

Упражнение

Идеалы

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники будут определять характеристики «идеальных» представителей сообщества и сравнивать их с реальной жизнью. Это позволяет участникам оценить, как эти идеалы влияют на их жизнь, особенно в отношении ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ для определения людьми идеальных образов членов сообщества и соотношения их с реальными людьми. Идеальный образ предполагает, как должен вести себя, выглядеть и думать «идеальный» человек;
- ♦ обсудить, каким образом эти идеальные образы влияют на то, как выглядим, думаем, ощущаем и ведем себя мы в отношении сексуального здоровья;
- ♦ определить позитивные и отрицательные эффекты нашего старания соответствовать этим образам. Это упражнение полезно использовать для обсуждения вопросов гендера, особенно того, как отличаются роли и ожидания от мужчин и женщин, и как эти роли на них по-разному влияют.

Данное упражнение выполняли члены НПО «Монгол Вижен», работающей с военными в Монголии. Результат показывает, что идеальные образы имеют как позитивные, так и негативные стороны и могут по-разному влиять на жизнь людей, а также на их поведение, в том числе и в отношении ВИЧ/СПИДа⁴⁴

Идеальная женщина		Идеальный мужчина	
<ul style="list-style-type: none">• Яркая• Аккуратная и точная• Здоровая• Честная• Заботливая и любящая семью• Всегда правильно себя ведет	<ul style="list-style-type: none">• Хорошая фигура• Умная• Добрая• Умеет общаться с другими• Уверенная в себе• Верная• Покорная	<ul style="list-style-type: none">• Атлетическое телосложение• Образованный• Без вредных привычек• Работящий• Добрый• Смелый• Хороший человек	<ul style="list-style-type: none">• Уверенный• Аккуратный• Яркий• Отважный• Честный• Веселый• У него много девушек



⁴⁴По материалам семинара по оценке потребностей, проводимого Национальным СПИД-фондом и Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД, май 2000 г.

Идеалы (окончание)

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель данного упражнения.
2. Попросите участников выбрать два типа членов сообщества для сравнения. Например, это могут быть «взрослые мужчины и женщины», «молодые мужчины и женщины преклонного возраста».
3. Попросите участников нарисовать идеальные образы этих двух представителей сообщества. В каждом случае попросите продумать, как эти люди должны выглядеть и вести себя в идеале.
4. Затем попросите участников нарисовать или записать все по пунктам в две колонки на флип-чарте (см. иллюстрацию).
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что изображено на таблице. Например, спросите, откуда берутся идеальные образы? Насколько они соотносимы с реальными людьми? Какое давление оказывают идеальные образы на людей? Как меняются идеальные образы, например, в зависимости от уровня состоятельности, возрастной группы или ВИЧ-статуса? Какие различия и сходства существуют между идеальными образами женщины и мужчины? Если бы все люди стремились к этим идеальным образам, как бы это повлияло на ситуацию с ВИЧ? Если бы нам не удавалось их достичь, как бы тогда это повлияло на ВИЧ-инфекцию? Как эти образы влияют на жизни людей в аспекте ВИЧ/СПИДа? Какие аспекты идеальных образов нужно изменить, чтобы успешно бороться с проблемой ВИЧ/СПИДа?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Это упражнение полезно выполнять, группируя участников в разные комбинации. Например, вы можете попросить мужчин создать идеальный образ женщины, а женщин — нарисовать идеального мужчину, либо попросить мужчин и женщин нарисовать один из идеальных образов. Таким образом можно изучить различия в идеалах.
- ♦ Чтобы сделать свои идеалы более яркими и интересными, участники могут использовать рисунки, фотографии, вырезки из журналов, слова из песен. Также очень эффективно попросить участников изобразить идеальные образы в ролях.

Упражнение

История в картинках

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут рисовать серию картинок, чтобы рассказать историю «типичного» члена сообщества в ситуации, связанной с ВИЧ/СПИДом.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ обсуждения сложности и выбора, с которыми сталкиваются члены сообщества в отношении ВИЧ/СПИДа;
- ♦ понять, насколько эти сложности и выбор одинаковы и различны для членов сообщества;
- ♦ начать дискуссию о том, что можно сделать для преодоления этих сложностей.

Как его использовать?

1. Объясните участникам цель данного упражнения и разделите их на группы для создания разных историй в картинках.
2. Опишите разных «типичных» представителей сообщества, например, «14-летняя девушка из бедной сельской семьи», «30-летний женатый учитель из деревни» или «19-летний работник завода».
3. Выберите три или четыре проблемы, относящиеся к теме сексуального здоровья, которые могут коснуться всех «типичных» членов сообщества. Например, «симптомы инфекции, передающейся половым путем (ИППП)» или «желание купить презерватив».
4. Попросите участников выбрать одну из проблем в сфере сексуального здоровья. Попросите их нарисовать картинки, рассказывающие историю о том, что может произойти с одним из членов сообщества, если он попытается решить ту или иную проблему. То есть они могут изобразить, куда бы человек обратился за помощью, с кем бы стал обсуждать проблему, как бы к нему отнеслись и сколько бы ему пришлось заплатить.
5. Повторите те же действия и для иллюстрации других проблем, связанных с сексуальным здоровьем.
6. Повторите процесс для разных «типичных» членов сообщества (либо попросите разные группы нарисовать истории о разных «типичных» представителях сообщества).
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить их впечатления и результаты работы. Например, спросите, у кого из членов сообщества больше всего возможностей в поиске помощи? У кого их меньше всего? Как относятся к разным людям, когда те обращаются за помощью? Почему так происходит? Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию?



История в картинках (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Напоминайте участникам, что качество их рисунков не имеет значения. Главное в этом упражнении — обмен идеями и обучение.
- ♦ Попросите участников не тратить слишком много времени на рисунки, чтобы оставить побольше времени на обсуждение проблем, изображенных на картинках.



Упражнение

Мозговой штурм

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут делиться своими мыслями, чувствами и идеями относительно проблемы ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Это упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ высказывания своего мнения и чувства относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ участникам узнать новые идеи относительно ВИЧ/СПИДа;
- ♦ определить, в чем заключаются согласие и разногласия в разных аспектах ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Разделите участников на четыре группы и вручите каждой цветную ручку.
2. Подумайте о четырех сложных ситуациях, возникающих в сообществе в связи с ВИЧ/СПИДом. Например, «соседи игнорируют людей, живущих с ВИЧ/СПИДом» или «многие дети-сироты воспитываются бабушками и дедушками».
3. Напишите каждую ситуацию сверху на отдельном большом листе бумаги. Разместите эти листы на разных стенах вашего рабочего помещения (или на деревьях).
4. Попросите каждую группу стать рядом с листом. Попросите их записать как можно больше идей относительно возможных путей решения и улучшения сложных ситуаций. Перед тем как они начнут, скажите, что на данном этапе важно записывать абсолютно все приходящие в голову идеи, не рассуждая о них.
5. Спустя 5 минут громко объявите «Меняемся!» и попросите каждую группу переместиться к другому листу бумаги. Попросите их дополнить идеи, записанные предыдущей группой.
6. Спустя 5 минут еще раз громко объявите «Меняемся!». Продолжайте ту же процедуру, пока каждая группа не добавит свои идеи на всех листах.
7. Теперь участники возвращаются в общую группу. Прочтите все записанные ими идеи и попросите прояснить, если кому-то что-то непонятно.
8. После выполнения упражнения попросите участников обсудить извлеченные уроки. Например, спросите, насколько было сложно придумывать идеи? Были ли у групп одинаковые или разные идеи? Какие из них можно в скором времени реализовать? Какие для этого понадобятся ресурсы?



Мозговой штурм (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Поток мысли помогает людям свободно и открыто выражать свои мысли. Поэтому важно создать безопасную среду, в которой людей не судят по их словам.
- ♦ Если у кого-то из участников возникают проблемы с написанием идей, попросите всех использовать символы для их изображения.
- ♦ Существует масса других способов проводить «поток мысли». Например:
 - жужжащие группы;
 - незаконченные предложения: попросите участников закончить предложения, например: «Чтобы улучшить ситуацию, наше сообщество может...»;
 - картинные галереи: попросите каждого участника нарисовать картину, отображающую их мысли относительно какой-то определенной, связанной с ВИЧ/СПИДом проблемы. Развесьте картины на стене или деревьях. Попросите людей расспросить друг друга о том, что они нарисовали и почему.



Все вопросы — кто принимает решения (все правление или глава), как часто перевыборы, вопросы по Уставу — они не праздные. Лидер должен понимать, что их надо выносить на общее обсуждение, и это не связано с регистрацией. Когда мы уже определились, то тогда и можем приступать к регистрации.

*Из интервью с экспертом,
Севастополь.*

3.2. Наше структурирование

На данном этапе жизни инициативной группы происходит ее структурирование в нескольких направлениях:

Во-первых, в группе более четко определяются и закрепляются роли и **функции** каждого из участников группы.

Во-вторых, группа на данном этапе начинает четко понимать и часто прописывать **процедуры** принятия решений и решения конфликтов внутри группы.

В-третьих, именно на данном этапе **задачи и методы** работы инициативной группы становятся более понятны и целесообразны для всех участников группы.

В-четвертых, группа на данном этапе становится уже заметной и занимает **свое место** в системе организаций и групп в сфере ответа на эпидемию ВИЧ и правозащитных организаций.

Структурирование по обозначенным векторам в любом случае со временем происходит, независимо от того, будет группа регистрировать неправительственную организацию или останется клубом по интересам, инициативной группой. Уже в течении первого полугодия существования группы определяется ее состав, становится более стабильным. Несколькими проведенными акциями, множеством встреч и тренинговых секций дают возможность каждому из участников проявиться с лучшей стороны в выполнении неоконченных работ или задач в коллективных действиях, исходя из личных предпочтений, темперамента, знаний, опыта и навыков.

Структурирование как индивидуальных ролей, так и задач группы и ее роли в жизни города или ответе на эпидемию ВИЧ происходит при каждой встрече, обсуждается после каждого упражнения по командообразованию, начало этого этапа очень трудно отделить от окончания предыдущего. Иногда лидер может понять, что мы успешно прошли данный этап, когда в процессе планирования акции цели и задачи выписываются уже достаточно быстро, а схема выполнения разных функций прорисовывается группой с легкостью, без конфликтов — как всегда.

Глава 3

Иногда признаком успешного завершения формообразования группы может стать решение по регистрации НПО. При этом сама регистрация потребует наращивания в группе дополнительных, так сказать бюрократических функций. Регистрация потребует изучения действующей редакции законодательства, регулирующего порядок регистрации, работы и отчетности объединений граждан.

Члены сообщества часто создают организации, когда у них возникает желание начать новую деятельность, или отделиться в реализации определенной работы, которую раньше они осуществляли совместно с другими людьми или организациями. НПО часто образуются или начинают формироваться в процессе мобилизации сообщества. Преимуществами создания НПО являются:

- ♦ обеспечение структурного управления деятельностью на более широком уровне;
- ♦ упрощенное привлечение финансирования и ресурсов, чем в случае неофициально действующей группы;
- ♦ отчетность перед сообществом и партнерами благодаря четко сфокусированным действиям;
- ♦ помощь членам сообщества в развитии автономии и самодостаточности их действий;
- ♦ развитие организационного и управленческого потенциала среди членов сообщества;
- ♦ возможность создания сети и альянса с другими организациями.

НПО часто являются членскими организациями с организационной структурой и официальными документами, регулирующими их деятельность и регистрацию. Члены сообщества должны согласовать цели и задачи организации и быть максимально открытыми, обсуждая эти вопросы.

Поддержка общественных организаций в форме развития их потенциала, безусловно, полезна. Среди наиболее востребованных сфер совершенствования могут быть управленческий потенциал, лидерские навыки, знания и специфические навыки работы в сфере ВИЧ/СПИДа. Очень важно, чтобы управление и принятие решений в неправительственной организации было максимально прозрачным, а также чтобы была налажена хорошая коммуникация с членами организации и широкими массами населения, особенно в случае использования внешних ресурсов.

Наши задачи в процессе структурирования

1. Конкретизация целей и задач инициативной группы или организации

Даже если раньше мы уже определили роль инициативной группы в защите прав и интересов всего уязвимого сообщества, на данном этапе потребуется провести сессию по стратегическому и операционному планированию. Даже в этом нашем пособии в разделе 2.2. в шаге планирования действий мы предложили несколько практических упражнений для такого планирования. Пособий по такому планированию много, но для инициативной группы есть несколько вещей, которые обязательно нужно получить в результате такой сессии, независимо от методики ее проведения.

- а)** Нужно проанализировать собственные сильные, слабые стороны, имеющиеся ресурсы и риски для работы группы;
- б)** нужно четко сформулировать цель работы группы/организации. Реалистичную и выполнимую на период 3–5 лет;
- в)** задачи группы должны быть четко привязаны к их исполнителям, а выполнение определенных группой задач должно приводить к реализации целей работы группы;
- г)** группа при планировании должна для себя определить методы работы. Их лучше всего прописать и обсудить через такую форму, как «ДА и НЕТ» (DOs and DONTs) (смотри подробные инструкции в тренинговых секциях к данному этапу).

Конкретные цели и задачи совсем не обязательно писать официальным бюрократическим языком. Главное, чтобы каждому участнику группы и его потенциальным новым членам эти цели и методы были понятны.

2. Распределение ролей и функций в команде

У группы на этом этапе уже сложились традиционные виды деятельности, будь то организация отдыха на природе, выпуск информационного журнала или проведение пикетов возле городской администрации. Постепенно каждый член группы нашел тот вид своего участия, активности, который отвечает его темпераменту, личностным условиям и ограничениям, при этом максимально дает возможность принести группе пользу знаниями, опытом и умениями.

Задача лидера состоит прежде всего в том, чтобы данные роли, даже если они стали привычными, не стали ограничивать возможности. Ведь если

Глава 3

кому-то было страшно выходить на пикет в первые месяцы своего членства в группе, или кто-то не умел писать заявления в органы власти, а кто-то другой боялся проводить уличное консультирование или быть ведущим-фасилитатором встреч группы — это не означает, что человек не сможет этого делать через полгода или год.

Для того, чтобы роли и функции не стали ярлыками, чтобы каждый мог развиваться, важно ввести принцип ротации, и время от времени предлагать менять эти роли. Например, вести собрание группы может новый человек каждый месяц. Хорошим подспорьем в таком взаимном обучении членов группы может стать **принцип наставничества**, когда на первых шагах освоения новых функций участник с большим опытом идет рядом и страхует менее опытного участника. Так, более опытный консультант идет рядом с новичком и поддерживает того, ненароком подсказывая в случае, если тот ступешался, испугался.

Лидеру при формировании ролевой структуры группы важно отслеживать, чтобы ни одна из ролей не стала менее ценной, чем другие. Природные группы часто для собственного сплочения делают кого-то козлом отпущения. Для инициативной группы такая структура неприемлема, т.к. она стигматизирует одного из участников и противоречит принципам равенства, поддержки каждого из членов сообщества.

Для того, чтобы структура группы была поддерживающей и гармоничной, важно после завершения каждого этапа совместной деятельности в общем обсуждении результатов внимательно отметить роль каждого. Это можно делать в виде процедуры «раздачи слонов», когда группа постепенно благодарит каждого за успех в акции, начиная от тех, чья роль была менее заметна для внешнего взгляда. Такие похвалы могут подтверждаться призами или подарками. Даже если это будет шуточная грамота с благодарностью от каждого члена группы, это очень приятно каждому. Если в группе есть человек с творческими умениями, важно для завершения акции или тяжелого проекта не полениться и не забыть изготовить небольшие памятные сувениры с возможным названием по типу медалей: «За творчество и героизм, проявленный в протестной акции».

Если о деятельности группы готовится публикация, важно обозначить если не каждого из ее участников, то роль всей группы в организации. Самоограничение амбиций лидера, постоянное упоминание о заслугах группы — это не только признак профессиональности лидера, но и его внутреннее уважение к коллегам, признание важности общего действия.

Могут ли существовать в такой ситуации у потребителей членские взносы? Я бы сказала, нет... Или in-kind, как говорят американцы, типа, я принесу свой чай... Тут вопрос, готовы ли люди вкладывать свой ресурс. На самом деле, обычно только лидеры готовы вкладывать деньги, все остальные делают свой взнос только временем и усилиями

Галина Каминская,

г. Львов.

3. Формализация нашего членства, взносы, определение степени закрытости группы

На данной стадии жизни группы может возникнуть страх перед новыми людьми у тех, кто пережил вместе с группой множество сложных моментов и внес много своих ресурсов. Ведь уже сформировалось наше общее Мы, которое зиждется не на формальном принципе, а на ощущении взаимного доверия, понимания, поддержки.

Группа имеет право определить свои границы, которые будут комфортны всем ее участникам. Этот вопрос стоит обсудить на общем собрании группы в момент, когда в группы будут приглашены или попросятся новые участники и это вызовет ощущение дискомфорта у других членов группы. Если степень открытости в группе сформировалась очень высокая, то группа может принять решение, что она закрытая, и не принимает новых членов. Такой вариант развития событий не очень плодотворный для инициативной группы, т.к. может в дальнейшем привести к превращению группы в узкий дружеский круг, который ограничивает свою связь с внешним к группе сообществом. Такая группа может восприниматься всем сообществом как высокомерная, оторванная от реалий, слишком амбициозная и даже опасная.

Лучше всего группе выработать критерии приема новых членов в группу. Можно определить легкую и понятную процедуру, которая обезопасит группу от постоянной смены случайных людей на встречах, и в то же время даст возможность привлечь в группу новых активистов из сообщества. Такой процедурой приема в группу может быть написание мотивационного письма, прохождение собеседования со старожилками или лидерами, отвечающими за вопросы этики и коммуникации в группе. Возможным вариантом приема в члены группы может стать волонтерская поддержка и участие в акциях до вступления в организацию или группу.

Часто на данном этапе жизни группы важным становится вопрос обозначения, закрепления членства в группе или организации. Такое закрепление чаще всего происходит в виде списков членов группы и уплате членских взносов.

Глава 3

Членские взносы в организации играют несколько важных функций:

1. Формализация членства как самой активной и полноправной формы участия в работе группы, в принятии решения.
2. Формирование отношения к группе/организации как к своей, в которую были вложены собственные средства.
3. Формирование общего ресурса организации, независимого от привлеченных внешних средств, который может позволить выживание организации и осуществление ею миссии и целей.

Самым сложным вопросом для решения станет размер, форма и частота взносов. Это зависит от благосостояния каждого члена группы и всего сообщества. При этом членские взносы не должны наносить урон жизни человека, но быть ощутимыми для бюджета, как что-то значимое. Членские взносы могут предоставляться как в денежной, так и в неденежной форме, как например, бумага, канцелярия, оплата телефонных переговоров и т.д.

По опыту многих мировых общественных организаций, максимальные членские взносы в общественную деятельность не должны превышать 10 % дохода человека.

4. Детализация наших этических норм и системы коммуникации

На этапе формирования группы мы уже определяли правила жизни и работы группы, сейчас вопрос этических норм может возникнуть снова в связи с конфликтными, проблемными ситуациями, а также в связи с различными интерпретациями общих договоренностей. В случае таких конфликтов между членами группы или организации, лидеру необходимо сразу вынести ситуацию на общее собрание группы, но не как личный конфликт Васи с Петей, а как вопрос уточнения норм взаимодействия.

Тогда **схема разрешения конфликта** будет выглядеть так:

1. Все участники конфликтной ситуации спокойно излагают факты – что именно произошло. Свою реакцию на произошедшее описывают через слова «я почувствовал, что ...».
2. Лидер, а также те из участников, которые не были вовлечены в конфликт, просматривают ранее утвержденные правила группы и определяют, какая норма была нарушена. При этом они должны избегать прямого обвинения нарушителя. Говорится это так: «Возможно, Петя, не совсем разобрался в том правиле, которое мы все для себя установили, и его нарушил» В случае, если у участников конфликта возникают разные толкования одного и того же правила, лидеру важно обозначить, что такой конфликт прежде всего противоречит духу группы, а потом предложить группе использовать данную ситуацию для уточнения правила.
3. Группа совместно с участниками конфликта приходит к уточненной или новой формулировке общего правила, которое дописывается в свод правил.

Если нарушителем правил является лидер группы, то эта ситуация наносит огромный урон этике группы, и в таком случае решение конфликта стоит поручить внешнему человеку, который пользуется общим уважением и заинтересован в плодотворной работе группы. Этим третейским судьей может быть глава наблюдательного совета организации, или лидер группы, который уже отошел от дел, или авторитетный психолог-медиатор, который хорошо знает ситуацию в сообществе и группе, но не является ее непосредственным участником.

Очень важная часть правил касается системы передачи информации и избегания узурпации определенной информации из внешнего мира. Для того, чтобы возникало на этой почве меньше конфликтов, важно всем членам группы быть подключенными к общему списку рассылки или группе в социальных сетях, куда будет попадать любая информация из внешнего мира, и где будет происходить общее принятие решения.

Общее принятие решения как процедура должна быть выписана очень четко. Сколько членов организации нужно для кворума? Голосуем простым (50%+1) или конституционным большинством (2/3 от присутствующих). Принимаем решение большинством или консенсусом? Кто и как фиксирует и доносит до всех принятое решение? Кто и как контролирует его выполнение?

Глава 3

Особенное внимание в коллективном принятии решения важно уделить **распоряжению общим ресурсом**, таким как общие средства из членских взносов, внешних донорских ресурсов, частных пожертвований, общий компьютер, место для встреч и т.д.

Из опыта многих инициативных групп, предлагаем несколько интересных способов сбора и распоряжения общими ресурсами:

- ♦ **поочередное пользование** — если есть общая техника (машина, компьютер, видеокамера), которые могут понадобиться для разных и личных и общественных целей членам группы, то составляется график пользования, где каждый обозначает свою потребность. То время использования ресурса, что нужно для целей группы, общественной деятельности, закрепляется, не подлежит смещению, а об остальном времени — договариваются те, кому этот ресурс может понадобиться. Такая система не дает простаивать ресурсу, к нему имеет доступ не только руководитель, ресурс становится дополнительной мотивацией для членов группы. При этом поломка во время пользования по личным задачам должна компенсироваться лично пользователем, а не всей группой.
- ♦ **взносы из дому** — часть ресурсов можно собрать без обращения в донорские агентства. Так, люди готовы предоставить чай, печенье и даже собственную квартиру, если не все время;
- ♦ **общая зарплата** — иногда некоторые международные доноры для организации адвокации предоставляют материальные ресурсы в виде заработной платы лидеру группы. Это может привести к развалу группы, т.к. работу делают все, а оплачивается она только одному человеку. Поэтому можно ввести систему распределения оплаты между всеми в соответствии с трудозатратами, где за единицу можно взять количество часов или дней на организацию событий с коэффициентом на профессиональную подготовку.

Нужно ли им вкладывать свой ресурс, это важно или не важно? Важно! Это очень важно, потому что, если мы им сразу даем внешний ресурс, то они на «присоске», мы их покупаем.

Галина Каминская,

г. Львов.

5. Регистрация организации

Члены сообщества часто создают организации, когда у них возникает желание начать новую деятельность, или отделиться в реализации определенной работы, которую раньше они осуществляли совместно с другими людьми или организациями. НПО часто образуются или начинают формироваться в процессе мобилизации сообщества. Преимуществами создания НПО являются:

- ♦ обеспечение структурного управления деятельностью на более широком уровне;
- ♦ упрощенное привлечение финансирования и ресурсов, чем в случае неофициально действующей группы;
- ♦ отчетность перед сообществом и партнерами благодаря четко сфокусированным действиям;
- ♦ помощь членам сообщества в развитии автономии и самостоятельности их действий;
- ♦ развитие организационного и управленческого потенциала среди членов сообщества;
- ♦ возможность создания сети и альянса с другими организациями.

НПО часто являются членскими организациями с организационной структурой и официальными документами, регулирующими их деятельность и регистрацию. Члены сообщества должны согласовать цели и задачи организации и быть максимально открытыми, обсуждая эти вопросы.

6. «Внешнему миру — о нас»

Внешний мир по отношению к инициативной группе и организации разделяется на:

- а) само уязвимое сообщество, интересы которого группа защищает;
- б) специалистов по ответу на эпидемию, врачей, юристов, представителей других НПО, к услугам которых группа обращается, с кем строит сотрудничество;
- в) мишени адвокационной работы — официальные люди, которые принимают решения;
- г) общее население данного города или страны.

Глава 3

Группа на данном этапе становится уже достаточно известной в сообществе, благодаря активности группе у целевой группы возникает определенный образ группы. Теперь группа должна определить то, кем она хочет быть для сообщества и четко донести эту роль: будет это оказание социальных услуг, правозащита или адвокация, все эти роли должны быть понятны сообществу. Информация сообществу доносится через информационно-образовательные материалы, сайт группы, группы в социальных сетях и, что самое главное, слова самих членов группы. Если в таком позиционировании возникают разночтения, то на собрании группы важно договориться, что мы обещаем представителям сообщества, а чего не обещаем и не делаем.

Так же понятна группа должны быть и для специалистов и возможных партнеров. Для партнеров можно подготовить информационные листки про работу группы, но немаловажно — приходить знакомиться. На таких встречах часто сразу становятся понятны сферы общих интересов и взаимовыгодного сотрудничества. Для группы важно определить ключевых партнеров, сделав матрицу партнеров, где по каждой из сфер деятельности и задаче определяются ключевые организации, которые могут оказать поддержку, у которых совпадают цели и задачи с вашими хотя бы частично.

Пример матрицы партнеров для задачи по обеспечению доступа к заместительной поддерживающей терапии для наркопотребителей

Партнерская организация	Уровень сотрудничества	Сфера пересечения задач и интересов	Опасения по отношению к нам	Как мы можем заинтересовать в совместной работе	Что мы хотим от партнерства получить
Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине	Национальный	Важен доступ максимального количества наркопотребителей к ЗПТ	Нестабильная группа и лидерство	Поддерживать региональную адвокацию	Поддержку в виде писем на областную администрацию, финансовую поддержку адвокационных акций, тренинг
Областной нарко-диспансер	Область	Важен доступ с выполнением процедур. Хотят уменьшения ежедневного количества людей по приему лекарств	Опасаются акций против них	Договориться о совместных целях акции, которые полезны диспансеру, а проводятся нами	Место для встреч, готовность к рецептурной форме выдачи препаратов

В такую матрицу важно вписать всех возможных партнеров и специалистов, чтобы более комплексно увидеть возможные конфигурации коалиций, а также чтобы более системно выстроить информацию о группе, которая снизит опасения и покажет позитивные стороны сотрудничества с группой.

Оказалось, что в роли спикеров, к большому сожалению, могут выступить не все. Таких, как Сережа (лидер ИГ из числа ПИН), — единицы. А остальные говорить не могут. Поэтому, когда у нас были общественные слушания по вопросам сообщества, то спикером была я.

Из интервью с Галиной Каминской,
г. Львов.

Новые методы этого этапа

На данном этапе, кроме привычных уже регулярных встреч, проводятся встречи по формализации организации. Именно на таких своеобразных «общих собраниях», куда приглашается максимальное число заинтересованных членов инициативной группы и представителей сообщества, знающих и симпатизирующих группе, происходит структурирование группы/ будущей организации.

Задачи, которые последовательно выполняют такие собрания:

- ♦ Обсуждение функциональной структуры организации, основных руководящих органов;
- ♦ Разработка процедур и правил взаимоотношения;
- ♦ Проведение выборов, разработка системы принятия в члены организации;
- ♦ Формирование стратегического видения развития организации, ее ключевых задач;
- ♦ Проведение акций по информированию как сообщества, так и основных заинтересованных сторон о создании организации, ее задачах.

Наши проблемы при структурировании

Большинство проблемных зон мы уже обсудили в секции задач, но еще раз перечислим ключевые подводные камни данного этапа, о которых вспоминают практически все лидеры и участники инициативных групп:

1. Сложности с распределением обязанностей и возможностями делегировать полномочия лидера.
Именно позиция лидера при распределении ролей может вызвать перекос. И тогда лидер жалуется на перегруз, а другие участники не чувствуют своего вовлечения и участия в действиях группы. Тут важно помнить, что лидера делает сильным и значимым именно группа.
2. Узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры.
Система принятия решения и доступа к информации, если не разработана всеми вместе или не выполняется, дает ситуацию узурпации власти и последующий развал группы.

Глава 3

3. Неготовность членов сообщества вкладывать личные ресурсы для выполнения целей организации. Если недостаточная мотивация или понимание общих целей, то члены сообщества не готовы тратить свое время, деньги, давать доступ к своим личным связям для успеха группы.
4. Проблемы с регистрацией организации по защите прав маргинальных групп, вызваны обычно негативным отношением к таким группам со стороны чиновников и общества в целом. Единственный способ преодоления этой проблемы — это профессионализм в подготовке документов, который может потребовать приглашения внешних экспертов.
5. Низкий уровень профессиональной готовности к решению юридических и организационно-управленческих задач — дело наживное. Главное — не бояться читать законы и задавать экспертам неудобные вопросы.
6. Отсутствие «спикеров» сообществ на местах. Говорить о своей инициативной группе для НПО, государственных чиновников, прессы — это значит выходить в мир как представитель той или иной маргинальной, стигматизированной группы. Готовность к такому самораскрытию есть не у всех лидеров ИГ, она может появиться в процессе формирования организации. В то же время голос специалистов-профессионалов не всегда воспринимается как объективное видение картины самим сообществом.

Техническая поддержка

На данном этапе жизни группы внешняя техническая поддержка уже не повредит, как в форме внешних финансовых средств, так и в форме тренинговой и методологической поддержки. Ключевые потребности организации в технической поддержке:

- ♦ Примеры документов (устав, политика, функциональная структура);
- ♦ Тренинги по организационному развитию;
- ♦ Тренинги по формированию и структурированию команды;
- ♦ Предоставление возможности самостоятельно распоряжаться имеющимися ресурсами всей инициативной группе.

У них изначально все сложно было, на этапе разделения ролей сошлись люди, различные по вероисповеданию, жизненным принципам, которые не то, что в организации, на одном квадратном километре находиться не могут. Начались разборки, склоки... Вроде самоопределились, но варились года три. Они делили роли, функции, стратегии, видение, долго не могли зарегистрироваться именно потому, что не могли понять, кто из них будет руководить. И это как раз естественно при переходе к организации.

*Эксперт по развитию сообществ,
АР Крым, об одной из инициативных групп.*

Упражнения для тренинговых сессий

На данном этапе жизнедеятельности группы очень важно детально обсуждать любые возможные разногласия и непонимания в группе для того, чтобы лидерские претензии, ожидания участников могли быть открыто высказаны и обсуждены.

Приводим несколько примеров таких упражнений, которые дают возможность:

- ♦ узнать больше о мнениях внутри группы как в «Согласен/не согласен» или иметь возможность поделиться своими сложностями при выполнении различных функций («Горячее кресло») и ролей («Ролевая игра»);
- ♦ структурировать и приоритезировать задачи и цели организации («Сортируем карты», «ДА и НЕТ»);
- ♦ более четко увидеть будущее, к которому стремится группа, и роль каждого в достижении желаемого («Город нашей мечты», «Не страшная сказка»);
- ♦ обсудить гендерные стереотипы, которые могут препятствовать лидерской позиции женщины в обществе и в данной группе («Таблица гендерных ролей» и «Гендерные мифы»).

Упражнение

Горячее кресло

Кратко об упражнении

Это упражнение особенно эффективно для того, чтобы люди смогли себя почувствовать на месте другого человека и осмыслить все сложности и давление, с которыми сталкиваются другие в разных ситуациях, связанных с ВИЧ/СПИДом.

На этом этапе совместной работы группы, используя данное упражнение, можно легче обсудить тяжелые роли в организации совместных действий, дать возможность поделиться сложностями выполнения определенных рутинных видов работ в организации или инициативной группе.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ оживленно обсуждать сложные и сенситивные вопросы, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить, что люди делают и не делают по поводу проблемы ВИЧ/СПИДа;
- ♦ понять, что испытывают люди по отношению к проблемам ВИЧ/СПИДа;
- ♦ адресовать мифы и неправильное понимание многих аспектов ВИЧ/СПИДа;
- ♦ обсудить разные стратегии решения проблем ВИЧ/СПИДа.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения подготовьте примеры из жизни, с которыми должны ознакомиться участники. Это должны быть какие-то жизненные дилеммы, написанные от имени первого лица. Например, если вы рассматриваете профилактику ВИЧ, то в истории должно быть написано что-то вроде: «Я — мужчина, и каждый день мои коллеги после работы заставляют меня ходить в бордель». Также можете попросить участников подумать об альтернативных дилеммах.
2. Попросите добровольца занять «горячее кресло», это значит, что он должен сесть на стульчик или пол перед всеми участниками.
3. Попросите этого человека зачитать историю из жизни как бы от своего имени.
4. Попросите остальных участников задавать вопросы человеку от имени его друзей, например: «Почему ты чувствуешь давление со стороны друзей ходить в бордель?»
5. В случаях, когда ответы на вопросы требуют дополнительной информации, которая не указана в заготовленной истории, попросите сидящего в кресле человека додумать детали.



Горячее кресло (окончание)

6. Повторите процесс с другими добровольцами и другими историями из жизни.
7. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они узнали из него. Например, спросите, почему было просто или сложно отвечать на вопросы? Какой выбор был у этого человека? О каких знаниях и отношениях людей говорят их ответы? Каким образом они влияют на риск инфицирования ВИЧ? Проясните все возможные неправильные представления о ВИЧ/СПИДе.

Фасилитатору на заметку!

1. Позаботьтесь о непринужденной атмосфере. Например, может, стоит попросить сесть в «горячее кресло» двоих человек одновременно, чтобы упростить ход упражнения, например, вместе с человеком, на которого оказывают давление посещать бордель, посадить его коллегу, который оказывает на него давление.
2. Сделайте акцент на том, что история из жизни совершенно необязательно отображает реальный опыт добровольца.
3. Не заставляйте людей занимать «горячее кресло», если они сами не захотят.



Упражнение

Ролевая игра

Кратко об упражнении

В ходе игры участники разыгрывают ситуацию, которая может произойти в реальной жизни, и обсуждают затронутые в ней проблемы.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсудить реальные ситуации, связанные с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ использовать эти ситуации, чтобы помочь людям понять свои чувства и поделиться тем, что они на самом деле испытывают в тех или иных ситуациях, связанных с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ приобрести новые и отработать уже существующие навыки. Например, в ходе ролевой игры люди могут обработать навыки ведения переговоров или убеждения партнера в использовании презерватива.

Ролевая игра особенно полезна для обсуждения вопросов об этике, стигме, дискриминации, тестировании на ВИЧ, преимуществах АРВ-терапии и плохих практик.

Как его использовать?

1. Четко объясните задачи ролевой игры. Попросите участников подготовить сценарий обычной ситуации, которую они хотели бы обыграть. Либо подготовьте такую ситуацию заранее, а также краткую информацию о ролях и ситуации, чтобы участники могли ее сыграть.
2. Пригласите добровольцев, желающих поучаствовать в ролевой игре, и дайте им 15 минут для подготовки.
3. Попросите добровольцев выполнить ролевую игру. Попросите остальных участников внимательно слушать и наблюдать за происходящим.
4. После выполнения ролевой игры попросите добровольцев рассказать, каково им было играть свои роли и какие ощущения они пережили. Затем попросите аудиторию рассказать, каково им было наблюдать за игрой, что они поняли и что испытывали.
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить его результаты. Спросите их о сложностях обыгранной ситуации. Кто имел больше влияния в данной ситуации? Какими могли бы стать последствия такой ситуации? Что могло бы улучшить ситуацию?



Ролевая игра (продолжение)

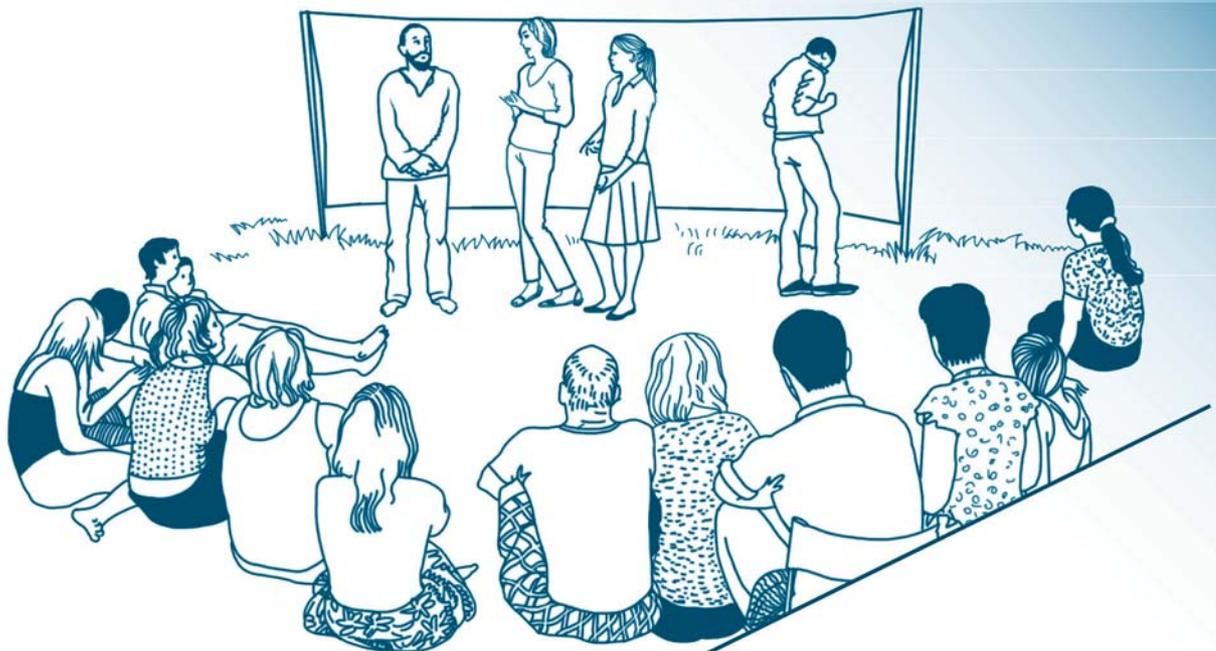
Фасилитатору на заметку!

1. Выбирайте подходящих и активных добровольцев для ролевой игры. Попросите их проявить творчество (например, создать какие-то костюмы), чтобы правдоподобно обыграть ситуацию.
2. Попросите добровольцев обыграть обыденную реальную, а не экстремальную историю. Это поможет вам использовать ролевую игру для обсуждения жизненных ситуаций и проблем.
3. В ролевой игре важно не только то, что люди говорят, но и их действия. Обратите внимание на язык тела добровольцев и аудитории.
4. Иногда полезно остановить ролевую игру в какой-то момент для обсуждения. Потом историю можно продолжить. Также во время паузы зрители могут предложить разные действия героев или варианты окончания истории.
5. Ролевые игры часто бывают забавными. Это помогает людям расслабиться и открыто говорить о чем-либо. Но иногда веселье может взять верх, и смысл ролевой игры может быть утерян. Следите за этим и напоминайте группе о важности и серьезности данного упражнения.
6. Ролевые игры могут вызывать бурю эмоций. Обыгрываемые ситуации могут напомнить людям об их собственном грустном опыте или опыте их родных и близких. Имейте это в виду и давайте достаточно времени для обсуждения.
7. Иногда хорошо использовать серию ролевых игр, которые фокусируются на какой-то одной проблеме, но немного отличаются. Например, в другом варианте ролевой игры главные герои могут поменяться местами — мужчины с женщинами, поменять отрицательное отношение на положительное, роль клиентов можно поменять на психологов.



Глава 3

Ролевая игра (окончание)



Всегда очень важно подытожить результаты ролевой игры со всеми участниками

Упражнение

Город нашей мечты⁴⁵

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению группа в процессе стратегического планирования может хорошо увидеть свою миссию и определить свои задачи не только в вербальном их выражении, но и в форме образов.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает группе более четко определить цели и задачи, а также почувствовать реальность их выполнения. Кроме того, данное упражнение способствует сплочению группы, формированию общности видения и визуализации целей.

Как его использовать?

1. Для выполнения этого упражнения необходимо множество плакатов, обоев или бумаги для флип-чартов, несколько мотков бельевой веревки, набор гуаши, две–три большие кисти, набор маркеров, несколько ножниц, несколько наборов цветной бумаги или картона. Даже если у группы нет ресурсов все это купить, то можно использовать краски и фломастеры из дому, а для бумаги взять старые мотки с обоями.
2. Перед началом работы группе озвучивается цель упражнения: «Для нашего стратегического планирования важно более четко увидеть то, к чему мы все вместе стремимся, в каком городе хотим жить. Сейчас мы это определим в игровой форме».
3. Ведущий озвучивает инструкции для участников: «Представьте себе, что мы реализовали все наши задачи и достигли цели нашей работы в нашем городе. И вот теперь — на дворе 2028 год (прибавьте 10–15 лет к настоящему времени). В наш город мечты приезжает для обучения группа специалистов и активистов из Африки. Они услышали о наших успехах и хотят у нас научиться. Задача группы за 1 час времени с помощью неявных визуальных материалов создать в этой комнате макет/карту города мечты. Важно, чтобы на ней нашли отражение все те результаты, которые мы планируем с вами сейчас. Все помещение в нашем распоряжении. Важно сделать результат как можно более демонстрационным, чтобы с первого взгляда наши гости поняли, что здесь происходит».



⁴⁵ Данное упражнение было разработано автором пособия совместно с Ларисой Валовой для тренинга психологов-супервизоров в Киеве в 2012 году.

Город нашей мечты (окончание)

4. После завершения подготовительного этапа игры, ведущий представляет из себя гостей, которые приехали на обучение в Город Мечты. Вся группа встречает и проводит по городу, объясняя каждую деталь и рассказывая, как этого удалось добиться. Важно задавать максимум уточняющих вопросов, чтобы технология и результат были понятнее самой группе.
5. Для всех участников группы важно сфотографировать полученную картину или сфотографироваться на фоне данного макета всем вместе. Такая фотография может стать для всех важным мотивирующим фактором при возникновении сложностей.
6. После выполнения упражнения в общей группе обсудите его результаты:
 - Что из придуманного понравилось больше всего? Какие результаты кажутся осуществимыми в кратковременной перспективе, а какие могут быть достигнуты только в перспективе 15–20 лет или больше.
 - исходя из полученной картины, какие задачи из обсуждаемых ранее и визуализированных в Городе Мечты, кажутся сейчас самыми главными, первоочередными?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если команда организации большая или вы используете данное упражнение для тренинга лидеров из разных групп, то можно для выполнения этого упражнения объединить участников в малые группы около 5–7 человек, и тогда каждая группа будет визуализировать в этом городе одну из поставленных командой стратегических задач. Потом, после завершения каждого отдельного макета, всей команде важно дать 15–20 минут для налаживания взаимосвязей — систем коммуникации между этими отдельными частями города и для подготовки общей презентации города гостям.

Упражнение

Таблица гендерных ролей

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает рассмотрение и определение участниками разных ролей мужчин и женщин. А также включает обсуждение того, каким образом эти разные роли влияют на жизнь мужчин и женщин, особенно в отношении ВИЧ/СПИДа.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ найти безопасный способ обсуждения важных вопросов о гендере, в том числе в аспекте культурных традиций, насилия в семье и секс-работы;
- ♦ определить разные роли мужчин и женщин в отношении экономики, сообщества, семьи и половых отношений;
- ♦ определить, каким образом эти разные роли влияют на ВИЧ/СПИД, и как ВИЧ/СПИД влияет на эти роли;
- ♦ начать дискуссию о том, какие гендерные роли меняются либо должны меняться и почему.

Как его использовать?

1. Лучше всего таблицы гендерных ролей использовать в группах до 8 человек.
2. Начертите таблицу по образцу, который приводится ниже. Подпишите в таблице заголовки колонок «Экономика», «Сообщество», «Семья», «Половые отношения» и заголовки строчек «Женщины», «Мужчины».
3. Обсудите, какую роль в экономике выполняют мужчины и женщины. Запишите или изобразите с помощью рисунка основные моменты. Предложите участникам обсудить следующие вопросы:
 - Почему мужчины и женщины выполняют эти разные роли?
 - Какое позитивное и отрицательное влияние оказывают эти роли на жизнь женщин и мужчин в целом?
 - Какое позитивное и отрицательное влияние оказывают эти роли на жизнь женщин и мужчин в аспекте ВИЧ/СПИДа?
4. Повторите обсуждение этих вопросов для каждой из колонок таблицы — в сообществе, семье и половых отношениях.
5. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить информацию, указанную в таблице. Например, каким образом взаимосвязаны разные группы ролей? (Например, как взаимосвязаны роли мужчин в экономике с ролями женщин в половых отношениях?) Кто доминирует в отношениях в сфере экономики, сообществ, семьи и половых отношений? В каких аспектах такое влияние нужно изменять? Что можно сделать для его изменения? Каким образом данные гендерные роли влияют на уязвимость людей к ВИЧ?



Глава 3

Таблица гендерных ролей (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Убедитесь, что все участники четко понимают значение каждой колонки, например, что в данном случае означает «экономика».
- ♦ Таблица также может помочь разобраться, как отличаются гендерные роли в разных сферах деятельности сообщества, например, в разных возрастных группах мужчин, либо между мужчинами, живущими в сельской и городской местности.

Таблица гендерных ролей, демонстрирующая разные роли женщин и мужчин в одной из деревень Зимбабве

	Экономика	Сообщество	Семья	Половые отношения	Позитивные эффекты	Отрицательные эффекты
Женщины	Выполнять дополнительную работу в полях. Зарабатывать небольшие дополнительные деньги (например, продавая овощи на рынке)	Предоставлять практическую поддержку (например, детям-сиротам). Помогать болеющим соседям. Делиться новостями и информацией с другими	Заниматься приготовлением пищи и уборкой в доме. Растить детей. Ухаживать за болеющими членами семьи	Угодить сексуальным желаниям мужчин. Не выражать удовольствия или боли, связанных с сексом. Рожать детей	Могут обеспечить здоровье и благополучие детей	Не в силах решать, когда заниматься сексом. Не в силах контролировать использование презерватива. Двойная нагрузка: уход за детьми и работа
Мужчины	Быть главным добытчиком в семье. Решать, сколько денег зарабатывать для семьи. Принимать решения о крупных семейных расходах (например, оплата школы и пр.)	Участвовать в политике и принимать решения. Представлять интересы деревни. Управлять делами деревни. Управлять комитетом по вопросам развития	Быть главой семейства. Устанавливать моральный уклад и контролировать наказания. Водить семью в церковь	Решать, когда, где, как и с кем иметь половые отношения. Решать, использовать ли презерватив. Решать, обращаться ли за помощью (например, в случае ИППП)	Могут иметь столько сексуальных партнеров, сколько захотят	Множество партнеров повышает риск инфицирования ВИЧ. Большая ответственность по обеспечению семьи

Упражнение

Игра «Согласен/не согласен»

Кратко об упражнении

В ходе данного упражнения участники рассматривают разные утверждения о ВИЧ/СПИДе и принимают позицию согласия/несогласия по отношению к каждому из них.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает:

- ♦ обеспечить подвижный и безопасный способ обсуждения разного отношения людей к основным проблемам, связанным с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить, совпадают или отличаются отношения разных людей и почему так происходит;
- ♦ обсудить возможные последствия разных отношений людей к вопросам гендера, культурных традиций и стигмы.

Игра «Согласен/не согласен» очень полезна в работе над изучением разных отношений среди людей к вопросам гендера, культурных традиций и стигмы.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения:
 - Подготовьте 4–6 надписей с утверждениями о представлениях разных аспектов ВИЧ/СПИДа, например, «Вы можете заразиться ВИЧ через поцелуи» или «Вы должны использовать презерватив только с работниками секс-бизнеса».
 - Нарисуйте или напишите три плаката: «я согласен», «я не согласен» и «я не уверен (на)». Разместите эти плакаты в разных частях помещения/территории, на которой вы будете проводить упражнение.
2. Прочитайте вслух одно из утверждений. Попросите участников стать под тем плакатом, который выражает их точку зрения. Например, если они полностью согласны с утверждением, пусть станут под надписью «я согласен»; если они не уверены, они должны стать где-то посередине ближе к надписи «я не уверен(на)».
3. Попросите участников объяснить свои разные позиции. Попросите их попытаться переубедить друг друга изменить свое мнение. Участники, изменившие свое мнение, могут по желанию перейти на другую сторону.
4. Верните группу в начальную позицию и повторите процедуру с каждым утверждением.
5. После выполнения упражнения попросите участников обсудить результаты игры. Например, в чем было достигнуто наибольшее/наименьшее согласие? Почему у людей возникают разные мнения? Каким образом они связаны с поведением людей и ВИЧ/СПИДом?



Игра «Согласен/не согласен» (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Выбирайте утверждения, которые бы вызывали разные мнения. Это сделает упражнение более оживляющим и полезным.
- ♦ Приветствуйте разногласия между участниками и предоставьте каждому из них достаточно времени для полноценного участия. Не спешите быстро переходить к следующему утверждению.
- ♦ Очень важно, чтобы ваше личное мнение относительно утверждений не влияло на ход упражнения.



Упражнение

Гендерные мифы

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает обсуждение участниками разных мифов о том, как мужчины и женщины должны думать, чувствовать, выглядеть и вести себя.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ найти безопасный способ обсуждения мифов о том, как мужчины и женщины должны думать, чувствовать, выглядеть и вести себя;
- ♦ обсудить, что люди думают о гендерных мифах и как они влияют на их жизнь, особенно в аспекте ВИЧ/СПИДа;
- ♦ начать дискуссию о том, какие гендерные мифы нужно менять и как это можно сделать.

Упражнение о гендерных мифах особенно полезно при обсуждении вопросов, связанных с профилактикой ВИЧ, таких как уязвимость и культурные традиции.

Как его использовать?

1. Перед началом упражнения подготовьте 4–6 примеров гендерных мифов. Это будут общепринятые мнения о том, как должны думать, выглядеть, чувствовать и вести себя женщины и мужчины. Среди примеров может быть что-нибудь вроде: «Мужчины сильные, женщины слабые» или «Контроль деторождения — ответственность женщины».
2. Если участвуют и мужчины, и женщины, разделите их на группы по половому признаку. Если все участники одного пола, разделите их на две группы и попросите одну из групп представить, что они говорят от имени противоположного пола.
3. Прочитайте вслух один из гендерных мифов. Попросите участников обсудить, согласны ли они с тем или иным суждением. Попросите их руководствоваться разной информацией для высказывания своей позиции. Например, они могут использовать какие-то слова из песни или повествований, радиопрограмм.
4. По тому же принципу обсудите остальные гендерные мифы.
5. Объедините группы и попросите их обсудить и сравнить свои результаты работы.
6. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить, что они извлекли из этого упражнения. Например, откуда берутся гендерные мифы? Какие из мифов соответствуют жизни? Что происходит, когда в реальности мужчины и женщины не вписываются в существующие мифы? Каким образом гендерные мифы влияют на ВИЧ/СПИД? Нужно ли менять некоторые из мифов? Как можно это сделать?



Гендерные мифы (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Если участникам на этом этапе некомфортно обсуждать личную информацию, попросите их сопоставить гендерные мифы с «типичными» людьми и ситуациями их сообщества.
- ♦ Это упражнение может также пригодиться для обсуждения гендерных вопросов и уязвимости мужчин, которые имеют секс с мужчинами, и трансгендерных людей.
- ♦ Участники разного возраста могут по-разному воспринимать это упражнение. Помогите участникам понять, каким образом обсуждение данных вопросов поможет преодолеть проблему ВИЧ/СПИДа в их обществе.

Примеры гендерных мифов и вопросов для дискуссии

Примеры гендерных мифов

- ♦ Мужчины работают, женщины сидят дома.
- ♦ Женщины эмоциональны, мужчины рациональны.
- ♦ Мужчины сильные, женщины слабые.
- ♦ Женщины заботятся о семье, мужчины тратят деньги и пьют.
- ♦ У мужчин множество сексуальных партнеров, женщины остаются верными одному партнеру.
- ♦ Контроль над деторождением — ответственность женщины.

Вопросы о гендерных мифах

- ♦ Отвечают ли эти мифы реальной жизни?
- ♦ Знаете ли вы мужчин и женщин, которые не подпадают под данные мифы? Каким образом они отличаются?
- ♦ Кому от мифов лучше и кому хуже?
- ♦ Как влияют данные мифы на жизнь мужчин и женщин и их роль в сообществе?
- ♦ Как влияют данные мифы на жизнь мужчин и женщин в отношении проблемы ВИЧ/СПИДа в сообществе?
- ♦ Какие мифы необходимо менять? Как это можно сделать?

Упражнение

Сортируем карты

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению можно сгруппировать разные вопросы в тех случаях, когда присутствует большой поток информации.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает отсортировать и организовать информацию по категориям, а именно:

- ♦ организовать по пунктам информацию, полученную во время проведения оценки;
- ♦ сгруппировать действия в зависимости от того, насколько они реальны и доступны;
- ♦ обсудить, какие действия влекут риск ВИЧ-инфицирования, и какие являются менее рискованными.

Как его использовать?

1. Лучше всего это упражнение работает в маленьких группах.
2. Определите какой-то вопрос, который будете обсуждать, например: «Что может улучшить качество жизни детей-сирот и уязвимых детей?».
3. Попросите участников написать или нарисовать на отдельных карточках разные вещи, связанные с данным вопросом, например, те вещи, которые помогают улучшить жизнь детей-сирот и уязвимых детей.
4. Попросите положить карточки рисунками вверх, чтобы все участники могли их видеть.
5. Теперь попросите участников отсортировать карточки по разным категориям в соответствии с их собственными критериями обсуждаемого вопроса. Например, критериями, определяющими разные аспекты, улучшающие жизнь детей-сирот и уязвимых детей, могут быть здоровье, социальная поддержка, образование, экономическая поддержка и прочее.
6. После выполнения упражнения обсудите его результаты. Например, обсудите значение каждой категории. Почему люди выбрали именно эти категории? Как можно использовать данную информацию.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ В случае сортировки информации, полученной во время проведения оценки, участники могут воспользоваться той же техникой, как при определении задач оценки, т.е. критериями могут быть: знание людей о ВИЧ, их отношение к ВИЧ, поведение в отношении с ВИЧ.
- ♦ Для оценки доступных действий участники могут их рассортировать по категориям в зависимости от уровня сложности их воплощения — от простого к очень сложному.

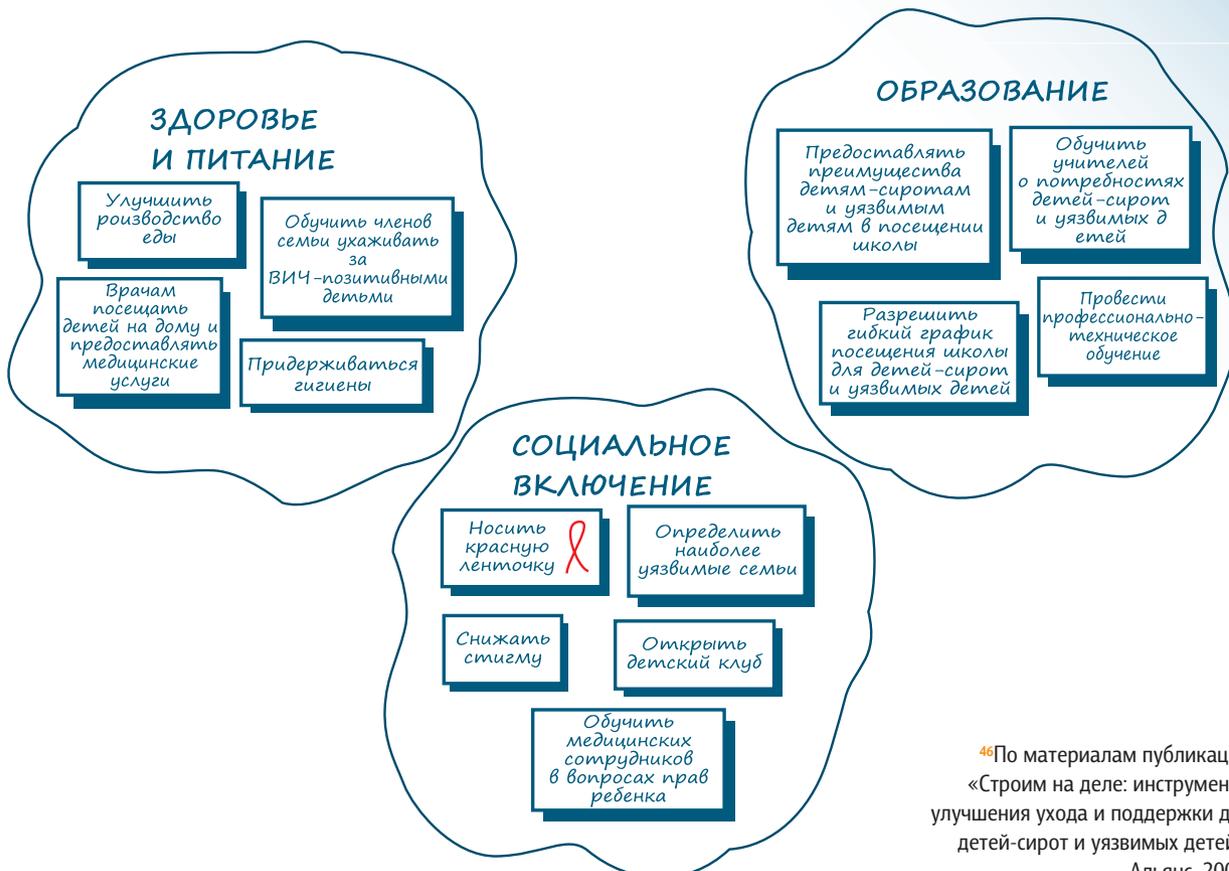


Глава 3

Сортируем карты (окончание)

- ♦ Для оценки рисков, связанных с ВИЧ, разные действия можно сгруппировать в категории от высокого до низкого уровня риска. Существует множество вариантов сортировки карточек. Подумайте, какой из них применить.
- ♦ Дайте участникам возможность придумать свои категории, если таковые еще не определены. Вначале этот процесс может показаться вам слишком неорганизованным и медленным, но верьте в людей и в то, что у них все получится!

Результаты упражнения по сортировке карточек, целью которого было определение способов улучшения жизни детей-сирот и уязвимых детей⁴⁶



⁴⁶По материалам публикации «Строим на деле: инструменты улучшения ухода и поддержки для детей-сирот и уязвимых детей», Альянс, 2004.

Упражнение

ДА и НЕТ

Кратко об упражнении

Благодаря этому упражнению можно структурировать методы, которыми группа готова пользоваться в реализации собственных целей, и которыми не готова, принципиально не будет пользоваться.

Зачем его использовать?

Использование этого упражнения помогает организовать все возможные методы решения задач группы по двум группам — приемлемых и не приемлемых для данной команды категориям.

Как его использовать?

1. Выполнять это упражнение нужно в режиме общего обсуждения всеми членами группы. Если группа очень большая, то ее можно для детального обсуждения объединить в несколько подкоманд, но итоговую таблицу важно обсудить и утвердить всем коллективом.
2. Ключевой вопрос для обсуждения: Какими методами наша группа пользуется, а какими точно не пользуется для решения наших стратегических задач. Решение этой задачи легко организовать через заполнение таблицы для перечисления методов и подходов:

ДА, мы делаем	НЕТ, мы делаем

3. Попросите участников в малых группах или в общем обсуждении перечислить все формы, методы подходы к работе группы, которые они уже использовали или планируют, хотя использовать для решения стратегических задач группы в секцию «Да, Мы делаем».
4. Далее опишите в группах те методы, к которым группа не готова или не считает необходимым пользоваться. Например, не все группы готовы или считают целесообразным выходить с пикетами или акциями протеста на улицу. Не все группы уязвимых сообществ считают эффективными работу в учебных заведениях по формированию толерантности. Важно непри этом обсудить аргументацию, почему группа не считает необходимым прибегать к данному методу работы. Среди таких аргументов могут быть идеологические расхождения, отсутствие ресурсов или неприоритетность этого метода, он не даст ожидаемого результата.
5. После выполнения упражнения в малых группах, если вы разбивались на подгруппы, обсудите его результаты общим составом организации или инициативной группы. В результате этого обсуждения из нескольких таблиц нужно получить одну, общую. В нее ведущий по результатам обсуждений выписывает те пункты, которые повторялись у разных групп и не вызывают возражений. На это обсуждение не стоит экономить времени, ведь именно обсуждение подходов приводит к выработке ближайших планов, выявлению эффективного и кратчайшего, часто неординарного пути к цели.

3.3. Наша продуктивная работа по стратегическим направлениям

На данном этапе группа из числа сообществ готова помогать другим членам сообщества решать насущные проблемы. Исходя из стратегических целей, группа может выбрать одно из направлений своих действий как то:

1. оказание услуг по профилактике, консультированию, уходу и поддержке для членов сообщества в связи с ВИЧ, туберкулезом и другими проблемами со здоровьем;
2. защита прав представителей уязвимых сообществ — как судебными так и внесудебными методами, включая деятельность по мониторингу нарушения прав, подготовке отчетов по ситуации с защитой прав человека, оказание помощи адвоката в судах и т.п.;
3. адвокация в интересах сообщества, действия по представлению сообществ в продвижении или защите доступа сообщества к определенным услугам или правам на системном уровне.

Для плодотворной реализации любой из этих задач организация должна быть зарегистрирована и иметь официальный статус.

В рамках данного пособия мы не сможем уделить достаточно внимания всем аспектам деятельности группы в обозначенных направлениях, да и в этом нет смысла, так как по каждому из направлений консультирования,

Когда умирает активизм, рождается профессионализм.

Один из экспертов, пожелавший остаться неизвестным

Притча о цели протеста

Проводя семинар по работе со СМИ, мы работали с группой, которая старалась протестовать против одного из законов в области социальной защиты. Одна женщина сказала, что она хочет использовать СМИ, чтобы все люди узнали, какие ужасные последствия будет иметь этот закон. А мы спросили: «Хорошо, что вы хотите, чтобы читатели и зрители сделали?» Она ответила, что хочет рассказать людям факты о проблеме и то, сколько людей страдают от этой проблемы. Мы же спросили: «Если люди будут знать факты, что они должны сделать?» Она сказала, что люди должны прийти в негодование от законодательства и политиков, которые его продвигают. Тогда мы спросили: «Если люди разозлятся и придут в негодование, что они тогда должны делать?» Она ответила, что читатели должны быть обеспокоены проблемой. «Если они будут обеспокоены, как они должны действовать?» — был наш вопрос. Наконец она сказала, что не знает, что именно могли и должны были бы сделать люди в результате сообщений СМИ.

Мы ставим задачу на формирование инициативных групп, и потом мы должны их отпустить, что должно произойти с этой группой, которая от нас же зависима и мы же ее сформировали, что мы должны сделать, чтобы они действительно стали той силой, которая будет говорить: «Вот мой интерес, и отойдите».

*Галина Каминская,
г. Львов.*

оказания услуг для каждой из целевых группы существуют отдельные специализированные пособия, большинство из которых доступны на сайте Альянса в полном объеме <http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/index.htm>.

В случае с адвокацией, то тут мы рекомендуем обратиться к пособию для неправительственных организаций «Адвокация», которое дает детальную информацию по основным этапам и методам адвокационной деятельности в сфере ответа на эпидемию ВИЧ (<http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/advocacy/index.htm>).

Если говорить о правозащитной деятельности, то полезным ресурсом для лидера организации будут материалы по защите прав уязвимых групп во взаимодействии с правоохранительными органами, подготовленные командой Альянса, в частности буклет 309 по правам наркопотребителей (<http://www.aidsalliance.org.ua/cgi-bin/index.cgi?url=/ua/library/our/309/index.htm>) и другие публикации по защите прав.

Наши задачи по организации продуктивной деятельности

1. Выработка приоритетных направлений деятельности организации, формирование стратегии, операционного плана силами всей организации

При этом важно, чтобы все направления деятельности приоритетизировались по значимости для сообщества и организации, а не по тому, есть ли внешние ресурсы на обеспечение этой деятельности. Опыт показывает, что если задачи необходимо выполнить и план разработан качественно, то и ресурсы для его выполнения, как внутренние, так и внешние, обязательно найдутся.

2. Формирование финансовой и программной стабильности организации

Какое бы направление организация ни выбрала, его стоит балансировать другими. Даже если организация из числа сообщества решит сосредоточить свои усилия на оказании консультационных и профилактических услуг сообществу как ключевой задаче, она ни в коем случае не должна отбрасывать все остальные направления, такие как правозащита и адвокация. Именно разнообразие опыта, навыков и деятельности организации дает возмож-

Глава 3

ность при изменении внешних условий, прекращении финансирования на одно направление работы, быть жизнеспособнее за счет других направлений.

На данном этапе развития инициативной группы проявляется самое основное противоречие, которое в нашем теоретическом обзоре было обозначено как противоречие взгляда на мобилизацию сообщества как цель и как средство.

Профессиональными организациями, такими как ВИЧ-сервисные НПО, инициативные группы из числа сообществ воспринимаются как средство доступа в целевую группу, расширения охвата услугами. В то же время подход развития потенциала предполагает свободу группы определять цели и задачи. Инициативная группа может (и достаточно часто так и делает) сформировать приоритеты своей деятельности, которые не будут рассматривать оказание четко определенных профилактических услуг как первоочередные цели. Например, задача лоббирования однополых браков или формирование толерантного отношения со стороны врачей может быть сформулировано группой ЛГБТ как ключевые цели, а профилактика ВИЧ/ИППП будет занимать в стратегии не самое важное место.

Кроме того, именно здесь организации начинают прочерчивать границы своей компетенции, строить сети территориальной переадресации к специалистам. Именно уважение к специалистам-медикам необходимо восстанавливать лидерам сообщества, иногда после своего личного очень негативного опыта.

Методы

1. Формирование команды волонтеров, разработка системы мотивации для волонтеров из числа сообщества.
2. Организация оказания услуг (профилактика, ресоциализация, уход и поддержка, группы взаимопомощи, тренинги для сообщества, разработка и выпуск информационных материалов, адвокационная деятельность). Оказание услуг представителями сообщества хоть и имеет вид профессиональной деятельности, но часто является формой подтверждения общности, возможностью помочь своим. Данная дополнительная мотивация и вовлеченность никак не должны влиять на уровень оплаты, который должен быть равным независимо от опыта жизни с проблемой при равной занятости и эффективности.

Для ЖКС из Севастополя важным фактором самоорганизации является возможность помощи «своим»:

Первое, о чем девочки говорят, — это «услуги для наших», то есть нам надо предоставить им курсы, возможность постирать и т.д. Скорее всего это будет ключевой момент — «услуги для наших», для таких же, как мы. Развитие организации нужно для того, чтобы оказывать услуги; защита прав — для того, чтобы легче жилось.

Эксперт Л. Литвиненко.

3. Повышение профессионализма исполнителей.
4. Налаживание системы мониторинга и оценки.
5. Обмен лучшим опытом, визиты по обмену опытом, проведение летних лагерей и совместных тренингов несколькими подобными организациями.

Наши проблемы

Безусловно, в сфере оказания каждой из услуг есть свой комплекс проблем, однако мы здесь обозначим общие для всей профессиональной деятельности со стороны организаций, образованных представителями уязвимых сообществ:

1. **Возможности баланса задач:** защиты прав (активизма) и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации. Баланс и гармоничное сочетание интересов сообщества и зависимости от сотрудничества с представителями власти можно решать через образование специфической адвокационной подгруппы в рамках организации, пациентской ячейки, которая будет восприниматься отдельно от основной сервисной организации.
2. **Дефицит квалифицированных кадров, текучка кадров.** Приводит к утрате поддерживающей атмосферы в команде, восприятию нанятых сотрудников только как подчиненных, но не как членов организации.
3. **Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов** не из сообщества. Сложности по формированию здоровых взаимоотношений в коллективе в случае, если часть сотрудников организации являются ее членами, а часть — просто нанятыми специалистами. Для того, чтобы избежать конфликтов, важно определенное время уделять именно поддержке системы членства, проводить традиционные общие сборы, предоставлять членам возможность определять приоритеты работы организации, вырабатывать ее стратегию, возможность как и прежде распоряжаться ключевыми ее ресурсами.
4. **Эффект сгорания социальных работников из сообщества,** потеря мотивации, возможный срыв в потреблении наркотиков.
5. **Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии** организации в процессе мобилизации финансовых ресурсов («на наши приоритеты грантов не дают»).

Техническая поддержка

Со стороны донорских организаций, которые поддерживают деятельность по оказанию услуг, чаще всего техническая помощь оказывается в направлении обучения оказания отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокация). Дополнительные потребности в технической помощи для организаций из числа сообществ требуются еще и в следующих направлениях:

- ♦ Организация системы супервизии для социальных работников, тренинги по профилактике эффе́кта сгорания;
- ♦ Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту. Организациям, созданным представителями сообществ, особенно необходимы тренинги по управлению финансовыми и человеческими ресурсами;
- ♦ Стажировки и другие формы обмена практическим полевым опытом (пощупать, увидеть своими глазами, спросить у «наших»);
- ♦ Помощь в мобилизации финансовых ресурсов.

В подборе возможных тренеров, консультантов по развитию управленческого потенциала и развитию командного взаимодействия в организациях, созданных сообществами, приглашать именно специалистов с опытом развития потенциала.

Если у донорского агентства есть возможность планомерно развивать потенциал организации, то важно в начале процесса провести комплексную оценку потенциала организации, используя одни из международно признанных инструментов, сформировать план оказания технической помощи, а потом, по завершении работы, тем же инструментом оценить результат.

Упражнения для тренинговых сессий

Мы приводим здесь всего несколько тренинговых упражнений, которые могут быть полезны и уместны для организации на этом этапе.

1. Упражнения по планированию, осуществлению и мониторингу деятельности для уязвимых групп, как, например, «Сеть взаимопомощи».
2. Упражнения по активному обмену имеющимся опытом («Карусель», «Вспомнить все»).

Упражнение

Сеть взаимопомощи

Кратко об упражнении

Данное упражнение предусматривает составление участниками системы, состоящей из людей и организаций, которые могут предоставлять поддержку человеку в отношении ВИЧ/СПИДа, и определение понятия отношений взаимопомощи.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ найти безопасный способ определения разных людей и организаций, которые могут предоставлять поддержку людям в отношении ВИЧ/СПИДа;
- ♦ обсудить оптимальную форму помощи и поддержки для разных людей и то, откуда такая помощь может поступать;
- ♦ определить тип взаимоотношений, существующих между людьми, вовлеченными в услуги по уходу и поддержке;
- ♦ определить, что является решающим для установления хороших и эффективных отношений взаимопомощи.

Упражнение особенно полезно для определения сети поддержки, которая существует либо могла бы быть построена для членов сообщества с особыми потребностями, например, детей-сирот и людей, живущих с ВИЧ/СПИДом.

Как его использовать?

1. Объясните цель упражнения и попросите участников выбрать тип человека, на котором будет сфокусировано данное упражнение. Например, это может быть «молодая женщина, живущая с ВИЧ/СПИДом» или «бабушка, воспитывающая детей-сирот».
2. Попросите участников нарисовать этого человека, находящегося в центре внимания (т.е. нашей сети или диаграммы).
3. Попросите участников подумать обо всех возможных людях и организациях, которые потенциально могут предоставлять поддержку этому человеку. Попросите написать их названия по кругу вокруг изображенного человека.
4. Попросите участников обсудить и определить возможную взаимосвязь между этими людьми и организациями. Необходимо изобразить эти взаимоотношения с помощью линий.



Глава 3

Сеть взаимопомощи (окончание)

5. На линиях подпишите, какую именно поддержку и помощь они предоставляют/получают друг от друга.
6. После выполнения упражнения предложите участникам обсудить, что они извлекли из него о сети взаимопомощи. Например, сколько разных людей и организаций могут предоставлять услуги по уходу и поддержке? Какие отношения устанавливаются между нуждающимся человеком и этими разными людьми и организациями? Каким образом складываются отношения между разными людьми и организациями? Каким образом данные взаимоотношения могут повышать потенциал и уровень жизни людей, но не делать их зависимыми от других людей и организаций?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Сделайте ударение на том, что отношения взаимопомощи — это всегда двусторонний процесс. Такие отношения складываются между человеком и другими людьми и организациями, относящимися друг к другу с уважением, и оказывают взаимную поддержку.
- ♦ Попросите участников подумать над разными типами взаимосвязи. Например, между врачом и медицинским работником сообщества могут быть установлены формальные профессиональные отношения. Но между медицинским работником и членами конкретной семьи могут быть установлены неформальные и более близкие отношения.
- ♦ Альтернативным выполнением данного упражнения является использование мяча и нитки, которую нужно передавать по кругу, обсуждая и устанавливая возможную взаимосвязь между всеми элементами круга взаимопомощи.

Упражнение

Карусель

Кратко об упражнении

В ходе этого упражнения участники будут давать друг другу консультации в решении тех или иных проблем.

Зачем его использовать?

Упражнение может:

- ♦ помочь найти новые идеи по заданной теме;
- ♦ дать возможность участникам обсудить реальные проблемы, с которыми они сталкиваются;
- ♦ помочь участникам, которым удобнее обсуждать проблемы в узком кругу;
- ♦ дать возможность участникам найти решение проблем благодаря общению с людьми, у которых есть похожий опыт и трудности;
- ♦ продемонстрировать, что каждый участник группы может сделать свой важный вклад.

Как его использовать?

1. Это упражнение работает лучше всего, когда проводится в группах (каруселях), состоящих из 8–12 человек. Так что сначала разделите участников на такие группы.
2. А теперь разделите каждую группу на две равных части — А и Б.
3. Попросите часть А сесть в тесный круг спинами вовнутрь круга.
4. Попросите часть Б сесть в более широкий круг таким образом, чтобы каждый участник подгруппы Б сидел лицом к участнику подгруппы А.
5. Попросите каждого подумать о какой-то проблеме, с которой им приходится сталкиваться.
6. Скомандуйте, что участники подгруппы А будут исполнять роль консультантов по различным вопросам для подгруппы Б. У них будет три минуты, чтобы выслушать проблему своих коллег из подгруппы Б и дать совет.
7. Когда все участники подгруппы Б определятся со своими проблемами, они могут начать рассказывать о них своим коллегам из подгруппы А, а те в свою очередь могут начинать давать советы в ответ.
8. По истечении трех минут громко скомандуйте «Меняемся!». Попросите всех участников внешнего круга (Б) сдвинуться вправо на одного человека. При этом подгруппа А остается на своих местах. Таким образом, теперь все будут общаться с кем-то другим.
9. Теперь повторите шаг 7 и дайте участникам еще три минуты, чтобы объяснить свои проблемы и получить совет. Затем снова скомандуйте «Меняемся!» и повторите шаг 8.



Глава 3

Карусель (окончание)

10. Повторяйте шаги 7 и 8 до тех пор, пока все участники подгруппы Б не пообщаются со всеми участниками подгруппы А и получат их советы.
11. Когда это произойдет, поменяйте консультантов и людей с проблемами местами, т.е. круг А займет позицию круга Б и наоборот.
12. Попросите участников записать свои идеи в форме плана действий.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Внутренний круг остается неподвижным, в то время как внешний вращается по кругу.
- ♦ Если группа решит обсуждать личные проблемы, убедитесь, чтобы дискуссии не продолжались в большой группе после окончания работы в парах.
- ♦ Это упражнение хорошо проводить после того, как участники обсудят проблемы в большой группе. Прервать дискуссию можно с помощью карусели. Это поможет проявить участие тем людям, кто предпочитает обсуждать идеи в узком кругу.
- ♦ Важно документировать пути решения проблем, за исключением случаев, когда речь идет о чьих-то личных проблемах.

Упражнение

Вспомнить все⁴⁷

Кратко об упражнении

Если участникам тренинга или членам организации нужно быстро и в интересной игровой форме вспомнить терминологию по какой-либо теме, то упражнение «Вспомнить все» подходит лучше всего.

Зачем его использовать?

Упражнение может:

- ♦ помочь быстро восстановить в памяти участников ключевую терминологию и определения по теме;
- ♦ дать возможность участникам наметить зоны для развития в данной теме;
- ♦ дать возможность участникам посмотреть на терминологию с другой стороны;
- ♦ способствовать конструктивному и активному командообразованию.

Как его использовать?

- ♦ Для упражнения нужно игровое поле от настольной игры Алиас (Alias) для вечеринок, 5–6 фишек, песочные часы на 30 секунд.
- ♦ Ведущий готовит карточки, не менее 100, на которых по одному на каждом пишет термины из отобранной сферы деятельности организации или сферы знаний.
- ♦ Прежде чем начинать игру, ведущий объединяет всех участников в 5–6 команд в количестве не менее трех человек в команде.
- ♦ Пользуясь правилами настольной игры Алиас, ведущий объясняет, что один участник каждой команды выбирает слово из набора, и должен объяснить его своей команде, но не говоря однокоренные слова. Команда продвигается по карте на столько делений, сколько она угадала по объяснениям за время, отмеренное песочными часами. Выигрывает команда, пришедшая первой к финишной отметке. За каждое не отгаданное командой слово, команда отодвигается на шаг назад.

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Для дальнейшей тренинговой работы важно все неотгаданные слова откладывать в отдельную стопку для дальнейшего разъяснения. Кроме того, даже при отгадке слов, если дано неправильное или неполное толкование, то в перерыве игры ведущий может дать дополнительные разъяснения для терминов и их связи с другими терминами.

⁴⁷ Данное упражнение разработано Еленой Герман для совместного тренинга для тренеров по мобилизации и развитию потенциала уязвимых к ВИЧ сообществ в 2011 году.

3.4. Наши сети и партнерства

Что такое сеть? Сетью называются группы людей и организаций, объединенные определенными интересами или задачами (например, сеть ВИЧ-сервисных организаций), которые хотят сотрудничать на благо общих целей. Обычно они создают организационную и управленческую структуру, в состав которой часто входит исполнительный комитет и орган правления, избирающиеся членами. Сеть будет эффективно работать при наличии четких задач и когда все ее члены осознают ценность такой сети, что способствует их активному участию. Иногда (но не всегда) им могут понадобиться ресурсы для осуществления их деятельности.

Хорошая коммуникация внутри сети помогает обеспечивать репрезентативность взглядов и интересов ее членов. Разные сети связаны между собой, что способствует обмену навыками, идеями и ресурсами. Таким образом, можно соединять усилия, направленные на решение той или иной проблемы, местного и международного уровней. Сети также могут осуществлять совместное планирование деятельности.

Коалиции — это группы людей и организаций, объединяющихся вокруг какой-то конкретной проблемы, например, расширение доступа к лечению. Они часто ставят перед собой задачи адвокационного характера и могут осуществлять одноразовые действия или создавать план более длительных действий.

Присоединение к сети. Создание сетей и коалиций может способствовать расширению деятельности, обеспечивая координацию и сотрудничество множества людей и организаций. Они часто эффективно осуществляют адвокационные кампании, так как объединяют многих людей, организации и ресурсы. Тем не менее, членство также требует времени и ресурсов. Чтобы принять решение о (не-)присоединении к сети или коалиции, будет полезно ответить на такие вопросы:

- ♦ Насколько совпадают цели и задачи той или иной сети или коалиции с нашими собственными?
- ♦ Насколько эффективной обещает быть такая работа?
- ♦ Сколько времени нам придется тратить в связи с участием в сети или коалиции?

Сообщества — это как племя. В нем рождаются или его, свое, родное, ищут. Оно как живой организм, живет по своим правилам, имеет свои ритуалы, опознает друг друга на улице, ищет своих участников в других городах, объединяется и определяет лучших. В племени есть система выбора вождей. Задача любого племени — блюсти и охранять свою целостность и территорию. При этом в племени есть еще и шаман, он всегда частично вовне, за границей самого племени, он связывает племя с трансцендентным, высшим миром. Он — носитель морали, он признан как эксперт, его роль — показывать дальние перспективы развития, движения и выживания племени.

Притча от Евгения Аничина, лидера и «шамана»

Создание сетей. Если не существует соответствующей сети или коалиции, мы можем рассматривать создание сети или коалиции с целью расширения нашей деятельности. В этом нам помогут изначально установленные связи с другими, будь то международные или национальные сети. Очень важно с самого начала вовлекать заинтересованные стороны на этапе планирования создания сети или коалиции. Это поможет развивать ощущение контроля и общих ожиданий от работы. Сеть или коалиция разработает задачи и рабочие планы, а также будет осуществлять мониторинг результатов работы. Этот процесс может занимать достаточно много нашего времени. Важно проводить мониторинг эффективности своего вовлечения, чтобы проследить, насколько мы способствуем достижению расширения деятельности.

Наши задачи при построении сети

Важно понимать, что все процессы, которые проходила инициативная группа при формировании, повторяются в случае формирования коалиции или сети. Те же проблемы и те же задачи, однако тут могут быть еще более противоречивые интересы участников, хотя их профессионализм, организационный опыт дает хорошее основание для получения результата. Ключевыми решаемыми задачами в партнерстве или сети являются следующие:

- ♦ Определение четких необходимых целей сети/партнерства;
- ♦ Формирование оптимального состава сети/партнерства, процедуры членства;
- ♦ Консенсус по процедурам принятия решения и контроля;
- ♦ Определение механизмов реализации программных целей и задач сети/партнерства.

В случае построения сетей, важно все договоренности фиксировать и доносить до всех участников процесса. Только таким образом можно достичь открытости и прозрачности процесса и максимального вовлечения всех.

Для организаций из числа сообществ очень важно ориентироваться в работе на достижения тех, кто более опытен. Важно объединение региональных групп.

Наш клуб — семилетний ребенок, которому пора идти в школу, а школы нет. Экспансия и выход в эту школу — выход во внешний мир. И в международном плане, и географически, и в плане повышения амбиций федерация «Клубный дом» выросла, как эта школа, в которую можно ходить, которая находится совсем на другом уровне.

Члены клуба «Модус» (Севастополь).

Наши виртуальные группы и сети

Для многих национальных и региональных сетей и партнерств коммуникация через электронные рассылки, группы в социальных сетях (таких, как в Контакте или Фейсбуке) стали ежедневной практикой общения, обмена информацией, даже принятия решения. Виртуальная коммуникация — явление недавнее, которое базируется на динамично развивающихся технологиях, поэтому правила, регламентирующие общение в сети Internet — вытекают из прагматичных соображений удобства и быстроты. Участники данного вида коммуникации экономят свое время и усилия, делая сообщения максимально короткими. Такой экономный, сжатый стиль общения дополняет себя всевозможными графическими объектами, «смайликами», создавая подобие интерактивности реального человеческого общения. Таким образом, виртуальные коммуниканты, не обращая внимания на орфографические ошибки, неоткорректированные сообщения и предложения, неофициальный стиль приближают свою письменную коммуникацию к подобию устного общения, а значит, данный вид коммуникации может стать незаменимым помощником в условиях отсутствия возможности реального общения.

Однако при использовании виртуального общения у активистов могут возникать недопонимания, даже конфликты, которые вызваны спецификой виртуальной коммуникации. В частности, специалисты по психологии виртуального общения отмечают несколько ключевых ее особенностей⁴⁸.

1. Ограничение сенсорного опыта⁴⁹

При общении в Интернете основная информация о собеседнике поступает в виде текстовых сообщений. В киберпространстве человек редко может наблюдать выражение лица своего собеседника, движения его тела, он не слышит голос собеседника, его интонации, т.е. визуальная и слуховая составляющие коммуникации в нем ограничены. Конечно, существует возможность сопровождать текст фотографиями или общаться по видеокамере, но все же большее количество информации поступает именно в текстовой форме. Как следствие, мы в этом пространстве можем быть более резкими, так как нет реального восприятия обратной связи от собеседника.

2. Неопределенность идентичности пользователей

Поскольку взаимодействие лицом к лицу в виртуальной коммуникации ограничено, и представление себя партнерам по взаимодействию происхо-

⁴⁸Габдрахманова Г.Р.,
Шемякина Е.В.
Межкультурная коммуникация:
виртуальная реальность//Материалы
республиканской научно-практической
конференции «Актуальные проблемы
функционирования и преподавания
языков в межкультурном пространстве»,
Караганда, 2004.

⁴⁹John Suler's. The Psychology of
Cyberspace/ Джон Сулер. Психология
киберпространства.

дит преимущественно в текстовой форме, Человек сам выбирает, кем он хочет быть, принимая различные образы, или оставаясь полностью анонимным. Как пишет П.Келли: «В виртуальной среде вы вообще можете быть кем хотите, выглядеть как угодно, быть существом любого пола по выбору, словом, у вас нет ограничений, характерных для реального мира».

3. Анонимность пользователя

Описанная выше особенность конструирования виртуальной личности, зачастую не по образу и подобию реальной, становится возможной за счет анонимности пользователей. Но эта особенность имеет разносторонний эффект. Во-первых, анонимность может быть использована с целью оскорбления других людей или для выражения негативных эмоций. С другой стороны, она позволяет быть честными и открытыми при обсуждении проблемы, которую нельзя обсуждать в коммуникации лицом к лицу.

4. Уравнивание пользователей в статусе и социальное разнообразие

В большинстве случаев, в Интернете любой пользователь имеет равные возможности для высказывания своей точки зрения, выражения своих мыслей и чувств. Хотя тот социальный статус, который имеет человек в реальном мире, в конечном счете, будет иметь воздействие на жизнь в киберпространстве, изначально всем пользователям предоставляются равные возможности. Именно поэтому в виртуальном общении любой представитель уязвимой группы может напрямую пообщаться с министром, даже порой не догадываясь о его статусе.

5. Растяженность пространственных и временных границ

Географическое расстояние между участниками виртуальной коммуникации не имеет значения. Особенно этот фактор значим для людей, имеющих оригинальные, нестандартные интересы, в этом случае киберпространство позволяет найти единомышленников, объединиться в группы по интересам, где бы эти единомышленники не находились. Киберпространство создает возможность «растягивания» времени диалога. По сравнению с взаимодействиями лицом к лицу, участники виртуальной коммуникации имеют больше времени для предоставления ответа. Кроме того, упомянутая выше возможность фиксации информации позволяет «заново пережить диалог» и более детально продумать ответ.

6. «Все ходы записаны»

Большинство виртуальной коммуникации сохраняется в файлах, что означает, что каждое сказанное слово всегда может быть восстановлено и процитировано. С одной стороны, это дисциплинирует, а с другой — частые участники социальных сетей привыкают к этому и перестают выбирать выражения.

Подводя итоги по вопросам социальных сетей как средства, метода коммуникации мы хотим подчеркнуть, что виртуальное общение может служить только частью системы коммуникации, ни в коем случае не отменяя и не заменяя личное общение.

⁵⁰Группы самопомощи, 2007; «Позитивное сердце» — периодический журнал; Годовые отчеты Всеукраинской сети людей, живущих с ВИЧ.

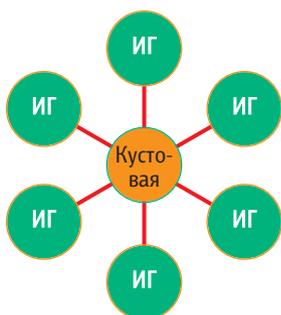
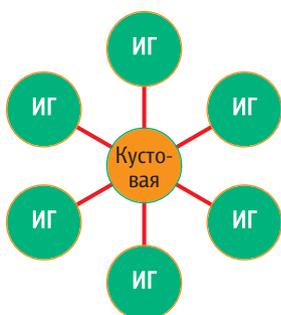
Практический пример. Мобилизация людей, живущих с ВИЧ — Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ

Путь мобилизации сообщества людей, живущих с ВИЧ/СПИДом (ЛЖВ), хорошо описан во многих публикациях⁵⁰ и может служить хорошим примером сообщества, которое за период менее 10 лет прошло путь от разрозненных инициативных групп до региональных объединений в Восточной Европе и Центральной Азии. Значение этого процесса для ответа на эпидемию ВИЧ в регионе отмечено в 2007 году вручением Владимиру Жовтяку, председателю правления Всеукраинской Сети ЛЖВС, многолетнему лидеру сообщества ЛЖВС, почетного знака «Красная ленточка». Инициативные группы из числа ЛЖВС формируются вокруг идеи взаимопомощи, часто идеологией групп было движение «12 шагов» (освобождение от наркотической зависимости), которое потом становилось основой для формирования инициативных групп. Главная их цель — объединение и взаимоподдержка. Участники одной из таких групп говорят: «Наша основная цель — взаимопомощь, поддержка — моральная, финансовая, духовная. Если объединить как можно больше ресурсов, чтобы люди могли получить поддержку, это даст важный результат».

Именно направленность на индивидуальную помощь часто приводит к количественному росту группы, формированию новых групп взаимопомощи. Модус индивидуальной помощи и повышения качества жизни без специальных усилий не приводит к формированию инициативной группы как таковой.

Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ, из небольшой инициативной группы за 10 лет активной работы стала одним из основных получателей многомиллионных грантов Программы Глобального Фонда для борьбы с ВИЧ/СПИД, туберкулезом и малярией. Больше о работе Всеукраинской сети ЛЖВ можно почитать на официальном сайте организации <http://network.org.ua>

Практический пример. «Кустовые» организации в регионе



Предлагаемый метод апробирован в рамках развития федерации «Клубный дом» для развития горизонтальной системы связей между группами/членами сети, формирования «кустовых» центров, осуществляющих поддержку инициативных групп на уровне отдельных регионов.

«Кустовые» организации должны быть определены по следующим критериям:

- ♦ лидерский потенциал;
- ♦ менеджментный потенциал, опыт управления проектами;
- ♦ опыт по защите прав и интересов, созданию услуг для сообщества;
- ♦ знание местных сообществ на ближайших территориях.

Деятельность «кустовых» организаций по мобилизации сообществ в регионе состоит не только в позитивном примере собственной деятельности, но и в:

- ♦ оценке ситуации в ближайшем регионе;
- ♦ отборе/поиске потенциальных лидеров групп;
- ♦ тренингах, передаче опыта;
- ♦ наставничестве, визитах с технической помощью, ответах на запросы, регулярной поддержке лидеров;
- ♦ организации совместного планирования деятельности;
- ♦ управлении проектными деньгами для развития групп до их регистрации и развития опыта управления средствами.

Методы и задачи технической помощи

Задачами развития потенциала на уровне сетей и партнерства является развитие у членов инициативных групп навыков и знаний, необходимых для осуществления деятельности по защите прав и интересов членов сообщества и оказания необходимых услуг. Именно «кустовые» организации (партнерства) и сети выполняют задачу развития потенциала местных инициативных групп из числа сообществ и в дальнейшем могут стать площадкой для консолидации сообщества на национальном уровне.

Глава 3

Все «кустовые» организации объединяются в сети, выполняющие задачи:

- ♦ координации деятельности;
- ♦ информирования, аналитической работы;
- ♦ методической и организационной поддержки.

Именно горизонтальная и демократическая система организации данных сетей и работы координационного органа — важная цель всех участников процесса. Во избежание вертикализации принятия решений и узурпации власти/ресурсов сетям предлагаются следующие шаги:

- ♦ согласование процедур координации, распределения ресурсов и информации;
- ♦ формирование разнообразных ресурсов и услуг в рамках сети, выполняемых разными участниками.

Сеть или федерация кустовых организаций и инициативных групп через консолидированную заявку определяет объем услуг, необходимых для развития инициативных групп, а также их исполнителей.

Приблизительный список таких услуг может включать:

- ♦ тренинги;
- ♦ летние лагеря по развитию потенциала;
- ♦ проведение регулярных встреч по обмену опытом и взаимной поддержке;
- ♦ проведение мониторинга и оценки;
- ♦ подготовка проектов, фандрайзинг.

Участие в планировании, а также осуществление части консолидированной заявки одной из инициативных групп являются одними из самых действенных методов развития потенциала местного уязвимого сообщества.

Ключевыми показателями мобилизации сообществ могут быть следующие:

- ♦ регулярные встречи членов инициативных групп;
- ♦ наличие сильного лидера/ов;
- ♦ наличие помещения/ возможности получения помещения;
- ♦ активность группы в защите прав, оказании услуг.

Необходима комплексная оценка ситуации с мобилизацией различных уязвимых сообществ. На данный момент мы знаем, что в сообществе ПИН уже есть опыт создания координационной сети с кустовыми центрами развития инициативных групп (федерация «Клубный дом»), опыт мобилизации сообществ есть также в сообществе ЛЖВС, где создана очень хорошо процедурно оформленная система совместного планирования и представления интересов. В сообществе ЛГБТ есть опыт работы «кустовых» организаций по развитию инициативных групп («Лига», «Женская сеть»), однако есть проблема консолидации и координации национальных усилий. В сообществе ЖКС сети и инициативные группы, созданные в конце 90-х, сейчас утеряны. Возможной базой для развития «кустовых» организаций могут стать волонтеры проектов по профилактике среди ЖКС.

Упражнения для тренинговых сессий

Для сетевых организаций есть два типа необходимых упражнений:

1. Упражнения на командообразование и совместное преодоление препятствий (см. 3.1). Специфические упражнения потребуются сетям для того, чтобы правильно построить свои взаимоотношения с организациями-членами. Среди таких упражнений мы предлагаем упражнение «Театр представлений» и «Два горячих стула».
2. Упражнения на совместное скоординированное планирование действий, в частности, адвокационных. Упражнение «Лежачие милиционеры» — пример совместного анализа препятствий, которые могут быть использованы как на этапе первоначальной оценки ситуации и формирования инициативной группы, так и на этапе формирования сотрудничества для определения препятствий для него.
3. Упражнение на прояснение позиции каждого из лидеров коалиции/сети (упражнение «Дебаты» может помочь в этом).

⁵¹Упражнение разработано автором данного пособия для тренинга по мобилизации и развитию потенциала сообществ, Одесса, 2008.

Упражнение

Два горячих стула⁵¹

Кратко об упражнении

Данное упражнение помогает представителям сетей и их участников понять сложности во взаимоотношениях и построить конструктивное общение.



Упражнение

Два горячих стула (продолжение)

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с построением национальных сетей сообществ и налаживания взаимоотношений с местными инициативными группами и организациями;
- определить разные барьеры для конструктивного общения между ИГ на местах и секретариатом сети;
- начать обсуждение возможных путей преодоления самых важных барьеров в налаживании эффективного общения.

Как его использовать?

1. Прежде всего определите в режиме мозгового штурма со всеми участниками тренинга, какие ключевые проблемы взаимоотношения между Секретариатом сети или коалиции и ее членами — организациями на местах. Это важный этап актуализации проблем.
2. Посреди аудитории ставят два стула. Один из них обозначают как «организация—член сети», а второй «сеть». Каждый из участников тренинга приглашается последовательно сесть сначала на один, а потом на другой стул. Вопросы, на которые отвечает при этом участник:
 - как ты себя чувствуешь на этом стуле?
 - что тебя беспокоит больше всего?
 - как ты относишься ко второму стулу? Чего от него ожидаешь?
 - что можешь ему дать?
3. Когда все участники посидели на каждом из стульев и ответили на вопросы из одной и другой позиции, в общем кругу ведущий задает каждому по кругу ряд рефлексивных вопросов:
 - чем отличались ваши ощущения на одном и другом стуле?
 - что поменялось после упражнения в вашем восприятии проблем во взаимоотношениях сети с организациями-членами?
 - что нужно сделать для налаживания эффективного взаимодействия в сети?

Фасилитатору на заметку!

- Важно использовать для данного упражнения реально существующую сеть, а не абстрактные образования.
- Для эффективности важно сразу договориться с представителями центрального аппарата, Секретариата сети о том, кто будет записывать общие выводы и кто будет контролировать выполнение принятых решений.

Упражнение

«Лежачие милиционеры»

Кратко об упражнении

Данное упражнение помогает участникам определить разные барьеры (т.н. «лежачих милиционеров») и найти пути преодоления самых важных из них.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом;
- ♦ определить разные барьеры в разных ситуациях;
- ♦ обсудить, каким образом можно разделить эти барьеры на группы, и как они взаимосвязаны;
- ♦ начать обсуждение возможных путей преодоления самых важных барьеров.

Как его использовать?

1. Выберите какую-то проблему, связанную с ВИЧ/СПИДом, которая может создавать барьеры, например, «финансирование нашего проекта» или «доступ к лечению».
2. Попросите участников определить разные барьеры, связанные с той или иной проблемой.
3. Сложите вдвое карточки и напишите на каждой из частей по одному барьеру.
4. Выставьте карточки на полу таким образом, чтобы они выглядели как «лежачие милиционеры».
5. Пройдите по очереди вдоль барьеров и обсудите, почему возник каждый из них.
6. Придумайте, как сгруппировать барьеры. Например: организационные барьеры, финансовые барьеры, физические барьеры (например, нехватка оборудования), социальные барьеры (например, отношение людей), политические барьеры и т.д.
7. Нарисуйте таблицу, отводя под каждую группу отдельную колонку. Впишите каждый барьер в соответствующую колонку.
8. Попросите участников выделить самые важные барьеры из списка. Попросите их записать барьер посередине листа бумаги.
9. Попросите участников найти возможные пути преодоления этого барьера. Попросите их записать эти решения и стрелками соединить их с барьером.
10. После выполнения упражнения попросите участников обсудить, что они извлекли из него. Например, как взаимосвязаны разные виды барьеров? Какие барьеры самые глобальные? Какие из них преодолеть легче всего? Какие люди и организации должны преодолевать барьеры?



Глава 3

«Лежачие милиционеры» (окончание)

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Попросите участников быть максимально конкретными в определении и обсуждении барьеров. Например, вместо формулировки «отсутствие ресурсов» употреблять «отсутствие презервативов», «отсутствие АРВ-препаратов», «отсутствие электричества».
- ♦ Данное упражнение может затянуться, если список барьеров продолжать до бесконечности. Обратите внимание участников на то, что с любым барьером можно что-то сделать, и даже маленький успех может изменить ситуацию.
- ♦ Это упражнение можно успешно использовать в продолжение упражнения «Дерево проблем», в котором можно использовать основную проблему как «барьер».

Упражнение

Дебаты

Кратко об упражнении

Дебаты – это дискуссия между двумя людьми или группами людей, представляющими противоположное мнение относительно какого-то вопроса.

Зачем его использовать?

Упражнение помогает:

- ♦ обеспечить безопасный способ дискутирования о важных проблемах, таких как секс, ВИЧ/СПИД, употребление наркотиков;
- ♦ озвучить мнения разных групп и людей;
- ♦ озвучить общепринятые мнения;
- ♦ озвучить «экстремальные» мнения;
- ♦ озвучить основные проблемы, относящиеся к предмету дискуссии.



Дебаты (окончание)

Как его использовать?

1. Продумайте тему дебатов (темой может быть какое-то утверждение относительно спорного вопроса). Например, «Нельзя стигматизировать людей, живущих с ВИЧ/СПИДом» или «Антиретровирусная терапия должна быть бесплатной и доступной для всех».
2. Попросите четырех участников группы быть добровольцами. Двое из них будут отстаивать утверждение, а двое других будут его опровергать и доказывать противоположное мнение. При этом личные мнения участников совсем не должны совпадать с той или иной позицией, они просто отстаивают или опровергают утверждение.
3. Дайте время четырем добровольцам обдумать свои возможные аргументы «за» и «против». Возможно, это поможет им записать небольшое выступление.
4. Попросите еще двоих добровольцев для проведения дебатов. Их задачей будет следить, чтобы одновременно выступал только один человек и чтобы дебаты не превратились в балаган!
5. Задача всех остальных участников — по очереди слушать каждого дебатирующего и взвешивать каждое из высказанных мнений.
6. Каждый дебатирующий представляет свое мнение в 5-минутном выступлении, сначала тот, кто выступает за утверждение, а затем тот, кто выступает против.
7. После представления всех аргументов все остальные участники могут поочередно высказать свои мнения об услышанном.
8. Спустя время (в среднем 30 минут) ведущий должен огласить окончание дебатов и попросить участников голосовать с помощью руки.
9. Обсудите, что люди выяснили в ходе дебатов. Кто повлиял на их мнение?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ Дебатирующие не должны высказывать свои личные мнения, они просто делают вид, что они «за» или «против» того или иного утверждения.
- ♦ Всегда просите кого-то из участников вести дебаты и следить за тем, чтобы одновременно говорил только один человек.

Упражнение

Театр представлений⁵²

Кратко об упражнении

Часто внутри сети или партнерства бытуют какие-то стереотипные представления о работе той или иной организации, редко бывает возможность познакомиться со всем многообразием жизни каждого члена Сети. Данное упражнение помогает членам сети более детально познакомиться с другими организациями в живой театрализованной форме.

Зачем его использовать?

Использование упражнения помогает:

- ♦ обеспечить веселый и безопасный способ обсуждения сложных проблем, связанных с жизнедеятельностью организаций;
- ♦ сформировать поддерживающую и понимающую атмосферу в середине сети или партнерства;

Как его использовать?

1. Во время сбора сети или регионального партнерства выделите в программе период для знакомства с организациями-членами. Заранее — за день или два — предупредите участников о задании — представить жизнь своей организации в виде театрализованной постановки в течение 10 минут.
2. Представление должно быть организовано пафосно и красиво, важно выбрать хорошего ведущего и заранее согласовать порядок выхода на сцену и условное название номера с участниками.
3. После выступлений всем вместе можно обсудить вопрос:
 - а. Что нового я узнал о других организациях—членах сети;
 - б. Какие я увидел общие проблемы в жизни наших организаций, которые требуют решения силами сети?

Фасилитатору на заметку!

- ♦ В этом упражнении ни в коем случае нельзя ни оценивать, ни сравнивать выступления участников. Только поддерживать.

⁵² Данное упражнение разработано совместно автором пособия и Еленой Герман на тренинге для тренеров по мобилизации и развитию потенциала сообществ, Одесса, 2011.

При- ложения

Приложение 1. Исследование «Мобилизация и развитие потенциала сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине»: технический отчет и результаты

Исследование организовано и проведено командой МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» в рамках проекта USAID SUNRISE. Полевой этап исследования был осуществлен в 2007 году, обсуждение результатов и разработка тренингов на его основе проходили в период с 2008 по 2009 год. Результаты данного исследования легли в основу данного пособия.

Целью исследования была систематизация опыта мобилизации и развития сообществ, уязвимых к ВИЧ.

Использование результатов исследования:

- 1 – разработка плана поддержки процессов мобилизации и развития сообществ как средства профилактики, ухода и поддержки для ПИН, ЖКС, ЛГБТ/МСМ, ЛЖВС в Украине;
- 2 – разработка методических рекомендаций по мобилизации и развитию потенциала сообществ.

Задачи исследования

- ♦ Анализ существующего опыта по мобилизации сообществ, уязвимых к ВИЧ в Украине, и выявление эффективных технологий мобилизации и развития потребностей сообществ (опыт, технологии, показатели).
- ♦ Обобщение роли мобилизации для развития услуг по профилактике, уходу и поддержке, адвокатирувания интересов (успехи).

Рабочие гипотезы

1. Для мобилизации сообществ в Украине необходима внешняя поддержка (финансовая, организационная (тренинги) и т.д.).
2. Организованное (мобилизованное) сообщество играет ключевую роль в развитии услуг по профилактике ВИЧ и уходу и поддержке в этой группе (ПИН, ЖКС, ЛГБТ, ЛЖВС).
3. Мобилизация и развитие потенциала сообщества приводит к активизации защиты прав и представления интересов целевых групп.

Методы исследования

Фокус-групповые дискуссии, глубинные полуструктурированные интервью с ключевыми задействованными сторонами:

1. Лидер/лидеры сообщества/инициативной группы.
2. Члены инициативной группы.
3. Члены сообщества/пользователи услуг.
4. Специалисты из местных общественных организаций, оказавшие поддержку в развитии группы.

Структура гайд-опросника

1. Задачи развития:
 - a. Формирования инициативной группы;
 - b. Структурирование (формализация отношений, общественная организация).
2. Методы и техники развития.
3. Проблемы и этические вопросы.
4. Показатели успеха/критерии.
5. Потребность во внешней поддержке.

Отбор целевых групп

20–21 февраля 2007 г. лидеры уязвимых сообществ встретились на стартовом семинаре исследования, проведенном при поддержке проекта SUNRISE. Именно рабочей группой на семинаре было предложено определить ключевые уязвимые группы и территориально организованные сообщества, различающиеся по следующим критериям:

- ♦ Группа/организация должна быть создана представителями сообщества;
- ♦ В выборке должны быть представлены территориально организованные сообщества, находящиеся на всех ключевых этапах развития;
- ♦ В выборке необходимо учесть различные регионы Украины.

Таким образом, был сформирован следующий список инициативных групп и организаций для документирования лучших практик и опыта развития потенциала сообществ:

- ♦ ПИН
 - Одесса, Южный, Снегиревка, Донецк;
 - Полтава, Донецк, Краматорск, Симферополь, Львов, Ивано-Франковск;

При- ложения

- ♦ ЖКС
 - Николаев, Одесса, Ялта, Симферополь, Львов, Донецк;
- ♦ ЛГБТ
 - Симферополь, Харьков, Львов, Николаев, Донецк/Кривой Рог /Ивано-Франковск;
- ♦ ЛЖВС
 - Одесса, Донецк, Ивано-Франковск, Крым.

График проведения полевого исследования

Исследование охватило 38 инициативных групп и организаций из семи регионов Украины

Область	Сайты	Инициативные группы
Киев и область	Киев	ПИН – БФ «Крок за кроком»
	Белая Церковь	ПИН – Альфа Лайф
Одесская область	Южный	ПИН – МЦР, Комьюнити-центр
	Одесса	ПИН – «Открытое пространство» ПИН – ОО «Крок за кроком» ЖКС – «Вера. Надежда. Любовь» ЛЖВС – «Життя плюс» ЛГБТ – «Наш выбор»
АР Крым	Симферополь	ЛГБТ – «Темные аллеи», Гей-форум ПИН – «Надежда и спасение» ПИН – ОО «Лотос» Сеть ЛЖВС
	Севастополь	ПИН – ОО «Клуб МОДУС» ЖКС – ОО «Клуб МОДУС» (инициативная группа) ЛЖВС-мамы – МЦЖИ ПИН – МЦЖИ
	Евпатория	ЛЖВС – «Феникс» Созависимые ПИН – «Ариадна»
АР Крым	Львов	ЖКС – БФ «Салюс» ЛЖВС – Львовское отделение Сети ЛЖВС ЛГБТ – «Жіночий простір» ПИН – «Дорога» (реабилитационный центр) ПИН – БФ «Усі разом»
Ивано-Франковская область	Ивано-Франковск	ЛГБТ – БФ «Солидарность» (инициативная группа) ПИН – БФ «Солидарность» ЛЖВС – областное отделение Сети ЛЖВС



Область	Сайты	Инициативные группы
Донецкая область	Донецк	ЛГБТ – ЖСЖ, инициативная группа
	Волноваха	ПИН – ИГ «Сталкер»
	Макеевка	ЛГБТ – «Здоровье нации»
	Константиновка, Димитрово	ЛЖВС – БФ «Обериг»
	Краматорск	ПИН – БО «Новый день»
Николаевская область	Николаев	ЖКС – Николаевский местный БФ «Юнитус»
		ЛГБТ – Лига
		ПИН – Николаевский областной БФ «Нове сторіччя»
		ЛЖВС – «Час життя»
	ЛЖВС-дети – «Пенитенциарная инициатива»	
Вознесенск	ПИН – «Нове сторіччя» – инициативная группа «Райский уголок»	
Южноукраинск	ПИН – «Нове сторіччя» – инициативная группа	

Основные выводы исследования

1. Для мобилизации сообщества в Украине необходима внешняя поддержка (финансовая, тренинговая и т.д.) – гипотеза подтвердилась на сто процентов. В обоих случаях, когда НПО/сообщества/группы организованы сверху и снизу, приходит момент, когда финансовая/материальная поддержка необходима.
2. Организованное (мобилизованное) сообщество играет важную роль в развитии услуг по профилактике ВИЧ и уходу и поддержке в этой группе (ПИН, ЖКС, ЛГБТ, ЛЖВС) – гипотеза подтверждается. Для того чтобы привлечь внимание к получению внешней поддержки, даже группа, которая не очень заинтересована в профилактике ВИЧ-СПИД/аутрич-работе, ангажирует себя в эту деятельность.
3. Мобилизация и развитие потенциала сообщества приводит к активизации защиты прав и представления интересов целевых групп – гипотеза подтвердилась. Организованные сообщества/группы могут адвокатировать свои убеждения в правовом поле.

При- ложения

4. Были выделены две разные модели становления групп из числа сообществ:

Первая модель. Инициаторами развития инициативных групп представителей уязвимых сообществ стали специалисты — врачи и социальные работники. Это было особо характерно для начала развития ВИЧ-сервиса в Украине. У них не было личного опыта мобилизации уязвимых сообществ, но был профессиональный интерес, часто — наличие грантов. Позже они начали вовлекать в работу и представителей целевых сообществ.

В этом случае есть все условия для развития инициативных групп из числа сообществ, но у целевой группы вырабатывается потребительское отношение в работе общественной организации («что вы можете мне дать»). Другой важный риск в такой ситуации — ориентация представителей сообщества на профессионализацию именно в той сфере деятельности, на которую более активно выделяются донорские средства. В таком случае вопрос во время стратегического планирования звучит: «Что мы можем сделать из того, на что дают гранты?».

Вторая модель. Территориальные группы из числа уязвимых сообществ возникли позже, часто на базе или с помощью уже работающих организаций специалистов. Мотивацией был личный опыт. Для таких групп характерна начальная самоорганизация группы — без денег, вокруг общей проблемы.

Полевой этап исследования для многих инициативных групп стал чуть ли не первым серьезным поводом задуматься о своих целях и приоритетах. Исследовательская команда рада, что даже такое небольшое усилие, как проведение фокус-групп, позволило некоторым инициативным группам понять проблемы и спланировать дальнейшие действия.

Приложение 2. Обобщенная таблица по этапам самоорганизации сообщества

Этап самоорганизации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
1. Формирование инициативной группы	<p>Формирование актива группы.</p> <p>Изучение ситуации в сообществах силами самих сообществ.</p> <p>Информирование целевой аудитории о работе группы.</p> <p>Мотивация участников к активности.</p> <p>Выработка целей и совместного видения</p>	<p>Принадлежность к группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регулярные встречи группы в безопасном месте; • Тренинги по командообразованию; • Совместный досуг; • Деятельность по формированию идентичности. <p>Возможность участия каждого:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Акции для подъема боевого духа»: петиции, воззвания, участие в шествии, наклейки; • Оценка с привлечением к участию; • Совместные действия по адвокации: документы, СМИ 	<p>Нестабильность мотивации членов ИГ.</p> <p>Страх перед раскрытием статуса, факта принадлежности к группе.</p> <p>Ограниченное видение целей.</p> <p>Отсутствие связей с другими организациями, сетями в регионе и стране.</p> <p>Завышенные амбиции лидеров.</p> <p>Незнание контекста и терминологии деятельности сообщества</p>	<p>Выявление лидеров в процессе проведения групп самопомощи для представителей сообщества.</p> <p>Наставничество для лидеров из числа сообщества.</p> <p>Предоставление безопасного, бесплатного помещения.</p> <p>Обучение в проведении оценки и планирования.</p> <p>Тренинги по мотивации и формированию команды.</p> <p>Тренинги по формированию идентичности</p>	<p>Наличие у группы доступа в безопасное помещение для встреч.</p> <p>Регулярность встреч (не реже раза в неделю).</p> <p>Количество членов инициативной группы, участвующих в регулярных встречах и специальных мероприятиях для сообщества</p>



При- ложения

Этап самоорганизации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
2. Структурирование и самоорганизация	<p>Конкретизация целей и задач команды.</p> <p>Распределение ролей и функций в команде.</p> <p>Регистрация организации.</p> <p>«Внешнему миру – о нас»</p>	<p>Обсуждение функциональной структуры организации.</p> <p>Разработка процедур и устава.</p> <p>Проведение выборов.</p> <p>Формирование стратегического операционального плана деятельности.</p> <p>Проведение PR акций</p>	<p>Сложности с распределением обязанностей, личного выбора приемлемых функций, профессионализации.</p> <p>Узурпация власти и отсутствие уравновешенной структуры.</p> <p>Проблемы с регистрацией организации на защиту прав маргинальных групп</p>	<p>Примеры документов (устав, политика, функциональная структура).</p> <p>Тренинги по организационному развитию.</p> <p>Тренинги по формированию и структурированию команды.</p> <p>Обмен опытом и контакты с региональными НПО.</p> <p>Предоставление возможности самостоятельно распоряжаться существующими ресурсами всей инициативной группе</p>	<p>Регистрация ГО.</p> <p>Наличие процедур, структур, политик</p>



Этап самоорганизации	Основные задачи группы	Методы работы группы	Ключевые проблемы/вызовы	Необходимая техническая поддержка	Ключевые показатели развития потенциала
Продуктивная работа по стратегическим направлениям	<p>Приоритеты в деятельности.</p> <p>Формирование финансовой и программной стабильности деятельности.</p> <p>Расширение доступа клиентов к услугам</p>	<p>Формирование команды волонтеров, мотивация.</p> <p>Организация оказания услуг.</p> <p>Налаживание системы мониторинга и оценки.</p> <p>Повышение потенциала исполнителей.</p> <p>Обмен лучшим опытом</p>	<p>Возможности баланса защиты прав и профессионального оказания услуг в выборе стратегических направлений действия организации.</p> <p>Дефицит квалифицированных кадров, текучка.</p> <p>Необходимость привлечения для оказания услуг профессионалов не из сообщества.</p> <p>Эффект сгорания социальных работников из сообщества, потеря мотивации, возможный срыв в потреблении наркотиков.</p> <p>Сложности в соблюдении впервые выбранной стратегии организации в процессе мобилизация финансовых ресурсов</p>	<p>Помощь в стратегическом планировании и формировании процедур принятия решения, избегания конфликта интересов.</p> <p>Обучение по оказанию отдельных услуг (консультирование, аутрич, тестирование и лечение ИПСШ, группы взаимопомощи, адвокация).</p> <p>Тренинги по профилактике эффекта сгорания для представителей сообщества.</p> <p>Тренинги по мониторингу и финансовому менеджменту.</p> <p>Стажировки.</p> <p>Помощь в мобилизации финансовых ресурсов/помещения</p>	<p>Разработан стратегический план организации.</p> <p>Объем финансирования.</p> <p>Наличие своего помещения.</p> <p>Достижение целей деятельности</p>
Построение сетей и партнерств	<p>Определение четких необходимых целей сети/партнерства.</p> <p>Формирование оптимального состава партнерства/сети, процедуры членства.</p> <p>Консенсус по процедурам принятия решения и контроля.</p> <p>Определение механизмов реализации программных целей и задач сети/партнерства</p>	<p>Командообразование</p> <p>Налаживание системы коммуникации, взаимной поддержки и обмена опытом.</p> <p>Налаживание совместных адвокационных действий</p>	<p>Нестабильность мотивации членов сети.</p> <p>Узурпация информации и принятия решения одним членом команды.</p> <p>Завышенные амбиции лидеров.</p> <p>Отрыв от интересов сообщества, замена их внутренними процессами сети.</p> <p>Забюрократизированность процесса общения и принятия решения.</p>	<p>Тренинги по организационному развитию.</p> <p>Тренинги по формированию и структурированию команды.</p>	<p>Работающие политики и процедуры.</p> <p>Регулярные ассамблеи.</p> <p>Достижение целей сети.</p> <p>Создана и работает система информационного обмена между членами сети/партнерства</p>

При- ложение

Приложение 3. Пример опросника⁵³ по оценке личного вклада лидеров сообщества в ответ на эпидемию ВИЧ (к разделу 2.5)

Иногда посторонним людям может показаться, что деятельность МСМ-сервисных и ЛГБТ организаций и инициативных групп поддерживается лишь международными донорами. Но на самом деле может оказаться, что больше всего ресурсов на поддержку такой деятельности тратят представители самого сообщества. Для проверки этой гипотезы мы просим вас заполнить небольшой опросник максимально честно.

Результаты данного опроса будут обобщены и представлены на протяжении второго дня конференции.

1. К какой группы участников ЛГБТ движения и МСМ-сервиса Вы могли бы себя отнести в наибольшей мере?
 - А. Лидер ЛГБТ организации/инициативной группы.
 - Б. Активист, участник ЛГБТ организации/инициативной группы.
 - В. Руководитель ВИЧ-сервисной организации, которая предоставляет услуги МСМ (директор, руководитель проекта).
 - Г. Сотрудник ВИЧ-сервисной организации, которая предоставляет услуги МСМ
 - Д. Другое (конкретизируйте _____).
2. Ваша работа в ВИЧ-сервисе и ЛГБТ движении на 100 % оплачиваемая?
Да.
Частично оплачиваемая, на сколько процентов рабочего времени? ___%
Нет.
3. Делаете ли Вы личный неоплачиваемый вклад в развитие МСМ-сервиса и ЛГБТ движения?
Да.
Нет (если Нет, заканчивайте заполнение анкеты).

⁵³ Авторы: Анна Довбах, Геннадий Рошупкин. Четвертая национальная конференция ЛГБТ-движения и МСМ-сервиса Украины «Прогресс и инновации», 27–29 мая 2011 г.

4. Какие виды деятельности МСМ-сервисных и ЛГБТ организаций и инициативных групп в наибольшей мере обеспечены неоплачиваемым взносом в вашей организации/группе?
- А. Подготовка и проведение регулярных встреч инициативной группы и групп взаимопомощи
- Б. Подготовка и проведение публичных и правозащитных акций
- В. Разработка и выпуск информационных материалов
- Г. Консультирование относительно здоровья, ВИЧ и ИППП
- Д. Консультирование относительно сексуальности и гендера
- Е. Организация и проведения дискусионных клубов, киноклубов, других тематических событий
- Ж. Организация отдыха и спортивных событий для сообщества
- З. Обеспечение функционирования организации/ группы (регистрация, ведение финансовой и другой документации, отчетность и т.п.)
- И. Другое. Уточните, что именно _____
5. Какой тип вклада Вы делаете в развитие МСМ-сервиса и ЛГБТ движения? Оцените, пожалуйста, уровень вклада по основным типам.

Тип вклада	Единицы оценки	Ваш вклад в указанных единицах	Возможная стоимость такого вклада
Ваша безвозмездная работа по организации, проведению и консультированию	Часов в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы такая работа Вам оплачивалась, то месячная ставка равнялась бы _____ гривен
Предоставление собственных помещений для собрания и работы или договоренность о безвозмездном использовании помещений	Часов в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы такое помещение оплачивалось, то стоимость его аренды в час составляла бы _____ гривен
Предоставление канцелярии, чая, кофе, других необходимых материалов для работы организации, встреч инициативной группы	Товаров общей стоимостью грн. в неделю (в среднем)	_____ грн. в неделю	
Привлечение своих друзей и знакомых, которые являются экспертами, для безвозмездной работы, помощи	Часов работы эксперта в неделю (в среднем)	_____ ч. в неделю	Если бы работа эксперта была оплачена, то стоимость его работы в час составляла бы _____ гривен
Другое, что именно			

6. В каком городе Вы живете и участвуете в МСМ-сервисе и ЛГБТ движении
- _____

Большое спасибо!

Приложение 4. Полезные источники информации по мобилизации уязвимых сообществ

1. Ничего для нас без нас: методическое пособие и Манифест по вовлечению потребителей наркотиков, Альянс, Канадская легальная сеть, 2009.
2. Региональная оценка с привлечением к участию. Методическое пособие. – МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2008. http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/reg_w_inv.pdf.
3. Оценка с привлечением к участию: методические рекомендации. – МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2001. <http://www.aidsalliance.org.ua/ru/library/our/assessment/pdf/mg.pdf>.
4. Взаимодействие с сообществами. ICASO, Africaso, International HIV/AIDS Alliance, UNAIDS
Часть А. Общая информация о вовлечении сообществ <http://www.icaso.org/media/files/200-CoordinatingwithCommunitiesRussianABooklet.pdf>.
Часть Б. Работа по вовлечению сообществ <http://www.icaso.org/media/files/199-CoordinatingwithCommunitiesRussianBBooklet.pdf>.
Часть С. Карточки действий <http://www.icaso.org/media/files/201-CoordinatingwithCommunitiesRussianActioncards.pdf>.
Заметки по проведению семинаров <http://www.hivaidsclearinghouse.eu/ru/system/files/publications/files/556-0.pdf>.
5. Dennis Altman, Power and Community. Organizational and Cultural Responses to AIDS, Taylor & Francis, London, 1994
6. Communication for Social Change: An Integrated model for Measuring the Process and Its Outcomes. Working paper series, Maria Elena Figueroa, D. Lawrence Kincaid, Manju rani, Gary Lawis, The Rockefeller Foundation, New York, 2002.
7. HCP Partners' Learning Forum Summary «Measuring Change in Community Capacity», August 8-10, 2006 - Lusaka, Zambia

8. Mullender, A, and Ward, D. Self-Directed Groupwork: Users take action for Empowerment. London: Whiting and Birch, 1991.
9. Гражданское общество в действии <http://www.icaso.org/csar.html>.
10. Community involvement in rolling back malaria; Roll Back Malaria / WHO 2002 (Участие сообществ в борьбе с малярией; движение «Обратим малярию вспять», ВОЗ, 2002 г.). http://www.rollbackmalaria.org/стс_upload/0/000/016/247/community_involvement.pdf.
11. Community involvement in tuberculosis care and prevention: Guiding principles and recommendations based on a WHO review; WHO 2008 (Участие сообществ в лечении и профилактике туберкулеза: Руководящие принципы и рекомендации на основании обзора ВОЗ; ВОЗ, 2008 г.). http://www.stoptb.org/resource_center/assets/documents/Community%20involvement%20in%20TB%20care%20and%20prevention.pdf.
12. Global Fund Monitoring and Evaluation Guidelines and Tools (Руководство Глобального фонда по мониторингу и оценке). http://www.theglobal-fund.org/ru/me/guidelines_tools/?lang=ru.
13. Malaria control, community systems strengthening and community-owned response: Malaria Control (MC) and Community Systems Strengthening (CSS) Consultation, Geneva, 23–25 March 2009; (Борьба с малярией, укрепление систем сообществ и ответные меры на уровне сообщества: Консультации по вопросам борьбы с малярией и укрепления систем сообществ, Женева, 23–25 марта 2009 г.). http://www.rollbackmalaria.org/docs/events/2009/Malaria-control_CSS_community-owned-responseGF9guidelines.pdf.
14. Community Systems Strengthening in Global Fund proposals; UNAIDS, Supporting community based responses to AIDS: A guidance tool for including January 2009 (Укрепление систем сообществ в заявках, подаваемых в Глобальный фонд; Поддержка мер на уровне сообщества в ответ на СПИД: Руководство по расширению участия; ЮНЭЙДС, январь 2009 г.). http://data.unaids.org/pub/Manual/2009/20090218_jc1667_css_guidance_tool_en.pdf.
15. WHO community directed interventions for major health problems in Africa: A multicountry study; WHO 2008 (Мероприятия ВОЗ, ориентированные на сообщества для решения основных проблем здравоохранения в Африке: исследование, проведенное в различных странах; ВОЗ, 2008 г.). <http://apps.who.int/tdr/svc/publications/tdr-research-publications/community-directed-interventions-health-problems>.

Алфавитный указатель упражнений

Анализ силового поля.....	64
Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков.....	90
В спомнить все.....	244
Г АЗ и Т ОРМОЗ активиста.....	127
Гендерные мифы.....	230
Город нашей мечты.....	224
Горячее кресло.....	219
Д А и Н ЕТ.....	234
Два горячих стула.....	252
Дебаты.....	255
Деликатные вопросы.....	120
Дерево проблем.....	45
Диаграмма желаемых изменений.....	58
З адом наперед/передом назад.....	116
И гра «Согласен/не согласен».....	228
Идеалы.....	200
Издание информационно-образовательных материалов.....	184
Измерение потенциала.....	124
Инструмент масштабного изменения.....	72
История в картинках.....	202
История с дыркой.....	192
К арусель.....	242
Копай глубже.....	118
Л ежачие милиционеры.....	254
М атрица законодательной базы и политики.....	68
Матрица исходной информации и результатов.....	74
Матрица практичности.....	62
Матрица результативности.....	66
Матрица стабильности.....	86
Матрица участия партнеров.....	76
Мечта.....	181
Мозговой штурм.....	204
Моя мотивация к активизму.....	29
Н авыки идеального лидера.....	34
О ткрыто/закрыто.....	119
Оценка рисков.....	82
П исьма отчаяния.....	194
Планирование действий.....	50
Планирование проекта во времени.....	80
Приоритезация деятельности.....	60
Р олевая игра.....	221
Роли и обязанности.....	84
С чего все у нас начиналось?.....	39
Саботаж!.....	121
Сеть взаимопомощи.....	240
Смелые изменения.....	196
Солнце: Мои идентичности и сообщества.....	10
Сортируем важные дела.....	88
Сортируем карты.....	232
Стена граффити.....	198
Стена проблем и дерево решений.....	78
Т аблица гендерных ролей.....	226
Театр представлений.....	257
Ф отографирование.....	190
Фрукт, который низко висит.....	70
Х орошая и плохая фасилитация.....	114
Хорошо/плохо слушаем в парах.....	117

Поддерживая сообщества, **вливаем на эпидемию**



Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине

МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине»
ул. Димитрова, 5, корпус 10А, 9-й этаж, 03680, г. Киев, Украина
Тел.: +380 44 490-54-85, факс: +380 44 490-54-89,
e-mail: office@aidsalliance.org.ua,
www.aidsalliance.org.ua

Подписано в печать 20.07.2012 г. Формат 64x90/8. Печать офсетная. Гарнитура BarnaulGroteskC.
Усл., печ. лист. – 8.5. Уч.-изд. лист. – 11. Тираж: 1000 экз. Распространяется бесплатно.



**ЗАБУДЬ ВСЕ:
ЧЕМУ
ТЕБЯ УЧИЛИ
И НАУЧИСЬ
МЕЧТАТЬ**



Подарюли, кимеш?
Дай мені рішні укуски
граді – я сама робитиму
тобі подарунок!
Рівень доходу хлоп –
лише 293 відсотку чоловік

**CLASS WAR
JUST DO IT.**



**ВЛАСТЬ
СУЩЕСТВУЄ
ПОКА ТЫ
ПОДДЕРЖИВАЄШЬ
ЕЕ**



**ЖО
ЛЮС
НЕ
НЕЛЕГ**

Альянс

Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине

