

АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ

ГОРОДСКАЯ СРЕДА

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА



Financed by the European Community

При финансовой поддержке Европейского сообщества

"Издательство Ладья"

1995

Технология соучастия

Очевидно, что вовлечение местных жителей в роли экспертов (а в дальнейшем и разработчиков и реализаторов) в процесс разработки программы требует чего-то большего, чем прямое обращение — как показывает опыт, на прямой никак не подготовленный призыв к сотрудничеству откликаются по преимуществу всевозможные чудаки и иные странные личности, работа с которыми утомительна, но непродуктивна. Нам необходимо чтобы в контакт с разработчиками программы захотели войти те люди, кто действительно может внести существенный вклад в рассмотрение проблем города.

Естественно, что многое будет зависеть от того, с кем конкретно мы имеем дело и в какой именно ситуации.

1. обычная ситуация, когда нет организованных сообществ, когда мы имеем дело с множеством разобщенных людей, единственным общим для которых является соседство в пространстве — микрорайона, квартала, части города.

2. нередкая ситуация, когда есть группа энтузиастов, пытающаяся решить обыденные проблемы городской среды.

3. обычная ситуация, когда население пассивно и есть лишь несколько одиноких энтузиастов, стремящихся пробудить внимание властей и общественное участие к тем или иным проблемам, как правило сопряженным с экологической обстановкой или охраной памятников истории и культуры.

4. все еще редкая ситуация, когда сформирован совет самоуправления, пытающийся нащупать пути решения местных задач и упорядочить взаимоотношения с городской властью.

5. обычная ситуация, когда население пассивно, отдельные энтузиасты заняты конкретными делами, вроде формирования музея, театра или любительского общества, тогда как отдельные лица внутри систем управления не могут полностью реализовать свой личностный потенциал и в связи с этим ощущают глубокое чувство неудовлетворенности.

1: Нет организованных сообществ, есть множество разобщенных людей, единственным общим для которых является соседство в пространстве — микрорайона, квартала, части города.

Всякое прямое обращение к собранию или сходу жителей заранее обречено на неудачу: деловые, занятые, конструктивно мыслящие люди скорее всего не придут, и любая попытка обратить внимание на существенные проблемы, решение которых требует общего участия, обратится в состязание разгоряченных и чаще всего озлобленных людей в негативистском красноречии. Единственным исключением может быть случай, когда обсуждается конкретный наболевший вопрос (дым от соседней фабрики, незаконные гаражи, несогласованная попытка властей встроить новое здание на месте единственной озелененной площадки и т.п.), прямо задевающий интересы множества людей — если эксперт способен сразу указать и на возможные альтернативные выходы из болезненной ситуации и на способ их реализации.

В целом гораздо продуктивнее технология "замочной скважины" — по согласованию с местным начальством (почти всегда это бывает осуществимо), но в опоре на собственные или спонсорские средства группа экспертов начинает исследовательскую и проектную работу на месте (бывший красный уголок и т.п.). Незнакомые люди обходят участок, фотографируют, измеряют, обсуждают нечто с листами бумаги в руках. Преодолевая робость, кто-то из местных жителей задает им один-два вопроса. Некая информация поступает в "соседство" от дворников, уборщиц и служащих муниципальных контор. По вечерам освещены окна в обычно темном помещении, и в них можно увидеть, как на стенах вывешиваются рисунки, на столах строится объемный макет территории и пр.

Естественное любопытство приводит к этому месту детей, в которых экспертная группа видит серьезный источник детальной информации о жизни микрорайона или квартала. Неделю спустя вывешивается во всех подъездах короткая информация о работе экспертной группы с приглашением всех желающих зайти и ознакомиться с ходом работы. Как правило, наряду с просто любопытствующими, появляется несколько небезразличных людей, знания, опыт и наблюдательность которых позволяют расширить представления рабочей группы о своем объекте. Эти люди в дальнейшем персонально приглашаются к участию в обсуждении.

Существо эскизной программы заключается в этом случае в опоре на решение сверхконкретных задач (лестница, на ступенях которой в гололед произошло не одно несчастие; неудачное расположение помойки, сырость и комары под окнами; выхлопные газы, вползающие вглубь квартала с соседней магистрали и пр.) Программа прежде всего должна содер-

Структура городского сообщества

жать простые и в принципе реализуемые малыми средствами решения этих наболевших вопросов, надстраивая над ними все более глубокие вопросы развития территории в качестве своего рода "второго этажа". Когда работа над эскизной программой приобретает зримое, наглядное, безусловно понятное каждому выражение, наступает ответственный момент ее публичного предъявления всем желающим. Наилучшим местом для встречи экспертной группы с жителями является, разумеется, школа, с которой, как правило, несложно установить рабочие отношения – за счет интереса к ее собственным проблемам в первую очередь.

На таком собрании невозможно полностью избежать тех неприятностей, которые связаны с жадной самопроявлением со стороны наиболее истероидных лиц, однако уважение к проделанной экспертами работе, как правило, склоняет чашу весов в пользу делового разговора о проблемах и путях их решения.

Непрерывно обнаруживается несколько человек, проявляющих уже не только заинтересованность, но и прямое желание включиться в рабочий процесс, и тогда задачей группы становится осуществление постоянного контакта в первую очередь с этими людьми. При некоторой удачливости, есть шанс, что из этой группы сложится в дальнейшем конструктивно настроенный инициативный комитет, вырастающий вокруг смыслового ядра программы развития. Если этого и не случится, остаточный эффект велик и при первой возможности, вроде сложения жилищного товарищества в связи с приватизацией квартир, он непременно проступит на поверхность вновь.

Возможна кристаллизация такого инициативного комитета вокруг нескольких энергичных людей, каждый из которых пытался начать самостоятельную экономическую деятельность или хотя бы всерьез размышлял по этому поводу. Обнаружение того факта, что интересы каждого отнюдь не обязательно вступают в конфликт с интересами другого, что возможно сложение усилий без ущемления интересов отдельной личности – в рамках программы развития территории, дается людям не легко и не сразу, но безмерно важно.

2: Сложившаяся группа энтузиастов, пытается решить обыденные проблемы городской среды на уровне своего квартала или микрорайона.

Как правило, речь идет о временных группах, связанных общим прямым интересом: владельцы автомашин, которым необходимо организовать охраняемую стоянку; матери с маленькими детьми, напуганные близостью

проезда или загазованностью участка; владельцы собак, нуждающиеся в безопасном месте со своими любимцами; старики, страдающие ввиду отсутствия удобного места для необязательного по характеру общения и пр.

По непреложным законам человеческого общежития каждая такая группа имеет отчетливую структуру ролей, среди которых роль лидера является явственным организующим началом. Работа с лидером, работа на подтверждение его или ее авторитета является в этом случае залогом успеха экспертов. Несмотря на то, что очень часто предлагаемое такой группой конкретное решение отнюдь не является безукоризненным или наилучшим, работа на развитие и усиление этого решения (в осмысление и попытки реализации которого затрачено уже очень много сил), исключительно работа на развитие и усиление этого решения может иметь шансы на успех. Тогда это становится принципом взаимодействия.

Единственным эффективным средством является *расширение контекста*, как бы обертывание частного предложения более широким целым – так, чтобы проступило, что решение проблемы этой конкретной группы отнюдь не обязательно ущемляет интересы других групп или пассивного большинства.

Опорным стержнем взаимодействия становится выработка эскизной проектной программы в технике разрешения не только очевидного, но и возможного конфликта интересов. Создание уютной площадки для маленьких детей должно быть дополнено устройством и игровой площадки для детей постарше и удобной системы уголков для подростков, в определенном возрасте жаждущих уединения. Обустройство "собачников" будет иметь успех только в том случае, если удастся найти рациональное решение проблем автомобилистов. Реорганизация площадки контейнеров для мусора, тем более изменение системы его сбора и вывоза могут быть удачными только, если параллельно осуществляется грамотная, т.е. долговременная и экономически целесообразная реконструкция озеленения и т.п.

3: Население привычно пассивно, и лишь несколько одиноких энтузиастов стремятся пробудить общественное участие и внимание властей к конкретным проблемам Места.

Как правило, речь идет о проблемах, которые большинство считают второстепенными или идеалистическими пруд, который гибнет, лишившись притока кислорода в связи с ошибками строительства; судьба нескольких старых деревьев, которым угрожает открытый или замаскированный вандализм; судьба

Структура городского сообщества

строения, являющегося памятником либо играющего эту роль в обстановке новой застройки.

Как правило, речь идет также о людях, которых отличает энергия и целеустремленность и вместе с тем уязвленность тем, что их усилия не дают прямых результатов и не вызывают общего признания. В большей или меньшей степени одинокие энтузиасты противопоставляют себя пассивному окружению уже самой своей активностью. Область их рабочих контактов намного выходит за рамки местного соседского сообщества, так как они пребывают в переписке или личных контактах с всевозможным начальством, независимыми экспертами, журналистами, товарищами по общей борьбе в рамках ассоциаций или обществ.

Следует заметить, что работа экспертов в этом случае наиболее осложнена: не привлечь заслуженных энтузиастов к работе над программой развития невозможно, в то время как привлечь их весьма сложно (они стремятся немедленно поднять программу под свое видение своей проблемы) и, к тому же, это чревато формированием глухого сопротивления потенциально важных участников процесса, которых "штатные" энтузиасты обычно раздражают.

Выходом из этой ситуации оказывается вновь резкое расширение контекста проблем, когда рядом с делом жизни энтузиаста формируются новые задачи, в решении которых заинтересованы другие индивиды и группы, тогда как для первого они малосущественны. При этом "его" проблема максимально остается в ее сложившемся выражении так, чтобы репутация, сопряженная с героической линией противостояния, испытала бы наименьший ущерб. Ввязывание частной задачи в более широкий контекст представляет собой только техническую трудность — через это "восхождение от частного к общему" расширяется поле самовыражения для других потенциальных лидеров, что ослабляет изначальную напряженность скрытого конфликта.

4: Сформирован реальный совет самоуправления или жилищное товарищество, пытающиеся нащупать пути решения местных задач и упорядочить взаимоотношения с городской властью.

Двусмысленность положения выборного органа такого рода, зажатого между претензиями слабоорганизованных избирателей и стремлением той или иной формы территориального управления видеть в нем лишь исполнителя принятых "наверху" решений, создает немало трудностей в работе экспертной

группы. Самоуправление фокусирует внимание прежде всего на тех действиях, которые способствовали бы усилению его финансовой, а следовательно, и управленческой самостоятельности. Как выразитель устремлений жителей, оно должно обращать внимание программистов на полный свод бед и проблем городской среды, переживаемой как бесконечная череда малых несчастий, начиная с протечки кровель и кончая неустроенностью детских площадок.

Оптимальная стратегия экспертной группы заключается в этом случае в сочетании нескольких действий. Первое — анализ потенциала территории с точки зрения выявления ее ресурсов, использование которых не учитывалось ни самоуправлением, ни городской (районной) администрацией. Предъявление картины таких возможностей сразу фиксирует гарантированно уважительное отношение клиента к внешним экспертам. Второе — вовлечение в разработку программы тех местных экспертов, которые естественным ходом вещей оказываются слабо связаны с самоуправлением. Это директора школ, главные врачи поликлиник, милиция, предприниматели — на основании учета интересов каждой из этих сторон в построении общей картины. Наконец, третье — с ведома и при поддержке клиента проведение работы по выявлению потенциальных реализаторов программы, которая уже обозначена выше *точно так же*, как если бы орган самоуправления еще не было.

Сама программа развития, предъявляемая в развернутой форме предельно наглядно, имеет шанс в этом случае стать основой для расширения рабочей поддержки самоуправления, обычная втянутость которого в решение повседневных вопросов быстро отчуждает его от потенциально наиболее сильных сторонников.

Мощным средством соорганизации всех сил на воплощение программы развития становится создание Корпорации Территориального Развития, что требует особого анализа и обсуждается ниже.

5: Население пассивно, отдельные энтузиасты заняты конкретными делами, вроде формирования музея, театра или любительского общества, тогда как отдельные лица внутри систем управления не могут полностью реализовать свой личностный потенциал и в связи с этим ощущают неудовлетворенность.

В этой характерной ситуации наилучшая стратегия являет собой цепочку параллельных и последовательных шагов. Может быть, главным из них следует считать выявление нереа-

лизованных ресурсов самой управленческой "команды" — как правило, это те идеи, с которыми они шли в управленческие системы, но суета сиюминутных задач упорно отодвигает их на все более дальний план сознания. Работая с городской властью, эксперты имеют дело с бывшими учителями и строителями, инженерами и профсоюзными работниками. Высвечивание глубинных замыслов этих людей становится не только важным тактическим средством упрочения контакта с внешними экспертами, но и сущностным источником ценнейшей конструктивной информации. Вторая задача — "вычисление" тех, кого следует считать неформальными лидерами местного общественного мнения (нередко они и некоторые члены управленческой "команды" суть одни и те же люди) и выявление их конструктивных идей.

Обычно, и с первыми и со вторыми, единственным источником более ли менее надежной информации являются долговременные — т.н. глубокие — интервью. Третья задача — выстраивание "горизонтальных" связей между идеями первых и вторых. Дело в том, что вера в то, что люди знают друг друга, иллюзорна даже и тогда, когда речь идет о наименьшем из городов. Соотнесенность образа мыслей и устремлений потенциальных носителей социально-культурного прогресса *через программу развития уже есть развитие!*

Наконец, четвертой задачей непременно является формирование более сложного и многомерного образа городской среды, чем тот, каким обладают все участники процесса по отдельности. Это осуществимо лишь через предъявление им эскизной программы развития и через длительное, многократное выявление их реакций на отдельные ее элементы. Трудно надеяться на то, что на начальной стадии взаимодействия мы можем ожидать глубокой реакции на программу в целом. Слишком велика для этого привычная разобщенность знаний, интересов и квалификаций.

Еще раз зафиксируем ведущие принципы работы по вовлечению местных экспертов в работу над программой:

- Основной этой работы является безусловный профессионализм каждого конкретного предложения в рамках программы — *проектные замыслы, для которых не просчитаны возможности воплощения, недопустимы.*

- Стимулом такой работы является любознательность, интерес к тому, как различные партнеры формулируют задачу, каковы их отправные точки, ценности и способ работы. *Независимо от образованности и опыта, люди безошибочно опознают фальшь, имитацию заинтересованности, вслед за чем провал замысла неизбежен.*

- Основанием работы является "воплощение": внешний эксперт обязан прочувствовать полноту обстоятельств за всякой позицией и уметь видеть не только предъявленное содержание, но и то *глубинное содержание, которое только угадывается за первым.*

- В то же время эксперт программирования обязан сохранять полную, в том числе эмоциональную, *независимость и отчужденность от местных обстоятельств*, так как в противном случае смонтировать целостную программу было бы невозможно.

- Наконец, главным в такой работе является сосредоточение внимания на немногих, но подлинных лидерах общественного мнения — если удается установить с ними конструктивный контакт, то *вовлечение значительно более широкого круга партнеров процесса программирования развития можно считать обеспеченным, он начнет происходить через систему неформальных связей и авторитета.*

Наиболее трудным в этом является искренность добровольного отказа от навязывания людям готового решения, каким разумным оно бы ни казалось эксперту — решение должно быть непременно выращено через длительный диалог.

Программа как режиссура

Разработку программы комплексного развития потенциала города можно приравнять к режиссуре сложного спектакля, для постановки которого на месте потенциально наличествует вся актерская труппа, есть даже помещение, однако еще нет собственно театра. Только еще предстоит выбрать пьесу и, главное, в процессе работы над ее постановкой решается сверх-задача — создать театр. Обычно в таких случаях для постановки спектакля приглашают режиссера со стороны. В случае работы над программой это не менее или даже более существенно.

Дело в том, что "актеры", разобщенные по служебным или сугубо профессиональным областям деятельности (производство и культура, медицина и образование, обслуживание и строительство и т.д.), неизбежно видят проблемы города через призму собственных представлений и интересов. Уже потому они не в состоянии видеть город как целое, то есть со стороны. К тому же, они *вряд ли смогут смириться с тем, что кто-то из их собственной среды берет на себя "режиссерские" функции.*

Если такое происходит, то конфликт уже заложен *внутри процесса работы над программой еще до ее начала*, и рано или поздно он прорвется на поверхность, разрушив иллюзию коллегиальности. Единственно,

Структура городского сообщества

кому все они готовы вручить бразды правления, – по определению само городское начальство. Оно в свою очередь видит город как совокупность повседневных проблем, тогда как общие проблемы его развития постоянно отодвигаются в сторону "до лучших времен". *Стоит подчинить режиссерский процесс привычному начальству, и новый результат становится недостижим:* после долгих и утомительных дискуссий возникает нечто весьма похожее на традиционные перспективные программы. При этом хотя и используются слова программа или концепция, дело обычно сводится к простому плану мероприятий.

Это универсальный закон социальной организации – в 60-е годы с той же проблемой столкнулись многие западные фирмы, когда перед ними встала задача оптимизации деятельности в связи с переходом делопроизводства на ЭВМ. В то время еще не было персональных компьютеров и универсальных программ для пользователей. Программы писались на специальных компьютерных языках, так что прежде всего следовало создать системный образ организации и ее деятельности и затем уже передать его специалистам. Выяснилось, что с этой задачей не справлялись ни руководители, ни ведущие специалисты самой фирмы. Если же вовлекался внешний эксперт, то ощутимые результаты получались задолго до того, как в фирме бывал задействован компьютерный центр. Сама работа по упорядочению образа целого и способов включения в него частей становилась существенным шагом к модернизации действий.

Внешний специалист программирования развития оказывается необходим не потому, что он знает больше, чем местные эксперты (в своем деле они, разумеется, знают больше), а потому, что он *знает иначе* – предметом *его* деятельности является сам процесс разработки программы, координации усилий местных экспертов.

Есть еще одно важное обстоятельство.

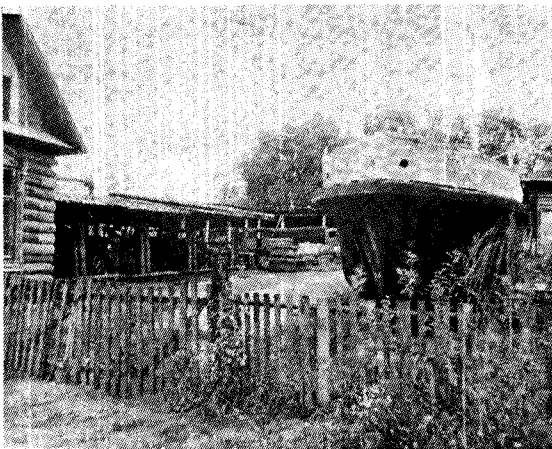
При том, что жители одного среднего по размерам и тем более малого города знают друг друга в лицо, связи между отдельными социальными группами и – что еще важнее – между профессиональными "клубами" традиционно слабы. Всякий, кто пробовал, к примеру, согласовать интересы культуры и образования, тем более интересы экологов и производителей, работников коммунальных и природоохранных служб, знает по опыту, что само установление контакта иначе, чем через кабинет главы городской администрации, почти не удается. Такой контакт носит однако сугубо формальный характер, нередко

подразумевая своего рода состязание за приз в виде начальственного одобрения.

Совсем иначе строятся отношения в рамках временного творческого коллектива, в состав которого вводятся, с одобрения администрации, не только представители городской власти, но также и по преимуществу независимые эксперты, являющиеся носителями знаний и пользующиеся общественным авторитетом. В роли руководителя такого коллектива выступает внешний эксперт, что снимает опасный вопрос о лидерстве среди равных. Труд участников такой группы непременно оплачивается в соответствии с их индивидуальным участием, а не по табели о рангах, и ведомости на оплату также подписываются внешним руководителем, что переносит ответственность вовне местного сообщества.

Как показывает опыт, при распределении индивидуальных задач для каждого участника группы по отдельности и при собраниях группы (под председательством внешнего эксперта) раз в одну – максимум две недели, работа продвигается достаточно быстро и качественно. Каждый из участников группы знакомится с результатами работы других через посреднический комментарий ведущего внешнего эксперта, который озабочен тем, чтобы работа велась исключительно "на плюс", и воздерживается от публичных критических замечаний. В результате программа, окончательное редактирование проекта осуществляется ведущим внешним экспертом, оказывается продуктом каждого из участников. Более того, контакт между ними, возникающий в процессе общей работы, как правило, обладает долговременным действием, а так как каждый из разработчиков является по определению лидером, на которого ориентируется та или иная профессиональная или социальная группа, взаимодействие между ними также поднимается на новый уровень.

Наконец, относительная дистанцированность городского начальства от процесса работы над программой создает для него удобную позицию. Знакомясь с проектом программы по мере его созревания, городское руководство имеет возможность внести свои замечания сначала через внешнего эксперта и выносить проект на формальное обсуждение только после того, как к нему выработано в целом позитивное отношение авторитетной аудитории. Тем самым снимается еще одна потенциально конфликтная ситуация – между городским начальством и коллективным разработчиком программы, что является одним из ключевых условий ее дальнейшего воплощения, в целом или через систему отдельных, относительно самостоятельных фрагментов.



г.Мышкин. Народный музей.

Особенностью программы развития потенциала города служит несомненно то, что – при грамотном и терпеливом процессе осуществления – она проявляет свойство *самосбываемости*. При всей важности сугубо экономических факторов, они сами по себе еще не определяют возможную степень развития городского сообщества. И напротив, формирование столь тонкой материи, как надежда на изменение к лучшему, вера в реализуемость программы, в возможность обрести знания, умения, а за ними и средства для ее осуществления, – все это прямая экономическая сила.

Это так часто доказывалось мировой практикой возрождения городов в Европе, США, Латинской Америке, что нет никаких оснований сомневаться в способности российских граждан-горожан осуществить такой же процесс перехода от упадка и отчаяния к сдержанному оптимизму. В американских и европейских городах в 70-е и 80-е годы оживили кварталы, которые были ранее приговорены специалистами к сносу. Жизнь, ремонт и реконструкция, скромное, но реальное экономическое развитие этих кварталов и часто целых районов были возвращены в них усилиями самих жителей. Правда, это происходило там и тогда, когда этим жителям помогали независимые эксперты извне и – пусть в скромных масштабах – городские власти.

Для иллюстрации мы воспользуемся, однако, отечественным примером – результатом разработки программы компактного культурного центра в одном из малых городов Центральной России. Хотя эта работа выполнена в 1993 году и может считаться устаревшей по экономическому контексту, ее методический строй сохраняет смысл.

КОМПЛЕКС КУЛЬТУРЫ г.МЫШКИНА (концепция)

Анализ ситуации на месте, интервьюирование местных экспертов и в особенности изучение изобразительных и текстовых образов города в рисунках и сочинениях школьников дают основание для двух существенных выводов.

1. По отношению к своим размерам и формальному статусу город Мышкин обладает немалым культурным потенциалом, являющимся основным ресурсом возможного развития.

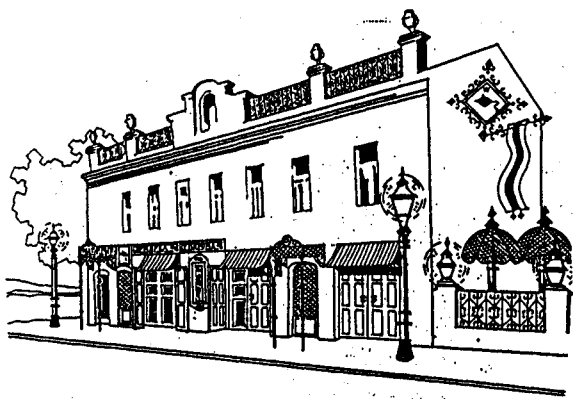
2. По отношению к задачам развития в условиях структурного кризиса в России форма реальной выраженности культурного потенциала города не отвечает наличным и тем более будущим потребностям. Работы школьников предьявляют существенное запаздывание в самоосознании в новой ситуации сравнительно со столичными их сверстниками (разрыв не менее 2-х лет). Материал интервью с большинством местных экспертов дает основание считать, что традиционная модель культуры как некоторого духовного богатства, совершенно отделенного от хозяйственной деятельности (в том числе собственного экономического поведения), сохранена в городе практически без изменений.

Поскольку решение проблем выживания и развития города/района в новых социальных условиях требует полного напряжения интеллектуальных и душевных сил, на первый план выходит задача осмысления целостности городской культуры, формирования соответствующего организационного механизма, наиболее эффективного использования имеющихся средств и нахождения новых источников. Анализ ситуации и опрос местных экспертов предьявляют со всей очевидностью неэффективность привычной отраслевой схемы организации культуры на территории.

Главной причиной недостаточной эффективности скромных затрат следует считать традиционную разобщенность учреждений культуры и просвещения, традиционную же установку на многочисленный низкооплачиваемый персонал при искусственной обособленности различных форм работы.

В то же время, любая реорганизация, которая резко нарушила бы налаженные формы работы коллективов и межличностные связи, являющиеся главной опорой культурной жизни города, должна быть сочтена недопустимой – единственно возможным принципом действия является *приращение качества*.

Для реализации этого принципа на деле необходима достройка и надстройка организационной системы над существующими



г.Мышкин. Трактир у парома. Проектное предложение.

учреждениями таким и только таким образом, чтобы сохраняя организационную самостоятельность, они нашли выгодным расширение корпоративных форм деятельности и добровольно шли на внутреннюю реорганизацию во имя прежде всего собственных целей.

Четыре структуры способны выполнить эту роль эффективно:

1. *Экспертно-методический центр*, формируемый при городской администрации и обеспечивающий согласованную деятельность учебных заведений города и района. При реорганизации РОНО в экспертно-методический центр, в функции последнего должны войти:

- найм по контракту директоров учебных заведений (средней школы и лицея, ПТУ или технического лицея, вспомогательной школы, детских садов, художественных школ);
- согласование их программ с задачами города и района;
- помощь в организации тестирования учащихся и педагогов;
- согласование их расписаний с тем, чтобы обеспечить возможность "перекрестных" занятий и снять ненужное дублирование;
- поддержка для инициатив по расширению внебюджетной финансовой базы учебных заведений за счет согласования их деятельности с общей программой развития города/района.

Руководство деятельностью экспертно-методического центра целесообразно возложить на Попечительский комитет, создаваемый администрацией района и города при участии заинтересованных юридических лиц и общественности.

Финансирование деятельности центра целесообразно осуществлять за счет дополнения

государственного финансирования по линии Министерства просвещения целевым (на программы) финансированием из Районного Фонда развития культуры.

2. Информационно-издательский комплекс.

Основой этого комплекса выступают Опочинская библиотека и народный музей, ввиду завоеванной ими популярности за пределами района.

Вторым ключевым элементом становится типография после ее приватизации (или в качестве коллективного члена акционерного общества). Развивая малотиражное издание книг, брошюр, сборников, репринтов по заказам научно-просветительских центров и общественных организаций, ориентированных на культуру в широком смысле слова, типография в состоянии обеспечить устойчивую, хотя и весьма ограниченную норму прибыли, отчисляемую в Районный Фонд развития.

Третьим элементом системы становится книжный магазин, который, наряду с обслуживанием города и района, должен целево быть сориентирован на обслуживающих отдыхающих и туристов в сезон. Оптимальным вариантом следует считать прибавление к магазину соседнего разрушенного здания, что позволило бы в дальнейшем сформировать при магазине небольшое кафе-клуб и несколько гостевых комнат на втором этаже.

Наконец немаловажным элементом формирования комплекса должны служить гостевые комнаты на мансарде библиотеки, кафе-клуб в ее подвалах и гостиничный флигель, в настоящее время пустующий и приходящий в упадок. Вполне эффективны реконструкции флигеля и преобразования его в малый дом творчества для деятелей искусств и науки, ввиду утраты творческими союзами прежних своих усадеб.

Участниками новой структуры должны быть заинтересованы стать: коллектив библиотеки, коллективы типографии и книжного магазина, школа и ПТУ (и Агро-Экостанция в случае ее возникновения), городская администрация.

В состав нового АО входят все перечисленные юридические лица, управляющие действия осуществляются правлением, формируемым членами-пайщиками, тогда как политика АО должна согласовываться с Попечительским комитетом.

3. *Агро-Экостанция*, создаваемая как хозрасчетная структура, в известной мере возрождает традицию местной Метеостанции, объединяя интересы хозяйствования и культуры наиболее эффективным образом, т.е. создавая направленное поле тяготения, в котором агротехническая ориентация района получила

Структура городского сообщества

- Народный музей и Центр работы с детьми (через направленное развитие краеведческих исследований в области практической агрокультуры в условиях города и различных хозяйств района);

- Дом культуры (через переориентацию работы на магистральное направление возрождения и подъема агрокультуры района, от чего должна отстраиваться иная просветительская деятельность);

- ГПТУ (через корректировку программы обучения и ориентацию подсобного хозяйства в логике экспериментальной демонстрационной площадки Агро-экостанции);

- Средняя школа и школы района (через корректировку школьной программы и ориентацию работы учителя-биолога на информационное обеспечение Агро-экостанции, корректировку состава и характера факультатива и кружковой работы);

- Соколовская больница, ветеринарная станция, СЭС (через корректировку просветительской и профилактической работы в едином русле с Агро-экостанцией);

- Службы главных агрономов хозяйств района и эффективные фермерские хозяйства (через адресные заказы на информацию);

- Типография (через использование мощностей в нуждах просветительской работы по программе Экостанции);

- ТОО "Возрождение" (через расходы на содержание помещений при условии предоставления ему достаточного помещения для развития в фонде, подлежащем реконструкции);

Первичное развертывание Агро-экостанции может быть осуществлено на базе помещений СЭС и Центра работы с детьми, народного музея, дальнейшее – на базе ДК, наконец, после реконструкции здания по ул.Ленина (№5) – в собственном помещении, предоставляемом городом на условиях льготной аренды через предпринимательскую структуру. Первичный минимальный штат Агро-экостанции целесообразно сформировать за счет совмещения должностей или прямой реорганизации штатного расписания Дома культуры, т.е. без привлечения дополнительных бюджетных средств. При развертывании доказуемо выгодной работы Агро-экостанцией, обслуживаемые ею хозяйства получают возможность пользоваться услугами станции в

форме разовых заказов или на основе договорного контракта.

Первичный набор оборудования Агро-экостанции должен формироваться из наличных ресурсов школ района и ГПТУ (на основе аренды или договорного использования). По мере развертывания программы этот набор имеет шанс существенно пополниться и расшириться за счет поддержки научных учреждений России и спонсорской поддержки международных агентств, включая частные фонды (что во многом зависит от успешного маркетинга, включая типографское размножение информационных материалов на русском и иностранных языках). В полном объеме базовый набор оборудования должен включать: персональный компьютер типа АТ/486 с полной периферией; модем для включения в региональные и глобальные системы компьютерной связи; телеком для выхода на спутниковую систему телефонной и теле-факсной связи; автоматический телефакс и телефон с автоответчиком, обеспечивающие круглосуточную связь Агро-экостанции с внешним миром; наборы хозяйственных инструментов и лабораторное оборудование для экспресс-анализа воды, воздуха, почв, продуктов питания, сельскохозяйственной продукции на месте.

Эффективная работа станции возможна при обеспечении ее персонала эффективным автотранспортом высокой проходимости (полугрузовой мотороллер или мотоцикл со сменной ходовой частью). Наконец, специфика деятельности требует, чтобы основной персонал Агро-экостанции мог жить на ней постоянно (отсюда целесообразность реконструкции дома №5 по ул.Ленина).

4. Творчески-производственная ассоциация, ориентированная на возрождение и развитие индивидуальной и групповой практической деятельности горожан и жителей района, использующая местные ресурсы и, в первую очередь, интеллектуальные и художественные ресурсы жителей города/района. Особое внимание ассоциации должно быть уделено сельской интеллигенции и тем сельским мастерам, кто потенциально готов расширить масштаб своего побочного приработка или сделать его основным.

Существенным принципом формирования такой ассоциации должна быть установка на суверенность всякого уже существующего предприятия, будь то предприятие пошива одежды или керамическая мастерская, мастерская при народном музее, средней школе, вспомогательной школе или ГПТУ в городе, отдельных работников или их объединений в селах так, чтобы их взаимодействие

Структура городского сообщества

имело достаточно свободный характер, служа объединению более чем скромных капиталов для взаимного расширения возможностей.

Ассоциация должна быть сформирована под патронатом районной и городской администрации в следующих целях:

- формирование страхового капитала для страхования операций, выдачи возвратных и невозвратных ссуд, выдачи низкопроцентных ссуд на развитие или обеспечения банковских ссуд;
- формирование системы сервиса, включая обслуживание малыми транспортными средствами (полугрузовые мотороллеры, мопеды с прицепом, велосипеды с багажником) участников ассоциации, рассредоточенных в пространстве района, маркетинг на местном, ярославском, столичном, петербургском рынках, распределение заказов на продукцию по индивидуальным адресам (керамика, плетение из лозы, пошив, вышивки и т.п.), обеспечение мастеров и мастерских необходимой информацией; оказание содействия в покупке материалов и инструментов.

В число учредителей ассоциации могут быть заинтересованы войти администрация (отделом культуры), Дом культуры, галерея, школы района и ГПТУ, Опочининская библиотека, музей, ТОО "Возрождение" – при формировании информационно-издательского комплекса *прежде* ассоциации, он может выступить ее учредителем.

Целесообразно разместить ядро ассоциации в помещениях Дома культуры, а после завершения реконструкции здания, занятого ГПТУ, в этом помещении, что способствовало бы его функционированию в качестве притягательного центра, образующего "пару" с Опочининской библиотекой напротив. Производственные помещения ассоциации могут расположиться в реконструируемых зданиях по ул. Ленина. Методический центр, Агростанция, издательский комплекс, равно как и творческо-производственная ассоциация, способны в дальнейшем, объединив свои усилия с производственными и коммерческими структурами, выступить в качестве учредителей возникающей под патронатом районной и городской администрации единой Ассоциации развития района и Фермерского (земельного) банка, среди задач которых на одно из первых мест выступает развитие оздоровительного комплекса и системы его квалификационного обслуживания.

Успешность формирования единого комплекса культуры в Мышкине, как и в любом городе, не имеющем мощной финансовой

поддержки производственных структур, зависит от эффективности усилий по созданию Районного Фонда развития культуры. Учитывая ограниченность средств, находящихся в руках администрации и у граждан, при слабости местного предпринимательства, просматривается лишь одна возможность формирования Районного Фонда развития культуры.

Речь идет о выделении компактно расположенной земельной собственности, на которой размещены основные памятники истории и культуры, которая специальным решением городского Совета и администрации передается во владение Районного Фонда развития культуры, подконтрольного Попечительскому совету.

В этом случае арендная плата за используемые помещения в постройках, находящихся в муниципальной собственности, равно как земельный налог с владельцев (собственников) участков в пределах выделенной территории поступает непосредственно в Фонд, и далее направляются на цели развития культуры. Дополнительным источником пополнения Фонда становятся долевые взносы участников Комплекса культуры и пожертвования, а также проценты по банковскому вкладу Фонда (а также, в случае необходимости, ипотечная ссуда под залог земельной собственности).

Естественно, в этом случае доходная статья городского бюджета несколько сокращается, однако развитие культуры получает вполне четко очерченную долговременную финансовую базу, тогда как городские и районные власти освобождаются от необходимости выделять невозвратные субсидии этой важнейшей сфере. Привлекательной стороной такой системы является то, что все участники единого Комплекса культуры сохраняют за собой как стандартные бюджетные ассигнования, так и прибыль от собственной инициативной деятельности (за исключением отчислений в Фонд), и в то же время получают право на субсидии Фонда на свои программы развития.

Постскриптум: программа была горячо поддержана и жителями и городскими властями, однако в конечном счете районные власти, недовольные такой самостоятельностью города, добились от области ликвидации городской администрации "в целях экономии средств".

Структура городского сообщества

При всех достоинствах стандартных социологических опросов для получения общей информации о состоянии умов в обществе, они мало что дают, когда мы хотим узнать, как *эти* люди относятся к *этой* городской среде *здесь и сейчас* в городе *N*. Охотно отвечая на вопросы, взрослые, как правило, выбрасывают гладкие, как шарики ответы, сообщая не столько свои истинные реакции, сколько то, что им подбрасывает услужливая память, — отвечают "как надо". Сообщая о своих доходах, они склонны или занижать их из осторожности или суеверия, или — если они реально очень низки — завышать до некоего "стандарта" в округе. Уверяя, что отношения с соседями замечательные, они могут, на всякий случай, проявлять еще большую осторожность. При опросе такого рода во Владимире, в районе старой малоэтажной застройки, где проблемам элементарного устройства жизни несть числа, из ответов жителей получалось, что самую главную проблему представляли... мыши и т.п.

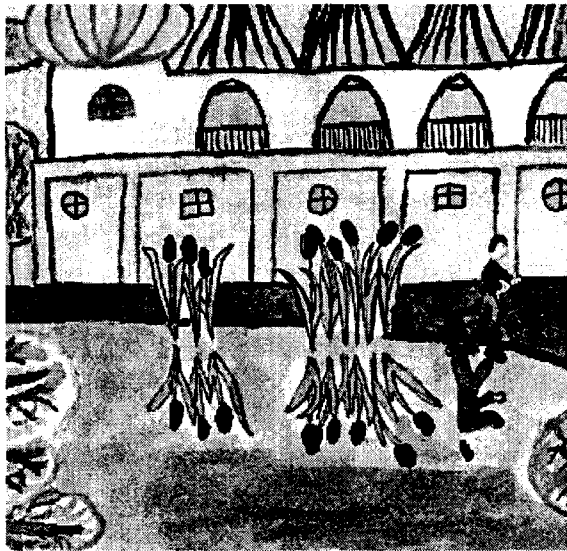
Примерно сто лет назад исследователи "открыли", что детство есть особое состояние человека. Стало ясно, что они не просто маленькие взрослые, и ученые давно и напряженно вглядываются в рисунки детей, извлекая из них бездну информации о состоянии культуры. При работе над программой развития города это, как убедительно показал опыт, бесценный материал. Важно при этом, *кого спрашивать и как спрашивать*.

Наиболее продуктивным возрастом следует считать 9-10 лет: дети в этом возрасте уже вышли за рамки маленького мирка раннего детства и с любопытством исследуют мир вокруг; они уже владеют карандашом в достаточной мере, чтобы выразить себя, и в то же время они, как правило, еще вполне искренни и не научились лгать в целях само-сохранения. Получая школьное задание рисовать "мой город", они подходят к задаче с полной серьезностью (очень важно, чтобы это было домашнее задание, в противном случае половина рисунков окажется "пустыми", так как будут скопированы у соседа, который рисует лучше). Важно, что школьники третьих - четвертых классов в подходе к задаче проявляют себя строгими реалистами, не допускают никакой фантазии (в тех случаях, когда учителя все же нарушали нашу предварительную договоренность и давали "вводные" указания, прося изобразить "будущее", результаты оказывались довольно жалкими) и тяготеют к точности изображений.

Любопытно, что в тех городах, где сохранились хотя бы несколько старых небольших домов, именно эти дома оказываются отображены с наибольшим количеством деталей, любовно — в этом случае можно рисовать людей соизмеримыми со зданиями. В новых кварталах можно не сомневаться, что этажи и число подъездов домов будут сосчитаны точно, но сама их механичность для детей невыносима, и, как правило, они начинают спасаться от чудовищного "информационного голода", расцвечивая клетчатые фасады цветными занавесками, цветочными ящиками или даже привязанными к каждому окну воздушными шариками. Дети чрезвычайно внимательны к старой застройке, к памятникам прошлого, аккуратны донельзя, и если на рисунке помечено пять магазинов вдоль улицы, то можно не сомневаться, что их именно пять, а если на рисунке пятно кирпичной кладки, обнажившееся под опавшей штукатуркой, то и это пятно соответствует действительности.

Любопытно: для тех, кто живет в новых многоэтажных домах, но рядом с сохранившимися кварталами старого города, лишь он выступает как "мой город": монастырь, переулки с домиками, вполне соразмерными человеку, городские особняки — все это наполняет листы рисунков, тогда как стандартная застройка присутствует только как фон. В городе, где от старого не осталось почти и следа, приходится довольствоваться тем, что есть, и тогда главным "героем" рисунков оказывается земля — пустыня, среди которой возвышаются многоэтажные клетчатые коробки домов и на которой устроены своего рода загоны для детей в виде игровых площадок. Дети как бы соглашаются с взрослыми в том, что красота может выжить исключительно в такого рода загонах, будучи изгнана из всего остального пространства.

На рисунках проступает "важное", и, скажем, если на нескольких рисунках в классе присутствует "дом Отца Александра", то можно не сомневаться: деятельность церкви вышла за рамки формального отбывания служб и началась активная работа по вовлечению юных душ в церковную общину. Если акцентирована библиотека или музей, то проверка непременно покажет, что эти привычные учреждения играют неординарно высокую роль. Если на рисунках отсутствует какое-либо упоминание о производственных предприятиях, то ясно, что контакт между детьми и работающими родителями существенно ослаблен. Если, несмотря на уже три-четыре года новых названий городских учреждений, на рисунках по-прежнему есть надписи "райком" и "райисполком", можно не сомневаться, что к



Детский рисунок. Примечательно, что живя рядом со старым городом, девочка любовно изображает именно его: монастырь, пруд, деревья и самого человека, соразмерно окружению.

социальной реформе и реформе сознания здесь еще и не приступали.

В старом городе мир на рисунках детей богат и трехмерен – в новом он или совсем плоскостной или по крайней мере сплюснутый (заметим, что появился ранее немыслимый способ видения города сверху, с верхних этажей, когда неухоженная земля и пустые плоские кровли заполняют поле рисунка на две трети).

Наше знание о городе и о способе его отображения в сознании горожан резко возрастает, если к первой группе школьников мы присоединяем вторую, в возрасте лет двенадцати-тринадцати, если дать им другую задачу: изобразить по памяти план своего города. Здесь появляется четкое зонирование по значимости: есть важные, центральные по использованию городские места (совсем не только официальный центр с его учреждениями), есть фрагменты города, которые как бы вообще выпадают из памяти. Происходит вполне естественное упрощение планировочной структуры – на рисунках спрямляются повороты улиц, если они никак не выделены в натуре сильными ориентирами, удлиняются короткие, но зрительно насыщенные впечатления маршруты, и напротив – укорачиваются "пустые" улицы. На рисованных планах проступает понимание многих экологических проблем: непросыхающие лужи и замусоренные поймы ручьев, осыпающийся неукрепленный берег и лестницы, опасные во время гололеда. Можно не сомневаться, что все новое, вроде коммерческих киосков или кооперативных мастерских или пристани, похищенной и угнанной

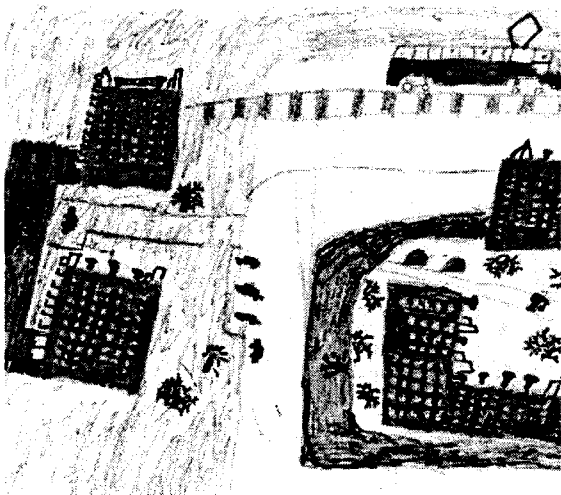
"пиратами", найдет отражение на детских рисунках.

Наконец, существует третий слой информации, когда подростки старших классов получают задание изобразить "карту" окрестностей города. Немедленно проступает, что практическое краеведение все еще не впущено в стены школы, и о собственной своей земле подростки знают мало, отрывочно и неглубоко. Как правило, скорее родственные связи и впечатления от эдаких экскурсий, отпечатаны на изображениях (даже это немало, так как позволяет уяснить, насколько тесно связаны горожане и жители сельской округи). Некоторое сгущение информации сопряжено с главным маршрутом связи с ближайшим крупным городом, и тогда все примечательное, будь то ценности ландшафта или следы давнего и недавнего вандализма, находят свое место.

Можно не сомневаться в том, что и эти рисунки не предьявят нам и следа обычной взрослой производственной деятельности – десятки лет воспитания в искусственно обособленном мире школы сделали свое, и мы обычно имеем дело с сугубо потребительским сознанием. Печальным фактом является также отчетливо проявляющаяся в рисунках школьников и воспитанников ПТУ (обычно уже переименованных в технические лицеи) изоляция этих групп подростков друг от друга. В то же время ориентация и тех и других на досуг, поддержанная жалобами на то, что "некуда пойти", проступает со всей силой и в проверочном материале, который дают обычно сочинения, написанные учениками выпускных классов на тему "если бы я был мэром". Идея самостоятельного заработка и обеспечения прав на него проявляется чрезвычайно редко – в одном-двух случаях из ста, что заставляет взрослых разработчиков программы развития весьма и весьма задуматься о том, кто будет осуществлять такую программу через несколько лет.

Сочинения дают довольно точную картину представлений среднестатистических горожан о характере деятельности городской администрации, ясно отражают меру слабой информированности в семьях и в школе о состоянии городских проблем и поэтому представляют для разработчиков программы чрезвычайно ценный материал.

Необходимо подчеркнуть, что само осуществление такой сугубо предварительной работы имеет немалое значение как процесс: младшие школьники охотно делятся информацией о полученном задании с родителями, в дело втягивается школа (особенно в том случае, если выделяется маленький фонд поощрительных призов для лучших авторов



Не связанные стереотипами, дети изображают окружающую среду в ее реально значимом восприятии: трамвай соизмерим с людьми, а жилые дома нарисованы в заниженном масштабе.

рисунков или сочинений). Наконец, принципиально важно максимально использовать полученный материал в ходе предварительных и завершающих обсуждений эскиза программы с городской общественностью. Продуманная организация выставки детских представлений о городе в качестве самостоятельного звена общей экспозиции, связанной с программой, особенно, если она приурочена к важному событию (праздник, выборы, отчетная сессия совета и пр.), также служит установлению более тесных контактов с горожанами, вовлекает их в круг проблем программирования. Такая экспозиция акцентирует наиболее существенные проблемы города через неожиданный и сильный визуальный материал, который, будучи снабжен четкими краткими пояснительными текстами, весьма укрепляет атмосферу конструктивно-критического отношения к городским проблемам. Некоторый традиционный сентиментализм в отношении детского творчества также способствует ослаблению привычных давних конфликтов при обсуждении и играет роль важного психотерапевтического средства.

В целом обращение к опыту детского восприятия городской жизни доказало себя как весьма эффективное, легко организуемое, благодаря относительной упорядоченности школьной жизни, и — что имеет немалое значение — является простым, быстрым и дешевым способом получения значимой информации и использования такого информационного капитала для взаимодействия с горожанами.

Следует оговориться, что при всей кажущейся простоте обращение к такому источнику информации требует немалой первичной квалификации (нередко есть необходимость повторения задания после встречи с юными авторами и

обсуждения с ними некоторых городских проблем, возможна также особая предварительная работа группового сочинительства в старших классах), и потому провести его с наибольшей эффективностью можно лишь с привлечением внешних экспертов.

Как ни странно, но эта технология открытия города глазами его юных жителей распространена очень слабо. Мы вырабатывали ее самостоятельно в 80-е годы при экспериментальной тогда деятельности в Тихвине, Елабуге, Набережных Челнах, убедившись в ее высокой эффективности. На конференции ЮНЕСКО/ЮНЕП 1984г. в Суздале мы обнаружили, что тем же путем двигалась группа Джорджа Макмиллана в Канаде. Годы спустя, европейские и американские коллеги все еще изумляются, видя наду "галерею".

Уже через работу с детьми и естественный контакт с их родителями нам удалось со временем нащупать новое средство вовлечения взрослых и в особенности пожилых среди них в такую работу над программой, в которой они были не только уместны, но незаменимы. Речь идет о заговаривании, а затем и написании новейшей истории кварталов или районов — на протяжении жизни послереволюционных поколений. Порождая ценнейший материал о житейской, хозяйственной и культурной истории места, представленной в деятельности конкретных людей, такая совместная работа имеет и то значение, что старые, нередко слабые и почти всегда одинокие люди ощущают свою важность и ценность. Психологический климат работы над программой, а во многом и вся психологическая обстановка в городском "соседстве" существенно улучшаются в результате только одной этой, во-время осуществленной деятельности.

Постскриптум: в том случае, когда сформирована действующая группа местных экспертов из числа городских специалистов и местных жителей, мы получаем доступ к массиву дополнительной информации. Это осуществимо через серию доверительных интервью (когда контакт уже установлен), дополняемых схематическими рисунками проблемных ситуаций, выполняемых экспертом в ходе обсуждения и тут же обсуждаемых. Эти вновь собранные сведения уже могут быть вынесены на общее обсуждение, когда персонально-доверительный оттенок сведений полностью устранен из материала.

Тактика: фактор времени

Поскольку мы имеем дело с процессом параллельного формирования и программы развития и сил, способных такую программу осуществить, время уже не может трактоваться как инертный отсчет календарных дней – время также становится инструментом действия.

Не во всякой обстановке разработка программы развития будет равно эффективной. Если городская администрация чрезмерно уверена в собственной способности справиться с задачей (впрочем, такое встречается крайне редко), серьезная работа над программой малоперспективна. Если какие-то из городских проблем (в первую очередь экологические) заведомо выходят за рамки возможностей местного сообщества, как это бывает в случае доминирующего влияния предприятий федерального подчинения, и практически вытесняют из сознания жителей все остальное, работа возможна, но крайне осложнена пониманием того, что без существенной помощи из федерального бюджета выйти из драматизма ситуации невозможно. Наконец, если сознание активной части горожан столь глубоко занято какой-то частной проблемой (чаще всего это ситуация борьбы против уничтожения историко-культурного или природного памятника), что все прочие проблемы вытеснены на периферию внимания, то работа возможна (при грамотном подхвате сюжета наибольшего напряжения), но существенно осложнена. Если город раздираем конфликтом между ветвями власти или между властью и группой активных горожан, или между фрагментами потенциального городского сообщества, расколотого на противоборствующие фракции (нередко это конфликт старого и нового города, города и промышленной слободы и пр.), то работа небезнадёжна, но истинным главным содержанием работы над программой развития выступает поиск путей снятия конфликта, т.е. содержание работы практически удваивается по объему и учетверяется по сложности.

Последовательность шагов, предпринимаемых группой экспертов вместе с городскими властями, отнюдь не безразлична: *эти шаги не слагаемые, а стадии роста*, и потому процесс не может быть уподоблен сумме мероприятий. Основой процесса роста органической жизни являются метаморфозы, преобразования, подобно тому, как семечко превращается в растение, растение рождает цветы, цветы – плоды, а в тех – следующие семена. Жизнеспособная программа развития должна обладать подобной жизнотворной способностью, и потому осознанный выбор первого шага принципиально важен.

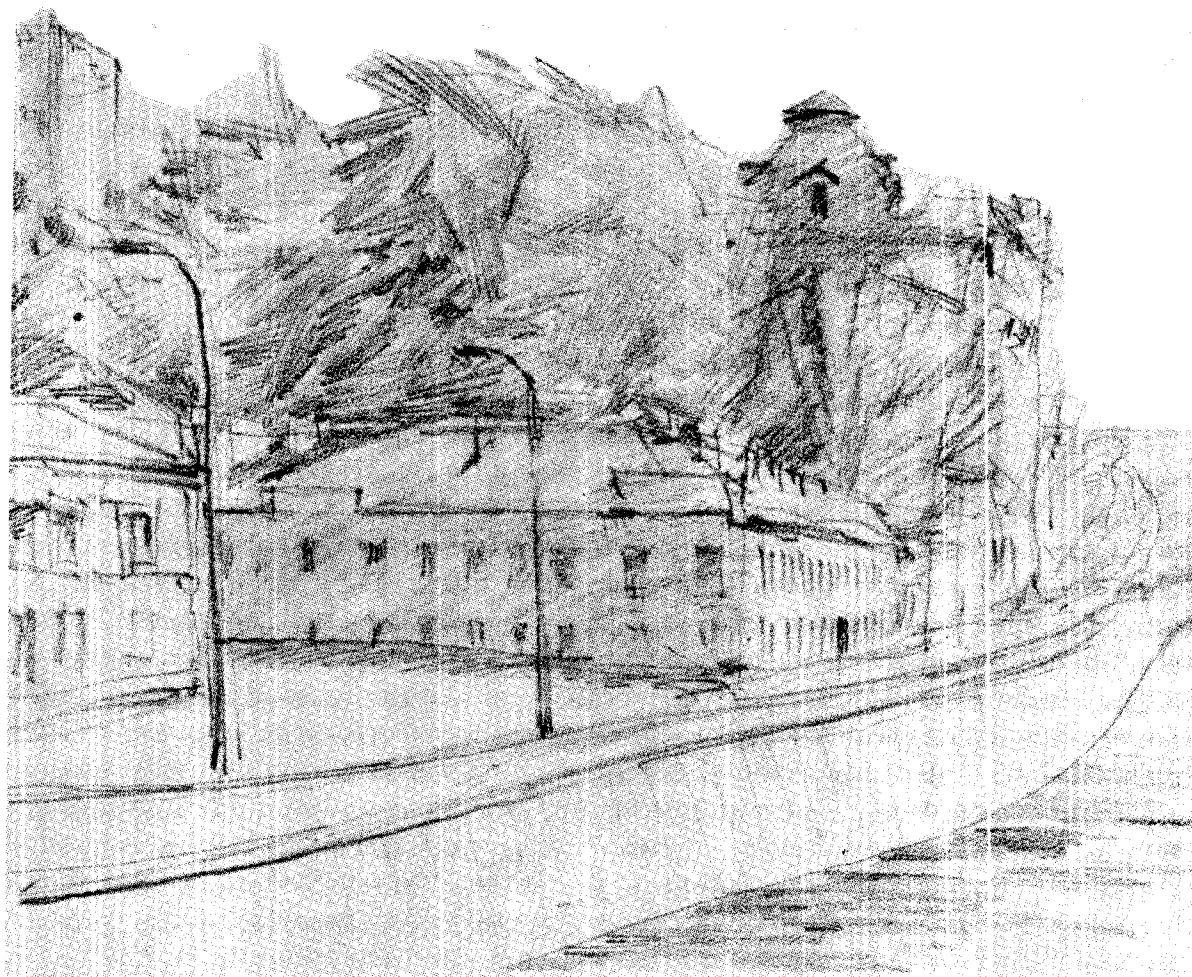
Казалось бы, разумно начать с всестороннего исследования ситуации в городе, а затем предъявить его результаты в виде экспозиции и доклада, чтобы те из горожан, кто способен внести свой конструктивный вклад в программу развития, могли свободно высказать свои соображения на этот счет. Действительность явственно опровергает такого рода элементарную логику.

Во-первых, такой вещи, как беспристрастный результат исследования не существует, если мы имеем дело с живой материей города, а не инертной материей исследуемого предмета. Вопросы, которые ставя перед собой исследователи (что исследовать и как исследовать), уже несут на себе отпечаток концепции развития – осознанно или нет – и образ целого будет во многом определяться ею. Так, в интерпретации демографических данных можно отметить, что горожане третьего поколения составляют в большинстве мест всего около трех процентов населения, т.е. исчезающе малую величину, которой казалось бы следует пренебречь. Однако можно заметить, что эти три процента представляют собой принципиально значимости ядро развития, и именно на нем следует сосредоточить усилия по привлечению сторонников концепции. Можно констатировать, что оборудование типографии более чем устарело, но можно именно в этом факте увидеть возможность превращения типографии в производственную силу, ориентированную на выпуск элитарных малотиражных изданий, которые невыгодны современным типографиям, рассчитанным на огромные тиражи и т.п.

Во-вторых, не следует переоценивать способность слушателей, воспринимающих результаты исследования, немедленно и точно на них отреагировать. На слух воспринимается только то, к чему человек уже готов, но и письменный текст воспринимается через призму личного и профессионального опыта, т.е. частично. Наконец, активная часть слушателей, как правило, вообще ориентирована скорее на выражение своих давних соображений о том, что надлежит сделать в городе, чем на пересмотр собственных идей в свете новой информации.

В-третьих, предъявление информации о состоянии города в чистом виде оставляет традиционной городской власти полную свободу интерпретировать полученную картину так, что она в полноте окажется "подтверждением" ее собственных, заранее наработанных идей и планов, т.е. сама идея выработки программы окажется под угрозой именно потому, что ей хотя бы дано свободно произрасти.

Наконец, немаловажно и то, что отношение горожан к тем, кто занят исследованием их города со стороны, изначально несколько скептическое. Известное недоверие к науке



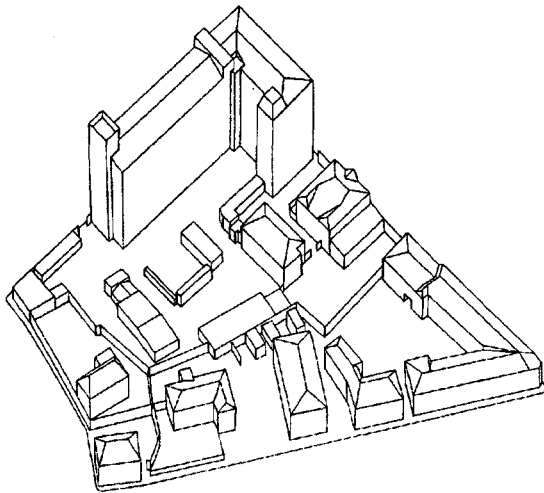
Якиманка. Вид с Каменного моста.

вообще и науке об обществе в особенности, недоверие к планированию и проектантам (во многом оправданное десятилетиями упорной лжи) приводит к тому, что партнеры исследователя не вполне искренни, когда отвечают на его вопросы. Естественно, что образ, складывающийся из собственных наблюдений исследователей и анализа сведений, сообщенных горожанами всех уровней контакта, не будет опознан как вполне соответствующий действительности, ибо многое осталось "за кадром". Это в свою очередь непременно приводит к общему скептицизму к позиции внешнего исследователя и его полезности для решения городских проблем.

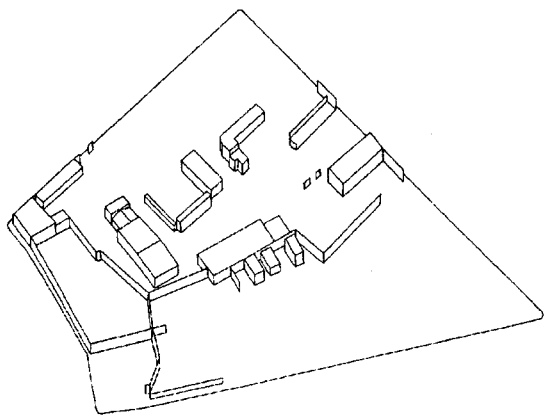
В связи с этим следует считать опытно установленным фактом, что информация о городе должна входить элементом внутрь первого очерка программы и предъявляться вместе с эскизной программой, способной втянуть в себя все конструктивные элементы критики. В этом случае слушатели ориентируются на связанные воедино конструктивные предложения и способны оценить меру их соответствия той

информации о городе, которой они обладают, и той, что содержится в очерке программы.

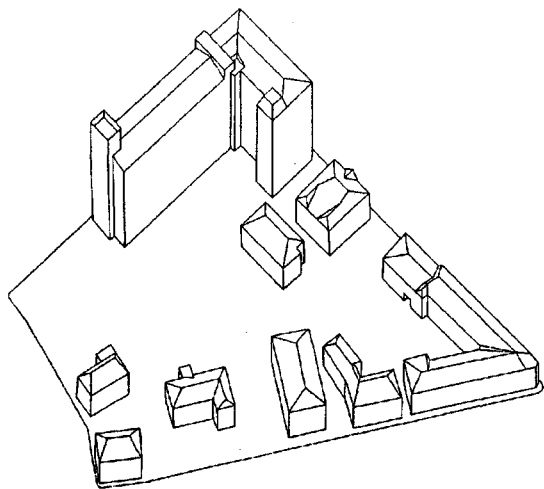
На первый взгляд может показаться, что очерк программы должен быть сразу же представлен как можно большей аудитории, вслед за чем естественным был бы гризв к каждому желающему внести свой посильный вклад в ее доработку. Однако и это иллюзия: опыт подтверждает, что доля конструктивно ориентированных горожан, являющихся на такого рода общественные слушания, значительно меньше их фактической представленности в городском сообществе. Напротив, доля людей неуравновешенных и жаждущих самопроявления при первой удобной okazji, будет при этом существенно выше, чем она есть в городском сообществе. Неадекватность восприятия очерка программы в этих условиях гарантирована, что, с одной стороны, компрометирует идею соучастия в глазах городского начальства, а с другой, — во многом подрывает энтузиазм внешних экспертов, наталкивающихся на непонимание главного содержания выработанного ими очерка концепции развития.



Якиманка: существующая ситуация.



Внутриквартальные границы и временные сооружения квартала.



Опорные сооружения квартала.

В связи с этим принципиально важно, чтобы открытому обсуждению очерка предшествовали детальные дискуссии с группами,

имеющими в местном сообществе значительный вес и традиционно обособленными по "цехам": городская администрация второго уровня, учительский корпус, производственники, предприниматели и т.п. Наконец, чтобы и эти частные обсуждения были действительно продуктивны, необходима их подготовленность, что требует предъявления очерка концепции в первую очередь временному творческому коллективу, в состав которого входят представители всех влиятельных групп, уже ощущающие себя соавторами очерка программы и способные донести ее содержание до более широкого круга людей внутри "цеха".

Последнее тем более важно, что нормы классической прямой демократии не слишком успешно прививаются в пост-советском российском обществе, тогда как традиционные для России идеи представительной-сословной демократии, возникнув наново к середине 1994г., получают все больше сторонников.

Итак, выстраивается такая цепочка:

- первичный контакт группы внешних экспертов и городской администрации, в рамках которого оговаривается технология и форма организации временного творческого коллектива и в то же время привносятся осознанно разрозненные идеи по поводу возможной программы развития;

- первичная публикация в местной прессе – о начале работы группы и смысле этой работы;

- первый контакт экспертной группы с временным творческим коллективом, участники которого осознают себя экспертами относительно жизни города;

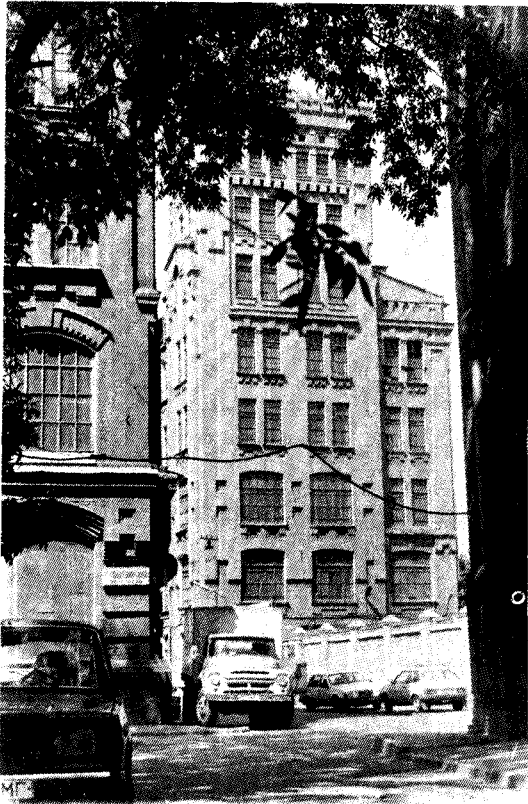
- самостоятельная исследовательско-аналитическая работа внешних экспертов, сопровождаемая встречами с местными экспертами, выполняющими отдельные, четко обозначенные задания в рамках общей работы – *индивидуально*;

- предъявление группе местных экспертов результатов анализа информации и предложений, представленных в форме кратких записок;

- предъявление группе местных экспертов первичного очерка программы развития и достижение согласованности замечаний и поправок к этому иллюстрированному тексту;

- предъявление городской или районной администрации обсужденного с местными экспертами очерка программы, согласование позиций и тактики дальнейшего обсуждения;

* Следует сразу заметить, что это скорее символический акт, поскольку опыт показывает: при двух публикациях в местных газетах, двух радиопередачах и одной – по местному телевидению во Владимире лишь 8% жителей района, с которым мы готовились работать, могли утверждать, что они нечто об этом слышали.



Якиманка. Здание фабрики.

- публикации в местной прессе о ходе работ над программой развития, организованные в форме серии интервью и статей с нарастающей конкретизацией материала;

- предъявление полного иллюстрированного очерка программы развития расширенному собранию представителей городских "цехов" в достаточном числе копий, чтобы можно было рассчитывать на то, что не менее четверти собравшихся будут иметь возможность внимательно ознакомиться с текстом;

- широкое общественное обсуждение отредактированного по результатам дискуссии очерка программы, приуроченное к некому городскому событию или напротив самостоятельному – в зависимости от местных обстоятельств (необходимым подготовительным элементом является в том и в другом случае формирование целевой экспозиции материалов программы с включенным в него анализом ситуации; важно также, чтобы внешние эксперты начали отходить на второй план, предоставив задачу предъявления концепции как можно большему числу участников местного творческого коллектива).

- Целью такого обсуждения является не только формальное одобрение очерка программы, но также и апробация персонального состава группы реализации, состоящей как из

числа участников временного творческого коллектива, так и новых влиятельных персонажей местной жизни.

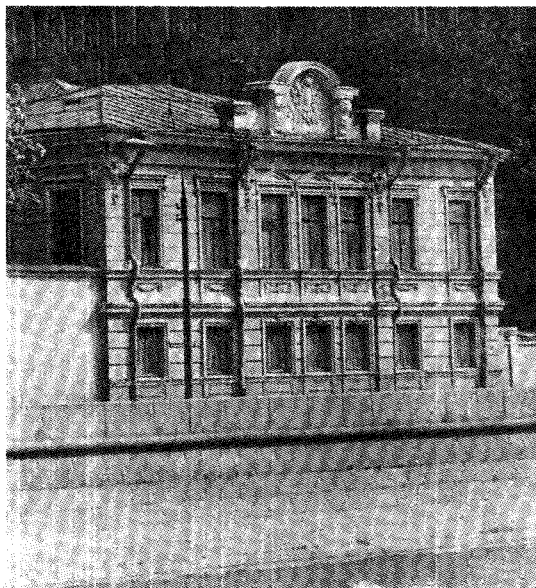
- Уже только после этого разумным является формальное и предельно формализованное (с представлением результатов всесторонней экспертизы) обсуждение очерка программы на сессии городского или районного собрания и его публичное утверждение.

Цепочка долгая и многотрудная – настолько, что ее полное осуществление требует от внешних экспертов не меньших затрат времени и энергии, чем сама работа над очерком программы. Однако именно такая полнота имеет принципиальное значение для того, чтобы программа развития получила реальный шанс хотя бы частичного осуществления в обозримом будущем.

Осуществленная нами разработка программы квартала на Якиманке в Москве может послужить удачным примером. Задача, поставленная клиентом – корпорацией, обладала заведомой четкостью: целесообразно и если да, то в каких направлениях вкладывать сюда средства. Подробный, весьма детальный анализ небольшой территории позволил выявить не только значительные ее ресурсы, но и оптимальные формы согласования различных интересов субъектов хозяйствования в пределах квартала.

Мы доказывали, что предполагавшаяся реконструкция старого фабричного здания под дорожную гостиницу нецелесообразна, тогда как создание в нем универсама, сдаваемого "боксами" в аренду, позволяло соорудить на крыше небольшой отель типа "пентхауз" для деловых приезжих. Мы показали возможность строительства достаточно дорогого жилого дома в сложном внутриквартальном пространстве, показав его выгодность с учетом локализации в 400м от Кремля. Мы обосновали – достаточно убедительно, как казалось, – что существовали возможности сохранения комплекса частных галерей при условии изыскания средств на их реконструкцию путем надстройки связок офис-квартира, максимально используя выгоды размещения в центре города. Мы также нашли оптимальное по тому времени применение для особняка, по инерции занимавшегося детским садом, в котором уже не было местных воспитанников.

Увы, успех предприятия полностью зависел от сыгранности между нашим клиентом, территориальным управлением и всеми главными действующими лицами. Отсутствие такой существенной договоренности привело к огромным потерям. По мере упрочения отношений к недвижимости внутриквартальное пространство так рано оказалось рассечено границами между линиями влияния хозяйствующих субъек-



Якиманка. Дом Ипатьева. Помещения особняка заняты детским садом, принадлежащим фабрике.

тов, так что возможность строительства жилого дома была перечеркнута в зародыше. Галереи, рассчитывая на прежние привилегии, не восприняли наши прогнозы всерьез, не озаботились о блокировании с инвестором, заинтересованным в офисах и квартирах при них, и оказались перед признанием построек аварийными со всеми вытекающими отсюда последствиями. Дирекция фабрики сумела обойти территориальное управление, решив свои собственные задачи непосредственно на общегородском уровне с явными потерями для квартала и т.п.

Некоторое развитие квартала все равно осуществляется, однако его эффективность в несколько раз ниже, чем это было бы возможно при своевременном формировании единой программы и создании корпорации развития территории под- и на реализацию программы.

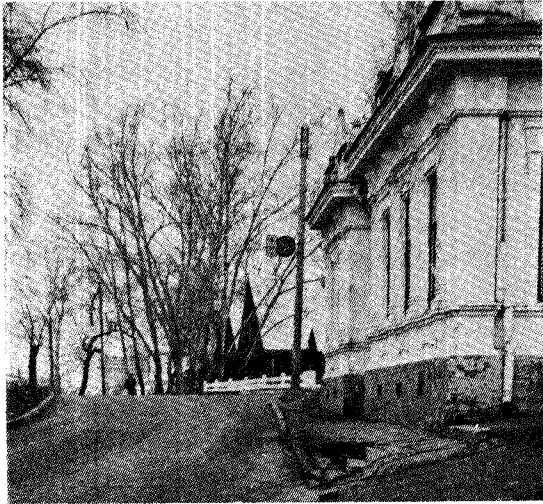
Приходится признать, что в этом и во многих аналогичных ситуациях предлагаемая нами программа была совершенно своевременна в объективном логическом смысле, но преждевременно в ситуативном плане. Ни психологически, ни по уровню знаний о природе ресурсов городской территории и путях повышения эффективности их использования, хозяйствующие и властные субъекты были не готовы к восприятию новаций. Заметим, что наша работа была осуществлена в 1993г., тогда как первые признаки готовности властей и предпринимательских кругов хотя бы обсуждать политику в отношении целостных территорий в масштабе квартала появились с началом 1995г. или два года спустя. Ласточка не делает весны, но заранее готовиться к моменту "созревания" ситуации тем более необходимо, чем в меньшей степени это осознано.

Постскриптум: очевидно, что и полное осуществление действий, представленных в нашей теоретической цепочке, отнюдь не гарантирует жизнеспособности программы. Даже в том нечастом случае, когда удается достичь реальной поддержки программы в кругу заинтересованных департаментов или отделов, даже если программу поддерживают реально весомые деловые круги, ей предстоит непростая судьба. Практически всегда оказываются необходимы определенные изменения в той нормативной базе, которая в большей или меньшей степени определяет жизнь городского сообщества. Не столь уж важно, что это – отработка и принятие Устава города, что всегда чрезвычайно осложнено и внешними и внутренними обстоятельствами, или подготовка и публикация специального постановления городской администрации по конкретному поводу, даже если это "в порядке исключения" или "в порядке эксперимента". Если программа обладает действительной новизной, у нее нет шансов на осуществление в прежней структуре управления.

Опыт показывает, что негременным, хотя и недостаточным условием поглощения программы развития той или иной территории является формирование дееспособной организации, для которой осуществление программы развития – условие выживания. Более того, это должно быть принципиально новая организация, в которой интересы различных групп жителей и различных субъектов действия на территории возможно если не гармонизировать, то во всяком случае уравновесить. При том, что практический опыт все еще невелик, тогда как зарубежный опыт почти неприменим в российских условиях в чистом виде, можно рискнуть утверждением, что наибольшей надежностью в роли носителя программы развития потенциально обладает двойная структура. В ее состав включаются как общественное самоуправление, так и территориальное самоуправление, функции и технология деятельности которых существенно различаются.

Этот вопрос столь существен и нов, что мы посвящаем ему специальный заключительный раздел в "правой" части книги, хотя, строго говоря, его тема выходит за рамки сугубо профессионального рассмотрения, вплотную выводя на общие проблемы власти, управления, администрации и самоуправления, еще не решенные в пост-советской России.

ГОНЧАРЫ – НЕПОСРЕДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ¹



Гончары, центральная площадь: упадок и заброшенность.

Работа, начатая вслед за тем, как предварительная редакция Программы развития Гончаров, разработанная Академией Городской Среды, была обсуждена и одобрена на рабочей группе Администрации Владимира и Департамента Мэра г.Москвы в мае 1994 года, и после подписания Контракта между Делегацией ЕС в Москве и Академией, включила следующие подготовительные операции:

Формирование во Владимире рабочей группы Проекта во главе с Зам. Главного архитектора города и с участием ответственных работников департаментов Администрации, для постоянной связи с Академией.

Обсуждение во Владимире с целью постановки ряда вопросов перед рабочей группой:

- характер контактов с жителями Гончаров,
- формы участия городской и районной администрации,
- формы участия самоуправления,
- схема подготовительных действий, в том числе вовлекающих младших школьников в исследование территории,
- точные даты и время организации семинаров, так чтобы достичь максимального участия и местных жителей и муниципальных работников.

¹Работа была выполнена при финансовой поддержке Комиссии Европейских Сообществ в 1994/95 гг.

Перед началом работы и массированным социологическим обследованием обитатели микрорайона получили следующее обращение:

“Уважаемые жители “Гончаров”!

В наши нелегкие времена есть только один способ вырваться из ситуации, которая многим уже кажется не имеющей перспектив - это *совместные усилия горожан* по разработке и воплощению в жизнь программы развития, которая могла бы оценить все имеющиеся на месте возможности и нащупать способы увеличения возможностей каждого через взаимовыгодный план посильных действий.

Академия Городской Среды, работающая в городе в рамках соглашения Департаментов Мэра Москвы и Владимира, при спонсорской поддержке Европейского Сообщества, с 14 октября с. г. проводит в “Гончарах” учебно-проектный семинар именно с этой целью. В семинаре, наряду с сотрудниками Академии и экспертами из Великобритании и Германии, примут участие активисты из числа жителей “Гончаров”, Комитеты общественного самоуправления, специалисты отделов городской Администрации, владимирские предприниматели.

Опрос, проводимый владимирскими социологами по договору с Академией, является необходимой частью нашего предварительного знакомства с вами.

Глубокая просьба отнестись к этому опросу с пониманием и терпением.”

Сессия 1. 14-16 октября.

Открытие сессии началось вполне неожиданным образом – жители Гончаров, встревоженные как предварительным интервьюированием, так и информацией, опубликованной в “Молве”, самой популярной местной газете во Владимире, телевизионной передачей и программой местного радио, явились в зал Владимирского Дома архитекторов, где должен был происходить семинар в значительно большем числе, чем предполагалось. Собственно рабочая группа в составе 30 человек оказалась поглощена возбужденной толпой, озабоченной одним лишь ключевым вопросом: **“БУДУТ ЛИ НАС СНОСИТЬ И ЕСЛИ ДА, ТО КОГДА ЭТО НАЧНЕТСЯ?”**

Следует понять, что это люди, которые приучены были к постоянному ожиданию силового давления со стороны властей. Всю свою жизнь (пожилые и пенсионеры составляют более 50% жителей Гончаров) они ощущали себя предметом чьих-то манипуляций, соответственно они не ожидали ничего хорошего от самого уже факта нового вмешательства в их квартал, как многие надеялись, Богом и начальством забытый. Более того, мы уже заранее знали из материалов социологического опроса, что по меньшей мере 8% среди ответивших были



Октябрь 14: начало семинара во Владимирском Доме Архитектора

твердо убеждены в том, что любое вмешательство извне, в том числе и Академии Городской Среды, не может принести Гончарам ничего, кроме зла. Еще 15% считали такое весьма вероятным. Необходимо было понять, что беспокойство жителей было вызвано противоположными чувствами: примерно 60% (большая часть владельцев собственных домов и долевых собственников) были резкими противниками любой идеи сноса и переезда в любое другое место, тогда как почти 30% (большинство квартиросъемщиков в муниципальных домах) жаждали именно этого, не видя для себя ни малейшего смысла в привязанности к Гончарам.

Хотя помощник Мэра, заменявший своего шефа на этом собрании, сделал все, чтобы убедить жителей, что у администрации нет ни малейшего желания навязывать Гончарам концепцию сноса, люди, закаленные десятилетиями неустанной лжи властей, не желали верить и предпочли остаться до конца, чтобы удостовериться в том, "что бы все это означало".

В известной мере в этом был и счастливый случай, и поскольку Академия успела приобрести достаточное умение справляться с неожиданностями в своих работах по провинциальным городам России, следовало наилучшим образом использовать ситуацию, приспособив тематику и характер речи к психологии аудитории. В определенной степени это было весьма полезно и для владимирской рабочей группы, так как входящие в нее опытные специалисты никогда не встречались ранее с ситуацией, когда местные жители берут на себя инициативу сами. Это было тем более важно, что, не без воздействия программы развития Гончаров, разработанной Академией весной того года, городская администрация только что согласилась преобразовать Мастерскую Генерального плана в Мастерскую градостроительного прогнозирования, с задачей изучения старгородского центра, часть за частью и при возможно активном соучастии как жителей, так и перспективных инвесторов.

Время семинара весьма ограничено, так что каждая последовательная сессия семинара должна была высветить путь решения конкретной проблемы, по возможности избегая их смешения в ходе одной сессии.

Задача 1: ГДЕ РАСПОЛОЖЕНО ЧТО?

Эксперты и жители, являющиеся подлинными экспертами в том, что касается проживания в Гончарах, должны обследовать участок совместно, чтобы выявить круг проблем непосредственно на месте.

Задача 2: ЧТО РАСПОЛОЖЕНО ГДЕ?

Эксперты и жители должны выявить и описать в целом те основные "требования", которые как бы сам участок проявляет через специфику его характера и анализ.

Задача 3: ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ МЕСТО ДЕЙСТВИЯ?

Эксперты и жители должны осуществить взаимоналожение результатов обеих работ, чтобы сформировать общую картину действий, представляющихся разумными, а также их возможных последствий, чтобы иметь основания для выработки программы развития, основанной на местных людских и территориальных ресурсах.

Задача 4: ОТКУДА ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ?

Эксперты совместно с жителями должны провести полный анализ возможностей, предоставляемых владимирской и внешней ситуацией, чтобы иметь основания для построения целостной программы развития.

Задача 5: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ КООПЕРАЦИЮ УСИЛИЙ?

Наиболее трудная задача, как можно видеть и по результатам социологического исследования, демонстрирующего тяжелую "атомизацию" общества как целого, и Гончаров как его точного "сколка", так что эксперты, потенциальные инвесторы и жители должны совместно выработать некоторые модели по схеме "выигрыш-выигрыш", через которые люди могут постичь природу первостепенных общих задач, в решении которых не будут проигравших, и каждый может несколько продвинуться, независимо от масштаба прогресса.

Задача 6: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО С ГОРОДОМ?

Эксперты и жители совместно должны выработать определенные нормативные (если еще не правовые) рамки для сотрудничества с городской администрацией, чтобы преодолеть затруднения, вызванные отсутствием городского права как такового и нестыковкой феде-



Начало семинара: г-н. Сергеев из Городской администрации и г-н. Норкин Генеральный директор Департамента Мера г. Москвы

рального законодательства относительно собственности, недвижимости, некоммерческих организаций и найти оптимальную форму для корпорации развития территории, каковая может родиться из совместных усилий участников семинара.

Задача 7: КАК ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ДВИЖЕНИЕ?

Эксперты и жители должны тщательно проанализировать совместную работу и найти наилучшие основания для цепочки первичных шагов и отстройки поиска наилучших форм сотрудничества между экспертами и жителями по окончании семинара. Эта работа запланирована уже в форме Круглого стола в городской администрации.

Следует признать, что большинство прошедших почувствовали себя до известной степени разочарованными – из слов, которые они услышали явно не следовало ничего, кроме значительного объема работы, и при этом никто не уверял их, что эту работу кто-то сделает за них.

Утренняя сессия была особенно важна, так как именно она обозначила собой реальное начало семинара. Как легко было предположить, в субботнее утро не было и следа от вчерашней толпы, и только 6 жителей Гончаров присоединились к рабочей группе. Однако было чрезвычайно важно, что при инспекционном проходе группы по территории Гончаров, к ней то тут, то там присоединялись люди, выходившие из ворот своего дома на некоторое время, задававшие несколько вопросов или давая

свои комментарии и поправки относительно локальной микроистории, а затем исчезали на своих участках, чтобы продолжить предпринятые работы в саду и на огороде.

Все же лед был сломан вечером в пятницу, и еще 2 из числа местных жителей присоединились к группе в ее обратном движении к залу заседаний.

В сумме картина проступила с достаточной полнотой, и мы могли зафиксировать некоторые изменения с весны, к сожалению, по большей части это были перемены к худшему, за несколькими существенными исключениями.

Было признано, что “ворота” микрорайона были уничтожены при строительстве крупного здания театра напротив Золотых Ворот, так что ни местные эксперты, ни сами жители не могли в точности установить, где же проходит граница, отделяющая “их” район от города в целом.

Было признано, что недопустимо большое число зданий, окружающих маленькую внутреннюю площадь района, занятые областными учреждениями, которые вселились туда более десяти лет назад, взломав остаток местной системы обслуживания, и пустырем, оставшимся после того, как местный продовольственный магазин был уничтожен огнем несколько лет назад. Было решено, что в этом месте есть высокие возможности восстановления “сердца” Гончаров, если предпринять для этого необходимые усилия.

Было достигнуто понимание того, что некоторые из жилых домов, находящихся в частной собственности, со временем превратились в своего рода “кондоминиум” престарелых и что они обречены на полный упадок и разрушение в течение нескольких лет из-за отсутствия надлежащего ухода, что качество проживания в этих постройках не превосходит уровень муниципальных.

Дискуссия возникла вокруг выгоревшего сруба на участке, локализация которого имеет особое значение для улицы: не было ясности с тем, был ли уже этот сруб продан заводом, которому принадлежал дом, или нет (вопрос был записан Главным архитектором города как подлежащий проверке).

Тот факт, что по поводу многих конкретных мест немедленно проступило различие точек зрения между участниками семинара, позволил “обнаружить”, что не существует и подобия письменной местной хроники, и признать, что создание такой хроники с помощью старейших жителей может сыграть важную роль для самоопределения Гончаров как соседства.

Было установлено, что железная лестница, спускающаяся от прицерковной площадки к соседнему микрорайону (Галеем) существенно пришла в негодность с предыдущей зимой, не

ремонтируемая никем, поскольку каждый считал, что это должен сделать Город, каковой, со своей стороны, не сумел это вовремя заметить и сделать. Идеи починить лестницу самостоятельно у жителей, включая тех, кто пользуется этой лестницей ежедневно, не возникало.

Было обсуждено, что практически прекращен вывоз мусора с территории, поскольку муниципальное предприятие, ответственное за это, стало хозрасчетным и отказалось от невыгодной части города, тогда как жители не нашли способов выправить ситуацию, не будучи представлены самостоятельным юридическим лицом и не будучи настоящим сообществом, то есть и не помышлявшим об обращении в суд для защиты собственных прав.

Было установлено, что Железная дорога довольно давно осуществила самовольный захват части пограничной территории Гончаров и использует эту полосу для огородов собственного персонала.

Было “обнаружено”, что крупная поверхность юго-восточного склона под церковью Вознесения никак не используется, вслед за чем среди жителей завязалась оживленная дискуссия относительно локализации некогда бывшей где-то здесь церковной теплицы, что еще раз подчеркнуло важность местной хроники.

В результате обсуждения было установлено, что новый частный жилой дом, строительство которого завершается под склоном, существенно улучшил состояние места и явно – ситуацию соседей из нескольких домов, которые теперь могли пользоваться отрезком новой дороги, построенным владельцем. Это позволило подчеркнуть – изменение к лучшему в одном конкретном месте может рассматриваться как выигрыш для района в целом (важный пункт, так как обычно зависть по отношению к более состоятельным соседям является чрезвычайно тяжелым наследием российской и в особенности советской истории).

Было обсуждено, что несколько пустующих участков на периферии района заставляют предположить, что есть особые причины, препятствующие их использованию, и высказано предположение, что обнаженность района с запада ввиду строительства стадиона может служить таким препятствием.

На западном краю района к группе присоединилось особенно много местных жителей – именно потому, что постройка стадиона (до настоящего времени неиспользуемого) породила множество проблем. Это строительство лишило район одной из его “стен”, оставив его незащищенным и уязвимым. Оно очевидным образом повысило уровень грунтовых вод и размещение малых источников в “долине”, так что наблюдается вымывание драгоценной зем-

ли старых огородных грядок, а подвалы с каждым годом наполняются водой все выше.

Было еще раз подчеркнуто, что уровень ухода за постройками и садовыми участками, находящимися в семейной частной собственности значительно выше, чем в совместной или муниципальной.

Была рассмотрена ситуация, возникшая в результате строительства подпорной стены под зданием, реконструированным под новый Банк – решение было явно недостаточно продуманным (то же самое оказалось справедливо и для значительной части самостроя, выполненного жителями), тогда как смыв “серой” воды от мойки автомобилей был совершенно не осмыслен с экологической точки зрения.

Было “обнаружено”, что бетонная лестница, ведущая с запада на центральную Вознесенскую улицу, разрушается прежде всего из-за старой свалки, накапывавшейся много лет, в силу чего влажная ложбина превратилась в заболочиваемое место.

Было обсуждено, что Санитарная станция, принадлежащая городу, скверно содержит собственный свой хозяйственный двор.

Можно было удостовериться в том, что подобный анализ территории, при всей его незамысловатости, не проводился никогда, и что сама процедура обрела чрезвычайное значение в глазах представителей городской администрации, проектировщиков и активистов самоуправления.

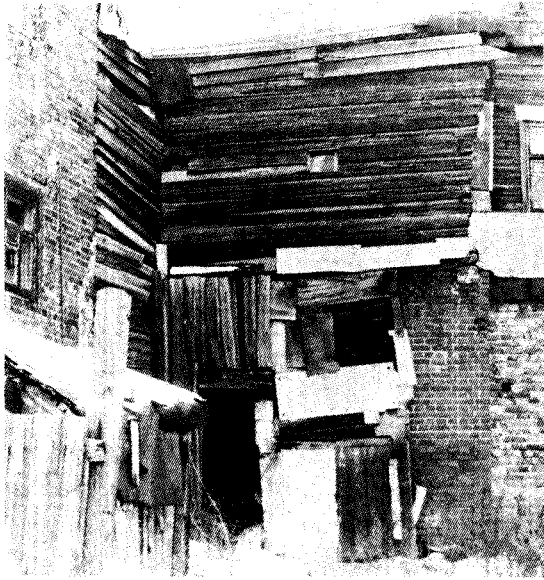
Наиболее существенным был тот факт, что не только все жители из числа тех, кто работал с группой ранее, приняли участие в сессии, но к ним присоединились еще двое, привлеченные к участию “ветеранами”.

2 больших листа бумаги были вывешены на стене по обе стороны трехмерного макета и крупномасштабного плана Гончаров, так что группа имела возможность провести тщательную запись как всех выводов, приведенных выше, так и дополнительных наблюдений членов рабочей группы, в которую уже были вовлечены заинтересованные жители. Формированием долгого списка проблем задачи первой трехдневной сессии можно было считать выполненными.

Единственная вспомогательная задача, которая не была выполнена, был сбор детских рисунков участка – новый учитель рисования появился в школе лишь месяцем ранее, и по видимому он был смущен и испуган тем, что “рисунки недостаточно хороши”, чтобы представить их для аналитической выставки.

Краткий обзор работы гозволил сформулировать ряд ясных задач на дальнейшее:

– путь к вовлечению более широкого круга жителей в конструктивный процесс совмест-



Гончары: разрушенные дома

ного творчества должен быть проложен во время второй сессии,

– проблема уборки и вывоза мусора, будучи очевидно ключевой, не только отображает драматизм сложившейся ситуации, но также является вызовом, на ответе которому должно сосредоточить усилия рабочая группа,

– вопрос создания исторической хроники Гончаров, включая выявление персонального «капитала» района, должен быть разработан таким образом, чтобы процесс решения этих задач смог сыграть сильную конструктивную роль для укрепления духа сообщества, что также представляет собой задачу рабочей группы.

Сессия 2: 21-23 октября 1994.

Прежде всего необходимо отметить, что наряду с теми, кто участвовал в работе в предыдущую субботу, в аудитории были различимы 6 новых лиц, 2 из которых отсутствовали на первом общем собрании.

Сессия началась с краткого обзора предыдущей работы, включая предъявление полдюжины схем, выполненных владимирской рабочей группой, с результатами предварительного анализа ситуации, в том числе исторический план Гончаров 1909 года, план размещения скоплений мусора и свалок, план размещения пустующих участков, план мест, которые жители считают для себя небезопасными, план территорий, утерянных районом в силу многолетнего небрежения властей и отсутствия подлинного самоуправления, план, на котором были нанесены места наибольшего подмокания земли в осеннее и зимне-весеннее время.

Жители с жадностью разглядывали эти аналитические схемы, отмечая, что никогда не сталкивались с таким тщательным и подробным описанием территории, которая только казалась им известной.

Вслед за этим присутствующих просили высказать предложения или хотя бы намек на будущие предложения в связи с потенциальными возможностями Места, трактуемыми как ресурсы, подлежащие заботливому выявлению, развитию и умножению через индивидуальное и общее усилия.

Конечно, некоторые из ключевых слов, произнесенных участниками сессии, можно было считать воспроизведением того, что говорилось самими организаторами семинара неделей ранее. И все же это было не так, потому что люди, высказывавшие соображения, возможно и очевидные для специалистов, ощущали сказанное как собственные идеи. Информация, переданная неделю назад, возвращалась в системе обратной связи уже как концептуальное суждение. Более того, ряд соображений был достаточно новым.

Итак, было зафиксировано, что отсутствие небольшого, но с широким ассортиментом продуктового магазина является существенным недостатком района и что восстановление центральной площади в прежде всего коммерческой функции было бы чрезвычайно разумно.

Было отмечено отсутствие ряда базисных элементов системы обслуживания, включая почтовое отделение, парикмахерскую, аптеку, и что эти службы идеально могли бы располагаться на той же центральной площади.

Было предложено восстановить нотариальную контору как службу, имеющую особое значение для района, учитывая объем новых документов, которые предстоит подписывать людям в связи с приватизацией, ожидавшейся в полном масштабе через один-два месяца, после завершения работы над формой документации областной администрации. Было подчеркнуто также, что нотариальная контора относится к типу услуг, которые в известной мере могут считаться наиболее производительными, если иметь в виду отношение финансового результата к занимаемой площади.

Было высказано предположение, что владимирцы, остро нуждающиеся в новом месте для ветеринарной службы, ввиду того что прежнее здание заражено стафилококком, отнеслись бы с явным энтузиазмом к возможности обнаружить такую службу в центре города, т.е. в Гончарах.

Было высказано мнение, что полицейский участок необходим в нынешние времена роста дезорганизации и неуверенности, и что лучшим местом для него была бы центральная площадь

района, где сходятся вместе три образующие его улицы.

Немедленно вслед за этим прозвучала уверенность в необходимости центра медицинской помощи жителям, столь многие среди которых престарелые и ощущают себя почти полностью отрезанными от медицинской помощи, которая для них оказывается слишком далека.

Было высказано предложение, что пекарня, способная торговать свежим хлебом, выпекаемым по старым рецептам и технологиям, не только нужна самим Гончарам, но могла бы послужить источником средств и новых рабочих мест, обслуживая и городской центр.

Было отмечено, что жителей беспокоит то, что младшим школьникам приходится на пути в школу пересекать опасную улицу у Золотых ворот, и что либо обычная начальная школа, либо специализированная школа, связанная с традиционными ремеслами, могла бы удачно разместиться в Гончарах с их тысячелетней гончарной традицией.

Вопрос об использовании пустующего южного склона был поднят вновь, с дополнением, что и фруктовый сад и теплица могли бы быть созданы здесь коммерчески эффективным образом.

Незамедлительно последовало дополняющее предложение о строительстве коммерческого гаража под склоном, удачным образом совмещенного с теплицей на его крыше, что могло бы одновременно защитить склон с его садами от шума и пыли, исходящих от железной дороги и будущего шоссе.

Было отмечено, что некоторые из домовладельцев производят на своих участках больше овощей и фруктов, чем нужно для семейного потребления и что они уже продают излишки продукции, для чего им однако приходится отправляться на отдаленный продуктовый базар, вместо местного магазина или лавки.

Был обсужден важный вопрос о замусоренном участке, вплотную примыкающем к восстановленной церкви Вознесения, и что это место, с его великолепными видами на просторы за Клязьмой, несет в себе возможность создания сквера со скамьями и крытыми пешеходными переходами. И здесь же последовало суждение, что поскольку реконструкция лестницы представляется столь сложным делом, этот сюжет может выиграть от соединения с проектом сквера, вслед за чем возник и сюжет создания маленького кафе, которое можно эффективно организовать на месте, обладающем очевидным достоинством с точки зрения туриста, будучи в то же время излюбленным для пожилых гончарцев.

Немедленно проступили и проблемы ливневых вод, которым некуда спокойно сходить,

что рождает долговременную грязь, талых вод и грунтовых вод, выбивающихся новыми ключами из-под асфальта, так что необходимость тщательной и всесторонней трактовки водного баланса была понята как сложный сюжет для специального проектного процесса, осуществляемого местными архитекторами и инженерами при экспертной поддержке извне.

Необходимость навести горядок с регулированием местного транспорта была обсуждена подробно: хотя автомобильное движение невелико, оно стало уже весьма опасным и приносит многосторонний ущерб склонам, так как нет места для разворота, тогда как дорожная полиция города никогда, как и в других подобных местах, не интересуется “внутриквартальными” проблемами.

Вопрос трактовки поверхностных и подземных вод был поднят вторично, и было высказано предположение, что решение технической проблемы в зоне пустыря, отделившего микрорайон от стадиона, может перерасти и в более содержательную задачу – создание живописного пруда и традиционных бань, отсутствие которых в Гончарах ощущается достаточно болезненно.

Было отмечено, что незнание собственной локальной истории являет собой тяжкое наследие советского периода, когда людей пытались заставить забыть о собственном прошлом, так что многие, обнаруживая осколки древней керамики на собственных огородах, с легким сердцем годами выбрасывали их на свалку.

И вновь проблема вывоза мусора вызвала новый круг обсуждения, в частности, какими средствами ее решить, и наконец прозвучала убежденность в том, что местным жителем остро нужно помещение, где подобные вопросы могли бы обсуждаться без торопливости и при участии достаточного числа людей.

Европейскому читателю, по-видимому, показалось бы странным обнаружить столь важное предложение, высказанным в последнюю очередь по времени, однако необходимо помнить, что ни русская православная церковь не была никогда местом собрания граждан по важным для общины поводам, ни тем более советская система не предвидела ничего подобного, в течение 75 лет зная только одну форму собрания – “встречу руководства с жителями”, редкое, строго контролируемое событие, организованное заранее до последнего слова или жеста. Это обсуждение проходило особенно интересно, так как первый из европейских экспертов, г-н Николас Гранжан (Цюрих, Швейцария) принял в нем участие, внося в обсуждение свои комментарии по поводу своих впечатлений от пребывания в Гончарах, находящихся словно в нескольких световых годах от его родной страны, известной как своими де-



Гончары: дискуссия на месте

мократическими традициями, так и высочайшим качеством среды.

В целом организаторы семинара добились желаемого первичного результата – в течение нескольких часов рабочая группа была реально усилена десятком местных жителей, которые впервые в жизни приняли реальное участие в обсуждении вопросов их собственного повседневного существования.

Необходимо было предпринять какие-то шаги с целью расширения и укрепления этой формы поддержки, и Академия Городской Среды обратилась к жителям Гончаров со следующим объявлением:

“Уважаемые жители “Гончаров”!

Как вы уже знаете, Академия Городской Среды совместно с администрацией г. Владимира и Комитетом самоуправления, при поддержке Европейского Сообщества, начала работу в Гончарах. Опрос, проведенный владимирскими социологами в Гончарах, когда каждая третья семья подробно обрисовала ситуацию, дал многое для понимания трудностей вашей жизни. Обходя кварталы Гончаров, задавая вам вопросы и получая от вас сведения об основных проблемах существования, мы могли значительно углубить свое понимание ситуации и способов ее изменения к лучшему.

ОДНАКО ЭТОГО МАЛО.

Для того, чтобы выработать реалистическую программу развития Гончаров, в равной мере привлекательную для вас, для города, для потенциальных инвесторов, *совместно с вами,*

НАМ НУЖНЫ ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ!

Организаторы семинара объявляют блиц-конкурс идей и предложений, которые помогут нам значительно полнее раскрыть потенциал замечательной территории Гончаров и вас - жителей Гончаров, нащупать пути, которыми можно вместе вырваться из положения, которое многим кажется безнадежным.

Эти предложения могут относиться к Гончарам в целом или их части. к новому строительству или реконструкции, к организации частных, муниципальных или совместных предприятий, к решению конкретных проблем, будь то выгодное использование построек и пустырей, вывоз мусора, организация ремонта, привлечение в Гончары инвесторов, или создание новых рабочих мест.

Автор предложения, которое Академия Городской Среды сочтет наиболее интересным, будет удостоен премии в 300.000 рублей

(если одно предложение будет выделено слишком сложно, организаторы конкурса оставляют за собой право разделить премию на две равные части для двух победителей).

Форма представления предложения – 1 страница текста (можно в печатном виде, можно – разборчиво от руки, можно с сопровождающими рисунками, схемами или прикидочными расчетами).

Предельный срок сдачи предложений – Пятница 11 ноября, 18.00

Предложения можно сдавать в Комитет Самоуправления или прямо в Дом Архитектора в конверте с пометкой “Конкурс – Гончары”. Не забудьте вложить в конверт записку с вашим именем и адресом!

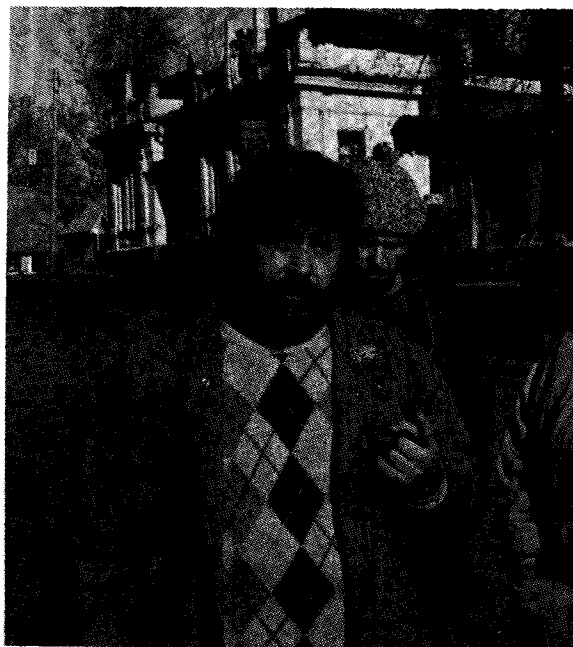
Объявление победителя (двух победителей) конкурса и выдача премии состоится в Доме Архитектора в пятницу 25 ноября в 18.00.

Президент Академии Городской Среды, профессор Вячеслав Глазычев.

30 экземпляров этого обращения были переданы председателю Уличксма для распространения в микрорайоне и зачисления старшеклассникам школы. Газета “Местное время” опубликовала его на первой полосе рядом с обзором семинара.

По ряду причин утренняя субботняя эта сессия имела ключевое значение. Во-первых, было важно, сколько жителей примет в ней участие теперь, когда стало очевидно, что какие бы то ни было ожидания скорых и легких результатов явно не имели под собой никакой опоры. Во-вторых, нам было важно понять, удалось ли все же начать процесс подлинного соучастия, т.е. сможем ли мы записать хотя бы одно-два предложения, полностью выдвинутые самими жителями без нашей подсказки.

Не без чувства облегчения мы убедились, что группа пополнилась еще четырьмя жителями, так что общее число вовлеченных гончарцев поднялось до 12-ти – числа, которое мы с самого начала считали близким к оптимальному. Представители городской администрации



Дискуссия на участке. Выступающий г-н. Шишков.

также проявили себя достаточно активно, особенно те, кто представлял департаменты самоуправления, строительства и имущества. Что касается второго предмета наших тревог, то и здесь ситуация оказалась лучше, чем можно было опасаться.

Сначала краткое заседание в Доме архитектора было посвящено составлению списка предложений, высказанных предыдущим вечером, и первичному отбору приоритетов. Ведущий акцентировал внимание собравшихся на 2 ключевых “узлах” микрорайона: его центральной площади (“сердце”) и второй площади, в настоящее время лишенной четкой формы, но исторически значимой – у церкви Вознесения. Естественно, необходимо было отнюдь не выдвигать собственные предложения, а пробудить порождение идей самими участниками, ориентируя их на поиск путей создания услуг и рабочих мест, сопряженных с конкретными местами. Вторая тема, предложенная к обсуждению, была сопряжена с проблемой уборки и вывоза мусора, относительно которой задачей было побудить возникновение “мозгового штурма” для решений, которые могли бы служить во благо всему району, в то же время работая и на город в целом.

Один из приглашенных Академией экспертов представил собравшимся возможный алгоритм цепи действий, в принципе способных превратить негативное содержание (вывоз мусора как проблема) в источник позитивных суждений. Ни владимирские эксперты, ни жители никогда ранее не рассматривали возмож-

ность заключения специального договора с администрацией, согласно которому “соседство” взяло бы на себя ответственность за уборку мусора, получив на эти цели средства, запланированные в городском бюджете на эту статью, так, чтобы локальное сообщество получило на руки первые “семейные” деньги. От этого было несложно прийти к выводу, что для достижения этой промежуточной цели “соседство” еще должно преобразовать себя в подлинное сообщество, т.е. выработать свой юридический статус и обрести свой собственный банковский счет. Было рассмотрено немалое число легальных возможностей, использование которых могло бы усилить конкурентоспособность локального предприятия – в частности, использование привилегий, которыми обладают пенсионеры, ветераны войны и инвалиды, которые, в свою очередь, уже только через это стали бы весомыми членами сообщества вместо обычного для них ощущения вторичности, если не второсортности. Было прояснено, что начав с подхода к собственным проблемам уборки и вывоза мусора, Гончары могут вполне инициировать создание специализированного предприятия, решающего ту же проблему для всех пришедших в упадок районов малоэтажной застройки центра Владимира, т.н. частного сектора в первую очередь.

Вопросы и комментарии собравшихся показали со всей ясностью, что вопрос по крайней мере поддается разработке и нуждается в дальнейшем в особом внимании заинтересованных участников рабочей группы, с тем что несколько местных жителей вызвались помочь группе в ее усилиях.

Чтобы изменить ритм обсуждения во избежание его чрезмерной и слишком ранней концентрации на одном сюжете, как бы тот ни был важен, было предложено перенести дискуссию на свежий воздух, после чего группа переместилась в Гончары, проведя около часа в “сердце” района, т.е. на его центральной площади. На этом ключевом месте состоялась серьезная дискуссия относительно способов инициирования развития на площади, с которой само сообщество оказалось практически вытолкнуто городскими и областными учреждениями. И вновь, совершенно естественно, вопрос формирования легального статуса сообщества и его финансовой базы вышел на первый план. Ввиду отсутствия правовых норм, касающихся низового городского самоуправления, в принципе есть уникальная возможность создания прецедента, преодолев при этом ряд ограничений, сковывающих местную инициативу в европейских странах или США. Как и неделю назад, немало людей выходили из ворот, чтобы на некоторое время включиться в обсуждение или задать какой-то конкретный вопрос, свя-



Беседа в кулуарах: г-н. Хазов, г-жа Погодина, г-жа Трофимова, г-н. Торопов.

занный с их личными проблемами (так, весьма интересный вопрос вырос из ситуации одного из обитателей нижней части Гончаров, столкнувшегося с неразрешимыми для него трудностями подмыва и сползания фундамента дома – впоследствии он вошел в состав постоянного ядра рабочей группы; или владелицы дома на периферийной части микрорайона, которая хотела выяснить целесообразность предоставления ее дома под нужды малой гостиницы и формы такого действия и т.п.) Во второй раз прозвучало предложение об осмыслении возможностей создания КРТ (Корпорации Развития Территории), и нельзя было не заметить, что теперь эта мысль воспринималась уже значительно более внимательно и серьезно.

После дискуссии на воздухе группа возвратилась в Дом архитектора, где обсуждение продолжалось неформальным образом. Было важно отметить, что число желавших высказать свою точку зрения, предъявляя новое суждение или воспроизводя самостоятельно ранее уже высказывавшееся, но в собственных словах, заметно выросло, а комментарии носили более развернутый характер, чем первый раз.

Теперь уже три линии дальнейшей разработки приступили с ясностью: планировочная ось района, связывающая две площади (рекреационную и торговую), вызвавшая к особому вниманию планировщиков; разработка программы действий по развитию сообщества, форме представительства и социального статуса; разработка программы коммерческой активности и управления, centered around идее Корпорации Развития Территории – КРТ.

Первая из этих линий дала возможность владимирским проектировщикам с помощью европейских коллег ощутить свою профессиональную вовлеченность и выдвинуть серию маломасштабных предложений по реконструкции, ремонту и ландшафтной архитектуре, поскольку, как вне всякого сомнения показало обсуждение, жители испытывают жгучую потребность “увидеть” те изменения, что, безусловно дости-



Г-н. Андреас фон Задов читает лекцию во Владими́ре.

жимы, при осуществлении короткой цепочки малых действий.

Вторая означала, что “слабая” форма традиционного самоуправления, которое фактически было сведено к неоплачиваемой канцелярской работе в первую очередь, должна быть замещена “сильной”, когда сообщество не только имеет юридическое лицо, но в состоянии строить собственную финансовую базу. Дискуссия была явно продуктивной, и многие из ее участников только в этот момент пришли к осознанию *практической* ценности семинара. При этом особенно важно, что 2 прямо заинтересованных представителя городской администрации участвовали в обсуждении, и было ясно, что Гончары, играя роль модельной ситуации, способны служить примером аналогичной работы в городе. Глава департамента самоуправления, *обратился к Академии с просьбой опереться на этот семинар, чтобы содействовать городу в создании правовых норм самоуправления во Владими́ре* – это означало, что по крайней мере одна из задач семинара была частично решена на этой стадии.

И, наконец, третья линия – формирование коммерческой основы для нзвой организации самоуправления – продвигалась небезуспешно, что открыло возможность для следующего шага: формирование Бюро сценки недвижимости, очевидным образом остро необходимое городу уже в наступающем 1995 году. Уже здесь просматривались первые намеки на то, что существует возможность соединить все 3

компонента таким образом, чтобы каждый из них в отдельности выиграл.

Более того, одна из активных участниц, изначально вошедшая в рабочую группу, не являясь жительницей собственно Гончаров, живя по соседству, обратила внимание собравшихся на проблему очистки большого пруда в пределах микрорайона, на которую город уже выделил средства. Она завершила собрание, что аналогичная цепь аналитических и творческих действий будет развернута в соседнем районе, чтобы использовать бюджетные средства наиболее эффективным образом и одновременно превратить этот важный, но сам по себе фрагментарный проект в более широкий, способный охватить интересы сообщества в гораздо большей полноте.

Сессия рабочей группы была посвящена анализу промежуточных результатов и достижению договоренности относительно необходимости посвятить следующую сессию одновременной и параллельной разработке всех трех линий:

- Образный строй среды,
- Организация самоуправления,
- Концепция коммерческой базы.

Сессия 3. 27-29 октября.

Эта сессия была выдержана в новой модальности, так как мы сочли ситуацию достаточно созревшей для активного включения европейских экспертов. Мы были рады при открытии заседания обнаружить, что в зале собрались свыше 40 человек, включая и “ветеранов” и новичков. Как выяснилось позже, возросло и число представителей советов самоуправления из других частей Владимира, и их в зале оказалось теперь 5 человек.

Заседание началось с того, что г.г. ведущие представили схему дальнейшей работы в подгруппах и представили небольшую экспозицию рисунков шестиклассников местной школы, в которых отразились и непосредственное восприятие Места и мечтания о его будущем. Любопытно отметить, что позиции и школьников и экспертов полностью совпали в том, что касалось возможностей использования воды как средства организации среды: на рисунках есть и фонтаны и бассейны и упорядоченные потоки, наряду с знаками современности, включая канатную дорогу или “летающую тарелку” перед Золотыми воротами. Демонстрация рисунков помогла подчеркнуть необходимость соединения высокой ценности традиционных черт ландшафта и застройки с откровенно современными признаками бытия. Опыт давно показал, что эмоциональное воздействие такого рода посланий весьма высоко, так что не при-

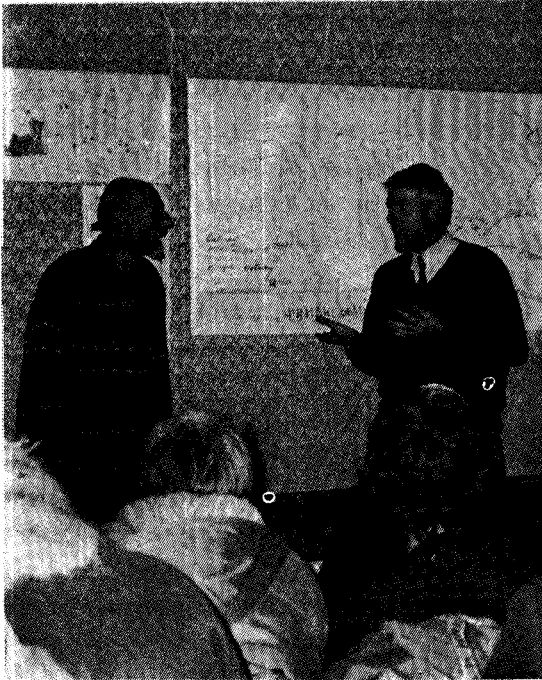
ходится удивляться, что Гончары не стали исключением из этого правила.

Г-н Андреас фон Задов, независимый эксперт, работающий по контракту с Европейской Академией Городской Среды (Берлин), консультант многочисленных семинаров, проходивших в последние годы в странах Центральной и Южной Европы: в Варшаве, Будапеште, Барселоне, Турине, представил аудитории ряд общих правил формирования программ соучаствующего проектирования, доказавших свою жизненность за два десятка лет работы в Европе.

“Что касается категорий организации, я предложил бы опереться на формы компаний по развитию, которые известны нам по западноевропейскому опыту. Совершенно необходима независимая организация, способная не только начать процесс перемен, но и продвигать его во времени. Не столь важно, назвать ли такую организацию “Трест Развития Гончаров” или как-то иначе. Но в любом случае речь идет об активной и профессиональной рабочей группе, в которой должно участвовать несколько специалистов, способных разрабатывать, согласовывать и соотносить между собой конкретные решения. Она должна иметь возможность заключать договора со строительными фирмами, создавать рабочие места самостоятельно и контролировать любой строительный проект, осуществляемый на месте.

Эта организация должна быть обособленной и отстроить свою позицию в отношениях с местной властью, городом, организациями жителей, коммерческими структурами и т.п.

Это должна быть дееспособная в экономическом смысле организация, способная приобретать здания и земельные участки, реконструировать их, сдавая затем в аренду или продавая. Если кто-то желает продать свой земельный участок кому-то вовне, он/она должны быть обязаны в первую очередь информировать ТРГ, сохраняющий право первой покупки (Vorkaufsrecht). Только при утверждении такого твердого правила возможно контролировать развитие. Эта организация должна обладать возможностями контроля на всей, четко ограниченной реконструируемой территории, гарантируя, что все формы ее развития будут соответствовать Уставу реконструкции. ТРГ должен также принять на себя заботу о новых инвесторах, которые могут появиться здесь из других районов России, из Европы или других стран Мира, чтобы влиться в проект Гончары, будь то строительство или новый бизнес. ТРГ ответствен за то, чтобы такие инвестиции не “сломили” общую концепцию и стремиться встроить их в нее. Это тем более важно, что ТРГ может извлечь дополнительные средства от потенциальных инвесторов, направив их на



Г-н. Хельмут Ритмюллер говорит перед аудиторией в Гончарах.

финансирование коммунальной инфраструктуры.

Основные условия формирования треста требуют обсуждения и участия городских или даже областных властей в их утверждении. Если этого еще не было сделано, необходимо ввести Устав или Статут территории обновления, четко обозначив в нем границы территории реконструкции и главные цели, которые должны быть достигнуты в ее процессе..."

Несложно заметить, что суждения, представленные г-ном фон Задовым, звучали в полном соответствии с принятой общей схемой многоступенчатого процесса движения от общих принципов к предельно конкретным задачам, а от них – вновь к общим принципам, так чтобы картина целого ни на минуту не уходила из внимания.

Доктор Гельмут Ритмюллер, берлинский экономист, глава фирмы "Forum Berufsbildung", помог рабочей группе уточнить и перепроверить точность взаимосогласованности конкретных целей развития, а также передать собравшимся представление о личном его опыте создания новой социально-экономической структуры в течение длительного времени и с очевидным успехом.

Г-н Ритмюллер выполнил обе задачи, описав достаточно просто, но без упрощений в ущерб материалу, те шаги, которые он и десяток его друзей предприняли с конца 60-х годов, когда они инициировали в Берлине "Проект Крейцберг", приобретший к нашему времени европейскую известность. Как это

описал позже сам г-н Ритмюллер, "Среди собравшихся жителей преобладали немолодые женщины. Хотя я этого не ожидал, было очевидно, что им интересно то, что мы рассказываем, в особенности мой собственный опыт организации коллективной самоподдержки одной из наиболее заброшенных зон Западного Берлина. Они были однако весьма скептически и по меньшей мере осторожны в отношении того, чего реально можно достичь в их собственном районе. И все же они выдвигали собственные предложения и фрагментарные идеи по поводу тех видов экономической деятельности, которые хотели бы видеть на месте".

Наиболее существенным в этом собрании было все же то, что жители и местные эксперты могли слушать кого-то, кто уже пропустил то, что им только предстояло, через собственный жизненный и профессиональный опыт. Поэтому рассказ о магазине "здоровой пищи", к которому присоединилась продажа керамических изделий, изготовлявшихся в местной мастерской – с правом иметь учеников, чтобы получить дополнительную поддержку городских властей; рассказ о создании детского сада, начавшегося с 9 детей и 3 воспитателей и выросшего в систему трех групп на 35 детей при 9 рабочих местах воспитателей для местных жителей и т.п. истории представляли собой как раз то, что мы считали необходимым на этой стадии работы. Особенно существенно, что г-н Ритмюллер не уставал подчеркивать, что речь идет о длительном процессе, о том, что ни одного даже самого скромного успеха не удавалось достичь без огромных затрат энергии и без совершения множества ошибок, о том, что без формирования добрых, человеческих отношений с городскими властями, история успеха Крейцберга была бы невозможна.

Во время субботней сессии 3 рабочие группы одновременно начали свои заседания в трех различных помещениях Дома архитектора по Владимире.

Группа самоуправления

Администрация города уже изрядное время работала над созданием каких-то правовых норм для самоуправления во Владимире: за последние три года был уже накоплен некоторый практический опыт, и в то же время Закон о местном самоуправлении, в первом чтении одобренный Государственной Думой в 1994 году, отнюдь не может считаться счастливым решением проблемы. В этом законе странным образом оказались смешаны уровни городского управления и уровня собственно самоуправления, в результате чего последнее практически оказалось вообще игнорировано в законе. Это и плохо и хорошо, потому что по крайней мере оставляет достаточно места для

создания местной системы норм или по крайней мере – нормативных рамок для заключения договоров между городской администрацией и общественными структурами самоуправления.

Группа, в состав которой вошли 5 жителей Гончаров, 2 руководительницы комитетов самоуправления (Гончаров и всего старого Центра Владимира), глава департамента городской администрации, руководители 2-х комитетов самоуправления из других частей Владимира, сосредоточила внимание на попытке как можно четче различить функции *общественного самоуправления* и *территориального самоуправления* – две сущности, которые все еще постоянно смешивают между собой. После трехчасовой дискуссии было бы трудно утверждать, что достигнуто полное согласие по всем вопросам, но во всяком случае несколько ключевых позиций были прояснены в полноте:

Общественное самоуправление должно представлять интересы жителей как таковых, в то время как территориальное самоуправление должно представлять всю территорию, т.е. не только жителей, но и тех юридических лиц, что уже или вскоре будут оперировать в районе, а также интересы города.

Оптимальным образцом для реорганизации общественного самоуправления можно считать опыт Вашингтона, где небольшие, но гарантированные средства поступают из городского бюджета на счет каждого комитета (1 член комитета на 1.000 жителей), чтобы обеспечить его делопроизводство, мониторинг территории и предоставление “ростковых” сумм на осуществление маломасштабных местных инициатив.

Комитету общественного самоуправления должно быть официально предоставлено право предварительного рассмотрения любого проекта, так или иначе относящегося к данной территории, равно как и любого законодательного решения городской администрации, с предоставлением достаточного времени на подготовку отзыва (детали оставлены для дальнейшей проработки).

Общественное самоуправление должно наследовать все лучшее от ранее сложившихся форм самоорганизации во всем, что касается поддержки пожилых, инвалидов, маленьких детей, многодетных семей и т.п.

Территориальное самоуправление в форме треста или корпорации развития территории (КРТ) должно принять на себя от городской администрации ответственность за поддержание территории и ее экономическое развитие.

КРТ разумно организовать при прямом участии города и юридических лиц – в качестве некоммерческой организации, не имеющей прав на прямую прибыльность, но имею-

щей право учреждения коммерческих предприятий, фиксированная доля прибыли которых должна передаваться в фонд КРТ.

Город должен передать КРТ средства из бюджета, за исключением средств на городские сети, традиционно передаваемые городским предприятиям-монополистам на обслуживание данной территории.

КРТ должна быть учреждена в рамках существующего законодательства, но с дополнением такового в форме прямого Генерального договора между городской администрацией и учредителями корпорации, в ходе постепенного процесса.

КРТ ответственна перед общественным самоуправлением в отношении результатов своей деятельности, т.е. ее деятельность должна обладать достаточной прозрачностью (что означает множество работы по деталям формы договора).

КРТ должна быть организована при учете ряда общих принципов, типа первичности прав местных собственников недвижимости или определения доли рабочих мест в предприятиях КРТ, предоставляемых местным жителям.

Было подчеркнуто, что для безошибочности организации общественного самоуправления и в особенности КРТ, Гончары нуждаются в том, чтобы город осуществил уточненную оценку территории и ее ресурсов и, соответственно, была выдвинута рекомендация городу, чтобы администрация сформировала специальное Бюро оценки недвижимости, в частности воспользовавшись предложением дирекции Дома архитектора использовать здание для этой цели, а также привлечь владимирских и внешних экспертов для ускорения этой существенной и объемной работы.

Группа экономического развития.

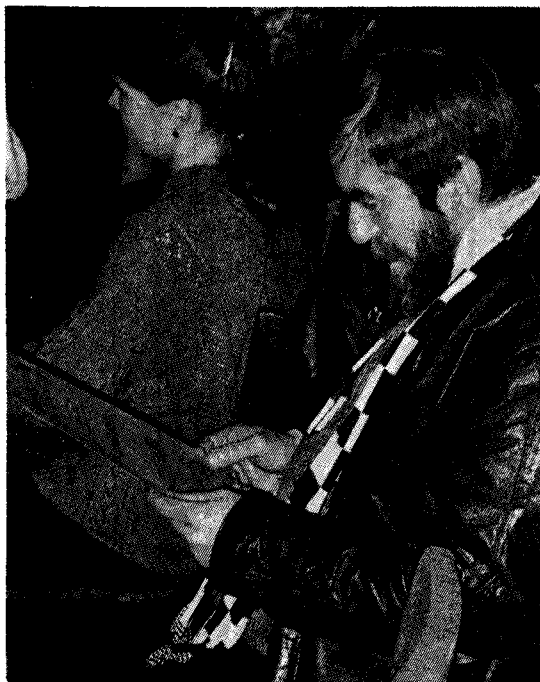
Группа сделала максимум возможного, чтобы изложить цепочку взаимосвязанных коммерчески значимых ситуаций, каждая из которых должна удовлетворять ряду общих условий:

обеспечить становление тех видов деятельности, которые, наряду с обеспечением прибыли, воспринимались бы жителями как необходимые;

усиливать социальную интеграцию Гончаров как сообщества;

очевидным образом выходить навстречу решению местных проблем, изложенных самими жителями;

способствовать местной самоидентификации жителей и соседских групп жителей в первую очередь как именно обитателей Гончаров; тяготеть к укреплению ситуации, когда любое деловое предприятие в Гончарах имело бы отчетливо местный характер, тогда как его ус-



Г-н. Никифоров читает свой диплом.

пех имел бы значение для общего развития города;

стремиться к решениям, которые позволили бы разумный переброс средств от коммерческих предприятий на некоммерческие программы и благотворительность;

стремиться к тому, чтобы местная коммерческая активность могла привлечь новых жителей при условии их вхождения в то или иное местное коммерческое предприятие;

искать те решения, при которых экологическое качество предприятия было бы одним из ключевых критериев оценки конкретного коммерческого проекта.

Следующий список конкретных проектов был обсужден в деталях:

1. Коммерческое предприятие по сбору и вывозу мусора – его инициатором должен выступить город, предоставив “растковые” средства в форме 50% бюджетных субсидий, планируемых для обслуживания территории, но не используемых муниципальной службой по назначению, так как та ссылается на неэффективность ввиду малых масштабов территории.

2. Коммерческая минипекарня, которую следует разместить на первом этаже частного жилого дома, восстановив название пекарни, которая полвека назад успешно функционировала в Гончарах.

3. Небольшой магазин для продажи избытков овощей и фруктов, производимых в Гончарах, размещаемый на первом этаже муниципального жилого дома с согласия его жителей, чтобы играть роль долевого предприятия (на базе личной доли и сертификата).

4. Создание гончарной мастерской, способной продавать посуду и сувениры, сопряженные с древней историей места (возрождение за счет привлечения детей и подростков в качестве учеников и дальнейшее усиление через договор с городом об устройении фирменного киоска “Гончары”).

5. С первых же шагов необходимо осуществление профессиональной работы по оценке недвижимости, осуществляемой по зонам, вслед за чем целесообразна продажа 1-2 пустующих участков и/или руинированных построек. Полученные от такой продажи средства должны быть направлены на поддержку местной медицинской службы и в особенности геронтологической помощи.

6. Создание ремонтной мастерской, соединенной с маленьким магазином по продаже строительных материалов и инструментов – для поддержки самостоятельных ремонтных работ на более высоком уровне (включая настольные книги и справочники, поскольку инспекция группы на месте выявила чрезвычайно большое количество ошибок в ведении ремонтно-строительных работ).

7. Полукоммерческая прачечная, функционирующая как самообслуживание (для местных жителей) и как коммерческое предприятие, работающее по контракту с крупными клиентами, вроде парикмахерских или гостиниц.

8. Создание ветеринарной клиники (многие из жителей воспринимают эту проблему весьма остро, так как домашние животные представляют для них едва ли не единственную радость), способную разрастись в “гостиницу для любимцев”.

9. Создание рассредоточенной системы гостиниц и гостиниц типа “bed and breakfast”, способной в свою очередь породить школу домоводства.

10. Воссоздание общественных бань с комплексом оздоровления организма в соответствии древним российским традициям.

Некоторые дополнительные предложения были сделаны уже на следующее утро, однако одно, добавленное г-ном Ритмюллером, заслуживает особого внимания: “Я предложил бы создание своего рода “Бизнес-центра”, где начинающие предприниматели могли бы стартовать, имея помещение на льготной аренде на один-два года, после чего они должны найти себе отдельное помещение. Важно также, чтобы в таком центре новые предприниматели могли получить совет и некоторые офисные услуги (средства связи и пр.). Конечно, принципиально важно, чтобы городская администрация оказала такому центру всемерную поддержку. Уже только поэтому сильное и добротное взаимодействие с городом должно быть

сформировано как можно ранее в ходе реализации проекта”.

Это предложение немедленно было рассмотрено с большим вниманием и вызвало живую дискуссию на встрече общей рабочей группы в воскресенье.

Рабочая группа планировки.

Одной из главных задач этой рабочей группы было предоставить жителям более широкие возможности соучаствовать “хорошо экипированными” сравнительно с группой экономического развития, где многие ощущали бы себя неуютно, ощущая дефицит знаний и опыта.

После строительства стадиона уровень грунтовых вод поднялся очевидным образом, вслед за чем сформировались 3 новых источника, незамерзающих зимой: 2 из них – прямо на беговой дорожке стадиона, и еще 1 – на поле. Источники мощные, так что зимой формируется своего рода незапланированный ледовый “каток”, в силу непрерывного разрастания льда.

Террасирование крутых склонов людьми без необходимого опыта рождает малые оползни, которые никто не останавливает. При этом проблема в том, что в некоторых местах подвижке подвержены не только поверхностный, но и подстилающий слои. Участки, расположенные выше по склону, растут из-за накопления мусора с очевидным эффектом для ниже расположенных, и пустующий участок неподалеку от стадиона служит тому отчетливо примером.

В каждом домохозяйстве есть выгребная яма, но по-видимому никто не озабочен герметизацией ее дна, что вызывает значительную неконтролируемую фильтрацию. Состоятельные домовладельцы позволяют себе чаще заказывать машину для откачки, тогда как многие борются с эффектами собственной инертности тем только, что по возможности герметизируют крышку и строят вытяжную вентиляционную трубу над туалетом. Многие участники из числа местных жителей заинтересовались информацией о малых системах канализации, которые могут обслуживать несколько соседних зданий.

После исчерпания долгого списка критических и самокритичных замечаний наступило время формирования позитивных предложений.

Вновь однако обсуждение функционального зонирования естественным для места способом легко соскользнуло на попытки выяснения того, кто жил и кто живет в том или ином доме, но наконец последовало заключение: подлинная граница соседства должна быть проведена по водоразделу. Было непросто обеспечить раздельное рассмотрение двух позиций: общее рассмотрение и отдельные детали – люди при-

вычно “спасаются” бегством к частностям, все время теряя из вида целое.

Результаты длительного обсуждения можно представить следующим образом:

1. Профессиональные архитекторы должны выразить Дух Места в ряде простых рисунков, в известной степени опирающихся на образы, выстроенные школьниками. Эти наброски должны отобразить идеальное: будущее состояние, в то же время ввязав каждое место в более обширный пространственный контекст Гончаров как системы Мест.

2. Архитекторам надлежит зафиксировать некоторые существенные (с точки зрения жителей) Места в пространстве, введя их в контекст функционального использования. Каждое предложение должно демонстрироваться как возможность, оставляя место для дальнейшей дискуссии.

3. Архитекторы должны принимать во внимание, что их функциональные и пространственные концепции должны быть вплетены в организующую систему правовых норм, поэтому они должны быть готовы принять участие в выработке такого рода системы правил.

4. Дискуссия привела к гониманию необходимости в особом консультанте, который работал бы с жителями Гончаров на постоянной основе, содействуя их собственной деятельности: ландшафтные формы земли и воды, канализация, утепление, в том числе пассивное солнечное, подпорные стены на склонах и пр. Было высказано предположение, что наилучшим было бы найти такого специалиста среди местных жителей с техническим опытом и далее помочь ему повысить квалификацию во взаимодействии с новой Мастерской. Было обсуждено, что такой специалист мог бы начать как бесплатный консультант, впоследствии способный сформировать платную систему консультирования для старого города в целом, и что ему необходимо помочь прослушать специальный курс по технологии ландшафтной архитектуры и реконструкции.

5. Было отнюдь непросто избежать столкновения позиций владимирских архитекторов и местных жителей, о каком бы конкретном месте соседства ни заходила речь: специалисты тяготеют к обсуждению в первую очередь общих решений при игнорировании того, что один из них назвал “обсуждением формы пуговиц прежде чем решен крой платья”, тогда как жителям естественно сразу же стремиться обсуждать мельчайшие детали. Во всяком случае стало ясно, что нужен длительный процесс и использование особых процедур для решения такого рода спорных вопросов, где сама спорность нередко иллюзорна.

Была достигнута важная договоренность относительно того, что стандартная схема

(сначала профессиональный генеральный план, затем конкретные проекты, затем их строительное воплощение) не может здесь быть использована и отнюдь не обязательно была бы наилучшей из возможных. Архитектору следует подготовиться к работе в “мягкой” манере – готовить схему общего решения, но быть прежде всего готовым проконсультировать добротное, прагматически разумное строительство и ремонтные работы.

В свою очередь из этого последовало очень важное суждение – финальная редакция программы развития должна быть представлена и широкой публике и городским властям как иллюстрированный текст, книга, почти комикс, но ни в коем случае как традиционный архитектурный проект. Это особенно важно, потому что люди уже приучены “участвовать” в обсуждении традиционных проектов сугубо пассивно, испытывая робость перед сложностью и внешним совершенством формы того, что им представлено на рассмотрение.

Участие европейских экспертов было особенно важно тем, что они могли привнести в обсуждение не только свое профессиональное умение и опыт, но и принципиальную свежесть взгляда, позволяющую другим заново увидеть свое собственное окружение.

Преодолев три сессии подряд, мы обнаружили себя в довольно деликатной ситуации. Предварительные обсуждения были несомненно полезными, но явно требовалось новое усилие; чтобы закрепить достигнутый уровень взаимопонимания. К тому же, была дополнительная трудность в связи с тем, что до четвертой сессии должны были пройти две недели, вместо одной, поскольку еще значительная часть населения трактует 7 ноября как праздник, и было бы неразумно устраивать сессию 3-5 ноября – мы рисковали бы утратой большой группы участников. Было ясно, что двухнедельный интервал достаточно велик и мог бы стать существенной задержкой развития, если не принять особых усилий по восстановлению ослабленного инерционного движения.

Проанализировав ситуацию и учтя тот факт, что новая группа европейских экспертов не могла появиться раньше, чем 18 ноября, мы сочли необходимым внести некоторые изменения в процедуру работы, чтобы освежить внимание аудитории и, без спешки и без ненужных задержек, подтолкнуть ее к все более конструктивно-творческому отношению к совместной работе.

Сессия 4. 11-13 ноября.

Вечернее заседание началось, как всегда, с энергичного просмотра этапов уже пройден-

ного группой пути. Две недели прошли с предыдущей встречи, и ряд новых лиц появились в составе аудитории, включая студентов Строительного факультета Владимирского Политехнического института. Всего было до 35 человек. Были собраны конверты с персональными проектами – мы не ожидали чего-то необычного, и все же трудно было не испытать определенного разочарования: был зарегистрирован всего 5 заявок. Похоже, что жителей в известной мере смутил уровень обсуждений в рабочих группах, так что они смутились перед трудностью задачи. Тем не менее г-н Глазычев объявил, что коль скоро поступило 5 заявок, конкурс состоялся и, как было заранее указано, его победитель будет назван на следующей сессии.

Вслед за этим руководители трех рабочих групп представили результаты их деятельности, отработанные в текстах после предыдущей встречи. “Архитекторы” вывели несколько новых аналитических рисунков территории с акцентом на ее ключевые точки. “Экономисты” подчеркнули значение концепции Корпорации развития территории, способной вобрать в себя все ранее сделанные предложения и новые замыслы, которые еще не прозвучали. “Самоуправление” подчеркнуло независимость создания правовых рамок, которые охватили бы не только его собственную деятельность, но и всю гамму отношений между действующими партнерами.

В рамках последовавшей дискуссии предложения немедленно наносились на 2 больших листа бумаги. На один выписывалось любое суждение, которое могло быть указано, *чего следует избежать* в развитии Гончаров, на другой – *позитивное утверждение относительно “правил”,* необходимых сообществу. Несложно заметить, что люди проявляли большую активность, чем раньше, не опасались вносить свои предложения и с вниманием следили за тем переструктурированием слов и фраз, что происходило с участием ведущего.

Первый лист покрылся суждениями поначалу быстро, затем все медленнее, с более долгими интервалами:

- в Гончарах не допускается никакое производство, грозящее территории нарушением экологического равновесия (интерпретация суждения перевела его в форму утверждения необходимости особых норм для территории в дополнение к общегородским нормам);
- не допускаются виды коммерческой деятельности, которые могут существенно нарушить покой территории, являющийся одним из ее основных достоинств;
- чья-либо персональная коммерческая активность не должна существенно нарушить покой соседей (что вновь позволило обсудить

вопрос ограничений и прав, каковые должны быть внесены в Устав);

- возникла определенная трудность с интерпретацией предложения о недопустимости вхождения интересов территории и города в острое противоречие, и что сама эта трудность обращает повышенное внимание на принципы и структуру Устава территории.

Второй лист заполнялся суждениями достаточно быстро:

- малоэтажная застройка должна быть сохранена при любом типе развития;

- всякое новое строительство должно вестись с учетом как поверхностных, так и грунтовых вод с целью достижения необходимого равновесия;

- должны быть разработаны нормы и правила компенсации ущерба, который неминуемо связан со всяким новым проектом;

- Устав территории должен быть гармонизирован с городом с самого начала, чтобы предотвратить формирование ненужных конфликтов;

- оценка территории, нанесенная на план Гончаров, должна стать основной опорой ее развития;

- необходимо сформировать службу ремонта и строительных услуг, которая могла бы начать с поддержки самостоятельности и разрастись в дальнейшем в коммерческий элемент корпорации развития и т.д.

Наиболее существенным можно считать то обстоятельство, что несколько “новичков” были явно подготовлены к характеру совместной работы через контакты с владимирской рабочей группой во время двухнедельного интервала – их участие в заполнении обоих листов предложений было весьма заметно. Можно было рискнуть предположением, что некоторые из наиболее активных и образованных людей длительное время оставались в стороне, сомневаясь в необходимости влиться в группу, и что только на этой стадии они пришли к убеждению, что это целесообразно. Проверить это предположение можно было только на следующий день.

“Архитекторы и планировщики”:

Обмен мнений в кулуарах Дома архитектора был не менее важен, чем сами заседания, и одним из “новичков” в кулуарах был поднят ключевой вопрос: что же будет происходить вокруг Гончаров, которые тяготеют к превращению в своего рода городок в городе? Ранее лишь 2 вещи были предложены городскими планировщиками: шоссе, параллельное железной дороге, и новый спортивный центр города, из программы которого был выстроен только стадион – со всеми возникшими из этого проблемами грунтовых вод. Было высказано убеж-

дение в резонности попытки связать внутренние интересы Гончаров с контекстуальными городскими проектами, пока те еще не стали реальностью, не ожидая времени, когда это стало бы неприятной неожиданностью.

Ситуация со строительством дороги может считаться идеальной, так как ее отрезок, граничащий с Гончарами, все еще пребывает в стадии подготовки проекта, и именно в настоящее время целесообразно предложить архитекторам представить соображения о том, как должна быть решена граничная зона. Вопрос границы оказался сложнее, чем многим казалось первоначально, так как в западном секторе Гончаров дорога должна пройти на том же уровне, что и нижние огороды, а это может уничтожить их достаточно быстро. Соответственно вопрос защиты огородов обсуждался весьма горячо. Комитет самоуправления городского центра горячо защищал идею “стены” из коммерческих гаражей (создание прочной визуальной границы), тогда как архитекторы выступали резко против, аргументируя это тем, что единожды допущенное строительство гаражей очень трудно остановить, как доказано опытом и Владимира и других городов. Акустическая стена могла обсуждаться сугубо гипотетически, поскольку в силу ее дороговизны, сомнительно такое сооружение в ближайшем будущем. Планируемая дорога должна иметь 6 полос движения, и вдоль нее было заложено несколько “центров обслуживания”, природа которых никогда не конкретизировалась, тогда как один из них намечен на пересечении нового шоссе с Летнеперевозинской улицей Гончаров. Де-юре имеется пока лишь один признак строительства будущей дороги – санитарная зона, в пределах которой запрещено жилое строительство, потому специально обсуждалось, что можно сделать в этой зоне в пользу проектов для Гончаров.

Прослеживание приграничной полосы Гончаров позволило вновь обратить внимание на городскую Станцию юных натуралистов, расположенную за древним валом, с ее специфическим микроклиматом, идеальным для садоводства; станцию хлорирования городского водопровода, с ее экологическими проблемами; старый трактир у дороги на Муром и рощицу реликтовых сосен, сохранить которую в достаточно вредном окружении представляется принципиально важно. Наконец удалось совместно установить фактическую границу Гончаров – вдоль древнего вала, полосы отчуждения железной дороги, стадиона и площади у Золотых ворот, из чего следует немало для дальнейшей корректировки планировочных работ в городе. Было также высказано предложение при первой возможности начать организацию пешеходной зоны от Золотых во-

рот к Соборной площади, что осуществимо после строительства Южной дороги, и что целесообразно предвидеть потребности такой зоны, многие из которых можно решить в развитии Гончаров.

Был также поднят вопрос промышленно-складской зоны по другую сторону железной дороги, из чего следовала лишь явная необходимость в специальном исследовании, тогда как сейчас ясно то, что состояние и характер переезда с Летнеперевозинской улицы через железную дорогу имеет ключевое значение для здорового существования сообщества.

“Экономисты”:

1. Новый оттенок участия и отношения участников можно было ощутить со всей определенностью – логическая цепь действий, очерченная на предыдущей сессии, уже превратилась для активной части аудитории в группу сопряженных сюжетов. Один из них – гостиница – был избран как стержень дискуссии.

Сами участники определили 2 формы обсуждения:

– Дискуссия на месте, с выходом в конкретную точку Гончаров,

– Продолжение дискуссии вокруг идеи жительницы Владимира, недавно приобретшей участок земли и кирпичный сарай на склоне, поблизости от церкви Вознесения, то есть более чем конкретной.

Продолжительная дискуссия привела к выводам:

- понимание необходимости строить Гостиницу как дисперсную систему, размещаемую в нескольких точках Гончаров;

- определение ресурсов, необходимых для первичной строительной фазы;

- понимание необходимости создания юридического лица, одним из учредителей которого, совместно с владельцем участка (в роли Генерального директора) должно быть местное самоуправление;

- соединение рисунка функционирования будущего отеля с наиболее привлекательными особенностями окружения в Гончарах.

Последний вопрос повлек за собой обсуждение еще одного: что должно быть сохранено и усилено в том, чем является это окружение сегодня? Ответ был спровоцирован осмотром на месте – признаки-ориентиры, несущие в себе информацию, подобно заборам с их воротами, накрытыми небольшими скатными кровлями, почтовые ящики и прочие детали. Второй резонный вопрос заключался в том – кто он или она, кто “все это” сможет сделать реальностью?

Возникло предложение объявить конкурс на приглашение жителя извне, кто захотел бы

поселиться в руинированном доме с обязательствами выполнения нескольких функций:

- вести работу по ландшафтной архитектуре,

- быть в состоянии консультировать и помогать в осуществлении ремонтных и декорационных работ в жилых домах и на участках,

- создать художественно-ателье, которое смогло бы показать самим жителям и гостям Гончаров, насколько красив этот участок, быть маленькой художественной галереей, быть художественной студией для местных детей и детей из соседних кварталов, чтобы те вырабатывали в себе активное отношение к окружающей городской среде.

Пожилая женщина из числа жителей, собравшихся вокруг группы на месте, содействовала этой фазе обсуждения, заявив, что она готова уступить свою собственность для реализации названных задач, если ей гарантируют пристойные условия проживания в кондоминиуме, который может здесь возникнуть, но она также хотела узнать, какова в этом случае была бы судьба ее “нижнего участка”. Один из возможных ответов был дан немедленно – это место может быть использовано для создания мастерской по ремонту обуви или аналогичной мастерской по услугам.

Путешествие по Гончарам завершилось естественным желанием взглянуть на район с высоты древнего вала: это дало возможность еще раз оценить разнообразие участка и обсудить пути сохранения, контроля его качества и развития этого качества:

- система “входа” – коммерчески ценное место “у ворот”, где может быть организована торговля продукцией, производимой в Гончарах,

- начальный фрагмент между “воротами” и “башней” (на валу) практически идеален для создания минирьнка, обслуживающего Гончары,

- средний участок между “башней” и поворотом вала под прямым углом, где расположено наилучшее озелененное пространство вплотную к Гончарам. Отсюда открывается и отличный вид на Старый город и наилучшая панорама Гончаров, так что здесь естественным образом может расположиться контрольная точка для мониторинга событий на территории. Было высказано мнение, что сама эта точка обзора должна войти в маршрут движения гостей по территории, потому что вид с нее оказывает сильное эмоциональное воздействие, вызывая почти у каждого желание пожить здесь хоть немного или поместить деньги в развитие места. Такой маршрут несет в себе не только психологический, но и экономический потенциал.



Дополнительный обход участка: состояние грунтовых вод и источников.

Важнейшим был результирующий эффект совместного обхода, так как все его участники согласились, что это место “дорогого стоит” и имеет немало шансов стать со временем дорожкой, так как лучшие его качества не стерты и не утрачены, несмотря на десятилетия без ухода. Как ни просто это звучит, это и был важнейший результат, поскольку от жителей-участников можно было слышать (по поводу прохода по территории): “так и надо работать!”

После деловой прогулки немедленно началось новое обсуждение, и вновь было подчеркнуто, что комитет самоуправления (Уличком) непременно должен входить в число учредителей любого нового проекта, как бы мало ни было его доленое участие. С методической точки зрения “прогулка” сыграла важное значение для укрепления атмосферы сотрудничества жителей и экспертов.

“Самоуправление”:

Группа не выросла сколько-нибудь значительно с предыдущей сессии, однако было существенно, что председатель комитета самоуправления в новом районе Владимира, по другую от центра его сторону, не только вошел в состав группы, но и подчеркнул необходимость присоединиться к подготовке Устава города в той его части, что относится к местному самоуправлению. Председатель комитета самоуправления Старого города принимала участие в каждой сессии, но было очевидно, что только теперь она трактует эту рабочую сессию как жизненно важную для ее интересов.

Отношения между общественным самоуправлением с одной стороны, корпорацией развития территории (в соседней комнате) с другой и городом – с третьей, равно как анализ существующей схемы самоуправления и некоторые предложения группе “Архитекторов” в соседней комнате составили основной предмет обсуждения.

1. Вопрос фиксации границ Гончаров был сочтен жизненно важным для отстройки нормальных организованных контактов с соседними кварталами.

2. Вопрос реорганизации формальных отношений с комитетом самоуправления Старого города (24 соседства) был сочтен более чем важным, особенно с учетом перспективы формирования Корпорации Развития Территории. В результате возникла следующая схема:

- Существующий комитет из 5 членов (Уличком), избранный два месяца назад, должен стать основой новой модели, чтобы, в свою очередь, Статут территории мог стать образцом для других комитетов Старого города. Многие из предложений, прозвучавших на предыдущем вечернем заседании, предстоит “вплести” в схему Статута с возможностью вобрать в него те предложения, которые будут добавлены предыдущей объединительной сессией,

- Предложение о том, чтобы город изыскал ресурсы для формирования первичного бюджета комитета должно быть обсуждено и отработано с представителями города, подчеркивая общественно-служебные и согласовательные функции комитета, так чтобы последние могли вовремя быть включены в проект городского Устава и в текущий эксперимент, легализуемый специальным постановлением Мэра,

- Было достигнуто соглашение, что существующий комитет самоуправления Старого города должен быть реорганизован в Ассоциацию комитетов самоуправления, способную взять на себя функции согласительной комиссии, действующей в городе на основании специального распоряжения Мэра до тех пор, пока это не войдет в проект Устава города,

- Был достигнут консенсус относительно того, что Уличком должен войти в число соучредителей Корпорации Развития Территории, наряду с Ассоциацией комитетов самоуправления, и что КРТ должна быть подотчетна годичной конференции соседства,

- Было принято, что подготовительная работа над Уставом КРТ должна быть чрезвычайно тщательной, чтобы, с одной стороны, не допустить излишней связанности инициативы участников корпорации и в то же время обеспечить, чтобы приоритеты сообщества сохраняли обязывающую силу для корпорации.

Было записано также первое “здание” для группы “Архитекторов и планировщиков” – необходимость создать информационный блок на центральной площади Гончаров, где комитет самоуправления мог бы постоянно поддерживать связь с жителями – тем самым был бы сделан первый шаг преобразования лишнего пространства в Площадь. По меньшей

мере 5 человек должны иметь возможность одновременно читать послания комитета с некоторым комфортом, по вечерам это место должно быть хорошо освещено и прикрыто от дождя и снега, чтобы оно было недорогим и эстетически привлекательным.

Сессия 5. 18-20 ноября.

Собрание, на которое пришли около 40 человек, началось с официального провозглашения победивших среди конкурсных предложений, поступивших неделей ранее. Премия была вручена за предложение, включившее детальное описание программы создания общественного центра у центральной площади, вовлекая в проект ряд окрестных построек. Предложение автора идеально совпало по характеру с общей направленностью программно-концептуальной работы семинара, добавляя к ней множество необходимых деталей. Можно было почувствовать, что тот факт, что премия была получена "одним из них", послужил дополнительным знаком того, что все разворачивается по плану: впервые люди удостоверились, что идеи обладают признаваемой ценностью как таковые.

Доктор Экарт Хан, архитектор и исследователь из Берлина, прочел в зале лекцию о собственных работах, расчленив рассказ на три отдельные новеллы. Первая была посвящена давней работе, осуществленной в тогдашнем Западной Берлине в 1984 году. Это муниципальный жилой комплекс неподалеку от Стены, в котором впервые была реализована развернутая программа очистки и ландшафтного обыгрывания воды. Эта программа прошла множество фаз неопределенности и недоверия, пока не превратилась, наконец, во всемирно известную историю успеха. Авторы представили программу в 1980 году, пытаясь убедить город в том, что очистка ливневых вод и "серой" воды (отдельная сеть) вполне осуществима внутри большого города при 50% экономии расхода воды и практически без подключения к городским сетям ливневой канализации. Программа вызвала скептицизм властей, однако впоследствии жители стали ее горячими защитниками, и она по сей день функционирует вполне удовлетворительно, тогда как система прудов и канав с ее богатой растительностью создала излюбленное место игры детей и успокаивающий вид из каждого окна, обращенного во внутренние дворы комплекса. Второй проект осуществляется в Дрездене, где крупнопанельные районы эпохи социализма с чрезвычайной трудностью могут быть приспособлены к нуждам людей. Любопытная программа, разработанная г-ном Ханом и известным архитектором Люсьеном Кроллем, имеет в

основе постадийный процесс изъятия части панелей первого этажа, строительства частных домов на кровле существующих шестизэтажных зданий и внедрение широкой гаммы экологически ориентированного ноу-хау в перепланировке и ремонте квартир, при активном участии жителей.

Неформальное обсуждение, последовавшее за лекцией г-на Хана, выявило некоторые напряженности, возникшие в отношении подгрупп внутри владимирской рабочей группы, что лишь подтвердило наше намерение осуществить на следующий день операцию повторного объединения группы.

Пятое утреннее заседание было особенно интересно, потому что собравшихся на него следовало уже считать социальным "стержнем" Гончаров, насколько тот проявится в ходе всего семинара. Присутствовавшие были уже самопрограммированы на большее взаимопонимание через соучастие.

Заседание началось с новых сообщений руководителей трех рабочих групп, выстроенных таким образом, чтобы в максимальной степени подчеркнуть не сюжеты, где решение нуждалось в объединении усилий с другими подгруппами. Ведущий, выступая от имени "экономистов", подчеркнул значение самого процесса, который мог бы начаться с нескольких стартовых точек, будь то пекарня, предприятие по уборке мусора или система гостиницы, но в любом случае должен был сохранить общие шаги: "ростковые" средства от города в обмен на дополнительные обязанности самого сообщества.

Ведущий, выступавший от "архитекторов и планировщиков", представил серию новых схем, отразивших концепцию утверждения "натуральных" границ сообщества, включив в него рощу реликтовых сосен как минизаказник и подчеркнув значение "оси", соединяющей центральную площадь и площадь перед церковью Вознесения.

Ведущий, выступая от имени "самоуправления", представил достигнутое понимание ответственности и функций комитета самоуправления, который – при сохранении традиционного названия Уличком – должен входить в состав соучредителей любого предприятия, которое должно войти в состав Корпорации Развития Территории во имя гарантии сохранения приоритетов сообщества, но сосредоточить собственные усилия на разработке системы правил и Статута Гончарсв.

Эксперт, известный гидрогеолог и эколог, специально приглашенный Академией для этой цели, после тщательного знакомства с участком в сопровождении владимирских планировщиков, представил свою точку зрения на воз-

возможности и ограничения программы развития. Он в особенности подчеркнул, что хотя оползневые явления еще невелики, территория чрезвычайно уязвима, так что любое новое сооружение не должно ни увеличивать пропорцию крытого пространства к открытому, ни увеличивать нагрузку на склоны. Особенно осторожно следует отнестись к дорогам и любой дополнительной подрезке склонов, чтобы не вызвать непоправимый ущерб. Эксперт резко возразил против идеи размещения кооперативной теплицы на южном склоне, ниже церкви, предложив альтернативную возможность в виде нижней террасы на месте огородов и садов, которые подлежат ликвидации после сооружения раньше или позднее Южной дороги, параллельно железнодорожной линии.

Взвешенные суждения внешнего эксперта были особенно важны, так как они помогли несколько остудить “перегретые” кулуарные дискуссии относительно взаимосвязи теплиц и гаражей, вот уже несколько недель служившие росту напряженности между рабочими подгруппами.

Список первичных предприятий был заполнен уже с прямым участием лиц, готовых начать и взявшихся за написание краткого письменного проекта. Пекарня (автор должен был еще быть найден среди жителей или выбран по открытому конкурсу в Старом городе). Система гостиницы. Общественно-культурный центр. Бюро строительно-ремонтных консультаций. Теплицы. Поступило и новое предложение – о разработке концепции местной ассоциации взаимного кредита.

Было подчеркнуто, что Уличком предпринимает усилие по разработке основ Статута Гончаров и возглавляет работу добровольцев по написанию истории Гончаров в XX столетии – Строительный факультет Политехнического института обещал методическую помощь, а Академия сообщила свое решение о выделении средств на поддержку работы.

Было подтверждено, что комитет самоуправления Старого города будет занят разработкой схемы Генерального договора между городом и Корпорацией Развития Территории.

Собрание рабочей группы еще раз осуществило текущий анализ событий, показавший существенное изменение проекта в связи с установлением творческого контакта с Институтом: преподаватели и студенты Строительного факультета были теперь готовы принять участие в продолжительной программе сотрудничества с Гончарами, чтобы район мог стать и моделью реконструкции сообществ в центре города, и своего рода полигоном для молодой владимирской архитектурной школы..

Заседание помогло также уяснить новый уровень трудностей, возникающих на финальной стадии семинара.

1. Участники испытывают трудность в различении собственной роли, будь то соучредитель или активный лоббист конкретной программы, и конкретной личности. Поэтому некоторые “функциональные места”, вроде предприятия по уборке мусора, концепция которого сформировалась еще на ранней стадии семинара, все время оказывалась “забываемой” в рабочей группе – у нее еще не обнаружилось персонального носителя замысла.

2. Участники испытывали определенные трудности при работе с неизбежно необходимыми блок-схемами, на которых прозрачно отображаются все основные функциональные, управленческие и социальные связи, чтобы не потерять целостность программы за множеством технических деталей, связанных с конкретностью той или иной задачи.

3. Такого же типа сложность была связана с необходимостью уяснения того, что заранее установить приоритет того или иного решения невозможно и что приоритетность выступает как результат конкуренции между активными лоббистами программ, и что Академия ни в коем случае не собирается утвердить какой-то из проектов в роли безусловно первоочередного, предоставив это жителям самостоятельности Гончаров.

4. Было очевидно, что сама идея процесса, в ходе которого индивидуальный “лоббист” будет стремиться к увеличению своей ответственности (соучастие через собственность и увеличение собственности через расширенное соучастие) воспринимается с трудом – Гончары отражают в себе все мифы и фобии российского постперестроечного общества.

5. Наконец, тоже следует сказать и о трудности понимания “себя” в объемлющем широком контексте – атомизация сознания, блокирующая подлинный контакт, слишком длительное время тяготела над человеком советской эпохи, чтобы преодолеть это быстро.

Сессия 6. 25-27 ноября.

Последнее из вечерних заседаний должно было начаться как-то особенно, чтобы обозначить финал семинара. Это оказалось возможно, так как г-н Кристофер Дэй, британский архитектор и автор нескольких книг, прибыл в Москву по приглашению проконсультировать работу в Гончарах в самый удачный момент, когда мы как раз успели опечатать тираж русского перевода его книги “Места, где обитает душа”.

Кристофер Дэй прочел собравшимся лекцию о своем опыте проектов с участием жите-

лей в Уэльсе, в Швеции и в Калифорнии. Творческий потенциал диалога между экспертом и пользователем был детально описан на различных типах задач.

Кристофер Дэй подчеркивал важность и ценность самого процесса, в котором участвующие должны получать наибольшие возможности самовыражения и удовлетворения, а не только конкретный результат, важность и необходимость работы по частям и фрагментам, никогда не позволяя проекту вырваться за рамки масштаба, доступного его соавторам, перейти в размерность и тем, навязываемые сугубо технической эффективностью за счет утери человеческой ценности.

Наиболее ценным было то, что хотя в лекции повествовалось о местах далеких и неизвестных, аудитория безусловно понимала, что г-н Дэй все время говорил и о Гончарах!

Было необходимо заключить встречу каким-то событием, пусть очень скромным по масштабу, но запоминаемым и оставляющим некий след на будущее. Наш выбор заключался в том, чтобы при полной аудитории передать Уличному пакет отборных семян разноцветья, специально приобретенный в Германии для этой цели – чтобы смешать их с семенами травы небольшого газона, который жителям еще только предстояло разбить на центральной площади Гончаров, где должна найти себе место и “доска” объявлений – общения Уличного с жителями.

Финальное утреннее заседание должно было явить собой еще один шаг вперед, демонстрируя сокращение активной роли Академии в Гончарах, при росте значения работы активных их жителей и сообщества в целом. На этот раз мы имели наибольшую субботнюю аудиторию (до 30 человек), так что были сложности с нахождением для всех места в меньшем зале, где у нас была возможность проводить утренние сборы. Заседание началось с того, что студенты представили эскизные предложения информационного блока на центральной площади Гончаров. С профессиональной и художественной точки зрения эти эскизы не были чем-то выдающимся, но их ценность была в другом:

Можно было уловить, что студенты поняли человеческую ценность этой скромной работы и были внимательными участниками предыдущих сессий семинара, так как в их предложениях “доска” объявлений оказалась взаимосвязана с будкой телефона-автомата (в Гончарах нет ни одной) и коммерческим киоском или малым рынком.

Нельзя было не заметить, что студенты поняли необходимость грамотного размещения своего предложения в контексте площади, так чтобы эта скромная работа могла стать своего

рода символом начала перемен, и некоторые из их предложений показали возможность использования остатков стен сгоревшей постройки в качестве солидного основания для временного сооружения.

Жители приняли активное и внимательное участие в обсуждении эскизов, и местный строитель выразил желание работать вместе со студентами при практическом осуществлении этого малого проекта, тогда как представители городской администрации подтвердили, что необходимые для этого скромные средства будут предоставлены.

Это можно было считать хорошим началом, потому что теперь было уже легче перейти к наиболее ответственной стадии работы, когда экспертам Академии следовало сохранять молчание или ограничиваться краткими комментариями к сообщениям, которые один за другим делали активисты рабочей группы Гончаров.

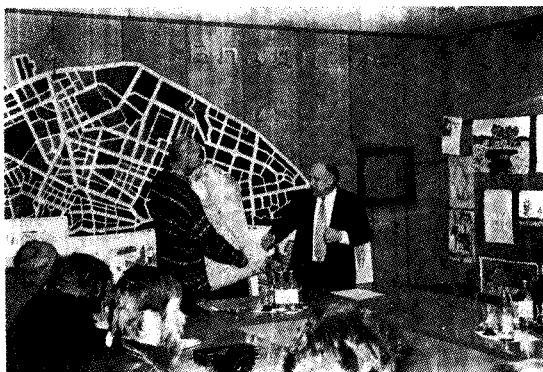
Был представлен полный охват задач по созданию теплиц под склоном холма (рекомендация эксперта очевидным образом была принята во внимание) как ассоциации усилий отдельных семей.

Был представлен проект Общественно-культурного Центра более детальным образом, дополнив его информацией о желании уже существующего в Гончарах кооператива кружевниц и кузнеца-любителя, наряду с двумя гончарами-любителями и одним каретным мастером, принять участие в создании галереи, тогда как их жены готовы разработать программу небольшой закуской с традиционной русской кухней.

Была представлена концепция гостиничной группы, которая должна начаться с собственной семейной гостиницы, строительство которой может начаться на заемные (у партнера) средства, подчеркнув при этом, что хотя она и имеет в виду ориентацию в дальнейшем на зарубежных туристов среднего уровня доходов, основной расчет строится на обслуживании российских туристов со средними и весьма ограниченными средствами.

В свою очередь инициатор проекта добавила, что как председатель совета многодетных семей Владимира, она хорошо знает реальные нужды таких семей и надеется превратить одно из полуразрушенных муниципальных зданий в Гончарах под нужды Центра социальной поддержки.

Было добавлено, что восстановление лестницы к востоку от здания церкви может стать подходящей “школой” становления мастерской, позволив вовлечь в полезную деятельность безработных и временно неработающих из числа местных жителей; представительница Института добавила, что студенты смогут принять в этой работе участие в качестве ассистентов



Круглый стол: г-н. Глазичев дарит Мэру Владимира рисованный план Гончаров.

такой мастерской, а глава департамента строительства – что хотя городской бюджет на ремонтно-инженерные работы на год исчерпан полностью, есть средства, запланированные для финансирования общественных работ, и что при гарантиях надзора со стороны Главного архитектора, эти средства можно израсходовать на ремонт лестницы.

Все это позволило заявить, что основания для формирования Корпорации Развития Территории уже обладают некоторой первичной четкостью, а это ставит вопрос написания ее Устава, равно как и отработка Статута Гончаров как территории в разряд практически актуальных.

Было подчеркнуто, что по крайней мере 2 коммерческие группы и один банк выражают практический интерес к тому, чтобы принять участие в программе ревитализации Гончаров, войдя в число учредителей Корпорации Развития Территории с тем, чтобы сгармонизировать их собственные интересы с интересами жителей и сообщества в целом. Обеспечение обмена 8 муниципальных жилищ в руинированном доме на новые квартиры для желающих даст возможность выкупить землю и построить кластер из 4-х жилых домов с офисами на первом этаже, и этот проект наряду с двумя "образцовыми" постройками, может заложить солидную основу для процесса реновации.

Мы имеем основания утверждать, что цели, поставленные перед семинаром "Гончары – непосредственная демократия" по контракту между Представительством Европейского Сообщества и Академией Городской Среды, были достигнуты. Впервые в России мы добились подлинного и полномасштабного процесса соучастия в микрорайоне, осуществленного в тесном взаимодействии с городской администрацией. Европейские эксперты, приглашенные для участия в проекте, внесли в него много не только ценными техническими замечаниями и советами, но также и за счет передачи жите-

лям собственной надежды и веры в их возможности. Российские эксперты не только привнесли свои знания, но также помогли сообществу ощутить себя звеном более широкого процесса перемен в России, а также установить связь с ноу-хау и методиками, доступными в России. Владимирская популярная газета "Местное время" еженедельно посвящала семинару полостный материал с подробным отчетом о его стадиях. Владимирское Радио также регулярно давало передачи о семинаре. Официальная "Российская газета" опубликовала подробную статью о проекте в номере от 23 ноября 1994 года, подчеркнув роль Европейского Сообщества в том, что проект мог быть осуществлен. Академия Городской Среды наработала значительный объем текстового и изобразительного материала и, прежде всего, новый методический опыт, который уже нашел свое применение в работе Школы Муниципальной Политики, инициированной Академией совместно с Департаментом Мэра г.Москвы, и будет использован в дальнейшем для подготовки окончательной редакции Настольной книги по развитию городской среды, которая должна быть завершена весной 1995 года, а также в текущей своей работе в Москве и во Владимире.

Постскриптум: В пятницу 2 декабря в Администрации города Владимира был проведен Круглый стол, обсудивший результаты работы семинара и следующие из этого выводы по поводу оснований процесса дальнейшего внедрения.

Можно сказать, что именно в этот момент семинар доказал свою состоятельность – активисты из числа жителей один за другим брали слово и впервые в жизни выступали перед Мэром, администрацией и своими коллегами, в присутствии телевидения и три концентрации на них всеобщего внимания.

Мэр города взял слово, чтобы подчеркнуть важность того факта, что сами жители наконец предъявляют городу конкретные конструктивные предложения, выразить свои сомнения относительно эффективности тех форм самоуправления, что были декретированы сверху два года назад, и свою надежду, что на этот раз речь идет о качественно ином феномене. Со своей стороны Мэр официально заявил, что Гончары доказали справедливость претензий их жителей на экспериментальный статус микрорайона и что он готов отзетить на этот вызов, приняв решение об оставлении всех налогов на месте при ответственности за использование средств Уличкома и Корпорации Развития Территории как его исполнительной структуры, чтобы средства могли направляться на дальнейшее развитие. "Я был свидетелем того, что люди выражают начало отношения к своей территории как общему собственному дому, и я обещаю все содействие, которое этому отношению способен позволить себе город, и может быть, несколько больше", – заявил Мэр.

Городская среда. Технология развития.
Настольная книга

Оформление Т.В.Ильиной

Лицензия ЛР № 020366 от 21.01.92

Подписано к печати 26.09.95. Формат 60X90/8,
Бумага офсетная Гарнитура Кудряшов
Печать офсетная Усл.печ.л. 30,0 Усл.кр.-отт. 30,18
Усл.изд.л. 38,36 Тираж 3000 экз. Заказ №3339

"Издательство Лады", 103031, Москва,
ул. Рождественка, д. 11/3

Отпечатано в Московской типографии №2 В/О "Наука"
121099, Москва, Шубинский пер., д.6