

# ПАКЕТ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

## ЧАСТЬ А. Введение

Мы предлагаем данный пакет рекомендаций в рамках нашей непрерывной работы по предоставлению вам основных ноу-хау и ресурсов, с помощью которых вы можете оказывать более значительное влияние на правила, затрагивающие ваше сообщество. Данный пакет рекомендаций подготовлен по инициативе нового отдела Офиса общественного адвоката (Office of the Public Advocate) — Отдела по вопросам организации местной общественности и услуг для избирателей (Community Organizing and Constituent Services Department). Он позволяет отдельным жителям Нью-Йорка и общественным группам лучше понять, как работает администрация города Нью-Йорка, что можно сделать, чтобы местные власти более оперативно отреагировали на запрос, и как помочь сделать свой город лучше. Центральным моментом в данном процессе являются организационные усилия таких людей, как вы.

Сущность организации местной общественности заключается в совместной работе отдельных людей для решения задач, которые влияют на их повседневную жизнь и создают силу сообщества. По своей сути организация местной общественности означает:

- 1) участие общественности в выявлении проблем и в процессе решения этих проблем;
- 2) непосредственное реагирование и, при необходимости, протест против существующих властных отношений со стороны тех, кого затрагивают политика и структуры власти.

Данный пакет рекомендаций содержит обзор принципов работы администрации города Нью-Йорка. Также существуют организационные инструменты и меры, которые отдельные люди и группы могут использовать для поддержания эффективных изменений в политике в ходе укрепления влияния местной общественности.

Это первое издание Пакета рекомендаций по организации местной общественности — он будет значительно пополнен в ближайшие месяцы.

Только путем усиления голосов всех жителей Нью-Йорка и укрепления работы существующих организаций местная общественность сможет играть более существенную роль в жизни города. Мы надеемся, что вы воспользуетесь этим пакетом рекомендаций, чтобы помочь осуществить эту задачу.

## ЧАСТЬ В. Институты, которые влияют на нашу жизнь

### Раздел 1. Обзор принципов работы администрации города Нью-Йорка

Администрация г. Нью-Йорка несет ответственность за многие аспекты жизни 8,3 млн. жителей Нью-Йорка, включая государственное образование, библиотеки, общественную безопасность, места отдыха и развлечений, санитарные условия, водоснабжение и социальные услуги. Она располагает самым большим муниципальным бюджетом в Соединенных Штатах Америки, который в этом финансовом году составляет более 60 млрд. долларов.

Зная принципы работы администрации г. Нью-Йорка, вы сможете определить, к кому следует обращаться с вопросами относительно вашего микрорайона и кто имеет полномочия, необходимые для того, чтобы удовлетворить ваши потребности. Представляем обзор функций и полномочий выборных должностных лиц, городских органов управления и общественных советов, а также процесса законотворчества города.

#### 1) Кто является вашим представителем

Администрация г. Нью-Йорка организована в соответствии с Городским уставом <[Здесь добавить ссылку — www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf](http://www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf)>, согласно которому главным исполнительным должностным лицом является мэр, а законодательным органом — Городской совет. Он определяет полномочия каждого должностного лица и органа, а также взаимоотношения между ними. Жители Нью-Йорка избирают мэра, казначея, общественного адвоката, членов Городского совета, а также президента и окружного прокурора в каждом районе города. Эти должностные лица несут коллективную ответственность за надзор за городской администрацией непосредственно или через назначаемых лиц.

**Мэр** является высшим должностным лицом г. Нью-Йорка. Мэр назначает большинство глав городских органов управления, советов и комиссий, иногда в соответствии с рекомендацией и по согласию Городского совета. Мэр отвечает за эффективность и добросовестность действий городской администрации, предлагает городской бюджет и имеет полномочия утверждать или накладывать вето на все законопроекты, предлагаемые Городским советом. Мэр избирается каждые четыре года.

**Общественный адвокат** обладает обширными контрольно-надзорными полномочиями в администрации города. Адвокат получает, рассматривает и урегулирует индивидуальные, повторяющиеся и касающиеся всего города жалобы относительно городских программ и услуг, а также вносит предложения по их усовершенствованию. Общественный адвокат является первым преемником мэра в случае его ухода с должности. Общественный адвокат участвует в сессиях Городского совета, но не обладает правом голоса, вносит законопроекты в Городской совет, а также *по долгу службы* входит в состав всех комитетов Городского совета. Общественный адвокат может также проводить общественные слушания по любым вопросам в рамках своей юрисдикции и должностных обязанностей. Общественный адвокат является членом нескольких комитетов и советов. Среди них: Городской комитет по аудиту (City Audit Committee), Система пенсионного обеспечения служащих города Нью-Йорка (New York City Employee Retirement System), Независимый консультативный совет Бюджетного управления (Independent Budget Office Advisory Board), Комиссия в поддержку избирателей (Voter Assistance Commission), Комиссия по общественной информации и коммуникации (Commission on Public Information and Communication) и другие. Общественный адвокат избирается каждые четыре года.

**Городской казначей** является главным должностным лицом города в финансовых вопросах. Также он является финансовым консультантом государственных пенсионных фондов. Казначей производит аудит городских органов управления, консультирует мэра и Городской совет относительно финансового состояния города, а также может высказывать рекомендации, комментарии и критическую оценку относительно действий, финансовой политики и финансовых операций, осуществляемых городом. Кроме того, казначей входит в состав и назначает членов нескольких комитетов и советов. Среди них: Городской комитет по аудиту (City Audit Committee), Независимый консультативный совет Бюджетного управления (Independent Budget Office Advisory Committee), Совет по вопросам закупок (Procurement Policy Board), Наблюдательный совет по франчайзингу и концессии (Franchise and Concession Review Board), Управление по платежам (Office of Payroll Administration) и Корпорация экономического развития г. Нью-Йорка (New York City Economic Development Corporation). Городской казначей избирается каждые четыре года.

**Городской совет** является законодательным органом власти в г. Нью-Йорке. Совет разрабатывает и принимает местные законы, расследует вопросы, касающиеся собственности, деятельности и управления города, а также утверждает городской бюджет. Законодательный процесс Совета подробно описан в настоящей брошюре под заголовком «Доступ и оказание влияния на людей, работающих в органах государственного управления». Члены Городского совета избираются каждые четыре года. Некоторые члены Городского совета избираются на два года в целях перераспределения избирательных округов. Эта мера позволяет произвести своевременное перераспределение округов Совета, при этом выборы в Совет будут по-прежнему происходить в тот же четырехлетний цикл, что и городские и районные выборы.

**Президенты районов** работают с мэром и другими должностными лицами города в интересах жителей своего района. Президенты районов назначают членов общественных советов и работают во благо многолетнего процветания своих районов. Они могут направить запрос о внесении законопроекта в Совет. Право занимать должность президента района предоставляется только жителям этого района. Президенты районов избираются каждые четыре года.

**Окружные прокуроры** в каждом районе расследуют преступления и поддерживают обвинение по ним в округах, в которых работают. Они избираются сроком на четыре года.

Существует **59 общественных советов** в пяти районах города. В каждый совет входят 50 членов, работающих на безоплатной основе, которые назначаются президентом района с учетом мнения членов Городского совета. Общественные советы вносят рекомендации по вопросам землепользования и районирования, планирования развития района, формирования городского бюджета и координации работы городских служб в данном микрорайоне. Любой человек, проживающий или имеющий «деловой, профессиональный или другой существенный интерес» на территории деятельности совета, имеет право стать членом этого общественного совета. Каждый совет нанимает управляющего округа и другой персонал.

Контактную информацию обо всех лицах, которые представляют ваши интересы в администрации г. Нью-Йорка, можно найти на веб-сайте: <http://gis.nyc.gov/doitt/nycitymap/> Введите свой адрес и укажите, какую информацию вы ищете.

[Адаптировано из материалов Комиссии в поддержку избирателей г. Нью-Йорка (NYC Voter Assistance Commission) 2009 г.,  
[http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac\\_electeds\\_guide2009.pdf](http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac_electeds_guide2009.pdf)]

## 2) Как создаются законы в г. Нью-Йорке

Городской совет принимает законы по управлению городом. Любой член Совета, мэр и общественный адвокат могут подать предлагаемый законопроект в Офис спикера Совета. Законопроект вносится в Совет на очередном заседании (плановом заседании Совета в полном составе) и направляется на рассмотрение в соответствующие комитеты. После этого он называется *внесенным* («*Introduction*», «*Intro*» или «*Int*»), и ему присваивается номер.

Любой закон, принятый Советом, должен соответствовать применимому законодательству штата Нью-Йорк и федеральному законодательству. Фактически, Совет не может принять закон, который противоречит законодательству штата Нью-Йорк или федеральному законодательству, и его законодательные полномочия ограничиваются территорией г. Нью-Йорка.

Председатель комитета принимает решение о проведении публичного слушания для получения свидетельств по данному вопросу. Если председатель ставит предложение на голосование, то, для того чтобы оно было принято, за него должно проголосовать большинство членов комитета. Если председатель решает не проводить слушание или не ставить вопрос на голосование, законопроект может неограниченно долго оставаться без рассмотрения без принятий каких-либо действий. Не менее чем через 60 дней после внесения законопроекта его автор может потребовать, чтобы председатель назначил собрание комитета для рассмотрения законопроекта. В таком случае председатель обязан назначить собрание в течение 60 дней с момента поступления требования. На собрании комитет может либо провести голосование по законопроекту, либо назначить слушание не позднее чем через 30 дней. На слушании может быть проведено голосование. Если голосование не было проведено и автор законопроекта не предпринял никаких дальнейших действий в течение 45 дней, автор законопроекта больше не может ходатайствовать о незамедлительном рассмотрении законопроекта.

Комитеты Городского совета проводят публичные слушания по вопросам бюджета, предлагаемым законопроектам и другим вопросам. Свидетельствовать на слушании может любой, но процесс записи на разные слушания различный. Обращайтесь к председателю комитета за подробной информацией: какие существуют временные ограничения; надо ли записываться заранее или по прибытии на слушание. Если вы предоставляете письменное свидетельство, обеспечьте достаточное количество копий для всех членов комитета.

После принятия законопроекта комитетом он направляется на рассмотрение совета в полном составе для проведения дальнейших дебатов и окончательного голосования. Если законопроект принимается большинством голосов (не менее 26 из 51), он направляется мэру, который затем может либо подписать его, либо наложить на него вето. Если мэр подписывает законопроект, он сразу же становится местным законом и вносится в Городской устав или Административный кодекс. Время до вступления нового закона в силу бывает различным. Если мэр накладывает вето на законопроект, он должен вернуть его с возражениями начальнику секретариата мэрии, а затем законопроект возвращается обратно в Совет к следующему очередному заседанию. Городской совет имеет в своем распоряжении 30 дней для преодоления вето мэра двумя третями голосов (не менее 34 членов). В таком случае законопроект становится местным законом. Если мэр не подписывает или не налагает вето на законопроект в течение 30 дней после его получения от Совета, законопроект считается утвержденным.

Источники дополнительной информации:

(1) Веб-сайт Городского совета: <http://council.nyc.gov/html/about/legislative.shtml>

(2) Газета Gotham Gazette. Статья «Городская администрация. *Как законопроект становится законом*»: <http://www.gothamgazette.com/city/bill.php>

### 3) Городские учреждения, департаменты и комиссии

В состав администрации г. Нью-Йорка входят 100 учреждений, департаментов и комиссий. Их полный список можно найти на веб-сайте г. Нью-Йорка — <http://www.nyc.gov>.

Мэр назначает руководителей учреждений, департаментов и комиссий. Некоторые назначения должны быть утверждены Городским советом. Для получения подробной информации можно обратиться на веб-сайт учреждения или департамента или же попросить члена Городского совета предоставить вам эту информацию.

Надзор за работой этих учреждений осуществляет в первую очередь общественный адвокат. Однако Городской совет также обладает некоторыми контрольно-надзорными полномочиями, а финансовый надзор в городе является в первую очередь обязанностью казначея. В обязанности общественного адвоката входит наблюдение за предоставлением услуг, рассмотрение жалоб от общественности и помощь в урегулировании нерешенных проблем. Общественный адвокат защищает интересы жителей Нью-Йорка и помогает обеспечить удовлетворение их потребностей городскими властями. Эта работа выполняется частично на основании независимых исследований Офиса общественного адвоката и частично — на основании жалоб жителей Нью-Йорка. Иными словами, надзор — это дело всех жителей города.

В ближайшие месяцы мы собираемся добавить информацию о процедуре подготовки и рассмотрения бюджета г. Нью-Йорка, землепользовании и районировании, а также по другим вопросам.

## Раздел 2. Другие местные институты и центры власти

Многие вопросы, с которыми сталкивается ваш микрорайон, могут быть решены субъектами и структурами администрации г. Нью-Йорка. Однако местная администрация не всегда может решить ваши проблемы. Следует установить, какие местные институты влияют на жизнь вашего микрорайона и могли бы сыграть важную роль в разрешении вопросов и проблем.

Во всех пяти районах города существует множество таких институтов. Некоторые из них работают в масштабе города, тогда как деятельность других сосредоточена в конкретном микрорайоне: местные предприятия, крупные корпорации, крупные некоммерческие организации и религиозные институты.

Несмотря на то что частные предприятия, корпорации, некоммерческие организации и религиозные институты подчиняются законам и нормам, применимым к их деятельности, они, как правило, могут изменить свою политику и образ действий без прохождения тех процедур, которые необходимо пройти правительственным учреждениям. Они придерживаются своих собственных, внутренних процедур, но некоторые подходы и приемы, используемые для оказания влияния на органы власти, могут быть также полезны и применительно к этим структурам.

Можно сделать так, чтобы местный супермаркет ввел экологически дружественные меры по сокращению отходов или ограничению использования пластиковых пакетов. Местные предприятия и корпорации могут быть призваны к ответу за использование грабительских или дискриминационных практик, которые негативно влияют на членов местного сообщества и потребителей.

Аналогичным образом, крупные некоммерческие организации являются центрами власти внутри сообщества, они часто имеют сильное влияние на избирателей или сторонников. Существуют различные виды некоммерческих организаций, в том числе колледжи и университеты, больницы и другие учреждения здравоохранения, благотворительные организации, организации непосредственного обслуживания, правозащитные организации, а также целый ряд местных общественных групп.

Местные институты не всегда имеют полномочия принимать решения или вносить изменения, которых вы требуете. Но, возможно, они в состоянии повлиять на тех, кто наделен такими полномочиями, и поэтому вам будет необходимо узнать, как заручиться их поддержкой или обеспечить их активное участие в ваших усилиях.

Религиозные институты часто играют существенную роль в жизни сообщества, и в некоторых районах может существовать несколько различных религиозных институтов. Поскольку отношение человека к своей религиозной организации является сугубо личным, и часто это очень сильная связь, вам необходимо выстроить отношения с членами данного прихода, прежде чем продвигать какую-либо кампанию, которая оспаривает авторитет этого религиозного центра. Налаживание внутренних связей может оказаться решающим в успехе вашего начинания.

Религиозные институты в вашем районе также следует рассматривать как потенциальную базу поддержки. Вопрос тогда заключается в том, как лучше всего обеспечить активное участие этих институтов.

### Раздел 3. Чтобы ваш голос услышали

Поскольку г. Нью-Йорк очень велик и его структуры управления весьма сложны, стремление быть услышанным может показаться непосильной задачей — но ее все-таки **можно** решить.

Необходимо учесть несколько моментов:

- О какой проблеме вы хотите заявить?
- Какое правительственное или неправительственное учреждение имеет отношение к вашей проблеме?
- Хотите ли вы выступить индивидуально или в составе более крупной группы или организации?
- Является ли ваша проблема срочной или ее можно рассмотреть спустя некоторое время?

Есть по крайней мере 2 информационных ресурса, которые могут вам помочь узнать, в какую городскую структуру следует обращаться:

1. 311 — это веб-сайт и номер телефона г. Нью-Йорка для обращения за информацией и неэкстренными услугами. Вы можете позвонить по телефону 311 или зайти на веб-сайт по адресу <http://www.nyc.gov/apps/311/> и получить быстрый доступ ко всем государственным услугам г. Нью-Йорка и прочей информации. Вы также можете сообщить о проблемах и сделать запрос услуг. Эта услуга особенно полезна, если ваша проблема не слишком сложна и может быть решена быстро.
2. Веб-сайт администрации г. Нью-Йорка содержит массу информации, в том числе полный список 100 городских департаментов, учреждений и других служб: <http://www.nyc.gov>. На сайте приведено краткое описание каждого учреждения, и вы можете по ссылке перейти на страницу того департамента или учреждения, о котором вы хотите узнать больше.

#### 1) Доступ и оказание влияния на людей, работающих в правительстве.

##### **Городской совет** — <http://council.nyc.gov>

Городской совет г. Нью-Йорка состоит из 51 члена, все из которых избраны избирателями округов, которые они представляют. Каждый член совета имеет по крайней мере одну приемную в своем округе и приемную на Бродвее 250, напротив здания муниципалитета. Очередные заседания Совета (в полном составе) проводятся дважды в месяц в здании муниципалитета. Заседания Совета и слушания комитетов проводятся в здании муниципалитета. Члены Городского совета участвуют в работе не менее 3 постоянных комитетов, подкомитетов, специальных комитетов и экспертных групп. Эти комитеты проводят первичные обсуждения предлагаемых законопроектов и получают отклики общественности и других структур администрации.

Совет полным составом избирает спикера, а затем — членов Комитета по правилам, привилегиям и выборам (Committee on Rules, Privileges and Elections). Этот комитет вносит рекомендации относительно того, кто из членов Совета будет входить в состав различных комитетов, и Совет полным составом утверждает эти рекомендации. Совет в полном составе избирает председателей постоянных комитетов. Все члены совета работают в нескольких из 37 комитетов и подкомитетов. Комитеты могут проводить регулярные заседания, а также публичные слушания по законопроектам, находящимся на рассмотрении. Эти слушания — это возможность для вас быть услышанным! На веб-сайте Городского совета опубликован список членов Совета и ссылки на их веб-сайты, а также перечень комитетов Совета и их состав.

### *Должностные лица, избираемые на общегородском уровне*

*Мэр* — <http://www.nyc.gov>

*Общественный адвокат* — <http://pubadvocate.nyc.gov>

*Казначей* — <http://www.comptroller.nyc.gov>

Чтобы удостовериться в том, что любой из этих городских чиновников вас услышит, необходимо использовать различные способы сообщения. Следует использовать все средства — телефон, факс, электронную и обычную почту. Но не останавливайтесь на этом. Попросите члена Городского совета помочь вам донести ваше сообщение. Обнародуйте свое сообщение, направив его в средства массовой информации. Если это уместно, организуйте общественную акцию, например пикет или митинг, перед зданием ратуши или муниципалитета. Проявите изобретательность, и если для вас важно быть услышанным — не сдавайтесь!

## **2) Другие контакты**

### *Президенты районов*

Через веб-сайт администрации г. Нью-Йорка (<http://www.nyc.gov>) вы можете получить доступ к веб-сайтам каждого из 5 президентов районов города, где вы сможете найти их контактную информацию.

### *Общественные советы*

Каждый из 59 общественных советов г. Нью-Йорка имеет собственные приемные. Подробную информацию об общественном совете в вашем микрорайоне можно найти по адресу:

<http://www.nyc.gov/html/cau/html/cb/main.shtml>

Каждый общественный совет собирается на заседания ежемесячно. Эти заседания открыты для широкой общественности, и часть времени заседания зарезервирована для выступлений представителей общественности. Общественные советы проводят публичные слушания по широкому спектру вопросов, предоставляя жителям сообщества возможность выразить свое мнение. Общественные советы также имеют комитеты, в которых ведется работа по конкретным вопросам. Каждый общественный совет учреждает свои комитеты и процедуры, которыми он будет пользоваться, но все жители города, не являющиеся членами общественного совета, могут подать заявление на вступление в комитет.

### *Городские учреждения, департаменты и комиссии*

Существует 100 различных учреждений, департаментов и комиссий, которые играют роль в жизни г. Нью-Йорка. Их список можно найти по

адресу: <http://www.nyc.gov/portal/site/nycgov/menuitem.92ac74f3d803f4fd6bce0ed101c789a0/>

Каждое учреждение, департамент и комиссия имеет собственный офис (иногда не один) с разным количеством персонала и уровнем организационной сложности. Вам потребуется навести некоторые справки, чтобы узнать больше о конкретном учреждении, в которое вы хотите обратиться. Например, кто возглавляет учреждение или департамент, проводят ли они публичные слушания, каким способом лучше всего заявить о себе? Независимо от размера и сложности организационной структуры учреждения, департамента или комиссии, они все являются государственными учреждениями, и вы не должны испытывать неловкость по поводу обращения к ним или давления на них, если это необходимо.

### **3) Негосударственные институты в вашем районе**

Невозможно перечислить все институты и организации, функционирующие в г. Нью-Йорке. Вам придется наводить справки, чтобы найти нужную вам информацию. Никогда не мешает постараться узнать имя и фамилию конкретного человека: исполнительного директора или президента, сотрудника по связям с населением и т. п. Даже если вы не знаете этого человека лично, лучше обращаться к конкретному человеку, а не к безликому учреждению.

### **4) Какой инструмент использовать**

Принимая решение о том, как заявить о своем вопросе, следует учесть несколько моментов:

1. Хотите ли вы быть услышанным как отдельное лицо или как группа?
2. Важно ли для вас получить ответ или вы больше заинтересованы в том, чтобы донести сообщение?
3. Имеет ли значение время? Требуется ли немедленного вмешательства вопрос, который вы хотите поднять, или будет приемлемо, если предоставление ответа займет более длительное время?
4. Пытались ли вы или кто-либо из членов вашей группы связаться с выборным должностным лицом или учреждением, и, если да, получили ли вы ответ?
5. Можете ли вы успешно использовать этот инструмент (см. ниже), для того чтобы донести ваше сообщение?
6. Может ли использование этого инструмента помочь заложить основу для использования других инструментов по мере увеличения ваших усилий?
7. Могут ли другие использовать этот инструмент, или для его использования людям, которые хотят участвовать, требуется подготовка или помощь?
8. Есть ли у вас план дальнейших действий, который может потребовать применения другого инструмента?

## 5) Конкретные инструменты

Предлагаем краткий обзор некоторых инструментов, которые вы можете использовать, чтобы быть услышанным как отдельное лицо или как группа. Они перечислены не в порядке приоритетности и не в порядке важности. Они все могут быть полезны и действенны, и во многих обстоятельствах наилучший способ — использовать несколько инструментов.

- выступление со свидетельством на публичных слушаниях или заседаниях комитета;
- назначение встречи со своими выборными представителями или руководителем учреждения;
- письменная коммуникация:
  - письма — письма, написанные индивидуально, имеют наибольший вес;
  - почтовые открытки;
  - сообщения по факсу;
  - сообщения по электронной почте;
- доставка петиций с подписями;
- день (дни) телефонных звонков в соответствующий орган;
- публичные акции: демонстрации, пикеты, марши, митинги, акции гражданского неповиновения без применения силы, уличный театр и другие виды общественных мероприятий;
- работа со СМИ:
  - письма к редактору;
  - передовицы и (или) авторские статьи;
  - освещение мероприятия или акции вашей группы.

## **ЧАСТЬ С. ОРГАНИЗАЦИЯ ВО ИМЯ ИЗМЕНЕНИЯ**

### **Раздел 1. Сила в количестве: укрепление и создание общественных групп**

#### **1) Существует ли группа, уже занимающаяся вашим вопросом или работающая в вашем районе, к которой вы можете присоединиться?**

Прежде чем создавать новую группу, узнайте, что уже было создано. В г. Нью-Йорке существуют сотни местных организаций, занимающихся многими вопросами. Есть группы, деятельность которых посвящена потребностям конкретных микрорайонов, группы, которые занимаются особыми вопросами, группы, работающие на уровне района или всего города. Некоторые группы существуют короткое время и распадаются после достижения своей цели. Другие группы работают многие годы над решением задач, вопросов и проблем, которые возникают в жизни их сообщества.

Если вы уже знаете группу, которая занимается вашим вопросом, обратитесь к ней. Возможно, у группы есть веб-сайт, на котором вы сможете больше узнать о ее деятельности и методах работы. Вы всегда можете позвонить и поговорить с представителем группы, и, если у группы есть офис, возможно, вы сможете договориться о встрече, чтобы обсудить все лично.

Если вы все-таки решите создать новую группу, предварительно следует учесть следующие моменты.

#### **2) Формирование новой группы**

Первый шаг — это собрать вместе несколько человек, которые разделяют вашу заинтересованность в создании новой группы. Наиболее вероятно, что это люди, которых вы уже знаете, и кто-то из них может привлечь к обсуждению других участников.

##### **а) Какую группу вы хотите создать?**

Существует множество вариантов, какой может быть ваша группа. Ответы на эти вопросы помогут вам принять решение о том, какую группу создавать:

- Ваша цель — работа над конкретным вопросом или проблемой, и предполагается, что после разрешения проблемы группа прекратит свое существование?
- Ваша цель — сформировать более постоянную группу, которая будет работать над конкретным вопросом в течение некоторого времени, но также может приниматься за решение новых вопросов по мере их появления и увеличения группы?
- Хотите ли вы создать группу, работающую в масштабах микрорайона, или группу, которая охватывает более обширную территорию?
- Можете ли вы или другие люди уделять группе много времени и сил, или это проект, который вы будете совмещать с другими занятиями?

- Говорили ли вы уже с кем-либо о создании этой группы, есть ли люди, с которыми вы планируете поговорить?

**b) Какой вы хотите видеть свою новую группу?**

Вам необходимо определиться с несколькими важными моментами:

a) аудитория группы:

- местная группа, занимающаяся конкретным вопросом или рядом вопросов;
- местная группа, работающая с конкретной аудиторией;
- местная группа, открытая для всех и занимающаяся рядом вопросов;
- группа на уровне района или города, занимающаяся конкретным вопросом;
- группа на уровне района или города, работающая с конкретной аудиторией;

b) характер работы, которую выполняет группа:

- требование изменений политики и практики;
- просветительская деятельность;
- правозащитная деятельность;
- исследовательская деятельность;

c) структура группы:

- все добровольцы;
- небольшой оплачиваемый штат, большинство добровольцев;
- большинство штатных сотрудников;
- тип ведущего/руководящего органа.

Теперь вы готовы принять решение о том, какую группу вы хотите создать.

## Раздел 2. Начало работы

### 1) Поиск людей

Вы и несколько других людей решили создать новую группу. Вы имеете представление о том, над чем вы хотите работать, и решили, какого рода группу вы хотите создать. Что дальше?

#### *Расширяйте состав группы*

Шаг первый: свяжитесь с людьми, которых вы уже знаете. Если вы создаете группу впятером, скорее всего, каждый из вас знает еще одного человека, который, возможно, захочет присоединиться к вам. Если это так, ваша группа сразу удвоит свою численность! Возможно, есть еще люди, которых может привлечь первоначальное ядро группы. Главное — не стесняться: каждый должен составить список знакомых, которые, возможно, захотят присоединиться, и определить время, когда с ними связаться.

#### *Приглашайте других присоединиться к вам*

Часто даже несколько человек могут добиться многого. Но предположим, работа, которую вы определили для вашей группы, потребует времени и активного участия многих людей. Вот некоторые шаги, которые вы можете сделать, чтобы пригласить других:

- запланировать встречу или собрание в месте, куда людям легко добраться;
- повесить объявления о собрании на общественных досках объявлений в районных центрах, религиозных институтах, прачечных и других местах;
- направить сообщения в местные средства массовой информации;
- раздавать листовки с объявлением о собрании в многолюдных местах — например, если ваша группа занимается вопросами образования, раздавайте листовки в местных школах в то время, когда родители привозят или забирают детей.

Важная деталь: стоит попросить людей сообщить вам заранее, придут ли они на собрание. Есть ли номер телефона, по которому они могут позвонить, или адрес электронной почты, на который они могут послать сообщение?

### 2) Первое публичное мероприятие

Вы хотите, чтобы деятельность вашей группы всегда была успешна, но самое первое открытое собрание или встреча всегда особенные. Вы хотите, чтобы люди пришли, а когда они пришли, вы хотите, чтобы у них сложилось благоприятное впечатление и они приняли решение присоединиться к вашей группе.

Подумайте, что должно происходить на этом первом собрании:

- поприветствуйте людей;
- представьте ядро группы — людей, которые созвали собрание;
- попросите представиться всех собравшихся;
- объясните, почему вы формируете эту группу, проблему, которую вы хотите решить, необходимость собрать аудиторию и то, какой вы видите работу группы;
- объясните, в каких видах деятельности, как вы надеетесь, будут участвовать люди.

Вы можете задействовать приглашенного оратора или показать короткий фильм. Если вы решите это сделать, оставьте достаточно времени на другие вопросы, которые вы также хотите охватить.

Предлагаем несколько практических советов:

- Проводите собрание в таком месте, куда люди могут легко добраться и которое смогут без труда найти.
- Позаботьтесь о том, чтобы помещение было комфортным — зимой отапливалось, а летом — чтобы работал кондиционер.
- Хотите ли вы предоставлять еду или напитки?
- Обязательно завершите собрание в то время, которое вы сообщили людям!
- Сделайте достаточное количество копий всех материалов, которые вы хотите раздать собравшимся:
  - повестка дня;
  - обзор причин, по которым вы хотите создать новую группу;
  - идеи о том, как можно вовлечь людей;
  - список регистрации собравшихся;
  - сообщение о следующем мероприятии или собрании.

Вскоре после собрания инициативная группа должна обсудить, как прошло собрание.

- Прошло ли оно так, как вы ожидали или надеялись?
- Были ли люди достаточно увлечены и заинтересованы, чтобы прийти на следующее собрание или мероприятие?
- Записались ли люди для участия в комитетах или мероприятиях, которые вы планируете?
- Смогли ли вы сделать все, что запланировали на это начальное собрание?
- Что вам следовало сделать по-другому?

### 3) Поддержка вовлеченности людей

Возможно, единственный самый важный способ сохранить вовлеченность людей — это одно простое действие: позвонить им! Нет ничего лучше, чем прямой контакт с людьми. Всегда здорово поговорить с людьми лично, но телефонный разговор — это следующее по эффективности средство.

Очень важно позвонить людям, которые пришли, особенно тем, кто записался для участия в задании или комитете. Скажите им, как высоко вы цените их участие, и обязательно сообщите им, что будет дальше. Попросите их задавать любые вопросы, поднимать проблемы или выдвигать новые идеи, которые у них, возможно, есть. Другими словами, не просто сообщите им место и время проведения следующего собрания — заведите с ними разговор.

Важный фактор поддержания вовлеченности людей — это организация настоящей деятельности, в которой они могут принять участие, и реальные задания, которые они могут выполнять. У большинства людей есть другие дела, требующие времени и сил: семья, работа, школа и (или) участие в других организациях. Если кто-либо проявил интерес к вашей группе, вам нужно предложить им конкретные способы участия в вашей деятельности.

Вот некоторые очень простые задания:

- сделать телефонные звонки или раздать листовки с объявлением о деятельности группы;

- обратиться в местные магазины с просьбой повесить постер группы;
- ввести имена в вашу базу данных;
- обрабатывать почту.

Или же задания могут быть более сложными, требующими больше времени или навыков:

- позвонить другим добровольцам и пригласить их записаться для участия в заданиях;
- проработать логистические детали следующего публичного мероприятия;
- возглавить работу конкретного комитета или группы;
- координировать работу группы добровольцев.

Задача состоит в том, чтобы найти правильный баланс: вовлекать людей в работу, но в то же время не перегружать их; давать людям задания, с которыми они могут справиться, но чтобы они не были для них скучны; приглашать людей попробовать новое, но в то же время позаботиться о том, чтобы они смогли справиться с новой задачей.

Большинство людей хотят участвовать в принятии решения о том, в чем будет состоять работа. Они хотят помогать выработать решения группы: какую позицию занимает группа, организационные приоритеты, планирование конкретных действий и другие вопросы.

Некоторые люди приходят в группу, имея опыт и знания, и они сразу смогут выполнять задачи, требующие умения принимать решения. Другим необходимо научиться выполнять такой вид работы. Важно участие каждого человека, поэтому вы должны придумать, как задействовать всех.

### Раздел 3. Разработка и проведение кампаний

Большинство ваших вопросов не будет решено за один день или даже за одну или две недели. Проблемы, которые стоят перед вашим сообществом, часто имеют сложный характер, длинную историю и (или) являются результатами динамики, которая распространяется за пределы вашей непосредственной территории. Серьезный подход к проблеме требует детального планирования. Кампанию необходимо разрабатывать таким образом, чтобы она помогла вам достичь ваших целей и привести к победе, в идеале — попутно к нескольким победам.

#### 1) Отвечать на текущие потребности, планировать дальнейшие шаги

Возникают случаи, когда вопросы настолько безотлагательны, или ваша группа должна быстро отреагировать на чрезвычайную ситуацию, что нет времени подробно планировать кампанию. Даже в таких случаях полезно использовать анализ и стратегию, которые ваша группа выработала в качестве основы своих усилий. Кроме случаев, когда возникшая проблема является настолько существенной, что ставит под сомнение выработанные вами анализ и стратегию, разумным будет проводить вашу работу — даже срочные проекты — с учетом более длительной перспективы, о которой договорилась ваша группа.

Если вам нужно действовать быстро, важно поразмыслить над проделанной работой после ее завершения. Это может быть полезно для следующих этапов этой работы.

По мере развития вашей действующей кампании не забывайте оглядываться назад и подводить итоги уже проделанной работы:

- что нового вы узнали о проблеме и о том, как над ней работать;
- какие были допущены ошибки, которых стоит избегать в будущем;
- постарайтесь понять, могли ли ваши экстренные меры быть более эффективными, если бы они были предприняты в рамках ваших действующих кампаний, и если да, то как это могло бы быть реализовано.

Существуют и другие ситуации, которые не являются безотлагательными, но представляют проблему, которой ваша группа не может не заняться, — что-то, что настоятельно требует внимания и действий. Например, ваша группа занимается правами арендаторов жилья, но городские власти как раз объявили о планах сократить финансирование местного детского сада.

#### 2) Определить проблему

Действенная кампания состоит из нескольких частей. Первое, что вам необходимо сделать, — это решить, какой проблеме будет посвящена ваша кампания. Возможно, ваша группа объединилась, чтобы сосредоточить усилия на конкретном вопросе или проблеме, тогда будет намного проще решить, чему будет посвящена ваша кампания. Но помните: назвать проблему — еще не значит определить составляющие кампании.

Если вы уже решили, чему будет посвящена ваша кампания, перейдите к следующему разделу, в котором рассматривается разработка кампании.

Если ваша группа все еще обдумывает проблему, которой стоит заняться, необходимо учесть несколько моментов. Этот контрольный лист заимствован из пособия «*Организация общественных перемен*» (*Organizing for Social Change*), опубликованного академией Midwest Academy <[www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual](http://www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual)>.

Если вы отвечаете большинству из следующих критериев, тогда вы, вероятно, правильно выбрали проблему.

1. Работа, которую ваша группа проводит по данной проблеме, может **привести к конкретному улучшению в жизни людей**.
2. Люди, принимающие участие в этой работе, могут в итоге приобрести ощущение **большей уверенности в собственных силах**, зная о том, что их участие привело к положительным изменениям.
3. В ходе работы над этой проблемой вы начнете **изменять властные отношения**. Отчасти это происходит потому, что в ходе работы вы строите свою собственную группу, которая становится новым центром власти сама по себе.
4. **Люди, вовлеченные в работу, чувствуют, что они борются за «правое дело»**, что они участвуют в чем-то стоящем, важном, справедливом и т. д.
5. **Проблема должна быть важной по мнению многих людей**. Эта более широкая группа людей должна также поддерживать вашу цель, решение, к которому вы стремитесь. Кроме того, **людей должна сильно волновать** эта проблема — достаточно сильно, чтобы они были готовы отдавать ей свое время и силы.
6. Хорошо, если эта проблема **проста для понимания**. В самом лучшем случае вам не придется убеждать людей в том, что это действительно проблема и что в ее решении есть смысл. Еще лучше, если люди хотят помочь, присоединившись к вашим усилиям. Иногда проблема представляется не такой очевидной, и в ее отношении требуются разъяснения.
7. Вы знаете, что ваша проблема стоит затрачиваемых усилий, когда **понятно, на кого они направлены**, — кто может дать вам то, чего вы добиваетесь, или произвести необходимые изменения. При решении некоторых проблем необходимо достичь нескольких целей; в таком случае требуется более сложный план кампании и долгосрочная стратегия.
8. Лучше всего остановиться на проблеме, которая **не вызывает разногласий** в вашей группе или сообществе. Проблему, которая имеет широкую поддержку, будет легче решать. Помимо непосредственной работы вашей группы, поможет ли работа над этой проблемой привлечь больше людей, которые, в свою очередь, будут участвовать в действующих кампаниях вашей группы?
9. Наконец, крайне важно, чтобы проблемы, над которыми вы работаете, решения, которых вы добиваетесь, и способы работы вашей группы **основывались на ценностях и видении вашей группы и отражали их**.

### 3) Разработка деталей кампании

Мы вновь заимствуем материалы из *пособия «Организация общественных перемен» (Organizing for Social Change)* академии Midwest Academy с их разрешения < [www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual](http://www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual) >.

Планировать кампанию означает продумывать и разрабатывать детали как минимум в шести категориях:

1. Цели кампании: долгосрочные, промежуточные и краткосрочные.
2. Люди, которые будут задействованы, а также сторонники и противники.
3. Цели, к которым вы будете стремиться, — кто может отреагировать на вашу проблему конкретными действиями.
4. Какую тактику вы будете использовать.
5. Как эта кампания повлияет на ваши текущие организационные вопросы.
6. Объединение всех этих фрагментов в общий временной отрезок — в период проведения кампании.

#### а. Цели кампании

Нет смысла инициировать кампанию, если у вас нет цели. Для достижения цели может потребоваться некоторое время, поэтому полезно будет поставить перед собой более мелкие цели, которые будут служить промежуточными ступеньками или кирпичиками на вашем пути к основной цели.

Начните с определения вашей долгосрочной цели. Затем уясните, какие победы вам необходимо одержать, чтобы обеспечить достижение этой долгосрочной цели. Это будут ваши промежуточные цели. Третий шаг — это установить краткосрочные, или ближайшие, цели. Их должно быть проще достичь, и они помогут вовлечь людей в общую кампанию.

Краткосрочной целью может быть, например, договоренность о встрече с вашим членом Городского совета или публикация объявления о предстоящем мероприятии в местной газете. Суть в том, чтобы вы как группа поставили эти цели, работали над их достижением и затем извлекли пользу из вашего успеха.

Важно не только ставить цели кампании, но также и уметь переопределять эти цели по мере развертывания вашей работы. В стремлении обеспечить достижение краткосрочных целей вы можете узнать что-то новое, что могло бы повлиять на ваши промежуточные цели. Таким же образом, вам, возможно, придется изменить свои долгосрочные цели по мере накопления опыта в процессе работы группы над краткосрочными и промежуточными целями. Иными словами, ставьте цели, анализируйте ход работы и будьте готовы скорректировать ваши цели следующего уровня, если это будет необходимо.

Один из инструментов, который многие группы считают полезным при постановке целей, называется SMART, что обозначает:

- Specific (конкретные) — точные, детальные, четко определенные
- Measureable (измеримые) — численные показатели, количество, сравнение
- Achievable (достижимые) — выполнимые, осуществимые

Realistic (реалистичные) — учитывающие имеющиеся ресурсы  
 Time-Bound (ограниченные во времени) — заданный временной отрезок

## **в. Люди, которые будут участвовать в работе**

Если ваша группа согласилась начать кампанию, для работы над ней вы должны суметь собрать как минимум актив из членов вашей группы. Если это сделать не удастся, вам, возможно, потребуется пересмотреть эту кампанию!

Вы также должны привлекать людей, не входящих в актив. Подумайте о том, кого может заинтересовать эта проблема и ваша работа над ней:

- Почему они проявляют интерес к этой проблеме?
- Какова их выгода в случае успеха кампании?
- Какое влияние — особенно в отношении этой проблемы — они имеют?

После того как вы определили более широкую аудиторию для данной кампании, вам необходимо подумать над тем, как вы сможете привлечь этих людей и задействовать их.

- Участвуют ли они в группах или других организациях?
- Будете ли вы пытаться установить контакт с людьми индивидуально?
- Есть ли у вас доступ к средствам массовой информации или другие способы обратиться к людям?

Давайте максимально конкретные ответы на эти вопросы. Информация, которую вы соберете, поможет вам определить, как вовлечь людей в работу и какую тактику использовать.

Есть еще две категории людей, которые следует учитывать:

*Сторонники.* Отдельные люди и организации, которые могут поддерживать кампанию, но не быть полностью вовлеченными в нее. Чем конкретнее вы объясните им, в чем они могут оказать вам поддержку, тем с большей вероятностью они это сделают. Предложите конкретные идеи о том, что они могут сделать, и воздерживайтесь от пространных, неопределенных просьб о помощи.

*Противники.* Это люди, группы и институты, которые будут огорчены, если вы достигнете своих целей. Если вам известно, почему они могут выступать против вас, что у них поставлено на карту, вы, возможно, сможете предугадать их действия. Будучи готовым к реакции, которую вызовет ваша кампания, вы сможете решить, какую тактику использовать и как продолжать движение вперед.

## **с. Мишень, на которой надо сосредоточиться**

Планируя свои цели, также подумайте о том, кто имеет полномочия для принятия решений, необходимых для достижения этих целей. Как правило, вашим оппонентом будет какой-либо институт: правительственное учреждение или департамент, частная корпорация или некоммерческая организация. Иногда вы, возможно, будете иметь дело с несколькими институтами.

Помните, что институты — это не абстрактные понятия. Институты состоят из людей, и в каждом из них есть те, кто принимает решения и руководит. Поскольку бывает полезно установить, к каким институциональным силам нужно обращать свои требования, ваша кампания будет более эффективной, если вы будете иметь четкое представление о том, на каких конкретно людях вы сосредоточиваете свои усилия.

- Кто главный?
- Есть ли другие люди, перед которыми этот человек несет ответственность, и (или) те, кому он склонен будет ответить?
- Какой подход нужен к этому человеку? Какие шаги надо предпринять, прежде чем напрямую обратиться к этому человеку?
- К какому виду воздействия, по-вашему, этот человек будет более восприимчив?

Возможно, также есть люди, которых вы можете обозначить в качестве запасных объектов атаки. Это люди, которые не обладают такими большими полномочиями, как человек, являющейся вашей главной мишенью, но которые могут повлиять на него, и (или) люди, с которыми вам проще вступить в контакт. Не в каждой кампании есть и запасные, и главные мишени, но для каждой кампании нужна мишень.

Еще одно замечание по поводу мишеней: это — люди. Именно в силу должности, которую они занимают в данном институте, — и в силу своих полномочий принимать решения — они становятся мишенью. Поскольку они люди, у них тоже есть диапазон ответных реакций, ценностей, по которым они стремятся жить, и связи с другими людьми, которые для них важны. Чем больше вы сможете узнать о человеке, тем с большей вероятностью вы сможете использовать тактику, которая поможет вам подтолкнуть этого человека к принятию нужных вам решений.

#### **d. Какие тактические приемы использовать**

Тактические приемы — это инструменты для реализации вашей стратегии: действия, акции, мероприятия и любые другие способы привлечь внимание к вашим целям, заинтересовать людей вашей работой и (или) применить давление в тех случаях, когда это необходимо.

Ваша тактика должна согласовываться с ценностями и видением вашей организации, но, за этим исключением, не бывает изначально хорошей или плохой тактики. Вопрос в том, какая тактика поможет вам в продвижении вашей кампании? Одна тактика может быть приемлемой в начале кампании, но со временем стать менее эффективной — и наоборот, одна тактика может быть полезной на более поздней стадии кампании, но не работать на начальной.

Отлично, если вы сможете составить график использования тактических приемов на основе преимущества. Даже если это невозможно, всегда следует искать тактику, которую люди могут понять, которая привлекает внимание и приглашает к участию.

Вот несколько вопросов, на которые нужно ответить, принимая решение о том, какую тактику использовать и когда:

- Поможет ли эта тактика уделить больше внимания проблеме и вашей кампании?

- Поможет ли применение этой тактики другим людям лучше понять, над чем вы работаете и чего вы хотите достичь?
- Какие успешные тактические приемы вы применяли раньше и что вы вынесли для себя из применения тактики, которая не была успешной?
- Какие новые, творческие идеи вы можете предложить?
- Помогает ли вам эта тактика направлять внимание на вашу мишень (мишени)? Если нет, есть ли другие причины для использования этой тактики?
- Есть ли у вас достаточные ресурсы для эффективного применения этой тактики? Люди, влияние, деньги, время и т. д.
- Готовы ли люди, задействованные в кампании, к тому, чтобы сделать этот шаг и участвовать в применении этой тактики? Понравится ли людям использовать эту тактику и поможет ли применение этой тактики привлечь новых людей в вашу кампанию?
- Как использование этой тактики поможет в укреплении вашей группы?

#### **е. Организационные проблемы**

Вам необходимо оценить, какими ресурсами ваша группа располагает для проведения этой кампании, какими ресурсами вы в данный момент не располагаете, но они нужны вам для проведения кампании, и что бы вы хотели получить в результате кампании в отношении укрепления вашей группы.

Примеры ресурсов, которые вы, возможно, имеете, или которые вам нужно обеспечить:

- заработная плата сотрудникам (при необходимости);
- силы добровольцев;
- место для работы;
- телефоны и доступ в Интернет;
- возможности ксерокопирования/печати;
- место для проведения публичных собраний и мероприятий;
- средства для оплаты расходов по вышеуказанным пунктам, а также других возможных расходов.

Когда вы определите, какие ресурсы вам нужны для проведения кампании, вы сразу поймете, что у вас уже есть и что вам еще нужно. Крайне важно составить план объединения этих ресурсов.

Вам также следует оценить, что ваша группа или организация надеется получить в результате работы, которую она будет выполнять для проведения данной кампании. Например:

- Можете ли вы привлечь новых людей для постоянной работы в вашей группе?
- Обеспечит ли вашей группе работа над этой кампанией большую популярность и большее влияние в вашем районе или в масштабах города?

- Если ваша кампания будет успешной, предоставит ли она возможности для другой деятельности, которой вы хотите заниматься? А если кампания не будет иметь успеха, повредит ли это другим вашим занятиям?
- Будет ли возможно собрать новые средства на эту кампанию или будут израсходованы основные фонды вашей группы? Будет ли возможно использовать кампанию и мероприятия, проводимые в рамках кампании, для сбора средств?
- Будут ли нынешние сотрудники и (или) добровольцы вашей группы полностью поглощены работой над этой кампанией? Если да, то получит ли ваша группа достаточную пользу от этой кампании, чтобы оправдать затраты времени сотрудников и добровольцев?

#### **f. Временной график**

Ценным инструментом для планирования вашей кампании является временной график. Временной график работы можно составить на предстоящую неделю, месяц, на следующие полгода или год — на любой отрезок времени по вашему желанию. Возможно, понадобится сделать несколько различных временных графиков:

- график для кампании в целом;
- график достижения ваших промежуточных целей;
- столько графиков, сколько вам потребуется для выполнения краткосрочных целей и даже некоторых отдельных проектов или мероприятий в рамках краткосрочной цели.

Суть в том, чтобы дать вашей группе маршрут того, как вы планируете добраться из начального пункта в конечный: какие конкретные шаги необходимо сделать и в какой последовательности. Отмечая каждый шаг на временном графике (включая ответственных за эти шаги), вы начнете понимать, как стыкуются отдельные части. И вы увидите, где что-то не стыкуется, чего-то не хватает или что-то необходимо подкорректировать.

Временной график, составленный в письменном виде, поможет всей вашей группе правильно сориентироваться. Все могут видеть, что должно происходить по плану дальше и когда возникает отставание от графика. Это время для того, чтобы оценить, как разворачивается кампания, и увидеть, нужно ли внести коррективы в ход кампании в целом или в какие-либо элементы кампании.

#### **4) Проведение кампании по плану**

Наличие у вас хорошо продуманного плана кампании необязательно означает, что все произойдет так, как вы надеялись. Такова реальность работы с людьми: то, что, по вашему мнению, должно было сработать определенным способом, не срабатывает; появляются новые идеи и проблемы; ваши действия вызывают реакции, которых вы не ожидали; а также многое другое.

Задача состоит в том, чтобы сохранять сосредоточенность и не сбиться с пути. Нет ничего плохого в том, чтобы при необходимости пересмотреть свои планы. Но вы не должны менять проблему, над которой работаете, или ваши долгосрочные цели. Самое главное — продолжать

основываться на том, что побудило вас начать эту кампанию изначально, и вносить какие-либо коррективы с той самой начальной точки.

Даже если нет очевидных проблем, которые вынуждают вас пересмотреть детали вашей кампании, имеет смысл периодически проводить оценку, чтобы убедиться, что дело движется в том направлении, в котором вы хотите.

Вот некоторые моменты, на которые следует обратить внимание:

- 1) По-прежнему ли сохраняют значимость цели кампании?
  - Изменились ли условия с тех пор, когда вы определяли цели вашей кампании?
  - Появилась ли новая информация, которая может изменить ваши цели?
  - Появилась ли какая-то новая более актуальная или неотложная цель?
  
- 2) Придерживаетесь ли вы плана кампании?
  - Продвигается ли работа в соответствии с временным графиком, который вы составили?
  - Соблюдаются ли установленные сроки? Если нет, часто ли возникает такая проблема?
  - Удалось ли вам применить желаемую тактику и наладить связи, на которые вы рассчитывали? Если нет, то почему?
  
- 3) Хватает ли ресурсов, необходимых для проведения кампании?
  - Достаточно ли ресурсов, которыми вы располагаете, для выполнения задач?
  - Требуется ли вам ресурсы, которые вы не предвидели или не предусмотрели заранее?
  - Требуется ли вам больше времени, чтобы получить необходимые ресурсы? Или же вы считаете, что невозможно будет получить ресурсы, на которые вы рассчитывали?
  
- 4) Можете ли вы измерить достигнутый прогресс?
  - При разработке планов вашей кампании предусмотрели ли вы способы и сроки, с помощью которых можно было бы измерить прогресс? Если нет, добавьте их.
  - Удалось ли вам достичь или приблизиться к достижению каких-либо краткосрочных целей?
  - Удалось ли вам построить организацию так, чтобы ее можно было измерить?

Время от времени необходимо проводить оценку хода кампании. Нет необходимости делать это часто: если ваша кампания должна длиться 6 месяцев, вы можете провести оценку через 3 месяца работы; если кампания длится год, возможно, следует проводить оценку каждые 4 месяца. Выделите достаточное количество времени на выполнение существенной части работы и достаточное количество времени для внесения необходимых корректив.

## Раздел 4. Пропаганда

Когда местные организаторы говорят «пропаганда», они обычно имеют в виду усилия по донесению своих идей до новых людей и по привлечению новых людей к своей деятельности или в свою организацию. Это неточное слово для названия крайне важной работы.

Организация, по сути, подразумевает работу с людьми. Как организаторы, мы считаем, что изменения возможны, и, самое важное, что когда люди информированы, мотивированы, воодушевлены и оснащены необходимыми инструментами, они могут быть активными посредниками в осуществлении этих изменений. Основываясь на этом, мы вскоре приходим к вопросу, как нам устанавливать контакт с людьми. И именно это подразумевает пропаганда. Возможно, лучше называть это не пропагандой, а установлением контакта. Как бы мы этот процесс не называли, существует несколько основных моментов, о которых следует помнить.

### 1) Зачем нужно вести пропаганду?

Есть несколько причин, почему следует составлять планы ведения пропаганды, и во многих случаях эти причины предполагают положительный результат:

1. Вы хотите, чтобы люди в вашем районе знали о конкретном мероприятии или акции, которую вы планируете, и участвовали в них.
2. Вы стараетесь привлечь больше людей из вашего района для участия в общей кампании или проекте, над которым вы работаете, а не только в разовой акции.
3. Вы хотите, чтобы люди в вашем районе, которые еще не знают о вашей группе, узнали о ней и постоянно участвовали в ее деятельности.
4. По каждой из трех вышеназванных категорий причин вы можете также постараться установить контакт с людьми за пределами вашего района.

### 2) С кем устанавливать контакт?

Решение о том, с какими людьми вы хотите установить контакт, формируется в зависимости от того, для какой деятельности вы их приглашаете, как вы надеетесь вовлечь их в свою работу и как вы ответили на вопросы, приведенные выше.

Возможно, лучше всего обратиться к людям в пределах ограниченной географической территории или в пределах конкретного избирательного округа. Например, если вы пытаетесь защитить местный общественный парк, в первую очередь вы должны обратиться к жителям многоэтажных домов, расположенных рядом с парком. Если вы добиваетесь сооружения новой детской площадки в своем микрорайоне, вам нужно обратиться к людям в пределах более широкой территории.

На этот вопрос — с кем устанавливать контакт — крайне редко можно ответить «со всеми». Это слишком широкая категория, и, если только вы не обладаете огромными ресурсами, это нереалистичная задача. Важно действовать как можно более конкретно.

Составьте список:

- групп, которые, по вашему мнению, могли бы положительно отреагировать на ваше обращение;
- групп, в положительной реакции которых вы не уверены, но вы хотите, чтобы они узнали о вашей группе и деятельности, даже если они не будут в ней участвовать сейчас;
- мест, где уже собираются люди, которые, по вашему мнению, будут заинтересованы;
- ключевых лиц, чье имя может вам помочь установить контакт с другими.

Не забывайте о влиянии личных контактов, которые уже есть у людей из вашей группы. Если люди позвонят своим друзьям, соседям, коллегам, людям, с которыми они вместе учатся или посещают религиозные заведения, и т. п., все вместе вы будете обращаться к очень и очень многим людям.

### 3) Инструменты пропаганды

Решение о том, какие инструменты использовать для ваших пропагандистских потребностей, должно приниматься исходя из того, к кому вы хотите обратиться, сколько у вас есть времени и сколько людей будут участвовать в этой работе. Если вы хотите обратиться к людям, показав рекламу по телевидению (что, несомненно, является одним из способов пропаганды), вам понадобятся средства на производство рекламы и покупку эфирного времени! Другими словами, составляйте такие планы, которые соответствуют вашим возможностям, а также целям пропаганды.

#### а) Говорите с людьми напрямую!

- Стучитесь в двери.
- Звоните людям по телефону.
- Звоните своим знакомым из других групп, организаций и институтов.
- Делайте объявления во время мероприятий и акций других групп — конечно, с их разрешения!
- Установите столики с печатными материалами в людных местах.

#### б) Распространяйте записки, флаеры, листовки

- Раздавайте их там, где собирается или проходит много людей, — на станциях метро, в супермаркетах, кинотеатрах и т. п.
- Раздавайте их во время мероприятий или акций, участники которых могут заинтересоваться вашей работой.
- Оставьте их в общественных центрах, книжных магазинах, прачечных и других местах, где собираются люди.
- Вывешивайте их там, где это разрешено законом: на досках объявлений в общественных центрах, религиозных заведениях и школах; в витринах магазинов; в общественных помещениях многоквартирных домов — но обязательно спросите разрешения!
- Положите их под дверь соседям.

#### в) Новые технологии

- Отправьте сообщения на адреса электронной почты из списков рассылки, которые относятся к той деятельности, к которой вы хотите привлечь людей.

- Разместите броскую информацию на вашем собственном веб-сайте и попросите другие группы разместить эту информацию на их веб-сайтах.
- Если вы можете снять короткий видеоролик и разместить его на YouTube, вам потребуется широко распространить ссылку.
- Позаботьтесь о том, чтобы члены вашей группы использовали все социальные сети, в которых они участвуют, — FaceBook, My Space и др. — и попросите людей, зарегистрированных на Twitter, использовать возможности этого сайта для распространения сообщения.

#### d) Почта

- В век электронных средств коммуникации письмо, посланное старомодным способом, может привлечь чье-то внимание. Позаботьтесь о том, чтобы выделить достаточно времени для подготовки почтовых отправок и их доставки адресатам. Кроме того, проверьте, есть ли у вас средства, необходимые для оплаты почтовых расходов и расходов на изготовление копий.

#### e) Наглядная агитация

- Хотя на стикере, значке или футболке невозможно написать столько, сколько в листовке, тем не менее вы можете направить ясное и мощное послание, не затрачивая много денег.
  - Стикеры дешевле напечатать и проще развесить — но делайте это только там, где это разрешено законом!
  - Значки более долговечны, но их изготовление стоит дороже.
  - Футболки особенно хорошо использовать в теплую погоду, и лучше всего подготовить их заранее, чтобы обеспечить длительный срок службы.

#### f) СМИ

- Постарайтесь получить бесплатные средства массовой информации — так называемую «заработанную рекламу» (earned media).
  - рассылайте информационные бюллетени и пресс-релизы;
  - организуйте пресс-конференцию или другое мероприятие, нацеленное на привлечение внимания СМИ;
  - направьте письмо редактору;
  - попросите людей звонить на ток-шоу, идущие по радио;
  - постарайтесь опубликовать в газете свою авторскую статью или передовицу;
  - направьте информацию в разделы «календарь событий» или «доска объявлений», публикуемые во многих СМИ.
- Если у вас есть ресурсы, приобретите услуги СМИ:
  - рекламу в печатных СМИ;
  - рекламу на радио;
  - рекламу на ТВ.

### 4) Составление плана пропаганды

Ваши планы по ведению пропаганды должны являться неотъемлемой частью ваших общих планов по проведению кампании. Недостаточно сказать, что пропаганда будет частью вашей работы. Вам нужен план ведения пропаганды.

При составлении планов пропаганды надо учитывать следующие моменты:

- Какие люди проявляют интерес к проблеме, над которой вы работаете?
- Учитывая характер мероприятия или акции, в которых вы приглашаете людей принять участие, кого, по вашему мнению, с наибольшей вероятностью заинтересует участие?
- Являются ли люди, к которым вы хотите обратиться, участниками группы, организации или другого общественного образования, или же вы будете в основном обращаться к отдельным людям?
- К какому количеству людей вы хотите обратиться — сколько людей вы хотели бы видеть на своем мероприятии и скольким людям, по вашему мнению, нужно сказать о мероприятии, для того чтобы обеспечить это количество.
- Есть ли у вас достаточное количество людей для ведения информационно-разъяснительной работы, которую вы планируете?

Составляя свой план, подумайте о том, какие инструменты вы можете использовать, и как объединить несколько инструментов в «пропагандистский пакет». Следует установить четкие приоритеты в вашей информационно-разъяснительной работе: какие инструменты надо обязательно использовать, а какие следует использовать по возможности.

Наконец, не бойтесь попробовать что-то новое!