

## ***Предисловие***

---

Для организации работы территориального общественного самоуправления (ТОС) мы рекомендуем применять проверенные на практике приемы работы с населением по месту жительства.

На основании книги Шелл Трэпп “Основы организационного мастерства” мы составили свои рекомендации о практических приемах работы.

## ***Обход жителей***

---

Для того, чтобы выяснить какими мыслями и чувствами живет район, совершите обход его жителей. Если вы знаете другие способы выяснить это, прекрасно. Но если организация ТОС по-настоящему должна представлять данный район, существенно важно, чтобы она поддерживала постоянную связь с жителями этого района:

Что они чувствуют или думают о жизни района?  
Что бы они хотели изменить? Улучшить?

Многие организации пришли к заключению о том, что наилучшим способом получить эту информацию является обход жителей. Когда вы совершаете обход жителей, вы, как правило, либо *стараетесь раздобыть информацию, привлечь внимание к решению проблемы или убедить участвовать в ее решении*, или используете какую-либо комбинацию из этих трех действий. При обходе жителей у вас есть около 30 секунд на то, чтобы представить себя, указать цель своего визита и убедить человека за дверью в том, что вы не попрошайка, продавец “бесплатных подарков” или грабитель. Учитывая это, вам необходимо немедленно представить себя и упомянуть какую-нибудь организацию, которая будет известна этим людям.

*Здравствуйте, меня зовут \_\_\_\_\_ и я старший по нашему дому (помощник муниципального депутата Константина Петровича или активист Территориального общественного самоуправления). Мы проводим опрос жителей с целью выяснения их мнения о том, как можно улучшить жизнь района.*

## **ДОБЫВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ**

Это действие совершается тогда, когда вы пытаетесь выявить проблему. После того, как вы представите себя, можно сказать что-нибудь вроде следующего:

*Если бы вы могли осуществить одно изменение в жизни района, что бы это было?*

*Что, по вашему мнению, следует сделать для того, чтобы улучшить жизнь района?*

*Можете ли вы назвать одну проблему, которая больше всего беспокоит вас в жизни района?*

*Применительно к вашему двору или дому?*

Если вы не получаете конкретного ответа, можно подсказать что-либо из того, что вы заметили сами.

*Я заметил/а, что во дворе вашего дома настоящее скопление грузовых машин, это машины жителей вашего дома?*

Это должно подвести разговор к конкретному вопросу и к тому, что можно в его отношении предпринять. При опросе жителей, вам обычно дают общие ответы, такие как:

*Район запущен.*

*Район такой грязный.*

*Район не освещается так, как хотелось бы.*

Ваша задача состоит в том, чтобы, задавая дополнительные вопросы, перевести эти общие ответы в конкретные:

*Что вы имеете в виду под словом “грязный”?*

*Можете ли вы указать одно определенное место, которое особенно грязно?*

*Где отсутствует освещение?*

Когда вы установите конкретную проблему, можно спросить:

*Не хотели ли бы вы прийти на собрание по поводу освещения вашего двора?*

В зависимости от того, насколько сильно, по вашему мнению, человек реагирует на эту проблему, вы можете даже спросить его о том, хочет ли он стать организатором такого собрания или выступающим. Если вы добились успеха, и этот человек согласен, то вы при переходе к следующему жителю, возможно, прекратите сбор информации и приступите к привлечению внимания людей к проблеме.

## **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ**

Существует два основных вида привлечения внимания к решению проблемы: привлечение внимания к самой проблеме или привлечение внимания к

членству в той организации, которая занимается ее решением. После того как вы себя представите, для привлечения внимания к проблеме скажите следующее:

*Многие ваши соседи говорят о том, как плохо освещен квартал, особенно на углу возле въезда во дворы. Я слышал/а, что несколько человек упали в темноте, потому что не увидели дыру в асфальте, а на одного жителя напали хулиганы. Не хотели ли бы вы прийти на собрание, чтобы обсудить, что мы можем по этому поводу предпринять?*

Если заинтересованность есть, начните говорить о дате, времени и месте собрания и, по возможности, попытайтесь даже устроить собрание при активном участии этого человека в ближайшие дни. Если заинтересованности нет, то вы снова начинаете добывание информации.

*Что вас беспокоит в жизни вашего района?*

### **Привлечение внимания к деятельности организации территориального общественного самоуправления (ТОС)**

После того, как вы себя представите, вы должны внушить человеку, почему в его интересах будет вступить в организацию ТОС. Что вы сделали для таких семей, как его?... Смысл в том, что если вы добились чего-то для людей подобных ему в прошлом, то вы добьетесь этого же и для его семьи в будущем.

*Мы являемся той организацией, которая прекратила сквозной проезд грузового транспорта через соседний жилой квартал. Построили две детские площадки силами жителей в соседнем дворе. Восстановили наружное освещение двора по ул. Ленина 150\2.*

Будь то привлечение внимания к проблеме или к членству в организации, основным вопросом, к которому необходимо обращаться, является вопрос: *“Какая польза в этом для меня?”*

При обходе жителей вы вызываете к личному интересу каждого человека.

### **Убеждение в участии**

Это похоже на привлечение внимания, различие лишь в том, что у вас есть не только установленная проблема, но и дата, время и место собрания.

После того, как вы себя представите, говорите:

*Многие ваши соседи жалуются на то, как плохо освещен квартал, особенно на углу возле въезда во дворы. Я слышал/а, что несколько человек упали в темноте не заметив ямы, а на одного напали*

*хулиганы. Мы собираемся в следующий четверг в 18.30 в ЖЭУ нашего района. Мы пригласили руководителя отдела коммунального хозяйства нашей администрации и он согласился прийти на наше собрание. Это самый подходящий момент для того, чтобы что-либо сделать по поводу освещения раз и навсегда. Сможете ли вы прийти?*

Если заинтересованность есть, повторите дату, время и место, дайте информационную листовку и узнайте, есть ли кто-нибудь еще, с кем можно было бы поговорить о собрании. Если проявляется незначительная заинтересованность:

*Будет время и на обсуждение других проблем.*

*Чем, по вашему мнению, нам следовало бы заняться?*

## **\* Советы**

1. Вы, возможно, захотите взять номер телефона. Это будет зависеть от того, насколько спокойно чувствует себя с вами данный человек. Для некоторых людей это может быть угрозой.

2. Если вы делаете записи перед людьми, сообщите им, что вы записываете, так чтобы они не думали, что вы записываете марку их телевизора.

*Я хочу записать лишь то, что вы подняли проблему с асфальтированием двора так, чтобы я ее не забыл/а.*

Эффективная методика состоит в том, чтобы иметь в своем кармане карточки 3 x 5, и по мере того, как вы переходите к следующей квартире, вы лишь записываете адрес и вопрос.

*15 кв. - освещение*

*17 кв. - ненавидит организацию*

*21 кв. - обещал/а информацию о программе по городским тротуарам*

По возвращении в офис, вы можете просмотреть какие последующие шаги вам необходимо предпринять. А также, в следующий раз, когда вы отправитесь на обход этого квартала, можно будет взять карточки с собой, и они послужат вам отправной точкой в разговоре с людьми.

3. Если вы обещали людям информацию, позаботьтесь о том, чтобы она до них дошла.

4. Если вам задают вопрос, ответ на который вы не знаете, не бойтесь признаться в том, что вы его не знаете. Лучше быть честным, чем поставить себя в глупое положение.

5. Если вас встречают враждебно, не вступайте в пререкания. В любом случае вы не одержите победу, а лишь оттолкнете этого человека от организации. Просто поблагодарите его за то, что уделил вам время и идите дальше.

6. Одевайтесь так, как это принято в данном районе. В некоторых местах это может означать, что золотые кольца с бриллиантами неприемлемы. Не носите значков, отличных от значков организации. Человек за дверью может не поддержать ваше конкретное дело.

7. Помните, что вы вторгаетесь в жизнь человека, находящегося за дверью.

## **Определение проблем**

---

*Лишь потому, что вам это кажется проблемой,  
не делает это проблемой.*

*Лишь потому, что вам это не кажется проблемой,  
не означает, что это - не проблема.*

Когда вы устанавливаете то, что вам кажется проблемой, можно задать себе три вопроса:

1. *Можно ли на это мобилизовать людей?*
2. *Конкретно ли это?*
3. *Можно ли что-нибудь сделать, чтобы изменить ситуацию?*

Если людей мобилизовать нельзя, тогда перед вами не проблема. Хорошим способом “проверки” проблемы является вызов нескольких человек из вашей организации, разговор с ними о данной ситуации и последующий вопрос:

*Хотелось бы вам собрать несколько человек, чтобы обсудить это и посмотреть, что можно сделать?*

Или же можно поднять этот вопрос в конце собрания руководителей организационной кампании по другому вопросу и посмотреть, какой будет реакция.

До того, как что-либо можно будет предпринять, проблема должна быть определена конкретно: есть существенное различие между чувством озабоченности и проблемой. В отношении озабоченности ничего нельзя предпринять, но с проблемами вы можете справиться! Плохое содержание

домов вызывает озабоченность. Дом N145 на улице Цюрупы снова без отопления, со сломанным кодовым замком - бездействующий мастер Пушкин, является проблемой, решение которой может быть организовано.

Состояние уборки улиц от льда и снега вызывает озабоченность. А тот факт, что тротуар по улице Цюрупы от Центрального рынка до Бульвара Ибрагимова не очищается от снега зимой и не подметается ни осенью, ни весной, представляет собой проблему.

Когда люди говорят о том, что район “запущен”, это - озабоченность. Но это же можно перевести в проблему, если заставить их определить, что они имеют в виду под словом “запущен”. Это может означать, что на дорогах рытвины, что на улице не горит свет, что участковый милиционер не реагирует достаточно быстро на сигнал или, что у соседей появилась собака, которая громко лает. Для того, чтобы смогла работать организация ТОС, необходимо перевести чувство озабоченности в конкретную проблему.

Проблема имеется там, где можно ли что-либо предпринять или изменить. Ваша местная организация ТОС не может изменить государственную систему финансирования ЖКХ. Но она может позаботиться о том, чтобы жители района получали бы все услуги, на которые они имеют право, и, чтобы в муниципальных учреждениях к их обращениям относились с вниманием. Вы должны удостовериться в том, что проблемы, за решение которых принимается ваша организация, не выходят за границы ее деятельности или полномочий, и что у вас есть реальные основания ожидать успех или изменения к лучшему в решении проблемы.

Еще пара других замечаний о проблемах:

Если вы собираетесь повести наступление на проблему, решение которой похоже займет немало времени, то вам придется установить промежуточные цели и отпраздновать их достижение.

*Решение проблемы сейчас действительно трогается с места, у нас встреча с главой района.*

*Впервые отдел жилищно-коммунального хозяйства согласился встретиться с организацией района.  
Мы движемся вперед!*

При длительных организационных кампаниях должны быть запасные варианты, так чтобы людям это не наскучило, а противник испытывал бы

давление одновременно с разных сторон. Нельзя просить людей пикетировать противника каждую пятницу на протяжении шести месяцев. Необходимо поискать запасные варианты.

Убедитесь в том, что вы установили личность противника. Проблемы не создаются системами. Проблемы создаются людьми в системе, которые не делают своей работы. Система регулярной уборки мусора в районе существует, но люди, нанятые коммунальной службой, могут не выполнять требований системы. Следовательно, вы не ведете наступление на систему, вы наступайте на господина Подметалкина, начальника отдела коммунального хозяйства.

Помните эпиграф этого раздела. Были случаи, когда организации проводили кампании по решению некоторых очень необычных проблем, добивались успеха и укрепляли себя. Несколько примеров таких проблем: лампочки в подъездах, кусты на газонах, поручни у лестниц. Решение ни одной из этих проблем не поколебало мировых устоев, но проблемы были устранены, район укреплен, а организация ТОС перешла к решению более значительных проблем.

## ***Подбор руководителей***

---

Шелл Трепп пишет, что у него никогда не было такого случая, чтобы к нему кто-нибудь подошел и сказал: “Привет, я - руководитель и хотел бы руководить вашей организацией”. Также никогда не было такого случая, чтобы он вошел в комнату и увидел человека с большой буквой “Р” на лбу. Поиск и подготовка руководителей организационной кампании представляет собой медленный процесс, который иногда приводит к успеху, и также часто к неудаче. Этот процесс основан на настойчивости и упорном труде.

Существуют некоторые критерии оценки качеств руководителя:

### **1. Сердятся ли они?**

Когда они говорят о проблемах, является ли это результатом их эмоционального опыта или же интеллектуального упражнения? Мы видели много обаятельных и интеллигентных руководителей, но при отсутствии эмоций эти руководители не способны “уничтожить противника”. Таким образом, мы всегда ищем тех, кто при личной встрече, на собрании руководства или общественности проявляет чувство гнева. Когда вы найдете такого человека, дайте ему возможность показать это чувство во время общей дискуссии.

Слово предостережения: Остерегайтесь “домашних львов”, людей, которые

дома раздражаются тирадами и неистовствуют по поводу того, как они собираются разорвать своего врага на кусочки, но при встрече лицом к лицу ведут себя как агнцы. Однажды мы нашли человека, который так сердился на собрании по выработке плана, проводившемся у него дома, что мы выбрали его своим оратором, перед тем как отправиться на дом к одному члену муниципалитета. Он казался нам таким сильным, что мы даже не позаботились о запасном руководителе. Когда же мы пришли, этот человек закончил сочувствием члену муниципалитета в том, какая это трудная работа - быть членом муниципалитета!

Один из способов избежать подобной ситуации состоит в том, чтобы дать потенциальному руководителю сыграть небольшую роль на собрании общенности, таком как собрание по представлению одного из требований, и посмотреть сохраняется ли этот гнев на собрании общенности.

## **2. Последуют ли за ними другие люди?**

Я, помню, однажды присутствовал на собрании руководителей организационной кампании, когда группа пыталась принять решение по направлению действий. Снова и снова председатель выдвигал предложение о конкретном действии, и каждый раз кто-нибудь находил что-либо неверное в этом предложении. Примерно через час такого обсуждения, один член группы внес предложение. Остальная часть группы немедленно подхватила это предложение и приняла его. На последующих собраниях руководителей мы увидели, что произошло то же самое. Не потребовалось много времени для того, чтобы понять, что настоящим руководителем группы был человек, сидевший сзади и рассчитывавший время своего предложения, вносявший его, а затем наблюдавший как группа его принимает.

## **3. Будут ли они принимать предложения и указания от других?**

Хорошие руководители не неподатливы; они открыты для предложений и изменений в стратегии. Они сверяются с мнением группы перед тем, как соглашаются на что-либо. Хорошие руководители обладают основополагающим пониманием того, что их власть идет от людей, и им необходимо поддерживать эту связь, если они хотят сохранить свою власть.

## **4. Возьмут ли они на себя ответственность?**

Захотят ли они убедиться в том, что информационные листовки раздаются, что телефонные звонки производятся, что письма пишутся? Хотят ли они принять на себя решения организации, а затем стойко держаться за них до конца, если позже эти решения подвергаются нападению? Я вспоминаю ситуацию, когда руководителями организационной кампании планировалась одна очень сильная демонстрация. Они все приняли ее, утвердили и были



частью ее осуществления. Это была фантастическая демонстрация! Но мы наступили на чьи-то большие мозоли, и последовала сильная реакция со стороны городских властей, средств массовой информации и даже некоторых финансирующих источников. То же самое руководство, которое разработало, приняло и осуществило демонстрацию вскоре начало отрезаться от какой бы-то ни было ее части. Никакие убеждения и тактика не могли заставить их увидеть насколько близки они были к победе. Помимо отказа от действия, они затормозили решение проблемы. Интересно отметить, что ни один из этих людей сегодня не является руководителем. Хорошие руководители берут на себя ответственность за свои собственные решения и за решения и действия организации.

### **5. Что еще?**

Множество вещей, таких как иметь сторонников, быть красноречивым, быть агрессивным, быть восприимчивым и так далее, и так далее. Ключом, как и во всех других начинаниях, является практика, обучение по ходу деятельности. Получение опыта сначала от представления одного требования или представления данных исследования организации, а затем принятие на себя возрастающего числа обязанностей. За один день или одну неделю не становятся профессиональными спортсменами; на это требуется время, опыт и практика. То же самое верно и в отношении становления руководителя.

Вы должны непрерывно находиться в поиске хороших руководителей и должны сознавать, что некоторые люди могут вести за собой в определенных ситуациях, тогда как другие ситуации требуют от руководителя других навыков. Руководитель, который хорош при столкновении с противником, может не быть таковым при переговорах. Важно знать разницу. Хороший организатор/руководитель осознает это и использует тех или иных руководителей организационной кампании в ситуациях, наиболее подходящих их конкретным способностям.

## ***Подготовка руководителей организационной компании***

---

В большинстве организаций много говорят о подготовке руководителей организационной кампании; мало какие из них имеют сколько-нибудь систематический план по подготовке этих руководителей. Верно то, что руководители подготавливаются в ходе действий и ситуаций, в которых им приходится использовать свои навыки. Однако, организация, имеющая систематический план подготовки руководителей, может дать своим руководителям дополнительные инструменты в смысле улучшения их подготовки.

Один из подходов состоит в том, чтобы собрать группу руководителей кампании вместе и спросить у них, какие навыки, по их мнению, требуется укрепить. После чего вы либо сами можете разработать свой собственный проект подготовки, либо связаться с кем-нибудь извне, кто проводит подготовку в этой области. Вы должны получить твердое обязательство руководителей, что они будут посещать эти занятия. В зависимости от других пунктов повестки дня деятельности организации планируйте эти занятия раз в месяц, раз в каждые два месяца или раз в квартал.

Некоторыми темами, которые вы можете рассмотреть в программе подготовки, являются:

1. Как мне привлечь на собрание больше людей?
2. Как я могу улучшить собрание своего домового/дворового комитета по решению проблемы?
3. Как я могу улучшить роль председателя на собрании общественности?
4. Как мне лучше разработать повестку дня?
5. Как мне улучшить свои навыки руководителя в ситуации столкновения или демонстрации?
6. Как мне улучшить свои навыки по ведению переговоров?
7. Разработка успешной стратегии.
8. Разработка проблем.
9. Навыки по сбору средств.

Это должно послужить для вас началом. Вы придумаете другие темы.

В заключении к этому пособию находится “контрольный список задач и навыков” руководителей и штатных работников, который может оказаться полезным для вашей организации.

Дополнительно к теме, включенной в курс подготовки, на каждом занятии должно отводиться время на занятия руководителей стратегией конкретной организационной кампании, в которой участвует организация, или которой она рассчитывает заниматься в ближайшем будущем. Это способствует тому, что каждая часть занятия будет иметь не абстрактный характер, а напрямую будет связана с жизнью организации.

В заключение каждого тренировочного занятия следует обсудить такие вопросы:

- 1. Было ли это занятие успешным? Почему да / нет?*
- 2. Как вы улучшили бы это занятие?*
- 3. Что вы собираетесь делать по-другому благодаря этому занятию?*

Важно, чтобы кто-нибудь тщательно вел запись во время этого обсуждения. Это поможет разработке более эффективных тренировочных занятий, а также позволит каждого сделать подотчетным. Например, если один из руководителей при ответе на третий вопрос говорит что-нибудь вроде: “Благодаря этому занятию я собираюсь потребовать прямых ответов “да” или “нет” на наше требование,” и если этот же руководитель на следующем собрании вновь обращается к старым шаблонам с “пожалуйста”, ему или ей можно предъявить заявление, сделанное на тренировочном занятии.

Другой подход, эффективно использовавшийся одним организатором, состоял в том, что он каждую субботу приглашал на завтрак двух руководителей своей организационной кампании. На завтраке обсуждалось три вопроса:

- 1. Обзор деятельности за прошедшую неделю с оценкой результатов, успехов и неудач.*
- 2. Обзор деятельности на предстоящей неделе с распределением обязанностей.*
- 3. Обсуждение стратегии решения определенного вопроса или определенной проблемы, или того, где организация хотела бы быть через три месяца и как ей туда добраться.*

Благодаря этому, организатор, который всегда гордился тем, что сам был более чем хорошим стратегом, обнаружил, что через три месяца эти руководители приобрели стратегические навыки, равные (если не превосходящие) его собственные.

Какой бы подход не предпринимался, смысл в том, что, если организация относится к подготовке руководителей серьезно, требуется нечто большее, чем простые собрания руководителей и оценочные собрания после общих собраний. Должна быть систематическая, продуманная программа подготовки руководителей.

## ***Организация клуба квартала или группы по решению небольшой проблемы***

---

Такие группы обычно организуются вокруг небольшой местной проблемы, такой как плохое состояние дома или рытвины на дороге. После того, как подобная проблема решена, эти группы прекращают свою деятельность или превращаются в общественный клуб. Как бы то ни было, ценность их в том, что они привлекают людей и дают им начальный организационный опыт. Даже если группа работает над решением своей местной проблемы, ей следует узнать и другие аспекты жизни организации ТОС. Это можно сделать, пригласив ключевых лиц группы на более крупное собрание общности.

При организации собрания неплохо попытаться провести его в том квартале, где имеется данная проблема, или рядом с ним. Если нельзя найти для этой цели помещение на цокольном этаже, летом можно поискать место во дворе или место у парадного входа.

После того, как проблема определена, место, дата и время установлены, пара человек должна обсудить вместе, что произойдет на собрании. Это должны быть те люди, которых проблема наиболее заметно волнует. Основная форма собрания следует за формой собрания руководителей. (См. следующую главу.) Но необходимо помнить о том, что это новые люди, у которых нет или совсем мало опыта, таким образом, им потребуется значительная помощь в определении того, что они хотят, и в том, как вести собрание.

Как правило, нет ничего хорошего в том, чтобы противник присутствовал на первом собрании квартала или группы по решению проблемы. Первое собрание должно использоваться для определения существует ли заинтересованность в решении проблемы, выяснения целей и решения о том, стоит ли приглашать кого-либо, кто мог бы данную проблему разрешить.

Если это вообще возможно, пусть противника пригласят на следующее собрание, тогда, когда у людей появится опыт, и так, чтобы в случае победы, победа была бы достигнута благодаря организации. Новые группы имеют тенденцию к желанию написать письмо или позвонить и попросить кого-нибудь что-либо сделать в отношении существующей проблемы. Один из способов изменения отношения к способам решения этой проблемы состоит в том, чтобы пригласить кого-нибудь из другой подобной группы, которая уже одержала победу. Приглашенный на собрание поделится своим успешным опытом. Если это невозможно, следует попробовать такие комментарии:

*Важно, чтобы видели, как много нас заинтересовано в решении этой проблемы.*

*Крайне важно, чтобы они пришли в наш квартал и увидели своими глазами, насколько серьезна проблема.*

Если и после этого группа закончит лишь отправлением письма, постарайтесь, чтобы в письме было указано что-нибудь вроде предельного срока для ответа. Через две недели, если ничего не произойдет, есть надежда, что члены группы захотят пригласить этого человека на свое следующее собрание.

Важно, чтобы группа решила предпринять что-нибудь на первом же собрании, даже если это письмо кому-то с просьбой что-либо сделать. Как только группа примет решение что-либо предпринять, она становится другой группой с другим характером; она начинает создавать историю своей деятельности. Ваша же задача состоит в обеспечении того, чтобы группа не закончила свою работу написанием письма.

Если группа все-таки решит пригласить кого-нибудь на свое собрание, двум ее членам следует встретиться и обсудить повестку дня и то, как они хотят провести собрание, а также решить, что они будут делать, если противник не появится или не даст им того, что они хотят. Даже если руководители принимают заблаговременное решение отправиться на встречу с противником, если он или она не появятся, новые группы обычно проявляют колебание в смысле быстрого осуществления этого шага. Замечания, которые можно сделать в этот момент:

*Что же, раз она не пришла на наше собрание, давайте перенесем собрание к ней.*

*Что же, возможно, он забыл о собрании. Давайте отправим к нему комитет, чтобы напомнить ему.*

В идеале, “комитетом” становится вся группа. Если группа не пойдет на встречу с противником в этот же день, тогда как следует постарайтесь отправить “комитет” к противнику на работу на следующий день. И здесь, в “комитет” должно входить столько человек, сколько вам удастся привлечь. Важно, чтобы группа действовала, если противник не общается с ней. Это помогает группе в самом начале опыта ее работы понять, что это - другой тип организации, организация, которой неизвестно значение слова “нет” и которая будет действовать против любого противника.

Когда вы начнете работать с группой, важно, чтобы она быстро добилась успеха в чем-либо. Поскольку это первый опыт работы людей в организации,

желательно сделать так, чтобы он был положительным.

Часто, когда встречаются маленькие группы, кто-нибудь может сказать: “Нас здесь только пятеро, давайте встретимся на следующей неделе, когда больше людей сможет прийти.” Это катастрофа! На следующей неделе, если вам повезет, на собрание придут только трое. Один из способов помешать этому состоит в том, чтобы предложить:

*Давайте отложим сейчас собрание на двадцать минут, пусть каждый выйдет и обойдет по пять соседей и скажет, что сейчас состоится собрание, и не могут ли они прийти всего лишь на полчаса.*

## **Собрание руководителей**

---

Цель собрания руководителей организационной кампании состоит в том, чтобы выработать повестку дня конкретного собрания и/или стратегию решения определенной проблемы. Обычно состав такого собрания невелик, 4-10 человек, которые, как правило, приглашаются. Это делается не для того, чтобы кого-либо на собрание не допустить, но чтобы собрание имело сфокусированный характер. Очевидно, что люди, присутствующие на собрании, должны представлять свой район, таким образом, стратегия, выработанная ими, будет приемлема для этого района.

Полезно, если один или два человека продумают ход собрания до его начала и, возможно, даже подготовят план действий, чтобы люди могли немедленно на него реагировать. Собрания руководителей, которые начинаются с фразы:

*“Итак, у нас есть проблема - грузовики, что вы думаете делать?”*  
*вероятно, займут по меньшей мере час, прежде чем внимание присутствующих сконцентрируется на чем-либо конкретном.*

Собрания же, которые начинаются со слов:

*“У нас проблема - грузовики ночующие во дворах, и я думаю, что через две недели нам следует провести собрание, на которое мы пригласим г-на Хлоркина, начальника отдела коммунальной гигиены районной СЭС”*,

проходят гораздо быстрее и позволяют сфокусировать внимание на требованиях, а не на дискуссии в течение целого часа о том, следует ли нам пригласить г-на Хлоркина, начальника отдела коммунальной гигиены, или начальника ГАИ Жезлова.

На собрании руководства необходимо осуществить следующее:

1. Уточнить проблему в соответствии с любой новой информацией

2. Пересмотреть и заострить требования
3. Разработать повестку дня
4. Распределить задачи между руководителями
  - а. Кто открывает и оснащает место проведения собрания?
  - б. Кто убирает зал?
  - в. Кто отвечает за ход собрания?
  - г. Кто отвечает за стол регистрации?
  - д. Кто что делает во время собрания: председательствует на собрании, представляет факты или информацию, представляет требования, ведет переговоры, продельывает работу по завершению собрания.
5. Проиграть роли
6. Разработать ответы на каждый вопрос “что если”.
  - а. Что мы будем делать, если противник не придет?
  - б. Что мы будем делать, если они пришлют помощника?
  - в. Что мы будем делать, если они скажут “да” в ответ на первое требование и “нет” на второе и третье?
  - г. Что мы будем делать, если они скажут, что на это потребуется время?
  - д. Что мы будем делать, если они скажут “нет” в ответ на все требования?
  - е. Что мы будем делать, если они скажут “да” в ответ на все требования?
  - ж. Что мы будем делать, если они скажут, “У нас просто нет полномочий, чтобы сделать то, о чем вы просите”?

Ниже следует образец повестки дня для собрания руководителей:

1. Призыв к порядку
2. Вступление
3. Какова проблема?
4. Кто может решить проблему?
5. Конкретно ли то, что мы хотим?
6. Распределение задач: Кто что будет делать ?(См. выше пункт 4.)
7. Проигрывание ролей
8. Ответы на вопросы “что если”
9. Прочее

## ***Собрание общестственности*** \_\_\_\_\_

Существует два типа собраний общестственности:

1. Целью первого типа собрания общестственности является передача информации, которая приведет к действию или какой-либо деятельности

организации. Примером такого типа будет собрание общественности по ознакомлению жителей района с практикой предоставления жилищных субсидий. Подобное собрание всегда должно заканчиваться такой формулировкой как:

*Сейчас, когда мы получили требующуюся информацию, мы пригласим работника отдела по субсидиям на собрание, которое состоится в следующий четверг в 19.30 на этом же месте, для того, чтобы получить от него конкретные ответы.*

**НИКОГДА НЕ УСТРАИВАЙТЕ СОБРАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ  
ТОЛЬКО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПЕРЕДАТЬ ИНФОРМАЦИЮ.  
ПРОВОДИТЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ СОБРАНИЕ,  
КОТОРОЕ ПРИВЕДЕТ К ДЕЙСТВИЮ.**

2. Вторым типом собрания общественности является собрание, на которое организация пригласила гостя или “противника” для того, чтобы предъявить этому человеку или организации, которую он представляет, свои требования.

Следующие указания подходят к большинству собраний общественности:

До собрания общественности следует провести собрание руководителей. (См. предыдущий раздел.)

Также следует провести краткую беседу руководителей со всеми теми, кто активно участвует в проведении собрания, за 30 минут до его начала. На этой беседе руководители могут получить любую новую информацию, и, таким образом, можно будет пересмотреть обязанности так, чтобы каждый точно знал, что делать и когда.

Когда прибывают люди, они сразу же должны пройти через регистрационный стол, их следует поприветствовать, попросить зарегистрироваться и выдать повестку дня собрания. Хорошо, если сидящий за регистрационным столом что-либо знает о проблеме и может сделать такие замечания как:

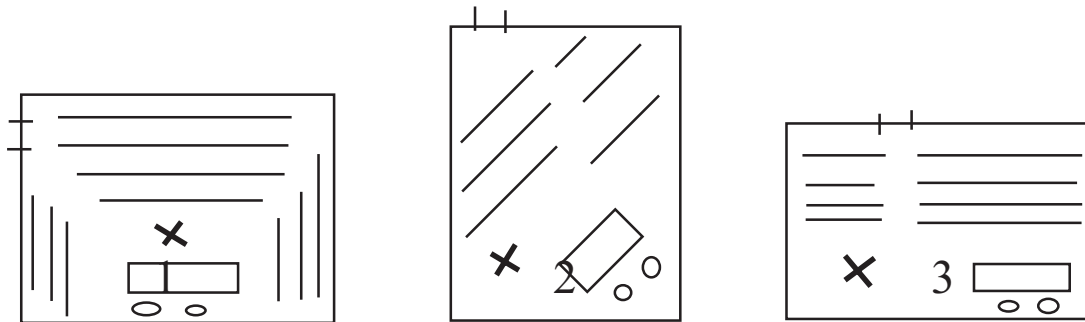
*Это проблема с грузовиками совсем вышла из под контроля. Нам действительно придется держаться жесткой линии с Начальником отдела коммунальной гигиены Хлоркиным так, чтобы что-нибудь было предпринято немедленно.*

Важна атмосфера в помещении, где проводится собрание. Она задает тон всему собранию. Должны быть видны объявления организации, фотографии и вырезки из прессы с предыдущих организационных кампаний и пикетные знаки с прошлых мероприятий. Это не только задает тон, но также и напоминает членам вашей организации о ее истории и сразу сообщает вашему противнику о том, что вы - организация, ориентирующаяся на действие.



*\* Советы по проведению собрания общности*

- 1. Расставьте меньшее количество стульев, чем требуется.** Когда ваш противник видит, что люди спуют вокруг, расставляя еще больше стульев, то это действует на него удручающе. Ему в голову приходит мысль: “Боже мой, к ним собирается больше людей, чем они думали.”
- 2. Сделайте расстановку в зале таким образом, чтобы она действовала на вашего противника устрашающе.** Ниже следуют несколько примеров:



Заметьте, что ни в одном из примеров противник (X) не защищен столом. В примере 1, противник окружен; в примерах 2 и 3 он или она находится далеко от выхода.

### **3. Защитите микрофон.**

а. Никогда не размещайте микрофон таким образом, чтобы противник мог его контролировать. Это значит, что на столе у противника никогда не должно быть микрофона. Если же вы все-таки устанавливаете микрофон на стол противника, проследите, чтобы он был подключен к такой системе, чтобы можно было бы его включать и выключать из какого-либо другого места. Если во время речи кто-то вдруг выключает микрофон, то это действует очень удручающе.

б. Руководители должны быть готовы к тому, чтобы забрать микрофон у противника, когда тот начинает отклоняться от темы и не говорит по существу вопроса.

**4. Защитите подиум.** Если вы используете подиум, не давайте противнику его контролировать. Если противнику разрешается пользоваться подиумом, рядом с ним должен стоять один из руководителей или, по крайней мере, сидеть неподалеку от подиума и быть готовым к тому, чтобы взять над ним

контроль. ПОМНИТЕ: ЭТО ВАШЕ СОБРАНИЕ!

**5. Пользуйтесь вспомогательными средствами** для того, чтобы нагляднее представить и драматизировать проблему, такими как наглядные пособия, плакаты, схемы. Например, если у вас собрание по поводу крыс, вы можете преподнести своему противнику мертвую крысу, или, если это слишком сильно, крысоловку, так чтобы он мог поймать всех крыс в округе. Каждую проблему можно драматизировать, если хорошенько об этом подумать.

**6. Если вы ожидаете появления прессы,** назначьте одного из руководителей кампании, не сидящего за столом президиума, для связи с представителями прессы. Вы не можете отрывать руководителя в середине переговоров из-за стола президиума, а также вы не захотите, чтобы работники прессы подходили к кому-нибудь с вопросом: “Что здесь сейчас происходит?” для того, чтобы получить ответ, “Я и не знаю. Пришел поиграть в покер - наверное, это будет завтра”.

7. Пусть кто-нибудь из вашей организации фотографирует. Фотографии послужат хорошими наглядными пособиями для будущих собраний и истории вашей организации.

\*\*\*\*

Образец повестки дня собрания приводится ниже. Давайте рассмотрим его пункт за пунктом.

### **1. Приветствие**

Это подходящий момент для того, чтобы дать совсем новому человеку возможность встать и показаться всей группе. Или же этот момент дает шанс похлопать по плечу кого-нибудь, кто обычно не появляется на первом плане: “Мария Ивановна, которая добилась ремонта крыши дома и текущего ремонта всех подъездов в доме, поприветствует нас сегодня”.

### **2. Цель собрания**

Целью должно быть убедительное представление серьезности проблемы и необходимости немедленных действий против противника, так чтобы в очередной раз спасти район. На этом этапе собрания можно использовать наглядные пособия, факты, диаграммы и схемы.

*Личное свидетельство.*

Это человек или люди в аудитории, которые знают, что их вызовут и попросят рассказать свою историю своими словами. Это очеловечивает проблему и выводит ее из царства статистики. После того, как назначенные люди

выступят, можно предоставить слово по проблеме большему количеству людей. Что само по себе прекрасно, но ведущий собрание должен проследить, чтобы выступления касались рассматриваемой проблемы и чтобы они не продолжались чересчур долго. Одним из способов, которым ведущий собрание может вернуть собрание к повестке дня, является такое замечание:

*Тот факт, что выступило так много людей и еще некоторые заявили о желании выступить, является указанием на то, насколько серьезной стала ситуация. Я думаю, что сейчас как раз время узнать, что собирается по этому поводу делать г-н Хлоркин!*

### 3. Представление г-на Хлоркина

После того, как г-н Хлоркин представлен, важно прояснить, кем он является и какими полномочиями обладает. Он один из тех, кто может решить проблему! На этом этапе слово для выступления Хлоркину не дается. Как только он представлен, собрание переходит непосредственно к требованиям.

## ОБЪЕДИНЕННЫЕ СОСЕДИ

Ул. Цюрупы дом 151

СОБРАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ - 17 АВГУСТА, 19.00 - 19.30

1. Приветствие

2. Цель собрания

\* Личное свидетельство

3. Представление г-на Хлоркина, начальника отдела коммунальной гигиены, который имеет полномочия на выполнение того, что мы хотим.

4. Требования:

Мы хотим, чтобы во дворе нашего дома не ночевали грузовики, чтобы их не ремонтировали на прилегающей территории.

ЗА \_\_\_\_\_ ПРОТИВ \_\_\_\_\_

Мы хотим, чтобы в нашем дворе не устанавливали незаконные гаражи.

ЗА \_\_\_\_\_ ПРОТИВ \_\_\_\_\_

5. Ответ г-на Хлоркина

6. Пересмотр планов по озеленению двора

7. Прочее

8. Объявление о следующем собрании

### 4. Требования

Требования могут быть представлены все сразу, или же можно сначала представить и обсудить одно требование, после чего переходить к следующим. Независимо от порядка, обсуждение каждого требования проводите отдельно. Руководство собранием должно продолжать делать напоминания Хлоркину и аудитории, какое требование обсуждается в данный момент:

*“Мы ведем речь о первом требовании. ЗА или ПРОТИВ?”*

Полезной методикой этого этапа собрания является размещение большого табло перед аудиторией с перечисленными требованиями и ответами “ЗА \_\_\_\_\_ ПРОТИВ \_\_\_\_\_” после каждого требования. После того, как ответы сделаны и обязательства приняты, руководители могут отметить их галочкой.

### **5. Ответ Хлоркина**

Здесь впервые Хлоркину предоставляется слово. Сильный руководитель должен вести речь конкретно по проблеме. У нас были случаи, когда должностные лица, пришедшие на собрание по коммунальному обслуживанию в городе, пытались говорить о Всемирной ярмарке или, хуже того, об организации праздников. Не давайте им отклоняться от требований. Помните, что формулировки вроде:

*Мы постараемся сделать все, что можем.*

*Мы, конечно же, хотим улучшить нашу работу.*

*Мы рассмотрим эту ситуацию.*

*Вы должны понимать наши проблемы.*

. . . и пятьдесят подобных же выражений - в лучшем случае - **уловки**, а в реальности - **ложь**.

Не соглашайтесь с ними. Ни одни родители не согласятся с обещанием своего ребенка-подростка, уходящего из дома на первое свидание: “Постараюсь вернуться домой, когда смогу”. Нельзя позволить вашему противнику вести себя на собрании обществу как подростку.

Вот почему всегда пытайтесь придать своим требованиям форму ответов  
**Либо ДА, либо НЕТ - это устраняет все неясности.**

### **6. Пересмотр соглашений**

Если достигнуты приемлемые соглашения, то их следует пересмотреть и попросить у Хлоркина повторного подтверждения. Если это возможно, то заставьте Хлоркина подписать соглашение прямо здесь, на собрании. Если же это не представляется возможным, проследите, чтобы сразу после собрания было отправлено письмо с подтверждением.

Если ни одно из соглашений не было достигнуто, или, по крайней мере, ни одно из них не удовлетворяет руководство, руководители освобождают Хлоркина от присутствия на собрании; стратегия же действий в этом случае была разработана на собрании руководителей. После того, как Хлоркин уходит, руководитель делает такое заявление:

*Мне надоели такие люди, как Хлоркин! Мы оплачиваем его зарплату, а он, похоже, думает, что мы, как кролики загипнотизированы его*

*красноречием. Мы перешагнем через его голову. И пойдем прямо к главе района! Встречаемся здесь же, в ЖЭУ, завтра в 10 утра, у главы района мы будем в 10.45. Сейчас передаю вам лист по сбору подписей, чтобы вы могли поставить в нем свою подпись и пойти с нами.*

## **7. Прочее**

Во время собрания кто-нибудь может встать и попытаться изменить его тему:

*Может быть, грузовики и проблема, но на моего сына прошлой ночью напали. Когда эта организация собирается что-либо предпринять в отношении преступности?*

Если руководство собранием позволит продолжаться дискуссии о преступности, вы никогда не вернетесь к проблеме с грузовиками. Однако, если руководство не обращает на это внимания, то вы, таким образом, сообщаете кому-то, что то, что на его сына напали, не имеет особого значения. Когда возникают вопросы, замечания и проблемы, которые не относятся к установленной теме собрания, руководители могут сказать:

*Это серьезно, и мы собираемся что-нибудь по этому поводу предпринять. Пожалуйста, поднимите этот вопрос снова, когда мы перейдем к разделу “Прочее” повестки дня собрания, так чтобы мы смогли рассмотреть это соответствующим образом.*

Включение раздела “Прочее” в повестку дня дает руководству инструмент, позволяющий удерживать внимание собрания на рассматриваемой проблеме. А также, когда вы доходите до этого раздела повестки дня, и у вас есть еще время, стоит открыть его для обсуждения аудиторией. Возможно, благодаря тому, что кто-нибудь выявит в этот момент собрания другую проблему вы, таким образом, найдете основу для своей следующей организационной кампании.

## **8. Объявление о следующем собрании или мероприятии**

Сообщите о дате, времени и месте. Поблагодарите людей за участие и объявите окончание собрания.

## **9. Вы еще не всё закончили! После собрания:**

**а)** Уберите зал - вам, возможно, снова придется им воспользоваться. До начала собрания обеспечьте средства для уборки. Следует ли расставить стулья определенным образом? Надо ли подметать пол? Где оставлять ключи? Нельзя более быстро потерять место для проведения собраний, чем оставив его в беспорядке или хотя бы в том виде, который будет неприятен тому, кто отвечает за этот зал.

**б)** Руководители собираются вместе и дают оценку собранию. Оценка выносится на основании вопросов:

1. Что мы выиграли?
2. Где мы были наиболее сильны?
3. Где мы были наиболее слабы?
4. Как мы могли бы улучшить свои слабые стороны?
5. Если бы можно было сделать все снова, что бы мы делали по-другому?
6. Могли бы мы предпринять что-либо еще для того, чтобы привлечь еще большее количество людей?
7. Что нам следует делать дальше, и кто собирается это делать?

**в)** Раздача подписных листов и запись в архив новых имен, адресов и телефонных номеров.

### ***Контрольный список вопросов по собранию общественности*** \_\_\_\_\_

1. У кого ключи от помещения, в котором будет проводиться собрание?
2. Подготовлен ли зал? Что мы должны сделать для его уборки?
3. Повестка дня собрания
4. Подписные листы
5. Знает ли каждый руководитель, что он или она должен делать?  
Назначьте кого-нибудь для работы:  
За регистрационным столом  
С прессой  
С милицией (в случае, если это мероприятие)  
По координации ролей на самом собрании
6. Требуется ли вспомогательные средства? Кто принесет их?
7. Требуется ли какие-либо специальные тексты, помимо повестки дня?

8. Кому требуются транспортные услуги? Кто их предоставляет?
9. Если вы используете звуковую систему, знает ли кто-нибудь как с ней работать? То же относится и к кинопроекторам и т.п.
10. После собрания соберите подписные листы, запишите новые имена в архив.

## **Переговоры**

---

Переговоры представляют собой критический этап в организационной кампании, так как именно на этом этапе вы либо добиваетесь успеха, либо терпите поражение.

**1. Всегда ведите переговоры с постоянной позиции силы.** Такая позиция может принимать много форм. Это может означать проведение собрания в самом районе, а не в центре города. Если оппонент сказал, что он или она встретится только с пятью людьми, это может означать встречу с действительно пятью людьми, но при этом 50 будут находиться снаружи, скандируя лозунги поддержки. Это может означать, что вы требуете от своего противника выйти к представителям района, чтобы объявить о достигнутом соглашении. Это может означать совместную пресс-конференцию для объявления соглашения.

**НИКОГДА НЕ ВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ В ОДИНОЧКУ. . .**

**2. Ведите переговоры только с полномочными представителями.** Убедитесь в том, что человек, с которым вы имеете дело, обладает полномочиями и властью, достаточными для того, чтобы осуществить то, что вы хотите. Если кто-либо присылает на собрание своего помощника, первый вопрос, который следует тому задать, “Предоставил ли вам ваш начальник все полномочия?” или, “Признает ли полностью ваш начальник соглашения, заключенные с вами?” Нет никакого смысла обсуждать политику займов банка с охранником, стоящим у его дверей.

**3. Ведите переговоры о конкретном - точно знайте, чего хотите.**

**а)** Если это возможно, придайте каждому *требованию форму “да” или “нет”*:  
*Вы подметете улицы в течение трех дней - да или нет?*  
 Это избавляет от всех неясностей, всех “может быть” и “мы попытаемся”.

**б)** *Определите приоритеты среди своих требований*: по каким из них вам непременно нужно одержать победу, в каких вы можете пойти на компромисс

и от каких можете отказаться?

*в) Переговоры ведите по каждому требованию отдельно.* Не перескакивайте с пункта один на пункт три и обратно. Это запутывает людей и позволяет вашему противнику ускользнуть от ответа. Держитесь одного и того же пункта до тех пор, пока он не будет решен, или пока не поймете, что не можете больше ничего добиться от своего противника. Только тогда переходите к следующему пункту.

**3. Ведите переговоры только о конкретном!** Ни один профсоюз не приходит на переговоры с “Мы хотим повышения заработной платы.” Они всегда имеют очень конкретное требование о повышении на определенную сумму за час работы. Таким образом, не стоит приходить на собрание с вопросом “Можете ли вы подмести улицы?” потому, что ответом будет “Да... через 10 лет!”

#### **4. Тщательно готовьтесь к переговорам.**

*а) Знайте и умейте пользоваться данными своего исследования.* Цифры и факты необходимы, но постарайтесь подкрепить их примерами из реальной жизни. Тот факт, что в прошлом году 50 человек сломали ноги и руки, из-за того что лед не был посыпан снегом, вероятно, не настолько эффективен, как рассказ соседа о том, как он или она превязывали ногу больного с открытым переломом.

*б) Устанавливайте контрольные сроки.* Договор с ЖЭУ о том, что он отремонтирует протекающую крышу, без контрольного срока завершения этих работ - абсолютно ничего не стоит.

*в) Применяйте переменную стратегию,* заблаговременно продуманные и утвержденные варианты так, чтобы в случае, если противник делает контрпредложение, группа была бы готова.

*г) Ролевая игра.* Распределите роли своей команды и противника и проведите ролевую игру по тому сценарию, по которому, как вам кажется, будут проходить переговоры. Это даст вашей команде непосредственный опыт реакции на вопросы и возражения противника.

*д) опередите своего противника.* “Когда мы скажем это, каков будет ее ответ, и как мы на него ответим?”

**5. Назначьте главное лицо, ведущее переговоры** и лиц, поддерживающих его. Каждый должен знать, кто является главным лицом, ведущим переговоры, и какую роль каждый будет играть во время переговоров.



**6. По необходимости, пользуйтесь тайным совещанием.** Если происходит что-либо неожиданное, без колебаний покиньте стол, обсудите ситуацию, выработайте соглашение и вернитесь к переговорам. Однако, чрезмерное использование тайного совещания показывает слабость, нерешительность и небрежную подготовку.

**7. Каждое соглашение должно иметь последующий контроль.**

**а) Передача информации** Определите, какие факты или информация должны быть переданы так, чтобы обеспечить выполнение достигнутых соглашений.

**б) Подотчетность** Как сделать вашего противника подотчетным?

1. Письменная информация?
2. Последующее собрание через 30 дней?
3. Отчеты?
4. Посещения и проверки?

**8. Получите подтверждение о соглашениях в письменной форме.** Это может быть подпись противника под изложенным требованием или же это может означать, что заключается договор, который подписывают обе стороны. Если это невозможно, организации следует немедленно отправить письмо с подтверждением противнику:

*Как мы поняли в результате вчерашнего собрания, вы согласны отремонтировать крышу дома 23 по бульвару Ибрагимова к 15 сентября 2004 года и что вы встретите представителей организации ТОС в этом здании в 14.30 16 сентября 2004 года для проверки произведенного ремонта.*

**9. Держите общественность района в курсе дел.** Это может быть сделано с помощью рассылаемых по почте сообщений, информационных бюллетеней, или же новая информация может передаваться на последующих собраниях организации. Это особенно важно в том случае, если переговоры продолжаются несколько недель и проводятся только командой руководителей. Если переговоры терпят неудачу, а общественность района не информирована об этом, будет очень трудно снова привлечь людей к борьбе.

**10. Отпразднуйте победу!** Устройте вечеринку, раздайте награды, празднуйте!

## Представление фактов и данных исследования \_\_\_\_\_

**1. Факты и данные исследований необходимо представлять такими категориями, которые будут понятны людям.**

Если город потратил на праздник “обрезания ленточки” 15 миллионов рублей, то представить такую сумму невозможно. Категории в 15 миллионов рублей не существует в воображении обычного человека, я знаю, что это большая сумма денег, но и все. Затраты должны быть переведены в категории, с которыми люди могли бы установить какую-то связь. Ниже следует часть разработанной таблицы данных:

15 миллионов рублей потраченные на подготовку и проведение праздника “обрезания ленточки”, могли бы пойти на пользу городу Н следующим образом:

100 000 БАНОК С КРАСКОЙ ДЛЯ РЕМОНТА ГОРОДСКИХ ШКОЛ  
150 000 НОВЫХ КНИГ ДЛЯ ГОРОДСКИХ БИБЛИОТЕК  
10 000 КВАДРАТНЫХ МЕТРОВ АСФАЛЬТА В ГОРОДСКИЕ ДВОРЫ

Или же, можно было бы просто выдать каждому жителю города по 15 рублей, что также было бы инвестировано в экономику города, а не выстрелено в фейерверки и не вдуто в цветные шарики.

Может быть это наглядное представление суммы в 15 миллионов рублей будет полностью проигнорирована прессой, но она эффективно может использоваться на районных собраниях, и люди смогут понять масштаб расходов, поскольку цифры были переведены в такие категории, которые они могли осознать и оценить.

**2. Переводить факты в те категории, которые соотносятся с содержимым моего бумажника.** Если плата за коммунальные услуги повышается на 20%, то следующая таблица может соотноситься с содержимым моего бумажника.

Платил за квартиру в 2004 году	600	800	1000
Буду платить в 2005 году	720	960	1200

Я и на самом деле не понимаю суммы в 15 000 000 рублей, но меня может

взбесить сумма в 240. Таблица такого рода также хороша потому, что, независимо от того, сколько я платил в прошлом, я могу примериться к этой категории и посмотреть во что же обойдется мне повышение.

**3. Сделать представление настолько конкретным, насколько это возможно,** либо в определении противника, либо наделив проблему конкретными индивидуальными данными, а не статистическими.

Одним неплохим способом наделения противника индивидуальными чертами является сообщение о его ее заработной плате.

*Господин Дорожкин получает 360 000 рублей в год в качестве руководителя Отдела по ремонту уличных покрытий, однако на всех улицах нашего района полно рытвин. Почему мы платим ему за то, что он не выполняет свою работу?*

Можно очень быстро рассердить людей, вооружив их этой информацией. Во-первых, они, вероятно, не зарабатывают так много, как господин Дорожкин.

Во-вторых, это из наших налогов получает свою зарплату господин Дорожкин.

В-третьих, они знают, что если они сами не будут выполнять свою работу, их уволят. Дорожкин же свою работу не выполняет, но по-прежнему получает зарплату.

При наделении проблемы конкретными индивидуальными чертами переводите цифры в материал, вызывающий интерес у людей.

Последнее замечание по представлению данных исследования: эффективным средством является использование графического изображения, которое, если оно хорошо исполнено, расскажет вашу историю за вас.

Помните, цель представления фактов и данных исследования, как бы вы их не представляли, состоит в том, чтобы укрепить вашу позицию, ослабить позицию вашего противника и сделать людей достаточно сердитыми для того, чтобы они приняли участие в организационной кампании

### ***Собрания штатных работников*** \_\_\_\_\_

Собрания штатных работников (в нашем случае это сотрудники социально профилактических центров) проводятся тогда, когда штатным работникам требуется собраться вместе для выработки стратегии и определения направления своей деятельности. Ясно, что идеи, стратегия и решения, принимаемые на собрании штатных работников, должны быть рассмотрены с руководством организационной кампании до того, как они станут частью повестки дня деятельности организации.

В некоторых организациях собрания штатных работников проводятся в то время, когда на них могут присутствовать руководители. Это эффективно в том случае, если руководством каждый раз являются одни и те же лица, таким образом у рассматриваемой проблемы появляется своя история. В тех организациях, в которых нет штатных работников или имеется ограниченное их число, для собраний команды руководителей, проводимых на регулярной основе, также могут использоваться приводимые ниже рекомендации.

Собрания штатных работников служат нескольким целям, и к ним следует относиться серьезно. Каждый штатный работник или сотрудник должен тщательно готовиться к собранию штатных работников.

**1. Обеспечить подотчетность.** Если штатный работник говорит, что он или она проведет на этой неделе три собрания, на следующей неделе другие штатные работники должны узнать о том, что эти три собрания прошли и том, что на них рассматривалось. Если же какое-либо из этих трех собраний не прошло, то штатный работник должен объяснить, почему оно не прошло. И причина должна быть убедительной! Следует очень серьезно относиться к обязательствам, принимаемым на собрании штатных работников. Мы можем ожидать от наших противников лжи и дезинформации, но от своего коллеги, принимающего обязательство, мы должны ждать, что он это обязательство не нарушит.

**2. Представлять себе полную картину деятельности организации** и того, как моя конкретная работа соотносится с жизнью организации. Если один штатный работник проводит собрание общественности по вопросу образования, все штатные работники должны привлечь к нему тех людей из своих районов, которые, как им известно, интересуются образованием. Даже если рассматриваемый вопрос и не представляет собой значительную проблему в том районе, за который отвечает этот работник, в нем может оказаться человек, который очень заинтересован образованием. И благодаря тому, что этот человек приглашен на собрание, он или она, таким образом, начинает участвовать в деятельности организации.

**3. Получать и оказывать помощь в разработке стратегии.** Хорошие организаторы все обдумывают сами, но думают они не в изолированной обстановке. Одними из наиболее замечательных моментов в собраниях руководителей бывают те моменты, когда они начинают думать о самых крайних стратегических ходах, какие только возможны. Иногда их нельзя применять из-за того, что не согласно руководство, или потому, что они чересчур сильны. Но если ограничить обсуждение стратегии только тем, что

действительно возможно, итогом, безусловно, будет только возможная стратегия. Если же использовать свое воображение в смысле невозможной стратегии, можно на удивление самому себе сделать невозможное. Подобно одному случаю, когда группа активистов “Гринпис” предприняла наступление против одного здания на берегу озера спереди автобусами и марширующим отрядом, со стороны озера нанятым для этой цели судном, и сверху самолетом, несущим флаг организации. И это действительно произошло!

Но этого бы не случилось, если бы люди не рассматривали стратегию крайних мер.

**4. Получать и распространять информацию.** Если один штатный работник уже проводил собрание общественности с присутствием должностного лица, а другой штатный работник только собирается провести собрание общественности с присутствием того же самого лица, то им следует обменяться информацией о том, что стало известно по результатам первой встречи. Как это должностное лицо реагирует на увещевания, требования, проявление эмоций и т.д. Каждое собрание общественности является историей организации и, насколько это возможно, все штатные работники и руководители должны делиться этой историей и уметь пользоваться ей в своих текущих целях.

**5. Иметь мотивацию и заинтересованность.** Мне всегда нравился дух состязательности среди штатных работников. По этой причине, мы установим нечто вроде соревнования во время специальных мероприятий или особенно больших собраний, или же в тех случаях, когда кажется, что штатные работники начинают утрачивать спортивную форму.

а. Кто может больше всех привлечь людей на собрание?

б. Кто может больше всех привлечь людей на собрание на этой неделе?

в. Кто может больше всех провести собраний общественности на этой неделе?

**6. Создать командный дух.** Это достигается участием в организации всех собраний, совместным участием в разработке стратегии, совместным определением проблемы или повестки дня собрания и признанием того факта, что каждое собрание важно для жизни организации. Если кто-либо из моих коллег штатных работников или руководителей говорит о собрании своего районного клуба, мне следует быть настолько же внимательным, как если бы он или она говорили о собрании 500 человек.

Когда вы проводите собрание штатных работников, будь то собрание только штатных работников, штатных работников и руководителей или только руководителей, следует ответить на следующие вопросы:

### *До собрания*

- а. Что вы хотите от этого собрания руководителей/общественности?
- б. Какую стратегию выработало руководство?
- в. Каков следующий шаг в случае, если стратегия не сработает?
- г. Как привлекаются люди?

### *После собрания*

- а. Сколько людей было на собрании?
  1. Почему так мало?
  2. Каким образом удалось привлечь так много?
- б. В чем вы одержали победу?
- в. Каков следующий этап?
- г. Что на собрании произошло самого хорошего?
- д. Что на собрании произошло самого плохого?
- е. Если бы вам предстояло провести собрание снова, что бы вы сделали по-другому?
- ж. Требуется ли вам какая-либо помощь в последующей деятельности?

Собрания штатных работников и собрания руководителей являются жизненной основой организации. Те организации, в которых собрания штатных работников и руководителей не проводятся на регулярной основе, или где к ним относятся несерьезно, будут сбиваться с пути и делать ошибки из-за отсутствия направления и внутреннего импульса к действию.

## ***Информационные листовки*** \_\_\_\_\_

Листовка, главным образом, должна говорить людям о том:

1. Какова проблема
2. Где и когда состоится собрание
3. Будут ли на собрании присутствовать какие-либо гости
4. Каково название организации и номер телефона для дополнительной информации

Старайтесь сохранить простую форму листовки. Если собрание проводится по поводу крыс, не говорите мне об опасностях, которые представляют крысы - я их знаю! Эффективная методика состоит в том, чтобы задать очевидный вопрос. Это побуждает меня к реакции и ответу на вашу листовку.

АЛЕКСАНДР ХЛОРКИН  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

+

РОЗА ДУСТОВА  
РУКОВОДИТЕЛЬ СЭС СОВЕТСКОГО РАЙОНА г. УФЫ  
БУДУТ ПРИСУТСТВОВАТЬ НА НАШЕМ СОБРАНИИ  
В ЧЕТВЕРГ, 30 ОКТЯБРЯ 2004г.  
ПОМЕЩЕНИЕ ЖЭУ 17 ул. ЦЮРУПЫ 156  
в 18.30

ПРИХОДИТЕ СО СВОИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ - ПРИХОДИТЕ СО  
СВОИМИ ИДЕЯМИ - ПРИХОДИТЕ СО СВОИМИ ДРУЗЬЯМИ  
ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ К  
РУКОВОДИТЕЛЮ ТОС ГАФАРОВОЙ СВЕТЛАНЕ тел.55-56-78

Графическое изображение окажет помощь в привлечении внимания людей. Сохраняйте аккуратную форму своих листовок, неопрятно выглядящие листовки и неправильная орфография говорят об отсутствии порядка в организации.

Не полагайтесь на листовки в смысле привлечения людей; лучшее, что они смогут сделать - это послужить напоминанием. Даже после того, как листовки распространены, вам потребуется быстро обзвонить всех участников по телефону и напомнить насчет собрания. Другой способ состоит в том, чтобы распространить листовки за два или три дня до собрания. Затем, в день проведения собрания, произведите обход домов, находящихся в том районе, где проводится собрание, и просто вручите жителям те же самые листовки, сказав при этом, “Зашел к вам, чтобы напомнить о собрании. Надеюсь, что вы придете.” За один час вы должны обойти около 100 жителей.

## ***Информационные бюллетени*** \_\_\_\_\_

В зависимости от масштабов и ресурсов вашей организации, у вас уже, возможно, выпускается информационный бюллетень или вы, может быть, думаете о его создании. Бюллетень может иметь форму печатного издания, включающего фотографии, или же просто одной-двух страниц, отпечатанных на ксероксе.

Независимо от формы, бюллетень должен выполнять для организации следующие задачи:

1. Информировать людей о предстоящих собраниях и мероприятиях
2. Отмечать ваши победы и достижения

3. Прояснять и представлять позицию организации по решаемой проблеме
4. Предоставлять платформу и трибуну для выступлений руководителей
5. Выставлять напоказ и высмеивать ваших противников
6. Окупать себя, если вы продаете подписку или место для объявлений

Существуют различные возможности распространения вашего информационного бюллетеня:

1. Раздача на всех собраниях
2. Отправка по почте в соответствии со списком абонентов
3. Распространение через старших по домам
4. Привлечение мелких предпринимателей для раздачи бюллетеней своим клиентам
5. Размещение в прачечных самообслуживания, парикмахерских ...
6. Размещение в виде вкладыша в ежедневную газету или на местных информационных щитах

Другое эффективное применение вашего информационного бюллетеня состоит в том, чтобы отправить его вашим текущим и потенциальным источникам финансирования. Если бюллетень достаточно хорошо продуман, он будет свидетельствовать о том, что вы представляете собой законную организацию, и что благодаря вашей деятельности жизнь в районе стала лучше. Вам также следует отправлять свои бюллетени средствами массовой информации. Статьи из вашего бюллетеня сразу напечатаны не будут, но это послужит закладыванию доверия к вашей организации, и большей вероятности того, что средства массовой информации позже напечатают сообщение. Один момент предосторожности в выпуске информационных бюллетеней: Не давайте выпуску бюллетеней мешать своим организационным делам! “Мы не можем провести собрание на следующей неделе потому, что должны подготовить информационный бюллетень.” Если выбор стоит между организационными делами и выпуском бюллетеня, я не могу припомнить ни одного случая, когда организационные дела не были бы приоритетом.

### ***Работа со средствами массовой информации*** \_\_\_\_\_

Сообщения для средств массовой информации рассылаются не столько в ожидании того, что они будут напечатаны, сколько в надежде на то, что средства массовой информации будут присутствовать на собрании или мероприятии и будут более широко его освещать. Сообщение для средств информации должно быть кратким, привлекающим внимание и конкретным.



В своей основе, оно должно указывать на КТО, КОГДА, ГДЕ и ЧТО. Если бы вы были ответственным редактором, какое из двух следующих сообщений побудило бы вас отправить репортера на освещение собрания - Пример 1 или Пример 2?

#### Пример 1

Организация ТОС рада объявить о том, что руководитель Отдела коммунального хозяйства господин Метелкин согласился присутствовать на собрании, которое состоится во вторник, 12 октября 2004 г., в 19.30 в помещении ЖЭУ-17. Это собрание важно потому, что оно впервые предоставит возможность задать Метелкину вопросы о предполагаемом строительстве скоростной магистрали и высказать свои соображения о том, как можно изменить проект, чтобы его осуществление не означало сноса такого большого количества деревьев.

#### Пример 2

Организация ТОС объявляет об историческом событии! Руководитель Отдела коммунального хозяйства господин Метелкин впервые согласился присутствовать на собрании района во вторник, 12 октября 2004 г., в 19.30 в помещении ЖЭУ-17, посвященном предполагаемому строительству скоростной дороги.

Жительница района Мария Брыкова выражает настроение ТОС, когда заявляет: “Если Метелкин думает, что может спилить деревья, то ему прежде надо кое к чему подготовиться. Метелкину лучше запастись подходящими ответами, не то это собрание может для него плохо закончиться!”.

Соня Дымова, председатель ТОС заявила:

“План Метелкина о строительстве скоростной дороги не только глуп, но и отвратителен. На этом собрании мы представим альтернативный план, который не только сэкономит налогоплательщикам миллионы, но также позволит избежать бессмысленного спиливания деревьев. Мы уверены в том, что Метелкин увидит разумность нашего плана, но если этого не произойдет, тогда мы объявим войну!”

За дополнительной информацией обращайтесь  
к Соне Дымовой, тел. 55-90-74

Очевидно, что второе сообщение лучше: Это не собрание - это историческое событие. Это не собрание по “обсуждению”, но такое собрание, которое может плохо закончиться и даже перерасти в объявление войны. Второе сообщение включает человеческий фактор в виде цитат конкретных людей и показывает уровень недовольства в районе. Редактор, читающий первое сообщение, возможно, скажет, “Ну и что?” Читая второе сообщение, он или она скорее всего подумает: “Похоже на горячую новость, нам лучше заняться ее освещением.”

В день проведения собрания следует позвонить тем работникам средств массовой информации, которым было отправлено сообщение, и спросить, получили ли они его и планируют ли они прислать кого-нибудь для освещения собрания. Если ответом является “нет”, тогда следует попытаться убедить их в том, что они могут пропустить действительно значительное событие. В этом случае могут помочь следующие замечания:

*Там будет присутствовать свыше 100 человек.*

*Я никогда не видел в районе такого раздражения; это будет действительно захватывающее собрание.*

*Телеканал “ПЛЮС” сообщил, что будет заниматься его освещением.*

**Когда средства массовой информации прибывают на собрание**, следует назначить кого-нибудь для работы с ними. Когда они придут, этот человек должен кратко и четко объяснить суть проблемы и то, что в настоящее время происходит на собрании. Неплохо иметь информационный листок, который можно было бы дать репортерам, чтобы они могли забрать его с собой. Если это возможно, человек, который первым говорит с представителями средств массовой информации, должен знать других людей, с которыми представители средств информации могут поговорить о проблеме. Если представители средств массовой информации уезжают до окончания собрания, позаботьтесь о том, чтобы позвонить им и сообщить результаты.

При работе с телевидением соблюдайте краткую форму своих комментариев по сути вопроса. Никаких речей, речи закончат свое существование на полу в монтажной. Выскажитесь кратко и отчетливо, и ждите следующего вопроса.

*Сегодня мы находимся у дома № 29 по улице Кирова, который не ремонтировался уже 10 лет.*

Не отвлекайтесь от сути проблемы.

Репортер: *Господин Метёлкин сказал, что ваша группа представляет собой невменяемых смутьянов. Что вы ответите на это?*

- Руководитель: *Я знаю, что существуют нормативы по содержанию жилых домов, и, думаю, ЖЭУ 19 должно соблюдать эти нормы.*
- Репортер: *Но как насчет обвинения в том, что вы - смутьяны?*
- Руководитель: *Эти обвинения не меняют тот факт, что крыша у дома протекает, а в подвале весной и осенью застаивается вода и ТОС желает знать, когда начальник ЖЭУ сможет отремонтировать дом.*

При работе с телевидением, попытайтесь сделать так, чтобы имя вашей организации не только было упомянуто, но и показано в репортаже. Этого можно добиться при проведении интервью на фоне надписи с названием организации или прикрепив к одежде руководителя значок организации. Во время съемки постарайтесь, чтобы присутствовал ребенок со значком, на котором написано название организации. Если на собрании общественности есть дети, наденьте им значки организации, особенно если они спят. По неведомой причине средства массовой информации особенно это любят.

**Статья в газете или журнале.** Когда вы пытаетесь, чтобы была напечатана специальная статья о вашей проблеме или организации, существенно важным является личная встреча с репортером. Предполагается, что репортер, присутствующий на этой встрече ничего не знает о вашей проблеме или организации.

Любые схемы или графические изображения, которые вы можете оставить репортеру в дополнение к информационному листку, могут оказаться полезными. Это упрощает работу средствам информации и говорит о том, что вы действительно занимались своими материалами. А также возьмите имена и номера телефонов тех людей, которых проблема затрагивает непосредственно. Это позволит репортеру получить информацию от человека с заинтересованной точкой зрения. Конечно же, переговорите с этими людьми заранее, чтобы они были готовы, если репортер им позвонит.

Проделайте для репортера как можно больше работы. Чем больше фактов, цифр, информации и людей вы назовете, тем больше ваши шансы на то, что материал будет опубликован.

Не ждите, что название вашей организации само собой появиться в статье. Узнайте, может ли название организации появиться в первом предложении (в заголовке было бы еще лучше), или будет ли использовано определенное высказывание президента организации.

Помните, что репортерам нравится думать, что они объективны. Даже если вы хотите, чтобы материал был определенно изложен под вашим углом зрения, вам следует казаться рассудительным в своем обосновании:

*Сейчас, если вы поговорите с начальником отдела коммунального хозяйства Метёлкиным, он, вероятно, скажет, что мы на собрании вели себя оскорбительно, а наш план строительства скоростной дороги - дилетантский. Должен признать, что собрание действительно прошло бурно, но нельзя забывать о том, что мы говорили о деревьях посаженных жителями. Жители нашего района верят в то, что “Мой дом - Моя крепость”. Готов поспорить, что Метёлкин был бы в бешенстве, если бы кто-нибудь предложил снести его сад. Я знаю, что мы не специалисты по планированию, но мы показывали наш план профессору Кирпичёву, который преподаёт городское планирование в Строительном Университете, и, кажется, он думает, что у плана есть некоторые достоинства. Вот копия нашего плана, телефон профессора Кирпичёва, а также имена и номера телефонов 10 жителей нашего района, с которыми вы, возможно, захотите поговорить о проблеме. Кроме того, директор школы сказал, что хотел бы поговорить с вами о влиянии строительства скоростной дороги на безопасность детей, посещающих школу..*

Это позволит вам добиться гораздо большего, даст лучшие результаты, чем: “Метёлкин - тупица, которого мы совсем не волнуем.”

**Материалы для опубликования только одним средством массовой информации.** Попробуйте наладить хорошие отношения хотя бы с одним средством массовой информации. И весь материал о своей деятельности передавайте только представителю этого средства информации. Если у вас будут появляться хорошие статьи хотя бы в одной газете, тогда с течением времени и другие газеты станут проявлять интерес к вашим материалам и вашей деятельности. Так постепенно вы сможете расширить свое информационное пространство. Старайтесь строить свою деятельность как можно ярче, привлекательнее для СМИ. В конце концов другие средства массовой информации станут звонить вам и просить предоставлять интересный материал!

**Продолжайте рассылать сообщения для средств массовой информации.** Даже если определенный представитель средств массовой информации не занимается освещением вашей деятельности, продолжайте рассылать сообщения для средств информации до тех пор, пока не завоюете их расположение.

**Социальная реклама.** Социальная реклама существует и на радио, и на телевидении. Обычно общественные объявления вручаются для передачи за несколько недель вперед и передаются в такое время “общественного просмотра или прослушивания”, как 2 часа ночи. Но в этом мире много людей, страдающих бессонницей, некоторые из них могут заинтересоваться вашей организацией. У каждой станции своя политика, организация же должна знать политику каждой станции.

**Редакционные сообщения или статьи.** Если вопрос достаточно значителен, или же он имел достаточное освещение в средствах массовой информации, ваш материал может быть опубликован в виде редакционного сообщения на телевидении или же на редакторской странице газеты. В этом случае он, скорее всего, будет передан во время массового просмотра и получит хорошее освещение. В идеале, хорошо, чтобы кто-нибудь ответил на это редакционное сообщение, тогда вы сможете выступить со своим ответом на этот ответ.

\*\*\*\*

И наконец, не лгите средствам массовой информации! Если у вас на собрании будет всего 50 человек, не говорите, что их будет 500. Если вы сообщаете о том, что отправитесь домой к мэру, сделайте это. Если проблема непосредственно затрагивает 150 человек, вы, может быть, и можете сказать 250, но не говорите, что их 10000. Если вы даете материал с исключительным правом на публикацию, выполните свои обязательства и не давайте его другим средствам информации.

Ваша цель состоит в том, чтобы создать заслуживающий доверия образ организации, которая выполняет свою работу, обладает фактами, умеет хорошо их представлять и делает то, о чем заявляет.

## Заключение

Существует старинная китайская поговорка: “Разговорами рис не сварить.” Чтение и изучение этого пособия само по себе не организует жителей вашего района. Только благодаря чьей-то конкретной работе можно сварить рис; и только лишь благодаря чьей-то реальной организационной работе можно организовать жителей района.

По-другому эту же мысль высказал один организатор, который сказал: “Люди должны иметь желание воплотить свои мечты в действительность”. Какая аналогия бы вас не устраивала, реальность такова, что до тех пор пока вы и ваши соседи не пожелают взять на себя трудную работу по организации жителей вашего района, дома или подъезда, будущее вашего района будут определять внешние силы.

Однако с этой трудной работой приходят достоинство силы и вкус победы.  
Задайте же им жару!

**ОРГАНИЗУЙТЕ!**

## Городская культура - это прежде всего гражданская самодеятельность

Сегодня в нашей действительности бросаются в глаза разруха и социальная обездоленность. Эти беды связаны не только с рыночной экономикой, но и с близоручкой политикой правительства, плодящего необразованность, социальную пассивность, социальные болезни. В здоровой цивилизации не должно быть разрухи. На нее нужно реагировать немедленно и всем миром - ради всеобщего выживания.

Расхожий рецепт - «надо делиться» - подкупает своей большевистской прямоотой, но уже не работает. Механическое перераспределение и расходование бюджетных средств на социальные пособия обездоленным лишь консервируют положение. Цивилизованные страны переходят к более эффективным механизмам социальной реабилитации и возвращения в активную гражданскую и экономическую жизнь тех, кто был отброшен на обочину. Именно на это направлены сегодня средства различных благотворительных фондов и программы социально ориентированного бизнеса.

Близоручкость сегодняшней политики - это решение проблемы социально обделенных слоев по принципу «каждый выбирается в одиночку». Упор такая политика делает на выделении персональных пособий и дотаций, предоставлении льгот на социальные услуги. Человеку дают «денежку» и забывают о нем.

*Современная практика социальной работы показывает, что иждивенческие настроения - основная причина консервирования бедственного положения многих: люди ждут, пока им помогут, выделяют, предоставят.*

Даже получая материальную помощь многие все равно не обретают инициативу, решительность или практический опыт для перехода к деятельному образу жизни, привыкания к трудовому процессу и качественному изменению своей жизни к лучшему. Чем больше безвозмездная помощь, тем сильнее иждивенческие настроения. В развитых странах, где пособия намного превышают прожиточный минимум среднего россиянина, к пособиям так привыкают, что и не помышляют о работе.

Действительность бьет не только безработных и социально незащищенных. Плохое качество обслуживания, грязь и собачьи экскременты во дворе, обшарпанные подъезды российского муниципального жилья - это тоже вопиющие признаки иждивенчества, в том числе и грустного опыта проживания миллионов советских людей в казенном доме. XX век в России не способствовал развитию уважительных, деликатных отношений между людьми. Как регулярно чистить зубы, не материться, не пить водку бутылками, не поднимать руку на человека, не оскорблять женщину, не воровать, не курить и не колоться - этому в зоне не учат. Курс молодого бойца не предусматривает уроков бережного отношения к чужой и своей собственности. На уроках военного патриотизма не развиваются уважение к личности и привязанность к домашнему уюту.

Культуру общежития должны прививать не местные участковые милиционеры. Об этом должны заботиться прежде всего сами компактно проживающие граждане и семья. А школа, газеты, телевидение должны стать помощниками. Выйди в гололед вместе с дворником и помоги обколоть лед на тротуаре, убери снег во дворе на стоянке машин - для всего этого не нужны указания сверху. Для нормальной жизни прежде всего необходимо желание граждан жить по-человечески и прилагать к этому некоторые усилия сообща.

*Городская культура - это прежде всего гражданская самодеятельность.*

Здоровое соседское сообщество создает условия такой самодеятельности, живую местную

социальную среду, в которой любому человеку, даже робкому и пассивному гораздо легче преодолеть психологический барьер и выйти из-за бронированной двери в пространство соседской самодеятельности. Здесь уже многие нашли понимание, поддержку, ощутили силу группы, способной изменить жизнь к лучшему. Участие в совместной защите своих прав, в коллективном приведении в порядок своего дома и двора, в соседском празднике или пикетировании местного магазина, загрязняющего внутренний двор, - все многочисленные общинные заботы и деяния являются прекрасной энергетической подпиткой, нередко преобразующей личность и местные нравы.

Среди пассивного большинства всегда найдутся те, кто не дает втянуть себя в болото. Они сохраняют активность, интерес к жизни и привлекают к себе окружающих самостоятельностью суждений. Эти люди - ферменты жизни, местные лидеры общественного мнения. Именно они могут сыграть решающую роль в изменении местного психологического климата в сторону оптимизма, большей сплоченности и активности, ответственности за свою жизнь и судьбу местного сообщества. Именно для таких людей мы издали брошюру, которую вы держите в руках.

Таким лидерам, возглавившим местное возрождение, необходимы определенные навыки управления, контактов со структурами власти, конструктивные идеи, способные воодушевить отчаявшихся, вовлечь в осуществление смелых проектов, заразить азартом совместного преодоления трудностей. Именно такие советы по практическим навыкам организационного мастерства содержатся в этой книжке.

Общественный фонд «Международный стандарт» осуществляет проект "Территориальное общественное самоуправление - ключевое звено непосредственного участия граждан в управление государством". Сам проект и издание этой книжки стали возможны благодаря финансовой помощи программы "МАТРА/КАР" посольства Королевства Нидерландов. Инициаторами проекта стали два муниципальных депутата - Потнин Константин Петрович депутат муниципального образования Советский район и депутат предыдущего созыва Демского районного совета - Караваева Наталья Витальевна. Мы на собственном опыте убедились, что единственный способ изменить этот мир - пробудить у людей желание к переменам. Наше глубокое убеждение заключается в том, что нельзя подарить людям счастье, к счастью можно прийти только вместе с этими людьми. Только совместные усилия, только совместные победы объединяют людей, формируют социальную среду и общество всеобщего благополучия. В кругу друзей, в кругу товарищей можно ощущать всю полноту жизненного удовлетворения, даже не обладая всеми сокровищами мира.

Мы убеждены, что соседские сообщества имеют все предпосылки, для того, чтобы превратиться в действенного субъекта местного развития, партнера местной власти в реализации стратегических планов возрождения территорий. Традиционный подход, игнорирующий ресурсы гражданского общества, только цементирует недостойное и унижительное социальное положение, равнодушие и пассивность граждан, замкнувшихся в собственных проблемах. Все, кому по службе или по совести не безразличны проблемы социального равнодушия и разобщенности, в конце концов приходят к осознанию того, что: *в современном мире старая модель в которой все проблемы решал начальник будет вытесняться новой моделью социального партнерства между активными объединениями жителей и местной властью с ее институтами жизнеобеспечения.*

При понимании со стороны властей у общинных способов решения проблем имеется хорошая перспектива и в России.

Константин Потнин,

Депутат Муниципального образования Советский район города Уфы.