участников регулярных ЛГБТ конференций исследователь Максим Касянчук с командой проанализировал динамику социальных связей с невероятной наглядностью³¹. Мы видим, что активисты налаживают социальные взаимодействия все теснее из года в год, становясь все более сплоченной силой на национальном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

Сеть ЛГБТ-активистов

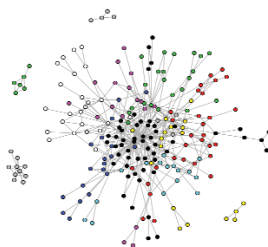
2009 г.



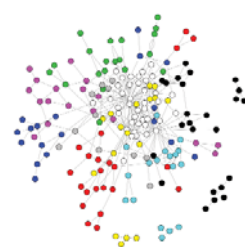
2010 г.



2011 г.



2012 г.



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

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

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

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

Глава 2

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

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

Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ в ответ на эпидемию ВИЧ³²

Обоснование оценки

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

Методология оценки

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

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

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

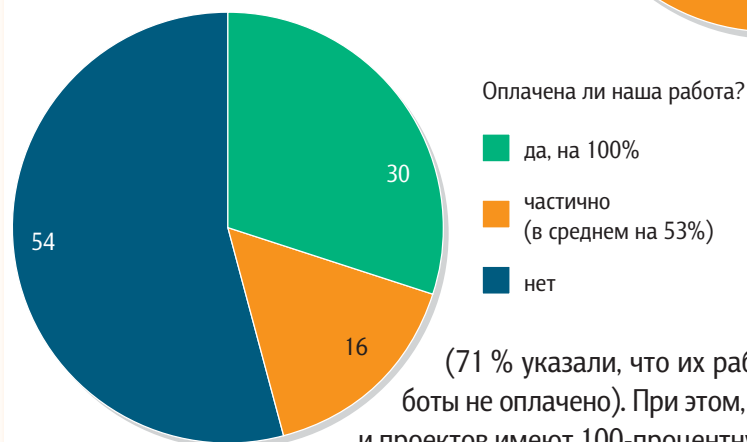
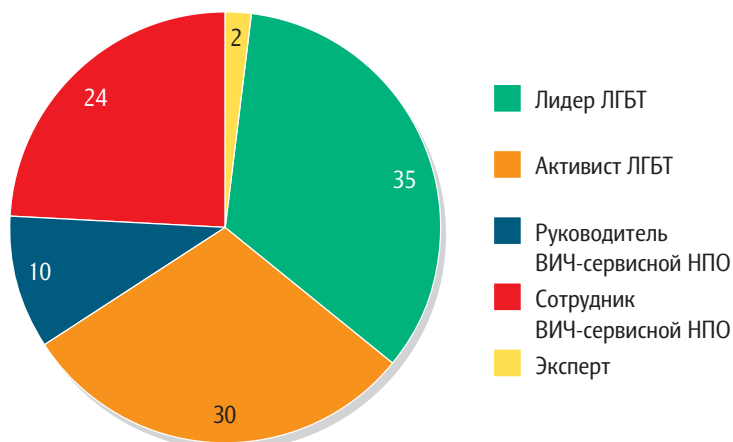


Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (продолжение)

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

Ключевые результаты оценки

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



Оплачена ли наша работа?

- да, на 100%
- частично (в среднем на 53%)
- нет

54 % респондентов отметили, что их работа по ответу на эпидемию и развитие движения не оплачивается. По данному параметру лидеры и активисты ЛГБТ движения существенно отличаются от сотрудников ВИЧ-сервисных организаций. Больше всего неоплаченного труда прилагают лидеры

(71 % указали, что их работа не оплачена) и активисты ЛГБТ (73 % работы не оплачено). При этом, 75 % сотрудников ВИЧ-сервисных организаций и проектов имеют 100-процентную занятость (см. диаграмму). 94 % респондентов говорили о личном финансовом и имущественном взносе в деятельность по борьбе с ВИЧ.



Глава 2

Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (продолжение)

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Оценка вклада лидеров сообщества ЛГБТ (окончание)

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

Как необходимо осуществлять совместный мониторинг и оценку?

Шаг 1: Сбор информации о нашей деятельности

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

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

Глава 2

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

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

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

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

Отбор показателей

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

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

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

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

Глава 2

Шаг 2: Использование информации с целью мониторинга выполненной работы

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

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

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

Интерактивный мониторинг и оценка

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

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

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

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

Шаг 3: Оценка продвижения вперед к поставленным задачам

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

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

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

Глава 2

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

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

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

Оценка продвижения вперед к поставленным задачам. Вопросы для обсуждения
Изменения по каждому показателю. Причины наступивших изменений. Необходимые дальнейшие действия.
Наиболее значимые изменения ситуации, которые удалось достичь: • Почему эти изменения важны. • На кого они больше всего повлияли. • Причины наступления изменений. • Необходимые дальнейшие действия.

Шаг 4: Обмен информацией по оценке с заинтересованными сторонами

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

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

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

Этапы и технологии развития нашего потенциала

Глава 3

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

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

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

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

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

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

Антрополог Маргарет Мид.

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

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

3.1. Формирование инициативной группы

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

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

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

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

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

Первая задача — найти настоящих буйных.

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

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

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

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

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

Глава 3

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

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

Наши задачи на этапе формирования группы

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

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

Качественные признаки малой группы:

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

«Социальная психология»

под ред. А.А.Журавлева.

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

1. Формирование актива группы

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

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

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

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

Глава 3

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

Пример из жизни.

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

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

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

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

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

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

2. Изучение ситуации в сообществах **нашими** силами

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

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

3. Информирование целевой аудитории о создании группы

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

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

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

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

4. Мотивация участников к активности

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

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

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

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

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

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

5. Выработка целей и совместного видения

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

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

Методы

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

1. Регулярные встречи группы в безопасном пространстве

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

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

Глава 3

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

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

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

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

Общие выводы из интервью с одесскими организациями)

Правила работы группы

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

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

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

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

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

Глава 3

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

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

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

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

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

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

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

Краматорск, Донецкая область.

3. Деятельность по формированию идентичности

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

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

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

Глава 3

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

4. «Акции для подъема боевого духа».

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

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

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

Крымское отделение Сети ЛЖВС.

Проведение дискуссии. Вопросы для обсуждения
Каковы причины данной проблемы?
От кого зависит решение данной проблемы в нашем городе?
Что каждый из нас и наша группа может сделать, чтобы данная проблема решалась?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Наши ключевые проблемы при формировании группы

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

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

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

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

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

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

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

Глава 3

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

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

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

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

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

Донецкая область, ИГ ПИН.

Основные задачи встреч группы и методы их реализации

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

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

«Мы уже меняем мир»:

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

«Мы сплотились и поняли себя лучше»:

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

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

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

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

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

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

Глава 3

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

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

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

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

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

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

«Ничего для нас без нас»³⁵



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

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

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

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

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

Основные сложности в развитии потенциала ПИН

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

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

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

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

Глава 3

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

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

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

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

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

Matt Curtis, Институт открытого общества (OSI).

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

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

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

Пример из практики

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

Специфика формирования инициативных групп женщин коммерческого секса

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

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

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

Техническая поддержка инициативной группы

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

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

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

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

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

Евгений Аничин,
лидер ассоциации «Клубный дом».

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

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

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

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

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

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

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

Выбор методов поддержки

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Обучение в проведении оценки и планирования

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

4. Тренинги по мотивации и формированию команды

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

5. Формирование целостной идентичности группы

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

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

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

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

Примерная структура буклета про инициативную группу может быть следующая:

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

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

Глава 3

Упражнения для тренинговых сессий

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Упражнение

Мечта⁴¹

Кратко об упражнении

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

Зачем его использовать?

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

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

Как его использовать?

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



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

Мечта (продолжение)

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

3. Подготовив все необходимое, важно пояснить группе задачу данного упражнения и дать инструкцию. При этом вы берете сырое яйцо в ладонки, а остальные материалы раскладываете на столе или полу перед участниками. Инструкция обязательно должна содержать описание задачи, время на ее выполнение и критерии успеха:

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

4. Во время выполнения данного упражнения вы, как ведущий, старайтесь для себя отметить те роли, которые каждый участник выполнял в группе.
5. Обсуждение результатов данного упражнения должно проходить по следующим стадиям:
- а. Обсуждение результата общего творчества. Это первый круг высказываний после демонстрации полета яйца. Всей группе и каждому отдельно ведущий задает вопрос:
- Было ли это реальным полетом, осуществилась ли главная мечта нашего героя?
 - Красивое ли оно, яйцо, получилось?
 - Безопасно ли ему?



Мечта (окончание)

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

Фасилитатору на заметку!

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

Упражнение

Издание информационно-образовательных материалов

Кратко об упражнении

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

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

Зачем его использовать?

Упражнение по подготовке издания помогает:

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



Издание информационно-образовательных материалов (продолжение)

Как его использовать?

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

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



Издание информационно-образовательных материалов (окончание)

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

Фасилитатору на заметку!

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

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

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

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

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

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

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



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

Некоторые из рубрик журнала:

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

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



Глава 3

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

24-страничное издание формата А4 делалось на безоплатной основе членами Клуба: от написания текстов и рисования рисунков, до верстки и подготовки к печати. В среднем подготовка одного номера занимала 3–4 месяца. В каждом элементе журнала было творчество. Все выпуски, например, читались с конца. А нумерация страниц в одном из номеров была заменена выражением «Никогда не делай того, что тебе говорят» на английском языке — по букве на каждой странице.

Какие результаты дала эта работа:

- ♦ прежде всего — сплочение команды Клуба для клубов, как личностном, так и идеологическом, социальном. В одном из номеров журнала был размещен даже список названий клуба — более 30 творческих самоназваний. Клуб последние несколько лет называл себя «Полосатый дом», потому что он размещался и практически жил в квартире, стены и потолок которой сами «клубисты» покрасили в разноцветные полосы.
- ♦ практически каждая тема журнала в дальнейшем вылилась в тренинг для лидеров молодежных организаций;
- ♦ участники клуба получили неоценимые навыки редакторской и дизайнерской работы, которая для многих из них, ребят из простых, не очень благополучных семей Оболони и Куреневки, стала в дальнейшем профессией.

Упражнение

Фотографирование

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут учиться пользоваться фотоаппаратом с целью иллюстрации того, как ВИЧ/СПИД, нарушение прав человека и другие социальные проблемы влияют на их жизнь.

Зачем его использовать?

Упражнение по фотографированию помогает обеспечить:

- ♦ безопасный способ выражать свои мнения, идеи и чувства относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ уникальную возможность для людей, которых коснулась проблема ВИЧ/СПИДа, чтобы они могли поделиться своей ежедневной реальностью.

Как его использовать?

Обычно упражнение по фотографированию состоит из пяти фаз:

1. **Тренинг по использованию фотоаппарата.** Людей обучают принципам работы с фотоаппаратом и фотокomпозиции. Можно начать, рассматривая фотоснимки из газет и журналов и обсуждая, что делает фотографию удачной или неудачной. Хорошие фотографии обычно вмещают в себя всю историю.
2. **Определение объекта для фотографии.** На данном этапе фотографы определяют с объектом, который они будут снимать, и для кого предназначена эта фотография.
3. **Фотографирование.** Фотографы идут в сообщества и фотографируют согласно своему плану.
4. **Обмен мнениями и размышления о сделанных снимках.** Фотографы проявляют свои фото и показывают друг другу результаты работы, рассказывая, что и почему они снимали. Фотографы делятся друг с другом тем, что их фото значат лично для них, обсуждают общие темы, затронутые ими в процессе фотографирования, а также извлеченные уроки относительно того, какое влияние на сообщество оказывает ВИЧ/СПИД.
5. **Представление фотографий вниманию других людей.** Это можно сделать по-разному. Например, можно провести фотовыставку в публичном месте (школе, больнице или на рабочем месте) либо издать книгу фотографий и продавать ее с целью фандрейзинга для покупки фотоаппарата или финансирования проектов по ВИЧ/СПИДу.



Глава 3

Фотографирование (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Фотография — это вид искусства, при этом и дети, и взрослые могут запросто им овладеть. Для достижения лучших результатов тренинга вы можете пригласить профессионального фотографа для его проведения.
- ♦ Перед тем как использовать чью-то фотографию, всегда спрашивайте разрешения у автора и информируйте его, для чего она будет использована.
- ♦ Фотоаппараты могут быть дорогостоящими, но теперь почти в каждом большом городе можно приобрести одноразовые фотоаппараты. Люди также могут совместно пользоваться фотоаппаратами, если их не хватает на всех.

Упражнение

История с дыркой

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники рисуют иллюстрации к рассказу о ВИЧ/СПИДе, отображая важные вопросы, связанные с проблемой.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить визуальный и безопасный способ обсудить сложные ситуации, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ детально рассмотреть данные ситуации, включая мотивацию человека к принятию тех или иных решений и поведению;
- ♦ определить выбор, с которым сталкивается человек, и факторы, влияющие на то, какой выбор он делает;
- ♦ начать обсуждение возможных путей помощи людям в принятии положительных решений.

Как его использовать?

1. Выберите ситуацию, связанную с ВИЧ/СПИДом, с которой могут столкнуться члены вашего сообщества. Например, «секс без презерватива» или «сдача теста на ВИЧ». Это будет концом вашей истории.
2. Попросите участников нарисовать эту ситуацию справа на странице. Попросите указать, с кем случилась эта ситуация, где и что именно происходит и т.д. Присвойте этой иллюстрации номер 5.
3. Теперь попросите участников нарисовать еще одну иллюстрацию слева на странице и показать начало этой истории. Присвойте этой иллюстрации номер 1.
4. А сейчас попросите участников подумать о возможных событиях, которые могли привести к ситуации, изображенной на картинке 5. Попросите их дополнить историю, вставляя иллюстрации 2, 3 и 4.
5. Начиная с рисунка 1, попросите участников подумать над выбором, который был у человека на каждом этапе этой истории, определить факторы, которые могли повлиять на тот или иной выбор человека, который продвинул его к следующему этапу истории. Пусть они запишут эти факторы под картинкой.
6. Повторите процесс для картинок 2, 3, 4 и 5, пока в истории не останется никаких пробелов.
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что же они из него извлекли. Например, почему у некоторых людей выбор больше, чем у других? Как можно увеличить выбор для людей? Какой другой выбор мог бы сделать человек? Как бы этот другой выбор повлиял на ход истории? Что имеет значение на каждом этапе этой истории?



Глава 3

История с дыркой (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите участников подумать о какой-то обыденной истории и не вдаваться в «экстрим» и трагедию. Это сделает упражнение более реалистичным и полезным.
- ♦ Это упражнение лучше всего работает, когда используется до 5 иллюстраций, при этом история происходит в течение достаточно короткого периода времени (например, на протяжении нескольких часов или дней, а не месяцев или лет).
- ♦ Если использовать бумагу и ручки, то лучше взять несколько отдельных листов, а не чертить все картинки на одном большом листе бумаги.

История в картинках, посвященная обсуждению факторов, влияющих на риск инфицирования ВИЧ и уязвимость в местном сообществе⁴²

ВЫБОР

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



ФАКТОРЫ

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

⁴²По материалам семинара по анализу, оценке и планированию, Филиппины, сентябрь 1999.

Упражнение

Письма отчаяния

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники читают письмо, обсуждают проблемы, описанные в нем, и определяют, как помочь его автору.

Письма отчаяния часто присылают в редакции журналов, газет и на радиопрограммы, где обычно есть человек, отвечающий на них. У такого человека должен быть хороший опыт и знания, чтобы давать людям адекватные практические советы.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсудить типичные жизненные проблемы, связанные с ВИЧ/СПИДом, без привязки к конкретным людям;
- ♦ рассмотреть вопросы, связанные с этими проблемами;
- ♦ начать обсуждение возможных советов и поддержки, которые могут помочь людям, столкнувшимся с теми или иными проблемами.

«Письма отчаяния» особенно эффективно использовать в работе с детьми и молодежью.

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель упражнения.
2. Перед началом упражнения подготовьте:
 - Письмо отчаяния от «типичного» члена сообщества. Например, это может быть письмо от молодого человека о том, что он до сих пор девственник, или от девушки, на которую мужчина оказывает давление и заставляет спать с ним, не используя презерватив.
 - Перечень, состоящий из 4–6 вопросов, которые помогли бы участникам обсуждать письмо и совместно составить ответ, представляя, что они и есть тем самым человеком-психологом из редакции. Примерами таких вопросов могут быть: «С какой проблемой столкнулся человек?», «Какие эмоции переживает человек и почему?», «Какой выбор есть у человека?», «Чего не стоит ему советовать?», «Какой оптимальный совет мог бы ему дать психолог?».
3. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они извлекли из него. Например, сталкиваются ли другие члены сообщества с подобными проблемами? Просто ли обратиться за помощью, когда у тебя возникает проблема? Какой совет и поддержка наиболее оптимальны в таких случаях? Где люди могут получить такую поддержку и совет?



Глава 3

Письма отчаяния (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если вам удастся найти подходящие настоящие письма отчаяния в каких-либо газетах или журналах, вы можете их использовать.

Это письмо отчаяния, список вопросов и ответ психолога были включены в пособие для тренеров, разработанное для молодежи в Зимбабве⁴³

Дорогая тетушка Стелла!

Я парень. Мне 17 лет. Моя проблема состоит вот в чем: я знаком со многими девушками, но ни одна из них не станет заниматься со мной любовью. Все мои друзья хвастаются своими любовными приключениями и сексуальным опытом. Я переживаю, что уже такой взрослый и что когда я наконец встречу девушку, она будет надо мной смеяться, когда я не смогу сделать все как следует. Пожалуйста, помогите мне!

Тайтус

Дорогой Тайтус.

Где же ты был все это время? Кажется, девушки, о которых ты пишешь, знают гораздо больше о жизни и ее превратностях и рисках, чем ты. Ты наверняка слышал об ИППП, ВИЧ и незапланированной беременности? Если девушка запросто согласится переспать с тобой без презерватива, что заставляет тебя думать, что она не спала так же с другими парнями?

Радуйся, что пока тебе не о чем беспокоиться. Оставайся девственником, пока не встретишь девушку своей мечты, и радуйся жизни. Поверь, нехватка опыта тебе совсем не станет помехой, и вам будет весело учиться вдвоем.

Тетушка Стелла

Вопросы:

- ♦ Как вы считаете, многие парни оказываются в подобной ситуации?
- ♦ Вы думаете, когда его друзья хвастаются о сексуальном опыте, они говорят правду?
- ♦ Если так, то чем они рискуют?
- ♦ Что надо делать Тайтусу?
- ♦ Какую девушку ему надо искать?

⁴³Из раздела «Тетушка Стелла: тинейджеры говорят о сексе, жизни и отношениях». Публикации «Молодежь: нам не все равно. Пособие для тренеров», Джон Сноу Интернешенел, с. 19.

Упражнение

Смелые изменения

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут занимать позицию в разных точках вдоль линии, чтобы отобразить уровень сложности изменений в сфере ВИЧ/СПИДа или защиты прав уязвимой группы.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсудить изменения, которые людям необходимо осуществить в своей жизни и жизни сообщества в отношении проблем ВИЧ/СПИДа;
- ♦ проанализировать отношение людей к этим изменениям, а также определить, какие из них наиболее/наименее достижимы и почему.

Упражнение «Смелые изменения» особенно полезно использовать, чтобы обсудить действия людей, необходимые для снижения их уязвимости к ВИЧ, а также действия сообщества, необходимые для преодоления стигмы в аспекте ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Начертите линию на поверхности (пола, земли и т.д.). Огласите, что это некий вектор, позиция на одном конце которого означает «просто», переходя в «сложно» на противоположном конце.
2. Попросите участников обсудить и определить, каким образом должны измениться люди и сообщество для преодоления проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом. Например, «Мы все должны использовать презервативы со всеми партнерами», «Мы все должны с уважением относиться к людям, которые живут с ВИЧ/СПИДом».
3. Попросите добровольца занять позицию вдоль линии, которую вы нарисовали, выражая, насколько сложно или просто было бы для людей или сообщества измениться.
4. Попросите добровольца объяснить, почему он принял ту или иную позицию. Спросите о поддержке, необходимой людям и сообществу для осуществления тех или иных перемен. Спросите у остальных участников об их мнении.
5. Попросите участников определить другие аспекты, в которых людям и сообществу нужно измениться. Повторите процесс для еще 6–8 аспектов.



Смелые изменения (окончание)

6. Запишите, какие изменения более реальные (проще) и какие сложно достижимые так, чтобы все участники могли их видеть.
7. После выполнения упражнения попросите участников проанализировать, что они извлекли из него для себя. Например, спросите, что упрощает и усложняет наступление перемен? В какой поддержке нуждаются люди и сообщество, чтобы перемены стали возможными? Как можно предоставить такую поддержку? Кто может ее предоставить?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Обсуждение возможных изменений может быть достаточно сложным заданием. Помогите участникам чувствовать себя комфортно, договорившись с ними о том, что вся озвученная информация будет конфиденциальной. Напомните им, что речь идет об изменениях, которые могли бы осуществить такие же люди, как они. Им самим не обязательно осуществлять эти изменения.
- ♦ Вместо линии вы можете использовать «секретное голосование», которое заключается в наборе карточек для каждого участника, состоящем из 5 карточек с точками от 1 до 5, отображающими уровень сложности осуществления тех или иных перемен. Например, одна точка (.) будет означать, что достичь его очень просто, а пять (.....) — очень тяжело. Зачитайте вслух изменение, которого необходимо добиться. Попросите участников нанести соответствующее количество точек на карточку и опустить ее в коробку или корзину. Подсчитайте количество голосов и обсудите, просто ли добиться того или иного изменения.

Упражнение

Стена граффити

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут наносить на стену надписи и рисунки, выражая свои взгляды, чувства и идеи относительно той или иной темы, связанной с ВИЧ/СПИДом.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ для выражения людьми своей точки зрения, идей и чувств относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ участникам прийти к новым идеям в сфере ВИЧ/СПИДа;
- ♦ определить согласия и разногласия, существующие в сфере ВИЧ/СПИДа.

Упражнение «Смелые изменения» особенно полезно использовать, чтобы обсудить действия людей, необходимые для снижения их уязвимости к ВИЧ, а также действия сообщества, необходимые для преодоления стигмы в аспекте ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Стены граффити отлично работают в больших молодежных группах, хотя это можно делать и со взрослой аудиторией.
2. Попросите участников заклеить всю стену флип-чартами в помещении, где происходит семинар.
3. Раздайте участникам материалы для письма и рисования.
4. Попросите их определиться с какой-то темой, по поводу которой они хотели бы высказаться и выразить свои мысли, чувства, и дайте им возможность выразить все, что они пожелают, на этой стене.
5. Выберите стену за пределами помещения семинара, которую люди хотели бы украсить. Подумайте, какое место было бы наиболее видным и эффективным для выражения идей, мыслей и чувств относительно ВИЧ. Это может быть какое-то общественное место, например, стена школьной площадки, автобусная остановка или приемное отделение больницы.
6. Получите разрешение администрации или владельца на разрисовку этой стены.
7. Опять-таки, дайте участникам возможность выразить любые свои чувства, мысли и мнения по выбранной ими теме на этой стене.
8. После выполнения упражнения обсудите с участниками значение стены граффити для них.



Глава 3

Стена граффити (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Цель упражнения со стеной граффити — дать людям возможность свободно и открыто выразиться, поэтому важно обеспечить безопасное место для проведения данного упражнения, где бы людям никто не мешал и не осуждал их действия и слова.
- ♦ Проводя упражнение в помещении, где проходит семинар, убедитесь, что между флип-чартами нет промежутков и что ручки/маркеры, которыми вы пользуетесь, не перепечатаются насквозь, иначе на стенах помещения могут остаться следы.
- ♦ Если вы проводите упражнение не в помещении, позаботьтесь о том, чтобы получить специальное разрешение для нанесения надписей на стену!

