

ОПЫТ

Г. В. Тюрин

ВОЗРОЖДЕНИЯ РУССКИХ ДЕРЕВЕНЬ

■ ПОКОЛЕНИЕ

Г. В. Тюрин

Опыт возрождения русских деревень

Моему отцу Владимиру Михайловичу Тюрину, которому я обязан всем на свете.

Он читал первые страницы этой рукописи, но уже не увидел ее напечатанной.

Хочется верить, что он и мама улыбаются мне с небес.

Благодарности

Признательность моей жене Агнии за то, что она была рядом все эти годы, за то, что старалась меня понимать.

Сердечная признательность сотрудникам нашего Института, друзьям и коллегам, привлекавшимся экспертам, — всем людям, которые все эти годы вели работу или помогали в работе с деревнями.

Самые теплые слова благодарности Агнии Медведевой, Анне Чуркиной, Андрею Ружникову, Веронике Сухопаровой, Светлане Суходол, Екатерине Артюгиной, Павлу Кривоногову, Ирине Прохоровой, Елене Черновой, Игорю Гуревичу, Алексею Герасимову, Алексею Канжину, Олегу Контиевскому, Эльвире Кузьменко, Николаю Кузьменко, Сергею Михайлову, Тарасу.

Особая благодарность Тамаре Дмитриевне Румянцевой, заместителю главы администрации Архангельской области (1996–2004), Игорю Леонидовичу Заборскому, главе МО «Мезенский район», и многим другим главам МО Архангельской области. Без вашего понимания, заинтересованности и поддержки не было бы ничего из того, о чем рассказывает эта книга.

Поклон сотрудникам Делегации Европейской комиссии в Москве, фонда «Евразия», фонда Фридриха Наумана.

Признательность многим российским партнерам, экспертам, практикам, чьи мысли и понимание развития оказали на меня серьезное влияние, чья помощь была значима: Р. Атнагулову, А. Аузану, В. Бондарю, А. Борисенко, Ф. Бородкину, Е. Буковской, И. Бусыгиной, С. Васильеву, В. Глазычеву, С. Градиоровскому, А. Гордону, Ю. Гурману, М. Дубровской, Е. Жиликовой, Б. Жукову, А. Захарову, А. Замотаеву, К. Зендрикову, Н. Зуборевич, Е. Ивановой (Несапелис), А. Ильницкому, Г. Козловой, И. Кокареву, В. Лапину, М. Либоракиной, Н. Мироновой, О. Матвейчеву, Е. Немировской, А. Неклессе, А. Никулину, Л. Овчинцевой, И. Ореховой, С. Опенышеву, Л. Рокецкому, Ю. Сенокосову, И. Сидельникову, О. Севан, С. Мирошникову, О. Чикурову, Т. Федяевой, И. Харичеву, В. Шаповалову, Т. Шанину, Е. Шестопалову, Е. Шоминой, П. Щедровицкому, М. Якутовой и многим-многим другим.

Благодарность нашим коллегам и партнерам из разных стран:

Францу Нараде (Австрия), Майклу Дауэру (Великобритания), Анке Каралиевой и Чаку Харту (Словакия), Антре Карлсон (Дания), Барбаре Щербинской (Польша), а также многим другим коллегам единомышленникам из Армении, Болгарии, Великобритании, Германии, Грузии, США, Индии, Ирландии, Индонезии, Колумбии, Латвии, Литвы, Македонии, Норвегии, Польши, Румынии, Сербии, Словении, Франции, Уругвая, Финляндии, Черногории, Чехии, Швеции.

Обмен опытом, идеями, понимание ваших подходов был ориентиром для создания наших подходов и методик. Многие из вас стали для меня друзьями.

Нижайший поклон А. И. Солженицыну за все, что он для нас сделал.

А также благодарность всем людям, чьи имена здесь не упомянуты, но которые сделали

все, чтобы наша работа с развитием деревень двигалась вперед и чтобы эта книга была опубликована. Спасибо!

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Эта книга нужна России!

Мне очень приятно представить эту книгу, которая знакомит российского читателя с архангельским опытом сельского развития. Она написана Глебом Тюриным, настоящим профессионалом, человеком, который стоит у истоков возрождения села в Архангельской области. В конце 1990-х годов он создал консалтинговый центр с длинным названием — Институт общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ), который взвалил на себя работу по развитию деревень и сегодня знает ее, как немногие в России. Я давно слежу за его работой и давно говорю: «Глеб, тебе обязательно надо писать, представлять ваш уникальный опыт, он очень нужен другим регионам». Это действительно так.

Я много лет занимаюсь местным самоуправлением. Изучала опыт многих стран мира, изъездила вдоль и поперек нашу страну. С радостью могу сказать: понимание того, что без развития местных сообществ дальнейшее развитие страны невозможно, постепенно приходит. И у нас в стране есть уже интересный опыт, его немало в разных уголках России. Но это большей частью городской опыт.

А вот как поднять нашу упавшую и обескровленную деревню? Как помочь жителям дальних деревень наладить свою жизнь? Это вопрос, на который у нас пока не так много внятных ответов. Архангельский опыт — для нашей страны счастливое исключение. Ведь здесь активно работают уже десятки реальных сельских групп, органов территориального общественного самоуправления, возникших зачастую на абсолютно депрессивных территориях, откуда, кажется, ушла жизнь.

Это стало возможным благодаря поддержке областной власти и в значительной степени благодаря таланту, гражданскому мужеству и самоотверженности людей, работающих в институте. Мне довелось принимать участие в их мероприятиях и позднее проводить оценку их проекта. Я видела, с какой самоотдачей (буквально на износ) работают эти люди, как они выкладываются. Огромный энтузиазм, оптимизм и вера в человека сочетаются у них с умением выносить постоянные перегрузки, холода и недосыпание. Ими изъезжены тысячи и тысячи километров по северному бездорожью, проведены многие десятки семинаров, «круглых столов», конференций, сотни встреч, сходов. В орбиту развития втянуты сотни, тысячи людей.

Но, пожалуй, самое ценное — это то, что они привнесли и отработали замечательные социальные технологии, технологии инноваций, дающие возможность людям посмотреть на свою жизнь другими глазами, начать работать с идеями, освоить проектирование, получить навыки управления и построения команды. Это интерактивные, адаптированные и эффективные технологии, позволяющие людям совершить переход в новое качество, без которого не будет никакого развития. Эти технологии сегодня востребованы в крупном бизнесе, а ИОГИ несет его в самую глухую глубинку. И получает замечательные результаты.

Мне кажется, что в своей родной области институт еще не оценен по достоинству: «Ну делаете — и делайте!» Нет понимания, какой это ресурс развития. Нет понимания, какой ценой давались им эти победы. В тех регионах, куда сотрудников ИОГИ сегодня активно приглашают вести семинары, этого понимания все же больше. Понятно, пророков в своем отечестве нет, и все же ребятам тоже требуется поддержка. А они помогут организовать то, чем уже сегодня область может гордиться: те замечательные истории успеха, две из которых описаны в этой книжке.

Хочу, чтобы вы понимали, что здесь представлена лишь толика из того огромного и очень успешного опыта, который создан Глебом Тюриным и его командой в Архангельской области. Поэтому хочется верить, что будут новые книжки. Хочется верить, что мы только в самом начале пути.

Елена Сергеевна Шомина,

Я покорен той работой по развитию самоуправления, которая несколько лет ведется в Архангельской области Глебом Тюриным и Институтом общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ) И обстоятельства, и результаты этой работы мне кажутся поразительными. Должен сказать, что меня не просто удивить успехами в этой сфере. Занимаясь местным самоуправлением более 15 лет, могу сказать, что я не новичок в этой теме и понимаю предмет. Я был организатором и председателем первой в СССР ассоциации руководителей городов — Ассоциации сибирских и дальневосточных городов (АСДГ), которая успешно действует и сейчас. В 1989 году я стал одним из основных авторов первого закона СССР о местном самоуправлении, потом, вместе с коллегами, писал первый закон о местном самоуправлении для РСФСР. Я автор более 110 публикаций (из них 12 монографий) по проблемам социальной организации и развития, изданных в нашей стране, в США, Болгарии, Польше, Румынии и других странах, которые так или иначе касаются проблем местных сообществ. Таков мой опыт. Он и дает мне основания уверенной оценки. Я убежден, что местное самоуправление надо строить с главного и первого звена, с тех, кто должны стать хозяевами, — с жителей, с граждан, с населения. Необходимо, чтобы жители стали хозяевами территории, взяли на себя ответственность за то, чем они должны владеть, и за то, что они будут делать в этих своих владениях. Проблема в том, как эти права и ответственность не только описать в законах, но и реализовать на практике. Широко распространено мнение, что пока в России решение этой проблемы маловероятно, дескать, для достижения успеха должно смениться не одно поколение.

Опыт ИОГИ в Архангельской области показывает, что многие важные идеи территориального самоуправления успешно реализуемы уже сегодня, что есть современные социальные технологии, позволяющие работать в этом направлении. Очень важный для нашей страны опыт. Я надеюсь, что ИОГИ в своей области получит достойную поддержку, позволяющую продолжать и развивать начатую работу, поскольку сейчас открываются потрясающие перспективы.

Фридрих Маркович Бородин ,
доктор экономических наук, профессор Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ), действительный член Российской академии естественных наук (РАЕН)

ИСТОРИЯ ПЕРВАЯ

Опыт позитивного отношения к жизни. Взгляд из Нью-Ёркино

Глава первая

В начале пути

Итак, мы едем в Ёркино!

В феврале нам позвонили из Москвы, из Делегации Европейской комиссии, и сообщили: к нам собирается Саймон Косгроув — руководитель крупной европейской программы по местному самоуправлению. Едет, чтобы познакомиться с опытом работы наших сельских ТОСов (органов территориального общественного самоуправления) по проекту «Берегиня. Женщины и местное развитие».

Да вот такая закавыка: на командировку выделено всего два дня, из них один уйдет на работу в Архангельске. На второй день хотелось бы побывать в одной из деревень, где наши «берегини» реализуют свои программы.

Это, признаться, нас несколько озадачило. Как и куда в нашем регионе можно съездить за один день? Не те на Севере расстояния. Архангельская область без труда спрячет на своей территории Францию. А вот дороги и сообщение у нас, увы, совсем не европейские.

Деревень, в которых созданы органы ТОС, в Архангельской области немало. Из них

семь успешно действуют в рамках проекта «Берегиня», однако расположены они в дальних уголках большой области! За один день никак не обернуться!

Мы развернули карту области, прикидывая, куда же поехать. Ни в Каргополь, ни в Вельск, ни тем более на Виледь не успеть. Поближе только Ёркино Пинежского района. Можно съездить на машине. Если торопиться, глядишь, к середине ночи вернемся. Кроме того, ТОС в Ёркино достаточно интересен: у него есть уже свой собственный опыт, который может показать, как развиваются органы территориального общественного самоуправления в нашей области. Решено! Утром мы встречаем Саймона в аэропорту и отправляемся на объездную дорогу, держа курс на Пинежье. Едем в Ёркино!

Мчимся мимо занесенных снегом поселков и деревень, которые невесело смотрят на мир темными глазницами окон. И не поймешь, теплится ли там жизнь, насколько ее еще хватит. И что будет, когда здесь окончательно вырубят остатки леса? Уже сегодня многие из этих деревушек вроде и живут, а вроде — ушли в небытие, как мифическая чужд. Дикий ветер воет в развалинах ферм.

Родина, милая, что же это? Горько думать о том, что сотворили с этой землей. И что она делает с теми, кто живет на ней, что сеет в душах. Сотни и сотни деревень стоят на самой грани исчезновения, уже заглянув за край пропасти. Люди уезжают. Те, кто уехать не может, пьют горькую.

Но ведь здесь можно жить! Жить вполне достойно. Тут немало ресурсов, которые могут кормить, если их использовать с умом и по-хозяйски. Ведь жили наши предки на этой земле, пахали землю, занимались промыслами. Жили основательно, не бедствуя, а многие даже зажиточно. Одна из главных причин всех бед нашего села — разрушение за семьдесят с лишним лет той самоорганизации, той системы саморазвития, того земского начала, которые столетия держали северное крестьянство. Вместо этого в советское время деревни сделали придатком Госплана, когда инициатива каралась и все решения спускались сверху. Но этот колосс на глиняных ногах рухнул. И вот деревни оказались нигде и ни с чем, живя все теми же советскими понятиями, не зная, как выживать в новых условиях.

В конце девяностых мы создали проект, который был нацелен на то, чтобы помочь людям воссоздать в современных условиях систему самоорганизации, самоуправления, без которой дальнейшее развитие этих территорий просто невозможно. Создать то, что в соответствии с современным российским законодательством называется территориальным общественным самоуправлением. Сегодня у нас в области уже десятки ТОСов, которые взялись за сохранение и развитие своих деревень. В Ёркино — один из них. Может, не лучший, но и не худший. И мы решили на примере этого ТОСа показать, как за несколько лет происходило развитие местной инициативы, чего и каким образом удалось достичь. Как деревня стала понемногу отвечать за себя. Как постепенно люди учились управлять своей судьбой и судьбой своей деревни.

Нью-Ёркино-на-Пинеге

Пинежские деревни не похожи ни на какие другие в России. Здесь все свое, особое, колоритное, добротное. И какое-то доброе, родное. Вдоль дорог и рек величественно стоят мощные сосны и ели. И деревни тут преимущественно большие, по четыреста-пятьсот человек. Сколько лет езжу на Пинежье и все никак не могу понять, как это им удается так органично сочетать в себе уют, душевность и размах, мощь. Во многих из здешних деревень до сих пор сохранился своеобразный «досельный» жизненный уклад. Ну где вы еще увидите эти бревенчатые амбарчики на точеных столбиках, которые отдельными группками стоят почти в каждой деревне! А дома! До сих пор по берегам красавицы Пинеги высятся эти огромные рубленые дома (нет, не дома, а домины), поражающие своей красотой и добротностью. Таких, как здесь, нет больше нигде, честное слово!

Но почему же так горько на сердце, когда смотришь на эту красоту? Наверное, потому, что призрак разорения роднит сегодня Пинежье со всей Россией-матушкой.

Когда мы впервые приехали в Ёркино в декабре 2000 года, оно тоже вызвало во мне смешанные чувства. С одной стороны, поразительная красота, первозданность,

уникальность. В самом центре деревни — целая улица старинных амбаров.

С другой — те самые разор и запустение. Существовавшее некогда отделение совхоза закрыто, скот угнан в соседнюю деревню — Кушкополу (там совхозная усадьба, там начальство), на что ёркинцы не один год промеж себя ропщут, но разве от этого легче? Стоит и гниет недостроенная ферма. Работы нет, по существу, никакой. Как мне сказали потом: «Отняли всю работу, даже бесплатную. Мы бы даже на бесплатную, а ходили бы. Так вот никакой, едрить её, не стало!» Несколько человек работают доярками, на работу ездят и зимой, и летом на лошадках в эту самую Кушкопалу. А то и пешком ходят, хотя это, как говорится, не ближний свет. Впрочем, счастливчиков — единицы, большая часть трудоспособного населения из 400 жителей — безработные. Везучими считаются те, кто смог устроиться в колонию, расположенную в райцентре, сторожить зэков. Прежде еще можно было «завидовать» учителям, но и они ходят теперь под дамокловым мечом. Не один год стоит вопрос о закрытии школы (детей-то нет, почти не рожают с начала реформ!). Какое-то время школу удавалось отстаивать, недавно ее сделали структурным подразделением Кушкопальской средней школы. Вскоре, видимо, закроют совсем. Такая же перспектива и у местного детсада. Собираясь в своем стареньком холодном клубе, местные бабушки поют частушки: «Мы на Ёркине живем, кое-как питаемся, когда песен попоём, когда по-матюгаемся». Местные жители в шутку называют свою деревню «Нью-Ёркино». В созвучии названия с городом американских небоскребов есть какая-то особо печальная ирония. Люди живут по большей части натуральным хозяйством, огородами, грибами, ягодами. Перспектив никаких не видят. И пытаются об этом не думать. День прожит — слава Богу! И в других пинежских деревнях ситуация такая же, только здесь еще сказывается оторванность: деревня лежит за рекой Пинегой, на «том» берегу. Настоящая же переправа тоже только в Куш-копале.

Начало

Наша первая поездка в Ёркино была связана с работой по проекту «Поиск новых путей выживания северной деревни». Целью проекта было раскатать, запустить процесс местного развития в ряде районов Архангельской области, прежде всего в Пинежском, Коношском и Мезенском. Пинежье тогда стало основной площадкой нашей работы, центром внимания.

К тому времени в Пинежском районе уже имелась одна инициативная группа, в малюсенькой деревушке Церкова. Создала ее замечательная женщина Вера Васильевна Степанова, энтузиастка, настоящая подвижница. Многие годы она работала директором Веркольской школы, а выйдя на пенсию, вернулась в родительский дом, в родную деревню Церкова. И не смогла смириться с упадком, пьянством и общим разором тамошней жизни. Узнав о нашем опыте местного развития в других районах области, она взялась объединить людей, чтобы вместе решать деревенские проблемы и бороться с тем удручающим положением, в котором находилась деревня. Мы решили поддержать этот росток инициативы. Имея немалый опыт социального консалтинга, нам было интересно опробовать его на новой территории, используя с самого начала широкий системный подход.

Идею активно одобрила заместитель главы области по социальным вопросам Тамара Дмитриевна Румянцева, ставшая нашим серьезным партнером. Она терпеливо старалась создавать условия для того, чтобы работа развивалась. Порой засиживалась с нашими бумагами допоздна, переживала за то, что получалось.

Подспорьем стало и то, что удалось создать в райцентре, Карпогорах, группу поддержки, кружок интеллигенции, заинтересованной в местном развитии. Некоторые из этих людей, в частности Виктор Афанасьевич Кривополенов (на тот момент глава сельской администрации), сыграют позднее немалую роль в развитии территориального самоуправления в Пинежском районе.

Поддержали наши планы и в администрации Пинежского района. Глава района Александр Владимирович Хромцов высказался определенно: «Это очень важно. У нас есть такая поговорка: „Помогать тем, кто помогается“. Это значит, помогать тем, кто сам думает, проявляет активность, отвечает за себя».

«Помогать тем, кто помогается»

Так началась в Пинежском районе работа, направленная на то, чтобы «помогать тем, кто помогается». Я был очень рад, когда услышал эти слова, поскольку они довольно точно отражали нашу позицию, нашу философию и наше понимание собственной роли: того, кто мы, что мы делаем и почему считаем себя вправе идти к людям в деревнях.

Не думаю, что многие тогда понимали нас. Одни снисходительно, жалостливо или скептически кивали (хорошо, что еще у виска не крутили): «Безумцы! Камикадзе! Хотите кого-то там поднять. Никого вы не поднимете! Это страна такая! Тут бардак по жизни». Другие считали нас некими идеалистами, проповедниками, ну, или «народниками», которые идут уговаривать народ, несут ему какие-то свои идеи.

Наверное, в этом была некая доля истины. Ведь на самом деле мы хотя бы отчасти должны были быть агитаторами, проводниками идей, убеждений (то есть, по сути дела, миссионерами). И чтобы это делать, нам надо было разделять эти идеи, верить в них самим, то есть быть в известной степени идеалистами.

И все же мы понимали свою роль, свое предназначение по-другому. Мы считали себя, прежде всего, носителями социальных технологий (технологий, которые помогают запустить процесс местного развития). Мы смотрели на себя не как на проповедников, а как на экспертов. Мы занимались консалтингом. Речь шла не о том, чтобы кого-то на что-то поднять или искусственно внедрить какие-то идеи. А о том, чтобы помочь деревне выстроить систему своего развития. Консалтинг — это способ профессионально принести те технологии, которых не хватает в какой-то сфере деятельности или на какой-то территории. Консалтинг в нашей стране только появился. Он уже востребован большим бизнесом, который платит за него большие деньги, понимая, что без него сложно говорить о развитии. Говорить о востребованности социального консалтинга намного сложнее, поскольку хорошего социального консалтинга у нас очень мало, особенно по работе с селом. Но без консалтинга говорить о развитии сельских территорий сегодня попросту не приходится.

Вот посмотрите. Необходимо запустить процесс развития определенной территории (деревни). Значит, необходимо создать механизм развития этой территории. Чтобы это получилось, надо связать определенные элементы. Хотя бы некоторые из требующихся элементов этого механизма должны быть внутри этой территории. Необходимо помочь найти эти элементы (или создать их), усилить, актуализировать, помочь выстроить этот процесс. Для этого требуется то-то и то-то. Вот наша работа. Тут нужен профессионализм, и опять же — технологии. Большей частью такие, которые сегодня называются обучением взрослых.

Ответственность за то, каким будет развитие, должна лежать на людях в этой деревне. Часто *эту* ответственность пытались повесить на нас и сделать из нас «спасителей». Но мы всячески старались от этого уходить, поскольку, если люди не несут за себя ответственности, никакого развития быть не может.

Мы все время об этом говорили. И свою роль старались обозначить четко. Это довольно часто не воспринималось или переиначивалось. Но что поделать, все новое дается непросто. Можно сказать, и сегодня понимания того, что такое социальный консалтинг, даже у муниципальных служащих явно недостаточно. Хотя его стало больше. И это уже радует. Но вернемся в декабрь 2000 года...

Ёркино. Первые встречи

Цель, которую мы ставили перед собой для работы в пинежских деревнях, заключалась в том, чтобы найти наиболее активных и заинтересованных в местном развитии людей и помочь им запустить процесс развития. Мы исходили из того, что в районе есть активные люди, люди, которых не устраивает окружающий развал. Но они зачастую не знают, с чего начать работу, как изменить ситуацию. Поэтому задача номер один была: отобрать деревни с наибольшим человеческим потенциалом для работы по их развитию и помочь.

Мы объехали множество пинежских деревень, провели немало встреч с местными жителями, сходов, собраний, дискуссий. Используя различные способы и методы, старались расшевелить сельчан, заставить их задуматься, пытались получить отклик. Этих людей мы хотели пригласить на большой «круглый стол» по вопросам местного развития, который готовили в Карпогорах в январе 2001 года.

И вот мы в Ёркино, сидим в одной из комнаток клуба. Холодно. За окном мороз. Времени на разговор немного. На первую встречу пришло чуть меньше десятка человек. Видимо, им сказали: «Будут люди из района и кто-то из области», то есть, по сути, кто-то из начальства. И вот вместо этого приехали какие-то люди и завели разговоры о возможностях развития самой деревни, инициативе и активности. Они с настороженностью и с недоумением слушали, что мы говорили. И все же нам удалось найти общий язык, удалось расшевелить людей, задеть их за живое. Вот разговор зашел о самой деревне, о том, как жила деревня прежде. Оказывается, здесь в минувшие времена умудрялись жить неплохо, было немало промыслов. Участники наперебой вставляли в разговор:

— У нас тут такие охотники были, славились...

— Живущу здесь заготавливали, это тоже доход давало.

— Бондари были отменные. Бочки делали, ушаты всякие.

— Катали валенки на заказ, из многих деревень заказывали.

— Корзины плели и из бересты, и из дранки, и из корня. Хорошие корзины были!

— Ладки и горшки делали, кирпичи очень хорошего качества. Даже с инициалами тех, кто производил. Много тут у нас чего было, хотя обычная деревня.

А вот возможно что-то создать сегодня? И если возможно, то что мешает развивать деревню? Какие сегодня здесь проблемы и задачи? Наши собеседники обдумывали ситуацию и называли причины неудач.

Было видно, что определенный энергетический заряд встреча дала. Правда, потом, спустя примерно полгода, участники этой встречи мне рассказали, как они ее восприняли: «Мы поначалу тогда, собственно, ничего не поняли. Какое там местное сообщество, что там за местное развитие... Но мы были согласны, что, пожалуй, и впрямь нужно как-то расшевеливать свою жизнь, что-то такое новое налаживать, жить как-то по-другому. Иначе уже вся жизнь вкось пошла». Что ж, это был неплохой результат. А мы пригласили на готовившийся в Карпогорах «круглый стол» пять ёркинцев. И более того, решили часть работы перенести в Ёркино.

«Круглый стол» в Карпогорах: сделать можно многое!

Наш большой «круглый стол» состоялся в Карпогорах в январе 2001 года, в самый разгар крещенских морозов. На нем присутствовали пинежане из Верколы, Лохнова, Сульцы, Нюхчи, Шотогорки, Ёркино, Церковы, Кушкополы, Карпогор. Здесь были сельские активисты, деревенские старосты, сельские главы, сотрудники администрации района. Были представители органов ТОС из ряда других районов области. Приехали наши партнеры из Москвы — серьезные эксперты: доцент МГУ Н. В. Зубаревич, профессор Высшей школы экономики Е. С. Шомина. Приехала замглавы администрации области Т. Д. Румянцева, были сотрудники департамента АПК. Всего около 40 человек.

«Круглый стол» прошел хорошо; удалось обсудить такие вопросы: в чем причины бед северных сел и деревень? Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию, как к этому подступиться? Что зависит от самих жителей?

Результаты работы нас порадовали. Поразительно было наблюдать, как в ходе большой и оживленной дискуссии участники «круглого стола» постепенно приходили к выводу о том, что главные причины кризиса их деревень находятся в них самих. Конечно, звучало и про «неверную политику властей», точнее, про отсутствие ее как таковой. И про безденежье. И про провалы в законодательстве. Перестройка также получалась виновницей всех бед.

И все же основными причинами кризиса на селе были названы пассивность, равнодушие, непонимание, как действовать дальше, утрата ценностей, недостаток информации, неуважение к себе, неуверенность в себе, лень, неумение использовать опыт

других, алкоголизм. Участники встречи после долгих дебатов согласились, что с большинством этих причин можно успешно работать на местном, деревенском, уровне.

Эти выводы не были результатом убеждения или каким-то там «спецэффектом». Люди осознанно и самостоятельно приходили к ним в ходе совместной групповой работы (хотя это требовало и значительной внутренней работы каждого). Там же совместными усилиями были намечены и некоторые подходы к практическим действиям по местному развитию в деревнях района.

Конечно, были люди, которые, выходя из зала, махали руками: «Ничего не получится. Утопия. Это Рассея-матушка, с этим бардаком ничего не сделать...» И все же значительная часть участников была не согласна с такой позицией. Возражали активно и уверенно: «Почему это ничего нельзя сделать? Сделать можно! Жизнь каждой деревни зависит прежде всего от людей, живущих в этой деревне. Надо только людей расшевелить! Помочь им поверить в себя».

Вот некоторые из заключительных высказываний участников, записанные на диктофон:

— *Прежде всего, нужно переступить свою лень и нерешительность. Для этого необходимо объединяться. Это путь к сохранению тех немногих ресурсов, которые у нас есть.*

— *Давайте будем поменьше рыдать, а побольше радоваться победам.*

— *Необходимо хорошенечко понять, обсудить, что можно сделать в деревне. Надо говорить с людьми.*

— *Первоначально надо определить и организовать деятельность на уровне деревни, а затем просить помощи у администрации или кого-то еще.*

— *На уровне деревни можно делать много вещей, которые вообще и не требуют никакого разрешения и согласия, а лишь доброй воли самих жителей.*

— *Думаю, этот «круглый стол» — знаменательное событие. Он на очень многое открыл глаза.*

Деловая игра в Ёркино

На следующий день «круглый стол» почти в полном составе перенес свою работу в Ёркино, где состоялась большая деловая игра. Приехало более двадцати человек из Карпогор, сотрудники районной администрации, районной библиотеки, сельские главы и жители многих пинежских деревень. Пришло немало самих ёркинцев: и люди среднего возраста (хотя не так много), и старики, и молодежь; и школьники с учителями. Как говорится, и стар и млад. Игра была направлена на то, чтобы на примере Ёркино наглядно показать, как работать с планом развития деревни. Сформулировать идеи развития, поработать с этими идеями. Помочь выбрать из этих идей наиболее перспективные и значимые, наметить какие-то практические шаги по направлению к реальному их воплощению. Чтобы это послужило толчком к практическим действиям.

Деловая игра — это было совершенно новое занятие для деревни. Нечто совершенно небывалое. Понятно, что поначалу люди были немного скованны. Но что интересно, освоились все довольно быстро и работали, общались достаточно активно. Даже стареньких сельских бабушек, которые выходили и выдвигали свои идеи развития, активно поддерживали дружными аплодисментами.

Вот фрагмент выступления Сумкиной Нины Петровны:

«Думаю, нужны овчарник, курятник, цыплята, поросята. Также необходимо достроить разрушенный скотный двор. Овчарник, считаю, самый доходный. Овцы доходны. Шерсть можно продавать государству. И мясо».

...Словом, атмосфера в зале была хорошей. И группы тоже работали активно. Вот какие шаги они наметили для Ёркино:

1. В производственной сфере:

№10003; восстановить пилораму (чтобы продавать лес не кругляком, а пиломатериалы);

✓ производить готовые стройматериалы (можно продавать доску, плаху и др.);

✓ организовать столярный цех (производить мебель: табуретки, диванчики и пр.);

✓ создать свой кирпичный завод.

2. В сфере бытовых услуг:

✓ найти помещение и организовать в деревне швейную мастерскую, парикмахерскую, телемастерскую, ремонт бытовой и видеотехники. Ведь в деревне не удовлетворен спрос на эти услуги. Наоборот, пока это проблема.

3. В сельском хозяйстве:

✓ создать свой конезавод (будут свои лошади — можно будет пахать);

✓ заниматься овощеводством на продажу (райпо принимает овощи, тоже доход);

✓ заняться овцеводством (производить мясопродукты и шерсть, шерсть перерабатывать и продавать пряжу);

✓ восстановить ферму;

✓ заниматься обработкой частных полей за плату.

Дальнейшее обсуждение и критика выдвинутых идей, их «приземление» расставили приоритеты следующим образом.

В производственной сфере:

1. Начать с развития овощеводства (доводы: есть спрос на овощи в районе и в областном центре. В деревне хорошая земля именно для овощеводства. Это реально. Это обеспечит занятость людей, принесет доходы. Можно занять этим и школьников).

2. Создать кирпичный заводик (в деревне есть хорошая глина. Для ее замешивания можно использовать лошадей. Это тоже занятость, доходы населения, материал для строительства самой деревни, есть спрос и в районе).

3. Потом заняться заготовкой леса, восстановлением пилорамы, столяркой и прочим. Конезавод — тоже на перспективу.

В социальной сфере:

1. Создание мастерских — это реально. Под помещение для швейной мастерской и парикмахерской можно использовать старые здания библиотеки или конторы.

2. Также важно сохранить детский сад, школу, ФАП, почту, магазин, клуб, АТС.

День пролетел незаметно, оставив массу эмоций и ворох исписанных планами листов ватмана, а также наглядно продемонстрировав, что в нашей глухой деревне вполне реально иметь дело с проектами и технологиями. Люди работали в группах, как будто это действие происходило не в дальней деревне, а в офисе крупной фирмы.

Созданные в ходе игры планы были достаточно толковы и вполне реальны. В принципе, их вполне можно было брать за основу. Хотя было неясно, для кого составлялся этот план, кто должен был его реализовывать. В ходе игры этот вопрос возник, и было отмечено, что необходимо выбрать лидера и группу помощников, то есть создать совет деревни или ТОС. Уже тогда в деревне стали осознавать, что для развития необходима структура развития.

Староста деревни Валентин Егорович Пестов в своем заключительном выступлении подчеркнул: «Необходимо новое самосознание всей нашей деревни, всего населения. Если мы выберем людей, эту инициативную группу, но помощи со стороны населения им не будет, то ничего не получится».

Глава вторая.

Переход к развитию

На пути к группе. Осмысление

По общему мнению, игра прошла замечательно. Чувствовалось, что по крайней мере на какое-то время возникло ощущение общей цели, общих задач, ощущение единения людей. Казалось, открылись какие-то новые перспективы, возникло убеждение, что ситуацию в деревне можно изменить. Конечно, и здесь хватало участников, которые смотрели на все происходившее с недоверием и скептицизмом: ничего не получится! И все же на лицах очень многих людей читался эмоциональный подъем, интерес, энтузиазм. Замглавы района Г. А. Ряхина подытожила: «Деревня получила толчок, очень хороший заряд энергии. Теперь надо работать, двигаться дальше».

Можно было думать, что в ближайшее время в деревне начнется, закипит практическая деятельность. Но в наш следующий приезд несколько недель спустя никакого кипения новой жизни мы не увидели. Увидели тишь да гладь. Люди, с которыми мы встречались, были как-то растеряны. Они ничего толком сказать не могли. Шла обычная жизнь с ее обычной сутолокой и текучкой. Казалось, что полученный недавно заряд ушел в песок.

Но мы так не думали и воспринимали все спокойно, поскольку знали, что социальные изменения мгновенно не происходят, они требуют постоянной работы. Здесь одним мероприятием, пусть самым вдохновляющим, ничего не сделать, нужна постоянная, системная работа. Это тот паровозик, который может двигаться, только если в топку все время подбрасывать дрова. Деревня очень консервативна по своей природе, здесь изменения, как говорится, дорогого стоят. И требуют времени, порой немалого.

Во-первых, людям надо было поверить, что все это всерьез, что это не шутка, не одноразовое действие: «А бог вас знает, может, вы провели это свое мероприятие и уехали. И с концами. Может такое быть? Может». Мы продолжали приезжать, и сомнения в конце концов развеялись. Кто-то, не понимая мотивов нашей деятельности, видел в этом чуть ли не подвох: ну не могут же люди просто так, бескорыстно кому-то помогать. Необходимо было, чтобы и эти люди поверили.

Но самое главное, эти люди должны переосмыслить очень многие вещи, в частности — понимание того, кем они считают себя в этой жизни. Ждут ли они, что кто-то придет и скажет, что и как им надо делать. Или они сами за себя отвечают и решения принимают сами. Но как это: всю жизнь кто-то принимал решения, а теперь надо решать за себя самим! Конечно, это очень непросто.

Словом, мы знали, какая непростая внутренняя работа должна была идти в людях. И мы видели, что она на самом деле шла, по крайней мере в сознании некоторых сельчан.

Создание и первые шаги ТОСа

Деловая игра в Ёркино имела еще один положительный результат: обсуждением идей местного развития заинтересовалось еще больше людей, появились новички. Поначалу в наших встречах и дискуссиях в основном принимало участие старшее поколение, которое считалось в деревне наиболее авторитетным. Они участвовали в обсуждении с искренним интересом, разделяли многое из того, что говорилось, но не хотели или не могли браться за организацию каких-то проектов или инициатив. Они ведь и так делали для деревни что могли. Но на них смотрели с ожиданием молодые участники этих встреч, по привычке считая, что старшие должны дать толчок начинаниям и инициативам. После проведенной игры молодежь тоже ожила и стала интересоваться происходящими событиями. Появление свежих сил не могло не изменить ситуацию. Очень скоро это почувствовали все.

В марте мы провели еще одну деловую игру, на этот раз для другой пинежской деревни — Церковы. Мы планировали ее, как и в Ёркино, не только для жителей Церковы, но и для других деревень. Из Ёркино туда поехали несколько человек. Среди них бригадир Надежда Томилова, учитель начальных классов Марина Кликунова, бухгалтер Таня Первушина. Они вскоре создали и составили костяк ТОСа в Ёркино. Марина Кликунова потом вспоминала: «Эта игра нас захватила. Может, потому, что к тому времени у нас уже свои мысли созрели. Мы мечтали создать гончарную мастерскую в Церкове, а сами в это время думали, с чего нам у себя начать. Тогда, можно сказать, мы уже были готовы, решили создать ТОС». В свою деревню девчата вернулись группой местного развития.

Начали они с изучения «Типового устава ТОС». Мы со своей стороны как раз уже завершали работу с районным собранием депутатов над принятием Положения об организации территориального общественного самоуправления в Пинежском районе, разработали и «Типовой устав органа ТОС». И вот группа молодых девчонок «мучалась» над уставом. Как они признавались: было бы легче баржу разгрузить... Сход, на котором приняли решение, состоялся 12 марта 2001 года. Я специально приезжал в Ёркино, чтобы присутствовать на нем.

Решение было принято при большом стечении народа, дружно. Председателем вновь испеченного органа ТОС избрали Надежду Томилову, хотя реальным двигателем всей этой работы в значительной степени являлась Марина Кликунова. Но ей в тот момент не хватало решительности, уверенности в себе, умения выступать перед публикой. А у бригадира Томиловой все это было. И как знать, может быть, не стань она тогда председателем, ничего и не получилось бы. В состав ТОСа вошли Марина Кликунова, Татьяна Первушина, Надежда Заварзина, Марина Томилова, Елена Пестова. Чуть позднее подключилась Тамара Порохина. Словом, ни одного мужика, одни молодые женщины, которые решили что-то изменить в своей жизни и в жизни своей деревни.

В апреле Татьяна Первушина поехала на наш «круглый стол» в Коноше, где мы собрали представителей ТОСов и инициативных групп из разных районов области. Вернулась окрыленная: «Девочки, давайте что-то делать. Там люди пчел разводят, яблони сажают. Так здорово! Давайте думать, за что мы возьмемся». Стали искать идею своего первого проекта. Большинство идей крутилось вокруг более привычной для села сельскохозяйственной тематики: вырастить гектара полтора-два картофеля на продажу. Или разводить породистых баранов. Или заняться коневодством. Спорили, что лучше, приходили к выводу, что овцы, конечно, лучше. Но что-то все равно останавливало, что-то не получалось. Мы старались помочь им в работе с идеями.

Ну что ж, давайте думать, давайте искать идеи. Как можно получить продуктивную идею местного развития? Обсуждаем это, анализируем ответы. Я не хочу давать готовые рецепты. Хочется, чтобы люди сами нашли. В то же время стараемся подсказать подход: необходимо опираться на местные ресурсы, использовать местные преимущества и при этом постараться найти нетрадиционное решение. Не ходить истоптанными дорожками, попробовать найти что-то новое, какую-то изюминку. Очень хорошо, если у вас есть то, чего нет ни у кого. Соглашаемся: надо хорошо изучить ресурсы и возможности своей деревни.

Скажем, воздух над ёркинским лугом в пору цветения трав хоть ножом режь и на хлеб намазывай — такой он густой и медвяный. Река — в двух шагах. Продукты местного производства — абсолютно свежие и экологически чистые. А какая здесь старина! В центре деревни целая улица старинных амбаров на высоких точеных столбиках. Ну точно как в сказке — избушки на курьих ножках. Сохранились в Ёркино и старинные дома-подворья со ставнями, и высоченные «журавли» над колодцами. Да ведь это основа для развития сельского туризма. Замечательно!

Но вот как к нему подступиться? Как сделать так, чтобы в деревню кто-то поехал, если нет ни средств, ни условий, ни инфраструктуры? Как сделать хотя бы первые шаги в этом направлении? Не торопитесь разводить руками! С чего можно начать? Кому могут быть интересны старина и колоритная природа?

Первый проект: летний лагерь

Спорили, обсуждали, задавали вопросы. И в конце концов решили: надо организовать летний лагерь для городских ребят средних и старших классов, которые учатся в художественных школах, и провести его за счет летней оздоровительной кампании. Ведь Ёркино — настоящая благодать для художественной практики. Здесь профессиональный художник мог бы с ребятами пленэры провести можно организовать и мастер-классы по народным промыслам. Для горожан это прекрасная возможность получить то, чего им не хватает в городе: первозданности. А для деревни это занятость, включение местных ресурсов, включение местных жителей, получение опыта. Плюс эстетическое развитие

местных ёркинских детей. Идея захватила активисток. Работа началась. Стали писать проект, стараясь максимально привязать его к Ёркино, к местным реалиям, просчитывали затраты, прорабатывали все организационно. Пришлось немало повозиться, не раз и не два они переделывали проект, пересчитывали и уточняли каждый пункт, каждый рубль затрат, стараясь учесть любые мелочи, которые, как известно, легко и неожиданно перерастают в проблемы.

Мы помогли найти партнеров. Идею такого лагеря сразу же поддержали руководитель Архангельской художественной школы № 1 Нина Сергеевна Долгодворова и замглавы администрации области Татьяна Дмитриевна Румянцева, которая помогла включить лагерь в областную программу летнего отдыха. Поддержали проект и в Областном комитете по делам женщин, семьи и молодежи.

Так постепенно проект, который называли «Пленэр в Ёркино», приобретал конкретные черты. Руководство проектом взяла на себя Марина Кликунова, и работа началась. Пошли по деревне, переговаривали со старожилами, хранителями секретов народных ремесел и промыслов, приглашая их взяться за мастер-классы. Никого особенно уговаривать не пришлось. И надо сказать, работали они потом просто замечательно, словно всю жизнь преподавали. Отзывчивые, добрые, свое дело знающие досконально. И от этого к ним на занятия ребята не просто ходили, а бегом бегали. Вязать рукавички с северными узорами — к Н. А. Жигаловой. Берестяные коробочки шить — к И. М. Заварзину. Валенки валять — к И. М. Жидкой.

Встал вопрос с жильем. Своим, деревенским, ночевать, стало быть, дома, а горожан решили разместить в пустовавшей избе. Не мешкая принялись за ремонт — своими силами и за свой счет, и справились с этим делом быстро. И со столовой вопрос решился: тут школа пошла навстречу, а вот просить помещение для занятий в школе не стали, там летом идет ремонт. Для мастер-классов привели в порядок еще один давно заброшенный дом, бабушки Марфы, его даже на дрова хотели разобрать — и хорошо, что не успели!

В ремонте тосовцам помогли многие односельчане. Одни обоев принесли, другие — краски. Обои, естественно, оказались разными, но комнаты тем не менее получились нарядными. А как установили кросна — в доме словно духом старины повеяло.

С ремонта в Марфином доме деревня, можно сказать, стала потихоньку поворачиваться к проекту. Ведь поначалу многие решили: ТОС — это что-то типа колхоза, он должен ферму восстановить и взять всех желающих в доярки, а девчонки вместо этого какой-то лагерь затеяли! Зачем? Многим было непонятно, и вызвало разочарование. И все же потихоньку стали понимать, что ТОС занимается серьезным делом. Скажем, разве плохо, что в лагерь приняты одиннадцать ёркинских ребят, разве не стоит матерям обрадоваться, что их чада будут под надежным приглядом, накормлены, напоены и заняты полезным делом. И за это платить ничего не придется! Или такой момент: продукты для детей будут покупать в деревне, а это возможность для нескольких сельчан подзаработать, реализовав огородный урожай.

Сыграл немалую роль и приезд в Ёркино Т. Д. Румянцевой, заместителя главы администрации области. Тамара Дмитриевна хотела посмотреть на месте, что же представляет собой проект. Своим знакомством с пинежанками она осталась довольна, пожелав им больших успехов. «Вы можете быть уверены, — сказала она на прощанье, — областная власть всегда будет поддерживать позитивные инициативы с мест».

Программа лагеря была насыщенной — и это немалая заслуга преподавателя художественной школы О. В. Дуряцкой, которая и пленэры вела, и рисунок, и ткачество, и плетение поясов. А ТОС организовывал для ребят походы по окрестным лесам и речкам, увлекательные поездки и экскурсии. Одна из них была... на повесть в старинном ёркинском доме, где хозяйка рассказывала о крестьянской жизни в прежние времена, сопровождая повествование показом, давая ребятам потрогать руками старинные предметы, поработать на старых приспособлениях: «Это каменные жернова, на них мололи зерно, получали толокно». Ребята с радостью сами мололи, а потом заваривали кашу. Она оказалась очень вкусной. Все это еще долго будет питать их память и души. Одним они недовольны: две недели слишком мало для такого лагеря, нужно, как минимум, месяц.

Для ребят из Ёркино лагерь стал своего рода дверью в новый для них мир художественного восприятия жизни. Надо было видеть, с каким серьезным видом ходили на пленэры ёркинские мальчишки, с каким интересом занимались. Среди деревенских ребят нашлись свои таланты, например, четырнадцатилетняя Лена Семиусова. Ее карандашные рисунки впечатляли всех.

И городские школьники сделали для себя немало открытий в Ёркино. Вот что написала в своем отзыве о лагере тринадцатилетняя Аня Карпова: «За две недели я связала лишь одну рукавичку, но как надо выводить северный узор, усвоила прочно. А еще я научилась чапать шерсть, плести узорчатые пояса. А ткать половички на ткацком станке стало моим любимым занятием».

Ирине Черской шестнадцать, ей пришлось по душе поездки в Карпогоры, в Верколу, знакомство с Л. Крутиковой-Абрамовой, женой писателя, с художником В. Бутюковым, посещение Свято-Артемьевского монастыря, поход на речку Шарду — все это для нее незабываемо. Ёркино для Ирины полно загадок. Ее восхищает умение жителей деревни «из поколения в поколение передавать тайны народных ремесел, беречь старинные избы, амбары, бани, колодцы, которые можно увидеть и в Малых Карелах, но которые здесь смотрятся и чувствуются совсем иначе, чем в музее, здесь они полны жизни; теперь понятно, почему деревню называют хранильницей старины...». А как, оказывается, здорово купаться в реке, косить траву, собирать ягоды, смотреть, как резвятся телята, босиком бегать по росе!

Свои наблюдения и ощущения многие ребята сумели выразить в прекрасных рисунках и акварелях, полных лиризма, тепла и таинственности.

Пряники и шишки

Это был безусловный успех. Это было маленькое чудо. Буквально за очень короткое время, практически не имея предварительного опыта, группа смогла установить партнерские отношения с целым рядом людей и организаций, разработать свой проект и успешно реализовать его, достигнув всех заявленных результатов.

Ёркинцы стали по-другому смотреть на жизнь, по-новому оценивать себя. Они увидели, что на многое способны и что от них может многое зависеть. Они по-другому восприняли свою деревню, открыв в ней то, чего прежде не замечали и что засверкало, словно радуга под теплым летним дождем: уникальное культурное наследие, архитектура, ремесла, промыслы. И люди, которые хранили это наследие. Оказалось, что это не только интересно самим, это еще притягивает интерес к деревне людей издалека, служит основой развития.

О девочках из ТОСа и о Ёркино заговорили, о них стали писать в газетах (причем заголовки-то какие были: «Ёркино — лучшая деревня в мире»!). О проекте была снята и показана передача на областном телевидении. Помню, мы с Мариной Кликуновой и Таней Первушиной пришли в кабинет Тамары Дмитриевны Румянцевой, разложили поделки, картины и рисунки, созданные детьми в Ёркино. И все просто замерли в восхищении. Это был настоящий праздник, настоящий успех, особенно приятный оттого, что был достигнут нелегким трудом.

Но пришла осень, пооборвала и унесла с деревьев золотые и красные листья, зарядила долгими холодными дождями. Наступили будни, в которых опять надо доказывать, чего ты стоишь... И опять всплыли какие-то проблемы. Выяснилось, что внутри группы далеко не все получалось. И значительная часть деревни не понимала, что тосовцы делали, и расположением особенно не баловала. Точнее, деревня разделилась в оценке происходившего. Были люди, которые поддерживали и радовались успехам девчат. Были равнодушные. Были те, кто не принимал и, по сути, осуждал ТОС, который, с их точки зрения, должен был делать что-то другое.

Я стал свидетелем нескольких критических выпадов в адрес ТОСа. Помню, я пытался тогда понять, каким образом получилось, что члены ТОСа оказались кому-то что-то «должны». На самом деле, с какой стати? Почему эти девочки должны восстанавливать ту

же ферму? Почему они что-то еще должны? А вот — должны! А потому что «назвался груздем — полезай в кузов». Взяли на себя какую-то ответственность — вот и отвечайте. А еще потому, что кто-то же должен быть нам должен, если мы сами себе не должны. Это, конечно, не местная проблема. «Нам должны! — это одна из печальных черт нашей массовой психологии, наследие советских десятилетий. — Дайте нам! Решите за нас! Придите и сделайте». Этим людям и в голову не приходит, что они сами могут отвечать за себя и решать, по крайней мере, какие-то из своих проблем.

К этому надо быть готовым. Одна из главных задач ТОСа — работа с сознанием людей. Что бы ТОС ни делал, он должен, прежде всего, создавать новые понятия, новое понимание. Говорить, убеждать, а самое главное — доказывать делом, своими результатами, своими успехами. Убеждают успехи! Надо во что бы то ни стало продолжать работу и добиваться успеха. И девчонки, входившие в ТОС, были молодцами. Они не сдались, не остановились на достигнутом. Они стали работать дальше!

Глава третья **Марфин дом в Ёркино**

Сельские мастерские. Необходимость в своем доме

Надо было придумать, что делать дальше. Собрались, обсудили и постановили: развивать дальше то, что удалось наработать за лето дальше овладевать секретами тех традиционных ремесел и промыслов, которым научились на мастер классах: ткачеству, различным видам вязания. А то неудобно, в Ёркино откуда-то приезжают этому учиться, а они сами не все досконально знают и умеют. Настоящий ткацкий станок есть, не простаивать же ему! Так постепенно пришли к идее создания сельской ремесленной мастерской. Правда, мастерская требует определенных затрат, одних только ниток и пряжи надо немало. Но вновь поддержал Комитет по делам женщин, семьи и молодежи, выделил финансовую помощь в размере пять тысяч. И пошла активная работа.

Ёркинская детвора (и те, которые участвовали в лагере, и новенькие) с удовольствием ходила на занятия, торопясь занять место за ткацким станком: это же очень интересно! Это так здорово! Чтобы занять побольше детей, собрали еще один станок, пошире первого. На таком станке можно ткать настоящие деревенские половики. Вели занятия сами активистки ТОСа Надежда Заварзина и Тамара Петровна Порохина. Освоили несколько способов плетения поясов, вязание рукавиц, разнообразное орнаментальное вязание. Работали всю зиму. И время даром не прошло, многие ёркинцы (и школьники, и взрослые) серьезно овладели ремеслом. Девчонки — члены ТОСа вполне могли собой гордиться. И было серьезное желание продолжать работу в этом направлении.

Правда, большое неудобство доставляло отсутствие у мастерских своего помещения. В Марфином доме, слегка приведенном в порядок перед лагерем, летом еще можно было работать, а зимой — очень холодно. Дом требовал капитального ремонта, совсем прохудилась крыша, не было черных полов и печей. Поэтому мастерские расположились в домах у ведущих, сначала у Надежды, потом у Тамары Петровны. Это тоже оказалось очень неудобно, и мастерскую со всем ее возросшим оснащением перенесли в один из незанятых кабинетов школы. Но и это помещение предоставили на время. Чтобы работа с ремеслом могла развиваться дальше, необходимо было иметь свой угол. Невозможно же, как цыганам, по всей деревне бесконечно кочевать!

Кроме того, ТОС со временем стал отчетливо осознавать, что для создания новых проектов, для работы с развитием необходимо иметь свое помещение. Ведь чтобы было развитие, необходим центр развития. Надо где-то собираться, чтобы спорить, вести обсуждения, работать над планами, приглашать куда-то людей.

Мы также немало говорили об этом на наших семинарах и «круглых столах», в частности рассказывая о европейском опыте местного развития. Очень многие успешные

группы развития в Европе, создав такой деревенский центр, сразу попадали в более выигрышную ситуацию. Это прекрасный способ сплочения людей, создания связей, объединяющих местное сообщество. И очень важно сделать так, чтобы само это место притягивало людей. Чтобы туда людям хотелось приходить. Чтобы там можно было пообщаться или отдохнуть. Конечно, не обязательно для этого специально затевать огромную стройку. Но важно, чтобы такое место существовало. Меня радовало, что во многих наших деревнях активисты ТОСов приходили к пониманию этого.

Так возник новый проект, который будет реализован в рамках проекта ИОГИ «Берегиня» при поддержке Европейского сообщества. Партнером в этом проекте являлась администрация Архангельской области, оказавшая финансовую помощь сельским группам развития, в которых активную роль играли женщины.

Дом ремесел.

Замысел проекта

Новый проект получил название «Дом ремесел в Ёркино».

Вот его краткое описание.

«Цели и задачи:

№10003; Провести капремонт Марфина дома и открыть его как общественный центр деревни, центр дополнительного образования, музей, мастерские для занятия ремеслами и творчеством как для детей, так и для взрослых.

На кого направлен проект:

№10003; На детей и подростков, а также на взрослое население деревни Ёркино.

№10003; На членов органа ТОС „Ёркино“.

Основные действия по проекту:

№10003; Разборка крыши, кровли.

№10003; Замена балок и стоек, устройство стоек под балки перекрытия, ремонт кровли и крыши.

№10003; Разбор полов, ремонт стоек и полов.

№10003; Сооружение оснований под 2 печи, кладка печей и труб, оштукатуривание и побелка их. Конопатка стен, обивка стен, электромонтажные работы, отделочные работы (окраска стен, окон, дверей, полов, оклейка стен обоями и вставка стекол).

№10003; Оборудование Дома ремесел, оформление интерьеров, оснащение мебелью и утварью.

№10003; Сооружение в деревне моста через ручей».

Идеи и подходы, заложенные в проекте, были достаточно хороши. Одно из преимуществ — многофункциональность дома, совмещение в нем целого ряда направлений. Под ремесленную мастерскую для детей и взрослых предназначалась одна из двух комнат дома. Там должны были разместиться станки, стеллажи с материалами и поделками. Вторая комната, хотя называлась кухней, предназначалась для различных встреч. Это была своего рода штаб-квартира ТОСа, где тосовцы могли нормально и регулярно организовать свою работу.

Но с самого начала это место предназначалось и для жителей деревни. Его предполагалось сделать такой деревенской гостиной, общественным деревенским центром. Планировалось, что тут будут своеобразные клубы общения по интересам.

Еще на стадии разработки проекта несколько человек выказали свою заинтересованность. Поэтому кухню-гостиную планировали сделать как можно более уютной, в традиционном северном стиле, с русской печкой, с различной утварью, с самоваром — для чаепития. Интерьер дома должен был служить также небольшим музеем старинного быта, тут тосовцы намеревались принимать гостей, туристов. Здесь же они собирались проводить небольшие художественные выставки. Вот таким довольно разнообразным должен был стать Дом ремесел. И все эти разнообразные направления усиливали и дополняли друг друга.

Мост как способ сплочения

Но интересно и примечательно то, что работу ёркинские «берегини» начали не с дома, а с моста. Как рассказывала Марина Кликунова, которая с весны 2002 года возглавила ТОС, сделали они это не случайно. На одном из собраний пришли к выводу, что необходимо больше работать с населением. Для этого надо найти небольшое, важное для всей деревни дело. И чтобы реализовано оно было если не всей деревней, то как можно большим числом людей. Хотелось, чтобы население прониклось идеями развития, поверило бы в них. И в себя самих. Хотелось, чтобы ТОС в своих начинаниях получил большую поддержку деревни. И чтобы в эту работу втянулось как можно больше мужчин. А то только слабый пол о местном развитии печется. Все на женских плечах.

Стали искать идею проекта и пришли к выводу, что нужно обязательно восстановить мост через канаву в центре деревни. Несколько лет мост разрушался и оказался в полной негодности, от старости провалился, и его забросили. Никто ничего не делал, хотя это было очень неудобно. Коров на пастбища приходилось гонять вкруговую и добираться в объезд. Но это не самое главное. Хуже всего было то, что тяжелая техника постоянно грохотала рядом с детским садом и парком, создавая опасность для детей.

И вот «берегини» попытались созвать в деревне собрание по вопросу ремонта моста, вывешивая объявления. Один раз повесили, другой, третий... Мужчины не собираются, приходит всего несколько человек. Тогда стали приглашать лично, звонить по телефону, ходить по домам. В конце концов удалось мужиков поднять: поехали заготавливать лес. Часть материала решили взять с разрушенного здания старой фермы, кое-что там выбрали. Работа пошла, мост построили за две с небольшим недели. Почти 20 ёркинских мужиков вышли на стройку. Сделали без единого рубля.

Из разговоров в деревне:

— *Что позволило построить мост?*

— *Так дело-то нужное, давно надо было его построить. Каждый заинтересован, чтобы не ездить в объезд.*

— *Почему же раньше не построили?*

— *Наверное, потому, что тут нужно только сообща, надо ить, чтобы кто-то собрал...*

Теперь в деревне оценили, что если есть кто-то, кто может объединить людей, — это очень важно. Как говорят члены ТОСа, это было достижением, их небольшой победой. После этого отношение к ТОСу стало меняться. На него стали по-другому смотреть, больше поддерживать.

Реализация проекта

Работа по дому началась в самом начале лета, хотя первый перевод денег из области ТОС получил только в июле. Естественно, работ было очень много. Часть стройматериалов пришлось покупать в райцентре, а это на другом берегу Пинеги, и переправа стоит недешево. Выручил сельский глава Александр Георгиевич Козьмин.

Вскрыли все полы — они были в плачевном состоянии. Стали менять все опоры и балки в нижней части дома, настилать черный пол, проводить изоляцию, утепление, затем настилать новые полы. Перед этим из массивных бревен соорудили основания под две печки: русскую печь в кухне-гостиной и «голландку» в мастерской. Сложили печи. Затем утеплили потолки и заменили кровлю дома: сняли старый шифер, напоминавший решето, разобрали конструкции кровли, также обветшавшие. И поставили все новое.

Затем приступили к работам внутри. Решили, что стены в кухне-гостиной восстановят в первозданном виде, показав, как это было в старину, просто струганные бревенчатые стены. Для того чтобы они выглядели хорошо, их пришлось заново отесывать, а потом еще, как в старину, пройти по ним дресвой.

Удалось собрать людей к этой работе. И здесь значительная часть ее также была выполнена на общественных началах, всем миром. Это делали и члены ТОСа, и просто

желающие жители деревни. Иногда работа шла даже в две смены. Кто мог, приходил днем, кто не мог днем — работал вечером. Потрудились на совесть, основательно и качественно.

Серьезным подспорьем для ёркинского проекта (как и других наших проектов) стала финансовая помощь со стороны службы занятости. Пусть и небольшие деньги, но они позволили продвинуть стройку. Нам с Т. Д. Румянцевой удалось наладить хорошее сотрудничество с Департаментом федеральной государственной службы занятости по Архангельской области. Руководитель областной службы занятости Оксана Михайловна Романив стала членом областной комиссии по проектам сельского развития, настоящим сторонником, союзником идей развития в сельской местности. Она с самым искренним интересом вникала в детали, подсказывала, как в этой работе могут быть использованы возможности службы занятости. И районные центры службы занятости тоже были нацелены на поддержку проектов развития. В результате троих безработных мужиков из Ёркино привлекли к работе в Марфином доме и выплатили пособие от службы занятости. Кроме этого, тосовцы вели поиск новых экспонатов для своего музея на чердаках, поветях. Собрали новую коллекцию. К зиме Дом ремесел был полностью готов.

Марфин дом — целитель душ

Теперь в Ёркино есть совершенно удивительный дом.

Могла ли его прежняя хозяйка Марфа Максимовна Томилова, скромная сельская жительница, представить, что когда-то простую сельскую избу, в которой она прожила большую часть своей жизни, назовут ее именем и превратят в деревенский Центр и музей, вместе взятые? Избушка хоть и просторная, но с виду такая неприметная, низенькая. Зимой снегу наметает чуть не до крыши, и она выглядывает из сугробов, как медвежонок из берлоги.

Но если разобраться, в этом доме было нечто примечательное всегда. Марфа Максимовна была человеком с особым даром, она так умела делать массаж, что поднимала людей на ноги. Теперь никто не вспомнит, по наследству она получила такой секрет или как-то иначе, но о ее даре в округе знали. Даже слепую (а последние годы жизни она была полностью слепой) ее возили по окрестным деревням врачевать людей, принимать роды. Жизнь она прожила нелегкую: выйдя замуж, уехала с мужем в Сибирь, но там их дом сгорел, ничего спасти не удалось. Вернулась на родину с одной только семейной иконой. Муж погиб на фронте, и ей пришлось хлебнуть нелегкой вдовьей доли. Но была она человеком доброжелательным, гостеприимным, певуньей. Поэтому у нее нередко собирались, чтобы попеть песен. Так что создание Марфина дома продолжило ее традиции. И сама Марфа Максимовна смотрит со своего портрета на стене в мастерской.

Дом получился и в самом деле замечательным.

Наклоняясь, чтобы не удариться о притолоку (двери на севере низкие, так берегут тепло), через коридор, передизбье, входим в кухню-гостиную. Струганные, светлые бревенчатые стены создают ощущение уюта. Сосновые бревна словно напитаны солнцем. На них — расшитые полотенца. Глаза упираются сразу в старинную деревянную кровать, застеленную лоскутным одеялом. Оно яркое, пестрое. Над кроватью — большие «семейные» рамы с фотографиями, какие издавна заполняли фотографиями родных (сейчас здесь фотографии ТОСа). Слева от входа — старинный медный рукомойник с медным тазом. Справа от входа — большая белая красивая русская печь. Угол за ней по-местному называется «задоски». Само название этой части избы показывает, что она отделена, как бы спрятана от глаз. Это традиционный уголок хозяйки, где хранится хозяйственная утварь. И в Марфином доме ее немало: висит наблюдник — несколько полок, что-то вроде небольшого стеллажа, на который ставили посуду. Здесь «живут» горшки, ладки, тарелки, тuesки, ковши из капа...

В кухне вообще немало удивительных вещей, артефактов старины. Вот старинный медный фонарь, а вот изумительные медные стаканчики и братыни, тоже медные, в которых подавали пиво. Здесь нет ничего особенно дорогого, но вещи притягивают взгляд, хочется их потрогать, повертеть в руках. Вдоль стен — лавки. В Красном углу — под божницей — стол

с самоваром. За ним пьют чай.

Во второй комнате стоят аж три ткацких станка и несколько лавок. Здесь работают. Здесь же — результаты труда: как пестрая радуга, рукавички с традиционными узорами, половики, разноцветные пинежские пояса. И пузатые сундуки друг на друге. Все как полагается в хорошем пинежском доме.

И все же, думается, главное в этом доме сегодня — это люди и та атмосфера, которую они сумели создать. Клуб этот большей частью женский. Существенной частью клуба является работа мастерских. Люди приходят сюда работать: они ткут, шьют, вяжут, занимаются различным рукоделием. Но кроме этого, здесь общаются, поддерживают друг друга, отдыхают душой. Такой своего рода Центр психологической поддержки. Здесь возникла группа, коллектив, в котором люди хорошо себя чувствуют и им приятно видеть друг друга, собираться вместе.

Из разговоров:

— *Вот прошел вечер, и как будто чего-то не хватает, надо туда идти. Надо бежать в наш дом, там отдыхаешь душой.*

— *То, что люди общаются, что-то могут вспомнить, посмеяться, попеть — это очень важно. Это помогает преодолевать жизненные трудности.*

— *Тут так уютно, тепло, такая располагающая атмосфера. И мы это очень ценим. Мы это стараемся поддерживать, сохранять. К нам ходят люди самого разного возраста, и нам всем здесь хорошо.*

У группы стали складываться свои традиции. Главная — обязательное чаепитие за общим столом с самоваром. Не выпив чаю, не уходят, потому что «это для души». Это святое. Чтобы это происходило как-то по особенному душевно, в Каргополе заказали глиняную посуду, кружки и прочее с надписью «Ёркино», чтобы чай пить из своих фирменных кружек. И готовить кашу в своих фирменных горшочках.

Но, кроме того, Дом ремесел стал центром развития, центром, где происходит обсуждение планов на будущее. Основой группы людей, регулярно собирающихся в Марфином доме, является ТОС. Сегодня он в Ёркино и численно вырос, и изменился, и стал гораздо более сплоченным. Это уже совсем не та группа, что была год назад.

Глава четвертая

Обретение опыта

Картошка. Неудачи как фактор роста

Но чтобы прийти к сегодняшним успехам, ТОСу пришлось пройти через испытания и пережить не самые приятные дни. Неудача была связана еще с одним самостоятельным мероприятием (проектом) ТОСа. Хотя, казалось бы, уж тут-то что могло случиться, дело простое и привычное — выращивание картофеля.

Уже второй год ТОС засаживал и выращивал небольшое поле картошки. Правда, делалось это не очень организованно и не очень осмысленно. В первый год, коллективно сажая картошку, тосовцы не знали, куда ее денут и на что потратят вырученные средства. И зачем они вообще это делают, они не очень понимали. Основной мотив был: «Ну надо же что-то делать!» Некоторые махали рукой: «А может, ничего и не вырастет. Ну, а если вырастет, там посмотрим. Слава богу, не пришлось тратить на поле никаких средств, денег платить не пришлось». Словом, работали на авось.

Во всем этом уже была заложена проблема. И в том, что люди, не обладая реальным организационным опытом, взялись за несколько дел одновременно (хотя мы все время, как могли, старались отговорить их от этого). И в том, что люди делали что то, не имея четкого плана (частью которого в данном случае была наработка своего рынка сбыта). Когда мы потом обсуждали ситуацию с ТОСом, они согласились, что проблема заключалась в неумении ставить четкую цель, видеть перспективу, в неумении организовывать и

прорабатывать дело. Ведь даже самое простое дело, чтобы стать успешным, должно быть хорошо организовано.

И еще. То, что не пришлось платить деньги, не означало, что работа была «бесплатной». На самом деле на этом поле был затрачен очень важный ресурс — человеческий труд. Непонимание этого подводило участников наших проектов и в других деревнях. Бесплатного ничего нет. Все должно чего-то стоить и должно чем-то возмещаться. Не обязательно деньгами. И то, что люди, которые «потратили» свой труд на картофельном поле, не очень понимали, зачем и на что, таило проблему. Поначалу кто-то помогал на поле, но потом энтузиазм стал гаснуть. Толком не пропололи, как-то домучили поле до осени. Урожай собрали, но продали его по самой низкой цене. Потратить деньги решили на разные общественные нужды, но в деревне это получилось как-то само собой, вроде ТОС «должен». Это тоже не очень здорово. Назвать все это успехом нельзя. Но и провала не было. Было скрытое неудовлетворение многих участвовавших.

Весной 2002 года, занимаясь проектом Дома ремесел, решили параллельно опять сажать картошку. В этот раз начали пораньше искать сбыт, но над ошибками прошлого года, по сути, не поработали, организация осталась примерно той же, что и прежде, как и мотивация участников. Как известно, где тонко, там и рвется. Да еще очень неблагоприятно сложились обстоятельства: осенью Марине Кликуновой пришлось уехать в Архангельск, а кроме того, в том году очень рано наступили холода. Коллективное поле ушло под снег. Практически ничего не выкопали. Катастрофа!

Провал с картошкой обострил те проблемы, которые существовали внутри группы. А они были, как и в любой молодой организации: все люди разные, надо научиться работать сообща, понимать друг друга. Так как это непросто, порой возникают разногласия и конфликты.

Тогда, осенью 2002 года, ТОС пережил очень тяжелое время. У кого-то стали опускаться руки. Часть людей вообще отошла, им все это стало неинтересно. И у самих тосовцев возник вопрос, нужен ли вообще ТОС. Если да, то каким он должен быть и что делать дальше. Решили этот вопрос вынести на обсуждение всей деревни. Раз создавался ТОС всей деревней, то и дальнейшую его судьбу пусть решает деревня. На собрание пришло около тридцати человек, что было очень неплохо. В какой-то степени это, наверное, было и ответом на то, что в течение почти года до этого ТОС пытался наладить новые отношения с деревней: пытался привлечь людей к обсуждению деревенских проблем. Приглашал на собрания, вывешивая объявления в магазине. Чтобы информировать тех, кто на собрания не ходил, в магазине же вывешивали «Ёркинский листок», свою небольшую стенгазету.

Позволю себе небольшое отступление. Мы на каждом своем семинаре, при каждой встрече пытались поддерживать эту линию на открытость. Подчеркивали, что ТОС не должен замкнуться в себе самом, превратиться в небольшой междусобойчик, он должен быть ориентирован на формирование сообщества. Задача ТОСа в том, чтобы создавать связи в деревне, способствовать вовлечению сельчан в дело, пробудить их. Для этого ТОС должен быть открытой системой, быть ориентированным не внутрь себя, а вовне (хотя и внутреннее развитие группы тоже забывать не надо, группу надо «выстраивать»). Эта направленность изнутри наружу, направленность на людей — одно из ключевых условий успешной деятельности группы.

И то, что тогда, в ноябре, для такого большого количества жителей Ёркино судьба ТОСа оказалась важной, в какой-то степени свидетельствовало, что эти новые отношения здесь начали выстраиваться. Люди стали понимать, что ТОС делает, начали верить ему, стали включаться.

Разговор тогда получился серьезный и доброжелательный. Из Кушкополы приехал сельский глава А. Г. Козьмин, который самым серьезным образом поддержал ТОС. Поддержали и пришедшие на собрание ёркинцы. Да, были какие-то ошибки. Но и Петр Первый сражения проигрывал, а потом собирался с силами и добивался побед. Членам ТОСа было, по сути дела, сказано: «Вы нужны! То, что вы начали, для деревни важно. Верьте в себя и продолжайте свою работу».

Как рассказывала потом Марина Кликунова, «все встало на свои места. Мы

успокоились. Было радостно получить такую поддержку. И все пошли дружно работать в наш дом». Собрание имело для ТОСа существенные последствия: он вырос численно, пришли, правда, в основном женщины. Теперь они постоянно, многие ежедневно, собираются в Марфином доме.

Прекрасные женские лица. И мужики

ТОС в Ёркино имеет сегодня женское лицо. И работа держится в значительной степени на женских плечах. Сама возможность каких-то проектов и развития обусловлена тем, что есть несколько женщин, которые начали менять деревню.

Конечно, успех ТОСа во многом связан с тем, что есть такой человек, как Марина Кликунова, руководитель ТОСа. Есть человек, которому все это время почему-то было нужно тащить на себе эту ношу. Несмотря на то что она порой бывала неуверенной и растерянной, в целом это очень мужественный человек.

Родилась Марина в Ёркино, здесь же закончила школу. Как и мама, всю жизнь проработавшая в местной школе, поступила в педучилище в Каргополе. Там вышла замуж и начала работать. Но в 1993 году вернулась в Ёркино и решила из родных мест больше не уезжать. Мужа сюда перетянула. Устроилась в школе учителем начальных классов.

На вопрос, почему взялась за ТОС, отвечает: «Не знаю, хотелось чего-то интересного, хотелось чего-то добиться. А сейчас уже не могу бросить, ответственность, что ли, чувствую».

Из отзывов о ней в деревне:

— Она настырная, будет добиваться своего. Стараются довести начатое до конца.

— Умеет людей убеждать, может свои идеи передавать людям. Признается в ошибках. Недостатки? Прямолинейная. Иногда скажет прямо в лоб.

Сегодня в Ёркино не станут спорить, что Марина — лидер. Она пользуется здесь доверием. Но Марина ничего бы не сделала, если бы вокруг нее не было группы поддержки, ее подруг и сподвижниц Тани Первушиной, Надежды Заварзиной, Тамары Порошиной и других. Они люди скромные, о себе говорить не любят. Если речь заходит о них, машут руками: «Да мы то что...» Но на самом деле успех был сложен из множества небольших частей, и каждый внес свой вклад, даже те, кто потом отошел. Без них ТОС был бы не таким, каков он есть. Или, может быть, совсем бы не состоялся. И, бог даст, они еще внесут свой вклад в будущем.

В последнее время в ТОС пришло немало женщин старшего поколения. Они тоже часто говорят о себе: «Да что мы-то тут... Надо молодым дела делать». Я возражаю: чтобы привлечь молодых, необходимо участие старших. Так всегда было, только прежде это были мужчины, а сегодня в основном женщины. Но и мужчины Ёркино постепенно втягиваются в орбиту развития. Тот же мост — его ведь мужики строили. Некоторые потом заходят в Марфин дом, совет какой дадут или еще чего. А Николай Афанасьевич Дрочнев — активный член ТОСа. Безработный, но грамотный человек Приходит с планами развития в Ёркино своего малого производства: тот же картофель, обработка шкур зверей, пошив из них изделий.

Безусловным признаком роста ТОСа является то, что здесь стали учиться распределять нагрузки, функции. Председатель ТОСа Марина Кликунова старается передать другим членам ТОСа полномочия, чтобы не тащить все на себе. И у них начинает получаться.

Наши встречи и дискуссии

После того как Марфин дом был сдан в эксплуатацию, наши встречи с ёркинскими тосовцами стали гораздо более обстоятельными. Разговор в новом уютном доме, да еще за чашкой чая, складывался как бы сам собой, становился душевнее. Хотелось поддержать тосовцев, вселить в них силы и уверенность. Но это не были умильные беседы. Как раз наоборот. Нередко это были и острые дискуссии, и жаркие споры. Порой мне приходилось просто протестовать против позиций некоторых членов ТОСа. Слышу, как в разговоре

начинает все чаще повторяться: «Вы должны нам... Вы нам... Нам бы от вас...» — и начинаю понимать, что теперь вот я оказываюсь тем «дядей, который должен». Это значит, что ответственность за происходящее плавно стали перевешивать на меня. Вслед за этим открываются взгляды некоторых членов ТОСа, что для того, чтобы появилось что-то хорошее, надо, чтобы его кто-то дал.

Одна из женщин отстаивала эту позицию очень упорно: «Вы как хотите доказывайте, но пока кто-то не даст, оно само не возьмется. Вот если бы нам кто-то дал, мы бы дальше-то пошли в гору».

Конечно, эти взгляды разделяются не всеми, но все же они есть. Ведь вновь приходящие люди приносят свои убеждения, свои представления о жизни. Они не могут не оказывать влияния на группу. Вроде бы это уже пройденный этап, тосовцы здесь уже столько сделали. Но выходит, что желание сгрузить на кого-то ответственность, быть ведомым — это серьезное искушение. Оно может порой появляться даже у вполне активных и ответственных. Но это точно не путь развития. Я делаю все, чтобы «вернуть» тосовцам чувство ответственности за их дело. А заодно пытаюсь прояснить наши с ними отношения. Да, мы существуем для того, чтобы помогать, и, конечно, будем это делать. Вопрос в том, что значит «помогать»? И что ТОС может сам? И растет ли со временем его самостоятельность? Что будет, если мы помогать перестанем? И вообще, о чем лучше говорить: о помощи или о партнерстве? И в чем заключается наше партнерство? Этот разговор людей озадачивает. Не на все вопросы мне могут дать ответы. Кто-то заметил: «Как это вы не хотите брать на себя ответственность? Но это вы, ваш институт взбудоражил нас. Да мы вам и благодарны за это». И все же в конце мы соглашаемся: ответственность за развитие в деревне лежит на людях в деревне, на ТОСе. Она должна быть внутри деревни, а не на ком-то вовне. Это одно из базовых условий развития.

Несколько раз мне приходилось подчеркивать то, что мне казалось серьезной слабостью ёркинского ТОСа. Он явно в недостаточной степени нацелен на то, чтобы задействовать местные ресурсы. Проекты были больше ориентированы на то, чтобы потребить ресурсы, приходящие со стороны. Тем самым ТОС попадает в зависимость от внешней помощи. Конечно, позитивные изменения происходят, но они могли быть большими при включении местных возможностей. А они не включены. И не потому, что их нет. Скорее, в силу традиционного желания получить все со стороны, потому что так легче. Но если все останется на этом уровне, то где здесь развитие? Кто то добрый дал, мы потребили. Дальше опять надо, чтобы дали.

Выплескивались в разговорах и накопившиеся сомнения, и растерянность, и неверие. Казалось бы, ТОС кое-чего достиг. И все же есть целый ряд «но», которые сдерживают развитие. Люди по кругу делятся своими мыслями:

— *Нет средств. Что бы мы ни делали — нужны средства. Конечно, какие-то средства ТОС получает, но мы их в проекте истратим — и их опять нет.*

— *Нет точки, от которой могли бы оттолкнуться. То, что сделано, уже сделано, а как подступиться к чему-то новому — не хватает понимания. Есть какие-то мысли, но как их реализовать? Не знаем, за что схватиться.*

— *Не хватает уверенности в своем будущем, потому что пока нет тех результатов, которых хотелось бы. То, что достигнуто — это большие результаты «для души».*

— *Все-таки очень мало активных людей. Многие не хотят браться за какие-то дела, знают, что надо будет очень много работать. И они говорят: «Мы всей душой, но мы за это не возьмемся. Хорошо бы кто-то взялся».*

Со всем этим стараемся разобраться не торопясь. Я пытаюсь помочь людям обрести уверенность и точку опоры. Да, есть проблемы. Да, их немало. Но это нормально.

Прошлые успехи — это прошлые успехи. Они греют, но надо делать новые шаги.

И вновь доказывать, чего ты стоишь, что ты можешь. И опять надо что-то находить, что-то придумывать, чему-то на ходу учиться. И именно вот это и есть развитие, так что не позволяем себе грустнеть и расслабляться. Идем дальше. Прорвемся!

Вы сумели взять на себя функции объединяющего центра, получить кредит доверия от деревни. Так? Так. Сумели реализовать несколько хороших дел. Это есть? Есть. Вы сумели

увидеть и оценить некоторые из тех ресурсов, на которых, как оказалось, деревня вполне может развиваться. Посмотрите, как здорово! Да, наверное, не все получилось так, как хотелось бы. Но ведь многое и получилось! И получилось неплохо. И вот эти осознаваемые вами «но» — это отчасти и свидетельство того, что вам захотелось чего-то более серьезного. Так ведь это замечательно! Вы раздвинули границы своих горизонтов и стали осознавать то, что прежде оставалось «за кадром». Вы увидели, как много вам еще надо обрести. Как много того, чему вам надо учиться, чтобы это развитие стало по-настоящему устойчивым. Но ведь раньше вы просто не смогли бы этого ни оценить, ни понять. А сегодня вы уже можете с этим работать. Словом, вы уже запустили механизм развития. Вы уже в пути, вы можете двигаться вперед. А вот как далеко вам удастся уехать — это вопрос, ответ на который зависит от вас самих. Поскольку все в конечном итоге зависит от нас самих.

Кое-что о механизмах развития. Переход на новый уровень

С наших встреч люди уходили с разным настроением, иногда вдохновленные, иногда озадаченные и с полным сумбуром в головах. Но я с радостью наблюдал, что спустя некоторое время наши беседы уже строились по-другому. Люди начинали использовать новую лексику, они более позитивно смотрели на происходящее. И мы могли продолжить общение на другом уровне.

Иногда мы возвращались к тому, о чем говорили прежде. Например, к мысли, что все зависит от нас самих, поскольку это одна из базовых позиций, на которых строится развитие. Если эта позиция становится реальной ценностью людей, участвующих в развитии, то оно получает совершенно другой импульс. Но как этого добиться, если сегодня этого нет?

Я ждал возражений. И они, конечно, были: «Да что вы такое говорите! Да разве, скажем, от нас зависит, будет ли дождь над нашими полями? Или та же политика правительства...» Хорошо, согласен. Есть, конечно, вещи, которые от нас с вами не зависят и их немало.

Но в любом случае есть свобода выбора, как к ним относиться. Ваша жизнь зависит от вас, потому что вы можете выбирать, где вам быть, что делать. И чему уделять внимание: тому, что вы можете изменить, или тому, что от вас не зависит. Так вот концентрировать внимание надо стараться на том, что от вас зависит. Вы можете это делать? Можете.

И давайте вспомним, чтобы добиться успеха, надо:

✓ Стараться концентрироваться на том, что зависит от вас.

✓ Помнить, что успех зависит от того, что вы — не кто-то, а вы! — будете делать, как вы будете это делать, что вложите в свое развитие.

✓ Ваши действия зависят от вашего отношения к жизни и к себе. От того, что у вас в сердце и в мыслях.

✓ А ваши мысли зависят от вас. От того, как вы их организуете.

Посмотрите, сколько всего зависит от вас! Разве это не здорово? Практически все, что вам нужно для того, чтобы быть успешными, чтобы развиваться, зависит от вас!

Ну конечно, заявление о том, что от нас зависят наши мысли, тоже должно было вызвать возражения. Как это они от нас зависят? Мысли ведь приходят сами по себе. Они же летают, как бабочки. И все же мы можем организовывать свое мышление. Мы можем делать свое мышление более позитивным. Более того, чтобы чего-то достичь, надо обязательно организовывать свое мышление, управлять своими мыслями.

Помните про тот стакан, который у кого-то наполовину полон, а у кого-то наполовину пуст? А это один и тот же стакан. Чтобы было какое-то развитие, чтобы был успех, очень важно формирование позитивного мышления. В одном и том же явлении можно увидеть только проблему, а можно увидеть и возможность. Чтобы мыслить позитивно, давайте строить позитивные мыслеформулы.

Можно говорить: «Мы этого не умеем». А можно: «Мы хотим этому научиться». И в том и в другом случае имеется в виду, что навыков сегодня нет, но в одном случае это лишь констатация негатива, которая негативно и настраивает. В другом случае — позитивный настрой, который создает мотив добиться успеха. Как видим, это принципиально разные

подходы, и последствия в этих двух случаях будут очень разные. Пусть ваш стакан будет полон! Поэтому не говорим: «У нас нет». Говорим: «Нам нужно, мы хотим, мы ищем».

Согласились. После этого переходим к обсуждению того, что сейчас больше всего нужно ТОСу Ёркино.

Тосовцы формулируют свое понимание:

— *Нужны проекты, которые создавали бы рабочие места, давали бы людям заработок, решали главную проблему, которая сегодня стоит перед деревней.*

— *Надо продумать дальнейшую работу по укреплению связей в деревне, привлечению людей. Как привлечь побольше людей, особенно мужчин и молодежь.*

— *Надо составить план своей работы. Кто за что отвечает. Кто что будет делать. Кто какой проект будет разрабатывать.*

Замечательно. Но с моей точки зрения, стоит кое-что добавить.

— *По-моему, очень нужны новые идеи. Пока наблюдается явный недостаток идей и их явная традиционность. Это некий замкнутый круг, который надо разорвать. Что можно сделать, как это сделать, что сделать изюминкой. В каждой деревне есть ресурсы, которые могут стать основой развития. Надо только найти, как их подать, найти, как их продвигать, найти для них рынок. Вот эта работа с идеями, работа по их поиску и разработке — одна из основ развития и одна из задач ТОСа.*

— *Необходимо развивать свою группу, ТОС. Нужно просто учить людей. Необходимо постоянно учиться, приобретать те навыки, те знания, которых не хватает.*

— *Далее, необходима проработанная стратегия развития. Необходимо более тщательно организовывать, выстраивать свое развитие. Направлений, задач, идей может быть много. Но нельзя заниматься всем сразу. Надо выбирать и планировать. Что мы хотим сделать? Чего мы хотим достичь? Каким образом? Что должно получиться в итоге?*

— *И только затем наметить последовательность шагов по достижению намеченных целей. Причем не просто наметить, а проработать эти шаги так, чтобы они обязательно были сделаны успешно. Это стратегия. Хотелось бы, чтобы слово «стратегия» стало ключевым.*

Согласны?

Члены ТОСа соглашаются.

Ну что ж, тогда давайте работать.

Осознанность развития — залог его успеха

За последнее время тосовцы сделали в Ёркино немало: устроили подсыпку дороги в одной из частей деревни, чтобы грязи было меньше. Начали заниматься освещением деревни. Взяли на себя организацию антипаводковых мероприятий. Провели деревенский митинг. Но мне кажется, что одно из главных достижений последнего времени — это то, что ТОС начал серьезно работать над своей стратегией. Ёркинцы в этом не были одиноки.

Осознанность развития, понимание, куда идти дальше — это то, что мы в работе со всеми нашими ТОСами всячески старались вывести в самый центр внимания. Мы посвящали вопросам стратегии развития наши семинарские занятия, на которых учили тосовцев, как с этим работать. Выносили вопросы стратегии на «круглые столы», говорили об этом на наших встречах. Это стало предметом наших «домашних заданий» ТОСам, предметом нашей переписки. Мы старались убеждать: «Надо делать шаг вперед. Лимит отпущенного времени невелик. Вы должны быть в состоянии предъявить свои победы. Вам нужны успехи! Наличие проработанной стратегии — один из главных факторов успеха. Организация, у которой есть стратегия развития, развивается совершенно не так, как та, у которой ее нет».

И эти «мучения» были не напрасны. Стратегия ёркинского ТОСа (как и у ряда других) появилась. В кратком изложении она выглядит следующим образом.

ТОС выделяет 4 основных направления своей работы на будущее, за каждым из которых будут закреплены конкретные люди. Они во многом взаимосвязаны, но в принципе существуют как самостоятельные направления, отделения ТОСа.

Два направления можно назвать развитием занятости и мелкого предпринимательства.

1. Выращивание картофеля на продажу.

2. Заготовка дров для жителей Ёркино (преимущественно пенсионеров).

Первое направление — это и попытка взять реванш за неудачу прошлого года (поскольку еще и сейчас в деревне нет-нет да и пошутят про картошку, которую выращивают, но не выкапывают). Но это и разработка производства, которое с точки зрения жителей может быть достаточно перспективным. Что важно!

И заготовка дров тоже очень актуальна для деревни, где многие пенсионеры не могут заготовить дрова и каждый год маются с этой проблемой. Организованная ТОСом бригада заготовит и привезет для них дрова по сносным ценам. Работа в этих двух направлениях — конкретные дела, которые помогут создать рабочие места в деревне, помогут заработать деньги. Часть прибыли планируется потратить на закупку сельскохозяйственной техники (для дальнейшего расширения сельскохозяйственного производства) и оргтехники.

3. Еще одним направлением деятельности станет развитие самого Марфина дома. Он будет оставаться социальным центром деревни и «офисом» ТОСа. И будет дальше развиваться как мастерская. Мастерницы будут работать над, тем, чтобы повысить свое мастерство, получить большую известность, участвовать в различных выставках (районных, областных и прочих). Уже сегодня ТОС помог одной мастернице, Надежде Заварзиной, пройти курс обучения секретам мастерства в филиале школы Бурчевского в селе Конево и получить сертификат. В Марфином доме будет собираться коллекция изделий местных умельцев, чтобы все приезжающие и жители Ёркино могли прийти полюбоваться ими.

4. Кроме того, дом станет одним из звеньев в четвертом направлении: развитии сельского туризма. ТОС намерен вместе с Институтом общественных и гуманитарных инициатив заниматься развитием въездного сельского туризма. В Ёркино есть для этого неплохие возможности: есть самобытное наследие, памятники архитектуры, нетронутая природа, легенды, предания, связанные с разными местами в округе. Но развитие туризма в одной отдельно взятой деревне невозможно, необходимо объединяться с другими деревнями своего района (а может, и других районов), втягивать их в процесс развития. Придется немало поработать. Важным звеном этого останется летний лагерь. В один из летних сезонов провести его не получилось, но отказываться от него совсем не собираются, в дальнейшем это перспективное направление также будет обязательно развиваться.

Конечно, здесь еще кое-чего не хватает, эту стратегию надо дорабатывать. Но к реализации почти всех этих направлений тосовцы уже приступили.

Работы на картофельном поле ведутся. Бригада по заготовке дров создана. Работы по Дому ремесел продолжаются. Недавно мастерницы открыли выставку своих работ, на которые приезжают посмотреть из других деревень. В течение лета тосовцы намерены соорудить у своего дома резное крыльцо и благоустроить территорию вокруг, поставить скамеечки, чтобы можно было отдохнуть и полюбоваться далями бесконечных ёркинских лугов и Пинегой. Будет даже свой колодец. Все честь по чести.

Глава пятая

Предварительные итоги

Презентация Дома ремесел

Наверное, лучше всего представить то, что за эти несколько лет удалось достичь ёркинскому ТОСу, каково сегодня его значение, можно было в ходе презентации Марфина дома, на которую мы отправились с Саймоном Косгроувом прямо из Архангельского аэропорта.

Добрались до Ёркино мы вместе с главой района, который встретил нас в Карпогорах уже поздно, когда на деревню опустился темный, как смоль, северный вечер. У Марфина дома нас с хлебом и солью встречали члены ТОСа. Впрочем, нас ждало много народу: сотрудники администрации, депутаты, сельские главы, работники культуры, гости из других

деревень района.

Торжественно приколотили резную доску на Марфин дом, поручили Саймону как почетному гостю разрезать ленточку. Затем совершили небольшую экскурсию по дому. Выпили из старинной братины домашнего пива, сваренного по традиционным местным рецептам. Послушали, как интересно члены ТОСа и даже глава района рассказывают о традиционной крестьянской культуре Пинежья, попробовали поработать за старинными ткацкими станками. А после этого все вместе отправились в клуб, где народу было еще больше, чуть не полдеревни.

На стареньких неказистых стенах — платки и шали, чтобы сделать помещение поуютнее. Гостей усадили вокруг большого длинного стола в центре зала, все остальные — на скамейках и стульях вдоль стен. Получилось нечто, отдаленно напоминающее заседание средневекового европейского парламента. И это «заседание» и впрямь носило черты некоего гражданского действия: так «взаправду», со всей серьезностью и вниманием говорили и слушали люди о своей жизни. И даже выступления детского хора, которыми разбавляли речи выступавших, не сбивали с этой высокой гражданской ноты.

С интересом слушали гостя из Европейской комиссии, который рассказал немного о европейских проектах, о сотрудничестве Европы и России (разве не удивительно, что в этой небольшой северной деревне всерьез говорят о сотрудничестве с Европой!). Впрочем, Саймон хоть и был официальным гостем, понравился ёркинцам своей неофициальностью и простотой. Его теплые шутки вызывали смех, а слова о том, что ему особенно приятно присутствовать при открытии Марфина дома, поскольку недавно у него родилась дочь, которую назвали Марфой, — вызвали дружные аплодисменты. Как и та высокая оценка, которую дал ёркинскому проекту представитель Европы.

Мнение главы

Выступление главы района А. В. Хромцова было значимым. В нем была озвучена заинтересованность районной власти в развитии территориального самоуправления в Пинежском районе. Александр Владимирович отметил, что эта презентация — событие необычное и важное. Это чествование деревни Ёркино, которая вместе с еще одной пинежской деревней, Церковой, в очень непростых обстоятельствах смогла сама изменить свою жизнь к лучшему. Конечно, для этого нужна была помощь Фонда, Европейской комиссии и социальных консультантов из ИОГИ, умеющих работать с проектами развития.

Но Ёркино показало району: то, что еще недавно казалось многим пинежанам чем-то утопическим, привело к настоящему успеху. И теперь очевидно, что это путь который помогает сохранять деревню, дает району новые возможности. Хотелось бы, чтобы за этим последовали проекты развития в других пинежских деревнях. Это очень нужно. Администрация района будет эту работу поддерживать.

Мнение сельчан

Выступавших было очень много. Говорили разные люди: и приезжие, и жители Ёркино. Все они высоко оценивали работу ТОСа. Чтобы свести и немного систематизировать мнения, я повесил лист кальки и предложил людям сформулировать свои ответы на вопрос: «Чего на сегодня сумел добиться ТОС?»

Ответы выглядели следующим образом:

— *Наиболее активная часть деревни смогла объединиться. Это позволило начать работать над развитием деревни.*

— *Поверили в себя, в свои силы.*

— *Вернули к жизни идею коллективного сотрудничества. Поверили в нее сами, стали убеждать других.*

— *Научились формулировать цели.*

— *Научились писать проекты.*

— *Получили самые разнообразные новые знания, умения, навыки. Пусть не полностью,*

но все же овладели умением работать с документацией.

— Получили реальный опыт реализации проектов, достижения поставленных целей, реальный опыт управления.

— ТОС смог привлечь, пробудить интересу части деревни, получить ее поддержку. Сумел в какой-то степени поднять активность населения.

— Реализовано несколько реальных практических дел, решены конкретные проблемы.

— Создана временная занятость для части жителей деревни. Люди смогли получить временный заработок.

— В деревне стали заботиться о сохранении культуры и традиций.

— Создан деревенский центр — Марфин дом.

— Эстетическое и духовное развитие ёркинских детей, которые, участвуя в мероприятиях летнего лагеря, получили совершенно новые возможности, которых не было раньше.

— Идеи местного развития стали распространяться в районе.

— Ёркино стало достаточно известной деревней, как в районе, так и за его пределами.

Наверное, было названо не все, у нас было не так много времени для этой работы. Главное, что многие из присутствовавших в зале разделяли все вышеперечисленное, что это уже было общественным мнением.

Многим запомнились слова Веры Васильевны Степановой, руководителя ТОСа в деревне Церкова, которая буквально выплеснула в зал заряд оптимизма: «В районе у нас пока местное развитие только начинается, но в других районах оно уже активно идет. Институт собрал активных людей по всей области. Сделано уже немало. И когда мы увидели, что мы не одни, что инициативы развиваются, мы воспряли духом. Это большое дело! Душа радуется, когда становится больше активных людей. Мы верим, что деревни возродятся. Мы все сможем!»

Огоньки надежды

...Нам пора возвращаться. Как жаль, что не было времени подольше посидеть с участниками встречи за общим столом, послушать величавые и протяжные пинежские песни. Садимся в машину и вновь мчимся по заснеженной русской равнине мимо уснувших деревень. Вернулись в Архангельск почти под самое утро, уставшие и невыспавшиеся, но с огромным зарядом позитивного отношения к жизни. Всю дорогу мы говорили о том, что увидели. Об энтузиазме, о вере, о силе человеческого духа. О том, как прекрасны человеческие лица, когда светятся огоньки в глазах. О том, что объединившиеся, верящие в себя и имеющие ясную цель люди могут наладить свою жизнь. Могут даже горы свернуть. Мы смотрели на огни в окошках тех деревень, мимо которых проезжали, и они не казались безжизненными. Сейчас они казались такими теплыми и ясными маячками на фоне звездного зимнего неба.

Да нет же, в наших деревнях теплится жизнь! И эту жизнь можно, нужно наладить! По дороге я показал Саймону огни двух пинежских деревень, в которых у нас недавно возникли новые ТОСы. Там тоже взялись за возрождение своей деревни, идет работа, реализуются проекты развития.

Так что жизнь продолжается, и верится, что мы еще в самом начале пути.

ИСТОРИЯ ВТОРАЯ

Дом надежды для Заозерья

Исходные позиции

Если честно, то вот уж где трудно было ожидать развития деревень, так это в

Мезенском районе — одном из самых проблемных муниципальных образований Архангельской области. Объективно говоря, обстоятельств сложнее и неблагоприятнее для создания проектов развития, наверное, трудно придумать. Мезень — самый северный район Архангельской области, один из самых северных в России (историки говорят, что это самый северный российский район с коренным русским населением). Полярный круг, если бы его можно было увидеть в небе глазами, мезенцы наблюдали бы из своих форточек. И климат здесь соответствующий.

К этому надо прибавить почти полную оторванность от «большой земли». Район живет автономно, почти как остров. Автомобильная дорога (более полутысячи километров) — только зимник, всего несколько месяцев. В остальное время район с областью связывает малая авиация, ставшая для большинства практически недоступной. Билет в одну сторону — почти две с половиной тысячи рублей. Откуда такие деньги у мезенцев, если многие столько и за несколько месяцев не получают? И захочешь — не вырвешься: плотно малая родина в объятиях сжимает. Топливо и многие продукты — завозные, и цены здесь кусаются, как голодные волки, а вот с заработками просто беда. Значительная часть населения тихо перешла к натуральному хозяйству. Сельское хозяйство, которое являлось в большинстве деревень и сел района единственным производством, практически рухнуло. Что можно было предложить взамен? Какое производство развивать? Ситуация в других районах Архангельской области (также невеселая) казалась по сравнению с мезенской более благоприятной.

В таких условиях зимой 2001 года началась активная работа Института общественных и гуманитарных инициатив по развитию территориального самоуправления в Мезенском районе. Инициатором стал молодой глава администрации района Игорь Леонидович Заборский, незадолго до этого избранный на свою должность.

Сказать по правде, разворачивать работу института в Мезени мы не торопились, я знал, какие сложности нас там ждут. Работы, собственно, хватало и в других муниципальных образованиях. Но Игорь Леонидович сумел настоять на своем. Узнав, что мы проводили семинар в Пинежском районе (соседнем с Мезенским), он просто заехал за нами на своей машине в Карпогоры, сделав крюк почти в полтысячи километров. И когда он открыл дверцу своего «уазика» и спросил: «Ну что, готовы ехать в Мезень?» — как было не поехать?

Честно говоря, мы очень благодарны Заборскому и за то, что он тогда настоял, и за то, как он позднее поддерживал нашу работу. Думаю, именно заинтересованная позиция главы района, который постарался сделать все, чтобы наша работа была эффективной, помогла нам преодолеть многие сложности, с которыми пришлось столкнуться поначалу. Его поддержка стала для нас серьезной опорой.

Игорь Леонидович уже тогда, почти шесть лет назад, понимал, как немногие в нашей области — что такое консалтинг, что такое социальные технологии, зачем они нужны и какую пользу могут приносить. Он понимал, зачем нужны консультанты и социальные технологи, что именно современные консалтинговые технологии обеспечивают позитивные изменения и ничто не происходит само по себе. Он старался всеми силами продвинуть это и в своем районе.

Поэтому с администрацией Мезенского района было легко и приятно работать. У нас сложились по-настоящему хорошие, партнерские отношения, которые на протяжении нескольких лет очень помогали нам. Собственно, помогают и сейчас.

Очень важным являлось то обстоятельство, что с администрацией района мы были единомышленниками в основных вопросах. Мы понимали, что самое главное — это включить внутренние ресурсы муниципального образования, то есть для начала — пробудить активность людей.

Да, ситуация в деревнях района безумно сложная, да, впору было просто схватиться за голову. Но в районе есть и немалые возможности. И вот их надо заставить работать! Здесь можно неплохо жить, можно развиваться. У этой суровой северной земли огромный потенциал, но для его реализации требуется новый подход. Нужны новое понимание, новые модели поведения — как власти, так и населения. Требуется активность и ответственность, нужно, чтобы люди не вдали помощи со стороны, а начали менять свою жизнь сами.

Задача, которую мы вначале ставили перед собой, состояла в том, чтобы пробудить активность сельчан. Надо было расшевелить людей, уменьшить и нивелировать патерналистские настроения, в силу которых в деревнях и селах района просто ждали «дядю», который, наконец, придет все сделает, все решит и наладит жизнь.

Нам надо было показать, что в нынешних условиях на уровне деревни можно успешно решать очень многие проблемы, можно активно менять жизнь к лучшему. Нужно было запустить в районе процесс местного развития, чтобы хотя бы в одной деревне началась практическая работа, нацеленная на изменение ситуации. Люди — главный ресурс развития. Без них никакие другие ресурсы ничего не значат. В каждом районе есть какие-то сырьевые запасы, возможности, на которых можно нормально жить. Но вот чтобы эти возможности реализовать, нужны люди, которые сделают это.

Мы понимали, что задача очень непростая. Точек опоры не так много. И ресурсов, которые можно было привлечь, тоже. Здесь в районе (видимо, в силу отдаленности) традиционность взглядов, консерватизм мышления были особенно сильны и характерны, что для решения нашей задачи не сулило радужных перспектив.

Но у нас были свои наработанные технологии, которые, как мы видели, к тому времени давали неплохие результаты, был опыт других районов. Наш проект «Клуб лидеров местного самоуправления Архангельской области» поддерживали фонд «Евразия» и Агентство по международному развитию США. Была поддержка со стороны администрации области, совместно с которой мы создали в то время областной конкурс сельских проектов «Местное развитие», в рамках которого деревни могли получить небольшую финансовую поддержку из областного бюджета. Самое главное, я думаю, было огромное желание запустить модель развития в Мезенском районе. И мы взялись за дело.

Начались многочисленные поездки по району, встречи, сходы, выступления, диспуты, собрания, дискуссии, споры, обмен мнениями. Формы были разными. По сути, это был разговор о том, как мезенские жители могут участвовать в возрождении своих деревень, хотят ли и могут ли они что-то изменить в своей жизни.

Получалось по-разному: жители-мезенцы где с недоверием, а где с удивлением воспринимали то, о чем говорилось. То, что мы пытались с ними обсуждать, просто не укладывалось в их сознании, подобный подход казался чем-то ирреальным, фантастическим, или, как нам иногда говорили, бредовым.

«Ну что вы рассказываете, какое тут развитие, тут впору ноги протягивать, зубы на полку складывать, а вы о каких-то небесных кренделях говорите!» — примерно так можно пересказать реакцию некоторых сельчан. Кроме того, нам нередко приходилось выслушивать накопившуюся злость и обиду людей на то, в какие унижительные нечеловеческие условия они поставлены, какие лишения им приходилось переносить. И мы принимали на себя этот эмоциональный удар.

На первой встрече в Заозерье, которая затянулась до поздней ночи, заозерские мужики не скупались на выражения. Ругань стояла трехэтажная, что было, в общем, неудивительно, поскольку к тому моменту ни веры, ни надежд на будущее у заозерцев не оставалось никаких.

Заозерье — деревенька совсем небольшая, на тридцать с небольшим домов, растянувшихся на высоком мезенском берегу. Недалеко от райцентра, рядом с главной районной автотрассой (примерно в 22 км от райцентра по пути из Мезени в Дорогорское) и в то же время на отшибе, зимой занесенная высоченными сугробами, так что в деревню порой и не проедешь.

В советское время здесь было отделение совхоза, в котором работали практически все жители деревни, но в конце девяностых отделение было закрыто в силу своей полной нерентабельности. И хотя упадок в сельском хозяйстве и «заколачивание» ферм стали повсеместным явлением в районе, все же на заозерцев они свалились как снег на голову. В общем, коров увезли, совхозные постройки заколотили, рабочих уволили. Как дальше жить — не объяснили. Деревня осталась без работы, без перспектив, без понимания, без будущего. Без всего того, что составляло прежнюю жизнь и поддерживало деревню.

Кто смог уехать — уехал. Остальные стали выживать кто во что горазд. Единицы

как-то худо-бедно пристроились. А большинство перешло, как тут иногда шутят, на «подножный корм»: свой огород, грибы, ягоды, рыбалка, охота. Многие стали еще активнее топить горе в горькой.

Словом, XXI век для заозерцев начался шекспировским вопросом: «быть или не быть» деревне? И вот об этом с обидой и горечью говорили заозерские мужики на нашей первой встрече.

Но дальше разговор удалось сделать более конструктивным. Что нужно сделать, чтобы решить проблемы, которые встали перед деревней? И кто это должен делать? Могли ли со своими проб темами справляться сами жители Заозерья? Что нужно сделать, чтобы ситуация изменилась?

Первые маленькие победы

Именно Татьяне Николаевне Коротаевой, учителю малокомплектной заозерской школы, во многом обязаны жители Заозерья. Потому что именно с ее подачи в Заозерье стали серьезно искать ответы на поставленные вопросы, затем последовали первые действия. Она человек по-настоящему равнодушный, заводной, всей душой болеющий за свою деревню. Пользуется безусловным авторитетом — не случайно земляки избрали ее депутатом районного собрания. Наверное, она смогла бы без особых забот устроиться и в другом месте: ее ценят как педагога с немалым стажем, заочно получила второе высшее образование по специальности «психолог». Только она твердо знает, что уезжать с семьей из Заозерья не будет.

Потому Татьяна и взялась за сложное и хлопотное дело развития общественного самоуправления. Она-то давно поняла, что необходимо самим думать о будущем деревни. Прямо сказать, повезло заозерцам с Татьяной. Конечно, у Татьяны Коротаевой была «группа поддержки». Активно поддерживала ее Ирина Гершпигель, человек равнодушный и ответственный, также болеющий душой за будущее деревни. Хотя, казалось бы, она сама не местная — приехала из Архангельска. Включились в эту работу и Клавдия Васильевна Полякова (молодая пенсионерка, в прошлом — продавец сельского магазина), клубный работник Людмила Анатольевна Серебренникова. Именно с их легкой руки начались в Заозерье новые дела.

Постепенно и почти незаметно шла работа по сплочению людей, созданию нового ощущения общности, созданию новых отношений в деревне, того, что психологи называют «Мы-концепцией». Для того в деревне были предпосылки, и во многом эта работа опиралась на традиционные взгляды местных жителей, традиционные устои, сохранившиеся едва ли не с дореволюционных времен, прошедшие через колхозные десятилетия.

Они были в какой-то степени утрачены и дискредитированы в последние советские десятилетия. И все же кое-где традиции сохранились, и люди испытывают ностальгию по ним. Все-таки чувство локтя, ощущение общности, то, что прежде называли земским началом, испокон веков было характерно для русского человека, особенно в сельской местности.

Стали собираться, обсуждать, спорить, что необходимо сделать. Это уже было серьезным шагом вперед, подступом к развитию. Но очень важно было, чтобы за словами обязательно последовали реальные дела. И они не заставили себя ждать. Возник совет деревни, который взялся воплощать решения насущных деревенских проблем в жизнь. Взялись и отремонтировали колодец, опустили мотор в артезианскую скважину, собрав для этого средства, поскольку обеспечение водой — первейшая потребность сельчан. Стали приводить в порядок медпункт, организовали для односельчан обмен паспортов. Выбирались реально значимые для всей деревни дела, нужные всем жителям. И это было очень важно, это был абсолютно правильный подход, поскольку он позволял потихоньку втягивать людей в общее дело. Росла их причастность. А самое главное, эти небольшие победы понемногу прибавляли уверенности в своих силах. Глаза страшатся, а руки делают. Многие вопросы жители Заозерья вроде незаметно стали решать самостоятельно. Оказалось, это вполне возможно.

Наши семинары и тренинги

Сказать по правде, эти достижения как-то не очень впечатлили многих заозерцев: «Ну привели в порядок колодец, и что с того? Эка невидаль, что в этом такого?»

Нужны были дальнейшие шаги, нужен был переход на другой уровень. Нужен был новый, более масштабный проект, направленный на развитие деревни. А для этого требовалась работа с идеями. Необходимо было помочь людям определиться с тем, что должно послужить основой для большого перспективного проекта, помочь им начать разработку своего проекта. Эта работа велась на наших семинарах и тренингах, проведенных в Мезени и Кимже весной и летом 2001 года.

Один семинар в начале апреля мы провели по просьбе главы района для сотрудников районной администрации. Он касался общих вопросов оптимизации системы муниципального управления и стратегического планирования. Он должен был помочь работникам администрации решать проблемы, но в ходе семинара речь шла и о том, как можно работать с развитием территорий через вовлечение сельского населения в процессы развития.

Второй семинар-тренинг предназначался уже для жителей деревень, для сельских инициативных групп. Он должен был помочь раскрутить развитие непосредственно в деревнях. Но мы намеренно пригласили туда и многих сотрудников районной администрации, с тем чтобы с самого начала это развитие в деревнях строилось на диалоге с местной властью, чтобы оно появлялось в результате совместной работы. Тогда потом им будет легче работать вместе, а сельскому жителю проще прийти в тот или иной кабинет районной администрации за помощью.

Решение провести тренинг не в районном центре, а в одной из мезенских деревень также было преднамеренным: если мы хотим, чтобы развивалась деревня, то надо ехать в деревню, быть ближе к людям. Местом проведения была выбрана старинная и необычайно красивая деревня Кимжа, одна из архитектурных жемчужин Русского Севера.

В стареньком, темном и холодном кимженском клубе, расположенном рядом с огромной знаменитой шатровой Одигитриевской церковью, собрались активы деревень Кимжи и Заозерья, а вместе с ними — более сорока жителей Кимжи (инициативная группа из Долгошеля, также собиравшаяся на этот семинар, доехать не смогла).

Работа с идеями развития получилась. Разговор шел в основном о создании новых рабочих мест — именно это волновало людей больше всего. Будет работа — будет и все остальное.

Как обычно, мы старались создать условия, чтобы в ходе обсуждения люди посмотрели на проблемы и возможности новым, не совсем привычным взглядом, чтобы не шли проторенной дорожкой, а взглянули на них как бы сверху. Но некоторые участники тренинга воспарять мыслями были не готовы. Тогда мы предложили сформулировать задачу таким образом: давайте постараемся сначала найти твердую почву под ногами, то есть выявить те местные ресурсы, которые есть у каждой из деревень и которые могут послужить основой для развития. Потом постараемся найти им новое, необычное применение. Работа в группах шла очень заинтересованно.

В результате было намечено в общей сложности более двух десятков направлений перспективной деятельности для данных территорий. После этого выбрали наиболее приоритетные направления (те, которые имеет смысл развивать в первую очередь).

Идеи развития для Заозерья были сформулированы следующим образом.

1. Народный дом или дом ветеранов.
2. Использование архитектурного наследия. Создание базы отдыха для приезжающих.
3. Племенная конеферма (с лошадьми мезенской породы).
4. Сбор и переработка лесных «дикоросов» (ягоды, грибы, травы).
5. Лов рыбы.
6. Создание овцефермы.
7. Гончарное производство.

8. Мини-цех по переработке сельхозпродукции.
9. Разведение кроликов.
10. Развитие промыслов и ремесел (сани, сбури, дуги, телеги, шорни).
11. Скорняжное производство (возможно обеспечение сырьем внутри района).
12. Кузнечное производство.
13. Мастерская по ремонту техники (автомашины, трактора, бензопилы и т. п.).
14. Развитие овощеводства.
15. Кирпичное производство (кирпич-сырец).
16. Производство зерна (ржи, ячменя).

План первоочередных задач развития деревень Заозерья (то есть конкретный план деятельности) включал в себя следующие шесть пунктов.

1. Разработать и просчитать проект по дому престарелых (дом престарелых — народный дом). Постараться найти источники возможного софинансирования. Просчитать, что может вложить в этот проект сама деревня. (Над проектом работают Т. Н. Коротаева, И. И. Гершпигель.)

2. Начать работу над проектом создания конефермы. Основные задачи: маточное поголовье, работа над улучшением породы (мезенской породы). Для этого необходимо получение породистого жеребца-производителя. (Над проектом работает И. Ф. Авдеев)

3. Заняться исследованием рынка сбыта (для начала в самом Мезенском районе), например, на кирпич-сырец; гончарные изделия, изделия ремесел и промыслов; сельхозпродукцию (овощную); рыбу (морскую и озерную); продукты кролиководства.

4. Оформить юридические документы на право собственности на помещение начальной школы, чтобы его не потерять.

5. Разработать проект перевозки заброшенного дома из соседней деревни для создания в нем социального комплекса, состоящего из начальной школы, ФАПа (фельдшерско-акушерского пункта), комнаты (офиса) для встреч членов ТОСа и деревенских праздников, помещения для небольшой мастерской (например, для переработки шерсти). Решить с администрацией района вопрос о транспортных расходах.

6. Выяснить для себя юридические аспекты ТОСа, разработать и зарегистрировать устав, повысить правовую грамотность.

Таким образом, в ходе семинара у заозерцев появилось несколько направлений развития каждое из которых могло стать основой для большого проекта. Но в итоге осталась всего одна идея — создание дома престарелых.

Итак, дом престарелых

Собственно, идея создания не принадлежала жителям этой деревни, она была заимствована из наших рассказов о западном опыте местного развития. Мы приводили примеры, в частности, и об опыте организации небольших уютных кооперативных домов престарелых, которые и дешевле, и условия для пожилых людей в которых лучше. Эта идея, заманчивая и конструктивная, оказалась востребована и, что называется, адаптирована к местным условиям.

Создание такого дома престарелых позволило бы решить целый ряд деревенских проблем.

В первую очередь — занятость населения, пусть и частичная. А будет работа — и молодые семьи не будут уезжать из Заозерья. Если будут молодые семьи, значит, будет сохранена начальная школа. В дом престарелых можно и сельхозпродукцию сбывать, а это дополнительный приработок для сельчан. В общем, дом престарелых вполне может стать своеобразным социальным центром села. Домом надежды.

Проект оказался востребованным и на уровне двух соседних районов — Мезенского и Лешуконского, одиноких стариков в мезенских и лешуконских деревнях ой как много... Многие из них в дальних заснеженных деревнях зимой нуждаются в помощи, но как туда попасть социальным работникам? Небольшой уютный дом престарелых был бы просто спасением.

Правда, возникла небольшая загвоздка: для такого учреждения нужно отдельное и довольно приличное здание. Где его взять? Как построить? В ходе обсуждения вспомнили: в соседнем селе Лам-пожне давно пустует и уже разрушается здание закрытого детского сада, которое раньше планировалось под некий социальный комплекс, ФАП и сельскую мастерскую. А что, если его разобрать, перевезти в свою деревню, собрать заново и устроить в нем дом престарелых? Идея понравилась. Именно она легла в основу проекта, который Татьяна Коротаева вместе с другими активистами начала разрабатывать на семинаре по проектным технологиям, проводимом в Мезени в июне 2001 года нашим институтом.

Я хорошо помню этот семинар, на котором мы вновь собрали сотрудников районной администрации, представителей групп развития из ряда мезенских деревень: Кимжи, Заозерья, Долгощелья. Помню, с какой сосредоточенностью трудились над своим проектом заозерцы, и помню свой ужас, когда их проект стал приобретать какие-то осязаемые черты, поскольку он получался масштабным, просто огромным. Точнее, с одной стороны, меня радовала и впечатляла отчаянная смелость, безрассудство заозерцев, которые замахивались на такое огромное дело. С другой стороны, я отчетливо понимал, что для первого раза это был слишком большой, практически неподъемный проект. Деревне обязательно нужен успех. Чтобы не завалить дело, надо для начала браться за что-то менее масштабное и рискованное. Мы повторяли: «Лучше меньше, да успешнее». За год такой проект трудно осуществить, особенно если учесть, что деревня могла получить очень скромную финансовую поддержку. Но Татьяна и ее товарищи, ухватившись за идею дома престарелых, не хотели думать ни о чем другом. В итоге решили разбить большой проект на несколько этапов. За первый год надо было подготовить архитектурный проект и технические бумаги (в этом вызвалась помочь администрация района), разобрать здание, промаркировать его, перевезти в Заозерье, где подготовить строительную площадку, заложить фундамент здания. Тогда за второй год можно закончить стройку.

Проект первого этапа был представлен на областной конкурс проектов, организованный совместно Институтом общественных и гуманитарных инициатив и администрацией Архангельской области. У авторитетной независимой комиссии, которая рассматривала заявки, вопросов по заявке практически не было, проект получил поддержку в размере 24 600 рублей.

В августе 2001 года на сельском сходе создали орган территориального общественного самоуправления (точнее, формально оформили уже реально существовавший и активно действовавший орган общественного самоуправления). Руководителем и ТОСа, и проекта по строительству дома престарелых стала, конечно, Татьяна Коротаева.

А дальше началась работа. Вернее, не просто работа, а тяжкая битва с проблемами, как подметил один из членов заозерского ТОСа. Многие участники на начальном этапе даже представить не могли, сколько заковырок их будет ожидать.

Средства из области пришли с огромным опозданием, поэтому начать работы в срок не удалось. Непросто далось открытие счета, на который надо было перевести деньги. Вообще, оформление многих бумаг также превращалось в проблему, поскольку сельчане не имели опыта работы с ними. А бумаг было много. В ходе проекта выяснилось, что средств ни на что не хватит, что не весь строительный материал от старого здания подлежит использованию. Это означало, что его нужно чем-то заменять. Чем? Вопросы накапливались. Порой казалось, что решить их не удастся.

Но мы старались поддерживать заозерцев (развитие и есть преодоление препятствий!), постоянно отслеживая состояние дел по заозерскому и по всем остальным своим проектам. Когда видели, что проблемы становятся угрожающими и сами сельчане с ними не справляются, — вмешивались.

Постоянную и очень существенную поддержку оказывала проекту администрация района. Практически еженедельно приходилось заниматься проблемами проекта заместителю главы района по социальным вопросам Н. Д. Рядчиной, которая шефствовала над ним, несмотря на огромную занятость. Например, она договорилась с Мезенским лесозаводом о том, чтобы он выделил 30 кубов леса под новые стойки для фундамента.

Работали в Заозерье всем миром. Мужики разбирали дом в Лампожне, стараясь самым

бережным образом снимать каждую дощечку каждое стекло, чтобы ничего не повредить, чтобы все потом пошло на новую стройку. Другие в это же время занимались строительством нового фундамента в Заозерье: возили брёвна, делали разметку, смолили и закапывали стойки. Работали тщательно, ведь фундамент — основа здания. Сельская ребятня тоже активно помогала: убирали мусор, приводили в порядок территорию. Поскольку средств на проект катастрофически не хватало, женщины решили шить рукавицы на продажу и таким образом пополнять скудный проектный бюджет. Когда ударили морозы, начали перевозку разобранного здания в Заозерье, возить то надо было через реку. Буквально по первому — тонкому еще — льду повезли материал. Но вскоре оказалось, что дороги заносило снегом, а ведь здесь дорожники не работали, дороги никто не чистил. Пришлось побиться и с этой проблемой. Чтобы перевезенные в Заозерье стройматериалы хорошо сохранились до лета, складировали их в закрытом скотном дворе. Напрасно говорят, что аккуратность и порядок не в характере русских людей. Заозерцы разложили весь стройматериал тщательнейшим образом, пронумеровав все — брус к брусу, дощечка к дощечке. Не хуже, чем в Германии. Проект закончили досрочно. Таким образом, первый этап стройки был реализован успешно. Можно было сказать жителям деревни: «Вы молодцы! Вы справились!» Но тосовцы понимали, что об успехе говорить еще рано. Главные работы еще впереди.

Трудное продолжение проекта

В 2002 году заозерскому ТОСу не пришлось ломать голову над тем, за какой проект браться. И потому, когда Институт общественных и гуманитарных инициатив в рамках своего нового проекта «Всем миром!» (при поддержке фонда «Евразия» и Министерства иностранных дел Норвегии) взялся за организацию областного конкурса «Сельское развитие-2002» (также поддержанного администрацией области), появился новый заозерский проект, нацеленный на строительство здания. В 2002 году заозерцы получили еще большую чем в прошлый раз, поддержку — 59 411 рублей. Это более чем в два с половиной раза превышало средства, выделенные на первый этап, но в то же время было лишь мизерной частью требуемых ресурсов. Как написала позднее в своем отчете Татьяна Коротаева: «Перед нами стояла непростая задача: получив очень небольшую поддержку извне, мобилизовать местные силы и местные возможности, построить здание и довести дело до конца. Тем самым дать новую жизнь деревне и не позволить людям остыть и разочароваться, когда у них появилось желание работать, надежда, вера в свои силы».

По плану работы должны были начаться в первых числах мая. Но весной, собираясь начать стройку, пригласили опытных прорабов Дмитрия Ивановича Коротаева и Николая Ивановича Матвеева. Они сообща руководили стройкой. Один из них, Коротаев Дмитрий Иванович, местный, а второй, Матвеев Николай Иванович — приезжий. Он в Заозерье живет только летом, но заботами заозерцев проникся, помог строительству очень серьезно. Общий энтузиазм, видимо, штука заразительная. Когда есть общее серьезное хорошее дело, то как не помочь? Начали работу с того, что критически проинспектировали весь перевезенный материал (брус, доски, шифер). И вынесли вердикт, который многих огорошил: немалая часть бруса требовала замены, она никак не годилась для использования. То есть, конечно, поставить-то его можно, да вот вопрос, сколько он простоит. А зачем такая работа? «Мы решили, что негодный и сомнительный материал использовать не будем, ведь делали все на совесть. Надо, чтобы дом простоял долго, чтобы после не пришлось переделывать и чтобы перед людьми стыдно не было», — рассказывала потом Татьяна Коротаева.

На покупку нового бруса в бюджете проекта средств запланировано не было. Руки не опустили, стали обращаться за помощью во всевозможные инстанции, в районную администрацию, в районное собрание депутатов.

Но время шло, тосовцы бегали от двери к двери, а найти материал не удавалось, приближалось время сенокоса, самое жаркое время на селе. И тогда решили использовать круглый лес. Топорами обтачивали бревна, таким образом, изготавливая брус вручную. Работа — не сахар, усилий требовалось очень много, но люди радовались, что стройка

пошла.

Большая часть работы выполнялась, как и прежде, на общественных началах, без оплаты. Из средств проекта получал зарплату только прораб как самый профессиональный и квалифицированный специалист. Без его услуг никак нельзя было обойтись, он обеспечивал результаты работы в соответствии со всеми государственными стандартами и нормами.

А Татьяна Коротаева продолжала обивать пороги в районе. Председатель районного собрания депутатов В. М. Личутин помог договориться с предприятиями, которые согласились, наконец, подбросить бруса и немного шифера. Правда, заозерцы просили брус не менее чем пятиметровый, а получили длиной в полтора-два метра. Но умелые и находчивые прорабы придумали, как пустить его в дело. Активно помогали и многие другие заозерцы. На субботники — территорию ли прибирать, грузить что-то или разгружать — выходило немало народу. Владельцы частных машин помогали перевозить материалы (средств на перевозку, заложенных в бюджет, не хватало).

Но проблемы не хотели отступать, и весенняя задержка с началом строительства дала о себе знать. Самый большой объем работ по рубке стен выпал на июль, когда вовсю закипела горячая сенокосная страда. В это время сельчане забывают про все остальные дела, и — на сенокосы. Корова для большинства сельских жителей — главная кормилица, основа семейной экономики. Поэтому без нескольких тонн сена семье никак не обойтись. Неслучайно говорят, что летом день год кормит.

Однако понимали, что и стройку нельзя было бросить. Обсудили, решили работать посменно. На стройке остались два человека. Остальные — на сенокосе. Так, сменяя друг друга по скользящему графику и работая на всю катушку, смогли и сено поставить, и работу по строительству продолжить. Бригаду мужиков, рубивших стены, постоянно поддерживали остальные сельчане. Школьники в лесу мох заготавливали для стен, а его ведь надо было немало (средств на паклю не было, да мох, говорят, и лучше). С ними работали две женщины. Мох подвозили на лошади. Кроме того, женщины следили, чтобы у строителей все время были стройматериалы. Регулярно подвозили доски, дверные и оконные блоки. Тогдашний раз добром помянули себя за то, что четко и аккуратно пронумеровали и складировали весь материал. Это очень помогло в работе. Словом, и не заметили, как срубили стены. А потом и чердачные перекрытия сделали почти одним махом.

Зато когда начали делать крышу, опять пошли проблемы. Досок и шифера не хватило. Стройка остановилась. Обратились за помощью на Мезенский лесозавод, руководство которого согласилось выделить пиломатериалов более чем на три тысячи рублей. Но как его увезти, если переправа автомашины обходится в полторы тысячи (а лесозавод находится на другом берегу Мезени)? Вновь выручила Н. Д. Рядчина, замглавы района. И переправу тоже организовали за счет спонсорской помощи. А доставить доски согласился один из жителей деревни, владелец частного грузовика. Почти 12 часов они с прорабом были в пути, стояли на переправе, плыли на барже. Намаялись, но вернулись счастливые: «Вот пиломатериалы, можно продолжать работу!»

Здание росло буквально на глазах с каждым днем. В середине сентября 2002 года строительство дома было полностью закончено, подведено под крышу и законсервировано до будущего года, правда, без внутренней отделки. Вот он, дом, стоит в центре Заозерья. Можно прийти посмотреть, потрогать руками. И поразиться содеянному жителями этой маленькой деревни!

«Мы сами удивились тому, что смогли такое!»

Новая «Мы-концепция»

Тем сентябрьским днем, закончив строительство дома, члены ТОСа и сами подивились тому, «что сумели наворочить». Просто поначалу не верилось, что подняли такое огромное дело. Один из членов органа ТОС потом рассказывал: «Мы тогда сидели, смотрели и сами дивились тому, что смогли сделать такое. Мы ведь осилили почти неподъемное дело».

А каким образом это получилось? За счет чего? Как говорят члены ТОСа, прежде всего за счет того, что называется человеческим фактором. В основном все это было совершенно

благодаря человеческому энтузиазму, за счет включения и объединения человеческих сил на уровне деревни.

В Заозерье удалось вдохновить, поднять и сплотить людей, которые увидели общую значимую цель, поверили в нее и начали сообща трудиться над ее достижением. В этой деревне возникло по-настоящему активное и дееспособное местное сообщество, готовое самостоятельно заниматься решением своих проблем. Это лишний раз показывает, что в самом центре процесса развития лежат не деньги, не ресурсы, а изменение сознания людей, отношений между ними, их коллективных представлений.

Человек, его энергия, его вера, его энтузиазм является основой любого развития, любого успеха. За последние десятилетия сельские жители растеряли навыки самостоятельности, предприимчивости, разучились организовывать свою жизнь. Это не вина сельчан, скорее беда, ведь долгие десятилетия наша жизнь была устроена таким образом, что все решения многие годы спускались сверху, инициатива и самостоятельность не приветствовались. А за этим последовали апатия, равнодушие, утрата веры, алкоголизм. И без восстановления навыков самостоятельно решать свои проблемы, возвращения веры в себя, в свои силы, говорить о сохранении села не приходится.

В нынешней ситуации на селе ничего нельзя изменить, если не возникнет новое коллективное понимание своих возможностей, своей роли, не разовьются новые связанные с этим взаимоотношения. То есть пока не возникнет новая продуктивная самоидентификация. То, что в психологических терминах можно назвать «Мы-концепцией». В Заозерье такую новую «Мы-концепцию» — концепцию позитивного отношения к жизни удалось постепенно создать. Заозерцы взяли ответственность за свою судьбу на себя, они поняли, что нет смысла ждать, пока кто-то придет и изменит их жизнь.

Постепенно стало приходить коллективное понимание, что в тех условиях, в которых оказалась деревня, заниматься ее развитием можно только сообща. Люди поверили, что от них, от их активности что-то может зависеть. Это придавало силы. Одна из удивительных черт создания такого местного сообщества в том, что в результате сложения сил и энергии отдельных членов сообщества возникает энергия, сила, которая гораздо больше, чем сумма этих сил поодиночке — так называемый синергетический эффект. И его появление дает развитию мощный заряд, который нельзя не почувствовать, который начинает притягивать людей.

В Заозерье почти все лето около тридцати человек в той или иной степени участвовали в строительстве дома, помогали тащить эту ношу. Когда однажды кто-то, кто должен был прийти, не пришел, остальные искренне возмутились: «Да, елки-палки, для себя же делаем!» В конечном итоге ни почти полное отсутствие опыта, ни бесконечные проблемы, ни дожди, которые, как назло, упорно лили все лето, не смогли помешать членам заозерского ТОСа успешно завершить свою стройку.

Конечно, коллективное понимание пришло не сразу. Это длительный и очень тяжелый процесс. Никакой идиллии не было. В деревне хватало скептиков, которые упорно твердили: «Ничего не получится! Пустое дело! Все зря!» Выдерживать непонимание, скепсис и насмешки было очень тяжело. Но надо сказать, порой и они сплачивали участников проекта. В ответ на обычное замечание о том, что ничего не выйдет, кто-то как отрезал: «А вот назло тебе построим!» По мере того как поднималось здание, прибавлялось уверенности в себе у участников проекта. Рос их авторитет в деревне. Потом даже старики спрашивали, чем пособить. А одна бабуля, чтобы подбодрить работавших, как-то в шутку похлопала рукой по стене: «Вы, миленькие, постарайтесь, тут угол потеплей делайте, я тут буду жить».

Сегодня можно смело сказать, что настроение в деревне кардинально изменилось. Установка «мы сами можем очень многое!», пожалуй, является основной, доминирующей. Сельчане стали по другому относиться к себе. Это видно даже по тому, как они стали держаться, по их осанке, взглядам.

Большое значение в этих изменениях имело наличие толкового и активного лидера — Татьяны Коротаевой, у которой была сильная группа поддержки.

Заозерцы также хорошо осознают, что в одиночку, без помощи со стороны добиться этих изменений им бы не удалось. Т. Коротаева говорит: «Очень большую роль сыграла для

нас помощь со стороны института. Мы ее постоянно ощущали на себе. Мы знали, что нашими проблемами кто-то постоянно занимается, знали, что можем в любую минуту обратиться за помощью и советом. Нас постоянно учили, мы в этой сложной ситуации были не одни». Это как в футболе: чтобы из группы мальчишек сделать хорошую футбольную команду, нужен тренер, который знает, как играть, и может научить. Научиться хорошо «играть» в самоуправление ничуть не легче. Думается, одной из корневых проблем развития самоуправления в России является непонимание этого обстоятельства.

У нас ведь считается, что стоит дать денег, и все пойдет как по маслу, само собой.

Безусловно, одной из самых существенных причин успеха зазерцев явилась позиция районных и областных властей, то, что муниципальные и областные власти по-настоящему хотели этих изменений, стремились создать условия, чтобы они произошли.

Совсем немного экономической теории

История успеха проекта в Заозерье наглядно демонстрирует, что развитие местных сообществ, как и развитие человеческого потенциала, позволяющие вернуть веру и энтузиазм, могут иметь значительный экономический эффект. И без этого сегодня говорить о развитии наших, увы, абсолютно депрессивных сельских территорий просто не приходится. Поскольку именно человеческая энергия становится ресурсом, способным задействовать остальные — материальные — ресурсы.

Глубина сегодняшнего кризиса села во многом связана с тем, что решение проблем сельских территорий на основе административного подхода (использования чисто административных методов) в настоящее время просто невозможно. Для этого требуются огромные средства, а их нет, ведь большей частью бюджеты сельских муниципальных образований дотационны. Власть просто не может больше содержать многое из того, что содержала прежде, она вынуждена что-то закрывать, от чего-то отказываться. Это, как правило, означает, что материальные объекты просто исключаются из оборота, бросаются. Когда власть перестает их административно поддерживать, они теряют какую-либо реальную балансовую стоимость. Скажем, что происходит со зданием закрытого учреждения: детсада, клуба или фермы? Как правило, они попросту растаскиваются, разворовываются и в большинстве своем превращаются в руины. Более того, можно говорить о том, что у них есть «минусовая» стоимость, поскольку они становятся явлением разрухи, чертами экономического распада, соответствующим образом программируют людей.

Во многих наших селах можно увидеть много таких умирающих брошенных объектов. Гибнут культурное наследие, архитектура, объекты производства, заросшие поля, школы, почты и так далее.

Чисто либеральный экономический подход здесь не сработает, настоящему бизнесу в сельской глубинке, как правило, делать нечего: эти ресурсы не сулят больших выгод, затрат требуют немало, а отдачи — кот наплакал. Но утрата, исчезновение их, без всякого сомнения, приводят к самым печальным последствиям для села.

Гибнущие ресурсы можно вновь вернуть в оборот, заставить работать, если развивать территориальное общественное самоуправление, если ответственность за их сохранение возьмет на себя местное сообщество (что и было сделано в Заозерье). Такая управленческая модель по природе своей незатратна, она нацелена на поиск и воплощение только «дешевых» решений, поскольку люди понимают, что им самим придется эти решения выполнять. И как правило, найденные решения достаточно эффективны. Наш опыт показывает, что если сельчане могут получать при этом консалтинговую поддержку и некоторую финансовую помощь (социальную инвестицию), то эта система может демонстрировать очень высокий уровень рентабельности и эффективности. У нас есть десятки примеров, когда выделение средств в размере нескольких десятков тысяч рублей приводило в итоге к созданию активов стоимостью в сотни тысяч или позволяло решать проблемы, которые или не были бы решены вовсе, или их решение другим образом обошлось бы в суммы более значительные.

Пример Заозерья в этом ряду заметен: выделение суммы в 84 тысячи рублей и два года

систематической работы с местным сообществом привели к созданию объекта с балансовой стоимостью в два миллиона рублей (такова стоимость этого дома по оценкам осени 2002 года, сейчас она уже намного выше).

Еще один небольшой пример эффективности нашего подхода. В Заозерье есть колонка, которая обеспечивает деревню водой. Зимой ее обогревали электрической печкой, что оказывалось довольно дорого, на это уходил весь лимит электричества, который мог оплатить район. Об освещении улиц речи не шло. Зимой на севере дни короткие, темнеет рано, и на улицах деревни — сплошная темень, хоть не выходи совсем. Заозерский ТОС решил эту проблему так: собрались и сложили печку, чтобы топить дровами. И будут это регулярно делать сами. Теперь на улицах деревни появится освещение. Хорошо? Но не прояви сами заозерцы этой инициативы, сидели бы они без света до скончания века, средств-то дополнительных нет. А вот оказалось, что можно с умом распорядиться и теми средствами, которые есть. Может, кто-то скажет что это мелочь. Да, может быть, и мелочь, но из таких мелочей складываются большие результаты, настоящие успехи.

«Мы вошли во вкус!»

С этого времени о Заозерье в районе заговорили. Стали ездить гости из районного и областного центра. Депутаты приезжали, чиновники из фонда соцзащиты, главврач райбольницы, члены самых разных комиссий. Ездили, чтобы разобраться с тем, что такое заозерцы «наворотили» и что можно с этим делать дальше. С этого момента заозерский проект стал явлением, с которым уже считались, о котором стали думать. Не замечать его стало невозможно. Приезжавшие восхищенно цокали языками: «Удивительно, поразительно, невероятно...»

Стали заглядывать и ходоки, простые сельчане из других мезенских деревень. Приезжали или просто приходили, чтобы своими глазами убедиться, не врут ли про дом. И вот доберутся, постоят, посмотрят, головой покачают, поудивлятся, удостоверятся, что не наврали, и поедут рассказывать об этой невидали в своих весях.

Правда, не замедлили объявиться, как это часто бывает на Руси, и визитеры из надзирающих органов, от которых потом долго болит голова, и не знаешь, куда деться. Уже в декабре 2002 года пожарные опечатали дом: заозерцы не согласовали свои планы с ними. В частности, отнесли на более поздний срок строительство пожарного водоема. Но ТОС с этим справился. Согласившись со всеми претензиями пожарных, принялись исправлять недочеты. Чтобы другие подобные органы не имели претензий (а они ведь, как правило, появляются постфактум), Татьяна Коротаева решила сработать на опережение и сама обратилась в Госсанэпиднадзор.

Справившись с одним домом, члены ТОСа вошли во вкус. Решили, чтобы не пропал кураж, перевезти в Заозерье еще одно бесхозное здание, теперь не из соседней деревни, а из самой Мезени, точнее, из бывшего военного городка. Медлить не стали. Без всякой финансовой помощи разобрали и перевезли, также пронумеровав и аккуратно складируя брус и доски. Закончив работы по основному зданию, этот дом поставят рядом, поскольку дому престарелых потребуются подсобные и хозяйственные помещения. А потом задумали перевезти и еще один домик, оттуда же, из воинской части, так как в Заозерье нужно помещение под школу и медпункт.

Основные работы по дому престарелых активно продолжались. В декабре 2002 года члены ТОС разработали и представили на областной конкурс «Сельское развитие-2003» новый проект, направленный теперь на завершение работ и открытие дома престарелых. Он получил поддержку. Работы начались уже ранней весной 2003 года, задолго до получения денег надо было успеть, пока стояла зимняя дорога, закупить нужные материалы в Архангельске.

А с мая в доме застучали топоры и молотки: тосовцы делали внутренние перегородки между комнатами, набирали и утепляли полы, конопатили стены, обшивали их плитами. Затем мужики «ложили» печи, занимались системой отопления, котлом, мини-кокегаркой, строительством рядом с домом бани, дровяника, прочих подсобных построек. Женщины

штукатурили, клеили, красили. Не обошлось без больших проблем и на этот раз. Пожарная инспекция запретила самостоятельно проводить проводку в доме: это должна делать организация, имеющая лицензию, но «Электросети» запросили сумму чуть не такую же, как стоимость всего проекта. Такая же история и с монтажом отопительной системы. Казалось бы, проект попал в зону серьезной турбулентности. Но выручила администрация района, она эти затраты взяла на себя. Глава заверил тосовцев: «Не беспокойтесь, мы, конечно, поддержим. Мы должны открыть этот дом престарелых!»

К концу 2003 года все основные работы по проекту были выполнены, подготовлено штатное расписание. Открытие в феврале 2004 года дома престарелых в Заозерье означает открытие почти двадцати рабочих мест, что для деревни, в которой вчера не было практически ничего, является фантастическим достижением. Татьяна Коротаева стала директором вновь открытого учреждения.

Заозерцы намерены использовать открытие дома престарелых для того, чтобы постараться сохранить школу. Вопрос о ее закрытии стоял достаточно остро, и разговоры о закрытии продолжались и стали еще реальнее, в декабре школу уже почти что закрыли (всего два ученика — это очень мало!). С огромным трудом отстояли. ТОС намерен дать объявления в газеты и часть своих рабочих мест предоставить молодым семьям с детьми. Таким образом удалось бы добиться того, чтобы они переехали в Заозерье и пополнилось бы число школьников. А там, глядишь, и новые детишки появятся. Правда, очень остро стоит проблема с жильем, некуда селить приезжих. Глава района посоветовал: «Есть еще заброшенные дома, перевозите!» Так что, возможно, в деревне скоро будет новая стройка.

А вот проблему с медицинским обеспечением ТОСу решить уже удалось. С этим долгое время была просто беда: не было у них в деревне фельдшера. Это характерная проблема для многих, даже более благополучных деревень Мезени. А как затащить специалистов в глухие мезенские деревни, каким калачом заманить? Раньше посылали по распределению, теперь этого нет.

Заозерцы прикинули, что они могут сделать сами, и написали объявление в газеты о том, что в их деревню требуется фельдшер, пообещали помочь с жильем. Но где его взять? Решили освободить и привести в порядок двухкомнатную квартиру в типовом доме, которую ранее занимала начальная школа. А школу перевели в другое помещение. На объявление откликнулись несколько человек. Всем честно отвечали, что могут здесь предложить. И вот из Смоленской области приехала фельдшер Бондарева Зинаида Алексеевна — очаровательная женщина с двумя детьми. Она осталась очень довольна приемом и заботой. Но это еще не все. На сельском сходе решили, что мужики по очереди будут возить дрова «своему» доктору, чтобы дровяная проблема не отвлекала ее от работы. Заозерцы счастливы тем, что у них появился свой медик. Остальные деревни им могут только завидовать.

Летом в деревне был повод убедиться, что к тем, кто по-настоящему работает, обязательно приходят новые возможности: заозерским проектом всерьез заинтересовались немецкие геронтологи и социальные работники, занимающиеся в Архангельской области проблемами старости. В августе состоялась поездка Татьяны в Германию. По приглашению Германского паритетного благотворительного общества и Федерального германского союза частных домов по уходу за престарелыми она прошла стажировку по работе с пожилыми, посетила целый ряд небольших домов престарелых, поработала в них, постигая премудрости очень непростой и специфичной работы. Немецкие партнеры предоставили уже и небольшую помощь, но главное — строятся планы дальнейшего сотрудничества и помощи создающемуся Заозерскому дому престарелых. Возможно, будет оказана поддержка в обучении персонала специфической работе с пожилыми людьми, в обеспечении необходимым оборудованием.

Несколько мнений

Мнение главы администрации МО «Мезенский район» И. Л. Заборского (Из интервью,

апрель 2003 года)

Я готов всерьез говорить о местном развитии, о развитии территориального общественного самоуправления. Это важнейшие вопросы, ими надо серьезно заниматься. Несколько лет мы сотрудничаем с Институтом общественных и гуманитарных инициатив — областным ресурсным центром по местному развитию, — для того чтобы в нашем муниципальном образовании создать условия для развития территориального общественного самоуправления. И эта работа, по-моему, дала замечательный результат. Сегодня в Мезени развитие деревни силами самой деревни (при участии района, разумеется) — это уже реальность.

Мы ставили и ставим задачу включить активность людей. В каждой деревне найти возможности, точки роста, стержень для ее сохранения. Но вот как сделать так, чтобы люди захотели сделать что-то для самих себя? Привыкли сельчане с тех социалистических времен, что они ничего не решают, ничего не значат. Кто-то им все должен. Поэтому ничего не сделать, не изменив сознания и не создав сообщества. Сообщество, формирование того, что мы называем гражданским обществом здесь, на сельском уровне, — первейшая задача. Я много езжу по району, и в наших обсуждениях с жителями мезенских деревень мы постоянно поднимаем вопросы развития, организации местных сообществ.

Совершенно точно, что из прежнего советского мировосприятия перейти к гражданскому сообществу самостоятельно люди просто не могут. Им надо помочь совершить этот переход. Задача необычайно тяжелая. И здесь без профессионального консалтинга, без серьезных технологий не обойтись.

Сегодня благодаря работе ИОГИ мы убедились, что в этой сфере можно эффективно работать. Можно решать сложнейшие задачи, связанные с созданием нового мышления и форм взаимодействия людей на уровне деревни. И делать это достаточно быстро. За два-три года из деревни в состоянии полной разрозненности населения можно создать достаточно сплоченную и дееспособную группу людей, орган территориального самоуправления, способный справляться с большими и довольно сложными задачами.

То, что получилось в Заозерье — это феноменально. Это своего рода прорыв. Этот огромный дом построен самой деревней. Он стоит под крышей. Люди смогли объединиться, найти проблему, поставить задачу и решить ее. Сделано огромное дело. Сегодня остался один шаг до того, чтобы открыть этот дом. А ведь все начиналось с нуля. С полного отрицания или позиции типа: «Привезите нам начальника, мы будем делать то, что он скажет». А теперь эти люди сами решают, что им делать. В данной деревне это уже объективная реальность.

Это создает ту самую новую модель жизни, о которой мы говорим. Сельчане начинают думать, шевелиться, считать деньги, искать выход. Начинают заботиться об общих проблемах деревни, а не только о своей частной жизни. Накопленный в этой деревне опыт дорогого стоит. И этот опыт помогает будоражить остальных. Ведь все население района внимательно следило за тем, что происходило в Заозерье. Но как следило? Никто не верил, что что-то будет сделано: «Ой, эти заозерцы, они все там разворуют, у них никогда ничего не будет». Но ведь не разворовали! Сделали!

Думаю, этот опыт может иметь огромное значение для сохранения и развития наших сельских территорий. И мы обязательно будем с институтом работать дальше. Будем его поддерживать.

Мнение Анны Николаевны Лебедевой, страхового агента, жительницы соседней деревни Лампожня (Из записей на видео, апрель 2003 года)

Я сама не из этой деревни, а из соседней, но я сюда приезжаю часто и с большим удовольствием, я себя считаю членом ТОСа, потому что мне очень нравится то, что ТОС делает. Жизнь стала в Заозерье другой. Это правда. Раньше уезжали из деревни от безысходности. Теперь, с появлением ТОСа, появилась надежда. Все видят, что жизнь как-то понемногу поворачивается в лучшую сторону. Вот и медик приехал, и школа

функционирует. ТОС теперь решает в деревне очень и очень многие проблемы. Понимаете, это как администрация. Люди здесь живут в отдалении, а теперь со всякими вопросами есть куда пойти, вот обмен тех же паспортов. Это обстановка такая, что люди теперь не хотят из деревни никуда уезжать. Не хотят. Даже те, кто уехал, думают вернуться. Одна семья вот вернулась уже и очень этому рада. Вот ведь как.

Постскриптум

На многих встречах, «круглых столах», семинарах, сходах, конференциях и прочих мероприятиях, проводившихся нами за последние годы, я рассказывал о заозерском проекте. И не раз замечал, как сельчане из других районов, которые до этого жаловались на жизнь и говорили преимущественно о трудностях, уважительно замолкали.

Да, правда, ситуация в большинстве наших деревень сегодня очень невеселая, но если можно даже в том невероятно сложном положении, в котором оказались жители мезенских деревень, в полной оторванности где-то там, на Крайнем Севере, добиваться таких замечательных результатов, то, значит, остальным-то уж сам бог велел браться за дело.

Заозерский пример еще раз наглядно подтверждает: один из главных секретов развития заключается в том, что в основе успеха лежат не деньги, не материальные блага, не какие-то ресурсы или нечто подобное. Главное, что приводит к успеху (или неудаче), — это наше сознание. Это то, как мы смотрим на мир, кем считаем себя в этом мире, во что верим. Именно вера людей, их активность, их энергия и способности являются основным. А какие-то ресурсы, на основе которых можно развиваться, есть везде. Порой их просто не замечают, поскольку смотрят не так. Развитие — это поиск, вдохновленный верой людей, это объединение их усилий, их желание и инициатива.

В конечном итоге мы можем все, чего хотим. Если знаем, кто мы и чего мы хотим.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Модернизация России. Опыт Глеба Тюрин

По образованию я — эконом-географ, по профессии — режиссер-документалист. Снимаю кино о России, о путях ее модернизации. Уже лет пять езжу по стране — ищу людей, которые сумели в разных сферах создать принципиально новую ситуацию, придумать технологию или способы, которые меняют депрессивную обстановку и эффективно решают проблемы страны в жилищном хозяйстве, на транспорте, в энергетике, в сфере управления или, скажем, в экономических отношениях между людьми. Для таких технологий придумали звучный термин — «инновации», а людей, их создающих и продвигающих, называют изобретателями, революционерами, фантазерами и чудаками. Всяко называют, иной раз и «обидными» прозвищами. Таких людей немного. Наверное, потому, что их вообще немного. А еще потому, что создавать и продвигать новое — дело неблагодарное. И наши власти на местах, и сами жители России при слове «инновация» готовы позакрывать все ставни на своих зданиях и объявить карантин.

Эти люди были всегда, что в Империи, что в Союзе. Например, братья Черепановы с паровозом, Степан Осипович Макаров с ледоколом, Сергей Юльевич Витте с Транссибом или Константин Эдуардович Циолковский с ракетами. «Чудаковатый дедушка», — мягко шутили в Калуге, где Циолковский рассказывал детям о полетах к звездам. Вот и мой коллега по цеху, Царствие ему Небесное, режиссер-документалист с «Леннаучфильма» Павел Владимирович Клушанцев, в 40–50-х годах прошлого века снимал фильмы о космосе — «Дорога к звездам», «Планета бурь», «Марс». Народ валом валил на просмотры в питерский «Колизей». Джордж Лукас, автор «Звездных войн», учителем называл, оператора в Ленинград присылал — спецэффектам и трюкам научиться. Шутка ли — до старта Гагарина в космос еще десять лет, а в фильмах Павла Владимировича люди в скафандрах в невесомости летают. Забрали «инноватора» Клушанцева, конечно, в КГБ. На допросах прессовали — никто в государстве Советском и представить не мог, что он сам придумал и

изготовил модель скафандра, которая была строго засекречена. Отпустили из КГБ — приезжает в Москву, в Министерство культуры: «Паша, не занимайся ерундой. Какой космос? Мы туда еще, может, лет через сто полетим... Сними лучше хороший фильм про повышение урожайности сахарной свеклы!» Он долго бился за свои сценарии. И, только когда полетел спутник, а потом и первый космонавт, для всех стало откровением, что человек, оказывается, занимался не прожекторами, а научно обоснованными прогнозами. Короче, у инноваций и новаторов в России сложная судьба.

И все же они — инновационные технологии и их проводники — в России есть и сегодня. Это такие прикольные люди, которых я называю «гости из будущего». Они несут людям идеи и принципы уже завтрашнего дня. И на наших глазах, а зачастую и с нашим участием их разработки проходят три стадии общественного восприятия: «этого не может быть», «в этом что-то есть», «да кто ж этого не знает!».

С чего начинается родина в XXI веке?

К самым удивительным примерам обновления современной России можно отнести опыт развития деревень Русского Севера, созданный в Архангельской области Глебом Тюриным и его Институтом общественных и гуманитарных инициатив (ИОГИ). Могу об этом судить. Вопрос проработан лично. Познакомившись с Глебом несколько лет назад, я объездил деревни, в которых он работал, побеседовал с сельчанами, отснял десяток кассет для своего фильма.

Тюринский опыт, когда с ним сталкиваешься впервые, вызывает ощущение чего-то нереального, сказочного. Многие так и говорят: «В нашей глухомани этого просто не может быть, потому что не может быть никогда».

Далее, убедившись, что «оно» есть и что «все взаправду», самые разные люди: журналисты, модные столичные тусовщики из бесконечных школ политики, бизнеса и управления, экспертные команды Всемирного банка и западных аналитических центров, федеральных министерств России, администрации регионов и президентских полпредств, — все приходят в восторг. Пересказывают истории архангельских деревень на конференциях, предъявляют их обществу как большой успех, как некое чудо.

Но даже среди экспертного сообщества мало кто создает, какие масштабные инновации на самом деле созданы и предложены Глебом Тюриным, какое значение они могут иметь для развития разрушенной сельской России, деморализованной, давно нищей, на глазах уходящей из жизни в дешевых деревянных гробах.

Системный кризис

В отличие от успешных мегаполисов, большая часть России — провинция, которую не вписали в крутые виражи рыночных реформ. В глазах государственного аппарата это — огромная «черная дыра», поглотившая все, что было построено раньше, и в которую только для поддержания жизни надо качать и качать средства.

Но, увы, миллиардные дотации ей не помогают. Дыр больше, чем средств. Одна из проблем в том, что здесь ведь средства не инвестируют, а осваивают по-советски. Это затратная система: надо показывать затраты, чтобы тебе их покрывали. А будет меньше затрат — урежут финансирование. Но это означает, что сознательно создается «минус», потому что создавать «плюс» невыгодно.

Так умирает деревня. Угасание глубинки происходит довольно интенсивно. За 20 лет наша страна потеряла едва ли не 20 тысяч населенных пунктов. На некоторых территориях освобождение земли идет со скоростью 2–3 процента в год по старому закону «вымирание — опустошение — освобождение».

Переполненные мегаполисы и брошенная, разоренная земля: риск потерять контроль над незаселенными территориями растет год от года — страна-континент Россия стремительно обезлюдевает.

Итак, брошенные фермы, бездорожье и деградировавшие жители — знакомая картина?

Переполненные очередями города. «Рабсила», нанимаемая из за границы (восточной), потому что тут «некому работать», а работники рвутся через другую границу (западную), потому что там «больше дадут»... По старой советской привычке ждут помощи сверху. Здесь все считают, что не могут изменить ситуацию, потому что ничего не решают. Впрочем, не то чтобы не решают... В самом конце девяностых годов Тюрин работал в норвежском Красном Кресте. После дефолта привозили гуманитарную помощь. К нему подошел один мальчик, таких можно было видеть у бензоколонок, и спросил:

— Телку надо?

— Какую? — переспросил Глеб.

— А вон стоит!

Тюрин спрашивает, сколько.

— Трахнуть 60, минет 50 рублей.

Это детдомовский мальчик продает детдомовских девочек. Глеб взял его за шкварник, привез в детский дом, но там лишь руками развели. Маргинальный слой, как раковая опухоль, расплзается все дальше. В 1990-м в Архангельской области было два детских дома, сейчас их 38. Такого не было даже после войны.

Люди воюют за кусок хлеба. «Свои» бьют по «своим» рублем, а потом топят друг друга в «национальной идее» — водке. Так обыденно происходит национальная трагедия. И самое страшное — обреченность, с которой принимают свое поражение люди. Наступил переходный период, который для многих оказался переходом с этого света на тот...

И сегодня мало кто представляет, как можно изменить эту ситуацию.

Кому он нужен — медвежий угол?

Глеб Тюрин знает. Он знает, как прийти в глухой угол, где на сто человек — пятьдесят ста-рух да тридцать алкоголиков. Прийти и сделать так, чтобы забытый Богом край начал вторую жизнь, добиваясь определенных успехов в решении годами не решавшихся проблем.

Тюрин знает, как, не приказывая и не навязывая готовых решений, сделать так, чтобы внутри маленьких полуразрушенных деревушек люди начали шевелиться, думать, стремиться, преодолевать, рождать вполне здоровые идеи, создавать проекты и новые виды бизнеса, ранее неизвестные или давно позабытые. Для этого Тюрин создал новые консалтинговые и гуманитарные техники, адаптированные к уровню нашего провинциального населения. Назовем вещи своими именами — часто маргинального, плохо образованного населения, считающегося «отсталым» и «темным» даже в докладах современных чиновников.

Со своими соратниками он идет по жизни. Он идет по северным холмам и проселкам, забираясь в такие деревни, о которых все давно забыли или, что вероятнее, никогда и не слышали.

*Мы на Ёркине живем,
Кое-как питаемся,
Когда песен попоём,
Когда поматюгаемся.*

Фольклор

Тюрин придумал, как сделать так, чтобы консалтинг, современные гуманитарные технологии приводили к росту активности сельских жителей, объединенных в сельские органы ТОС (территориального общественного самоуправления). Он придумал, как сделать так, чтобы эта форма самоорганизации местного сообщества активно заработала на службу деревням и селам.

Работа Тюрина привела к реальным переменам в десятках северных деревень — в них реализовано более шестидесяти проектов. Люди «вдруг» начинали строить мосты,

водонапорные башни, гостиницы, водопроводы, создавать пасеки пакетного пчеловодства и центры разведения породистых овец. И все это при копеечных вложениях и с колоссальной отдачей: полтора миллиона рублей на входе превратились примерно в тридцать миллионов рублей экономического результата на выходе. Такая эффективность проектов и уровень капитализации труда недоступны сегодня даже для передовых американских и японских корпораций. У Тюрина таких показателей добиваются обычные сельские граждане «бесперспективной» провинции. Соотечественники, оказывается, вполне способны заниматься принципиально новым для себя делом, которое они до сей поры никогда не делали. Предпринимательский дух, смекалка и мастерство «внезапно» захватывают тех, кому еще вчера «ставили прогулы» на кладбище.

Программа «социального ликбеза»

Помню, мы записывали синхрон с Глебом на деревянном мосту в древнем Ошевенске, что рядом с Каргополом. Спокойный и рассудительный Тюрин простым русским языком ковал формулировки, вполне подходящие хоть для выступления на большом президентском форуме, хоть для учебника социального консалтинга:

— *Маленькая, маломасштабная демократия, демократия места... Маломасштабная экономика, ориентированная не на сверхприбыли, не на быстрое оборачивание капиталов и получение максимальных прибылей. Ориентированная на то, чтобы здесь люди могли жить, чтобы они могли, не разрушая вот эту экосистему, продолжать свой род, сохранять свою культуру, сохранять чистую воду, есть нормальную еду, нормально, полноценно обучать своих детей, думать о завтрашнем дне не в виде кошмара, а зная, что они завтра смогут сделать, — это тесно взаимосвязанные вещи. И это то, что реально может преодолеть бедность этих территорий уже сегодня...*

Эпизод нашего фильма продолжила историческая схема технологии ИОГИ.

12 шагов к возрождению, или Что сделал Тюрин?

1. Во время поездки по Скандинавии Глеб как-то оказался в маленьком рабочем поселке и увидел там «кружок будущего». Сидят трезвые работяги и думают, обсуждают, что они будут делать, когда через несколько лет закроются их карьер-каменоломня и небольшой завод. Оказалось, работяги занимались стратегическим планированием. Они рисовали картину будущего себе и своим детям. Деревня получила новую экономику и перспективу — продолжила жить и рожать детей. Сначала Глеб подумал, что они от своего развитого капитализма совсем обалдели. А потом понял, что это тот самый социализм, который мы не построили. Тюрин решил то же самое попробовать делать в России.

2. Вернулся в Россию: придумал и создал некоммерческую структуру с почти индийским названием ИОГИ, нашел первые деньги и взялся за возрождение архангельской провинции, в которой местная власть живет на дотации сверху — их делят между райцентрами, а на периферию денег уже не хватает. Закрывают школу, потом медпункт — все, деревня обречена. Из четырех тысяч деревень в области через 10 лет хорошо, если останется тысяча. Поставил задачу: создать концепцию, чтобы деревня могла себя сохранить как модель. Чтобы люди осознали необходимость принимать ответственные решения. Чтобы они брали на себя ответственность за развитие территории: это Наша школа, Наш мост, Наша водокачка и т. д. Это самый сложный вопрос: изменение консервативной психологии деревенского человека. Тюрин называет это изменением «Мы-концепции», и это — создание ресурса развития. Необходимо артельное начало, кооперация: преодоление всеобщего уныния, и тогда появится ощущение своей способности влиять на ситуацию — оно окрыляет. Люди, которые способны создать позитивную среду, постепенно к себе привлекают других — с менее активной жизненной позицией. И первые, кто обычно включается, — женщины, матери. Их подталкивает ответственность за будущее детей. Конечно, изменения даются непросто. Для их успеха нужны социальные технологии, позволяющие включить неиспользуемые или незадействованные ресурсы.

3. Куда больше, чем деньги, для успеха дела нужны технологии развития. Тюрин взял консалтинговые техники, доступные ранее только крупному, серьезному бизнесу, и перенес их на социальное «дно». Он сумел (и это — важнейшая инновация) дополнить, переработать и адаптировать их к уровню провинциального населения. И назвал такой подход системой социального консалтинга — или обучения людей технологиям развития.

4. Глеб начал ездить по «медвежьим углам», чтобы выяснить, что люди там могли бы сами для себя сделать. Провел десяток деревенских сходов. Поначалу местные встречают с недоверием; по поводу того, что говорит Тюрин, недоумевают в администрациях, высмеивают в сельских клубах. На второй-третьей встрече возникают тайная надежда и интерес. Администрация выжидает.

5. Чему учит? Он помогает найти внутри сельской общины людей, настроенных позитивно, и создает из них своеобразное креатив-бюро, мозговой центр, но при этом и центр ответственности за свое будущее. Проводит семинары, мастер-классы, деловые игры, учит соотечественников работать с идеями и проектами, преподает азы самоуправления, обучает современным схемам и файндрейзингу — поиску денег в современной России. Учит работать с планированием, отчетностью и еще со многим другим. Впрочем, тут главное не что он делает, а как. Ведь здесь, что называется, большая проблема с кадрами. И работать приходится только с теми, кто есть.

6. Промежуточный вывод: народ самостоятельно из нынешней безнадёги не выберется. Нужен тренер-наставник, способный возрождать волевые качества, уверенность в собственных силах, веру, обучать изменившимся правилам игры, пробуждать гражданское сознание. Примерно так, как хороший тренер учит играть в футбол. Он берет двадцать мальчишек, которые кое-как пинают мяч, и учит их: здесь пробежка, туда пас, там подача... И постепенно возникает команда, которая может даже выигрывать. Глеб начинает учить людей «играть» в решение своих проблем.

7. Поморы начали думать. Выяснилось, что они вовсе не так бедны, как привыкли думать: лес — земля, недвижимость — архитектура, рыба — морошка, ландшафты и другие ресурсы. Частью — бесхозные сегодня — гибнут. Например, закрытая школа, клуб или старинный дом — памятник архитектуры XVIII века. Обычно их немедленно разворовывает само же население — на дрова и металл. Так оно разрушает ценный актив, который можно сохранить и положить в основу выживания и развития территории.

8. Когда инициатива есть и образуется ячейка на селе, включаются следующие ресурсы: те, кто уехал, у кого душа болит за малую родину, кто готов помогать, не приезжая, инвестировать, не управляя.

9. Затем в деревне появляется юридическое лицо — и многие вопросы, острые проблемы снимаются не по отраслевому принципу (клуб — Минкультуры, школа — Минобробразования, лесопилка — Минпромнауки), а по территориальному — решаются интересы и проблемы именно территорий с живущими здесь людьми. Начинается пространственное развитие.

10. Семинары Тюриня дают толчок появлению и развитию малого бизнеса — и он становится ресурсом развития территории. Жители деревень, в которых возникли группы развития и ТОСы, с жаром доказывают, что именно консультационная, информационно-обучающая, тренерская работа тюринского института передавала людям знания и навыки, серьезно меняла людей и помогала им добиваться результатов.

Кстати, на том же ошевенском мосту нашему разговору с Тюриним с интересом внимали и местные жители. Глеб продолжал печатать программные установки. Местные затаились — слушали наставника:

— *К сожалению, самим этим людям организовать очень сложно. Необходимо то, что называется социальной технологией. Необходимо то, что на Западе красиво называется «агент социальных изменений» — люди, которые могут прийти и принести те навыки, те знания, те технологии, которых этим людям не хватает. Для того чтобы они могли увидеть, для того чтобы они могли осознать... И здесь нужны не просто технологии, а инновационные технологии, высокие технологии...*

11. Научившись азам, люди пишут проект, получают небольшую инвестицию и

становятся субъектом действия. Раньше человек из райцентра тыкал пальцем на карту: вот здесь будем строить коровник. Теперь же сами люди внутри своего сообщества обсуждают, где и что они будут делать, причем ищут самое дешевое решение, потому что денег у них очень мало. Рядом с ними тренер. Его задача — привести их к выбору и реализации того проекта, который поможет осуществить следующий. И каждый новый будет делать их экономически все более самодостаточными. В большинстве случаев это не настоящие бизнес-проекты в конкурентной среде, а этап обретения навыков управления ресурсами. Для начала очень скромными. Но те, кто через этот этап прошел, уже могут идти дальше.

12. Проблемы решаются, и решаются дешево, с минимальными затратами, при мизерных вложениях, с огромной отдачей. Вообще, это некая форма изменения сознания, своего рода НЛП. Население, которое начинает себя осознавать, создает внутри себя орган территориального общественного самоуправления, сокращенно — ТОС. И вручает ему мандат доверия. По существу, это земство, хотя несколько иное, чем было в XIX веке. Тогда земство было кастовым — купечество, разночинцы. Но смысл тот же: самоорганизующаяся система, которая привязана к территории и отвечает за ее развитие. Люди начинают понимать, что они не просто решают проблему водо- или теплообеспечения, дорог или освещения: они создают будущее деревни. Главный продукт их деятельности — новое сообщество и новые отношения. ТОСы в своей деревне создают и стараются расширить зону большего благополучия. Энное количество успешных проектов в одном населенном пункте наращивает критическую массу позитивной реальности, которая меняет всю картину в районе в целом. Но надо понимать, что дальше нужно переводить этот процесс на более высокий уровень. Это новая задача, новый барьер, который нужно преодолеть. Без тренера, без высоких технологий здесь опять не обойтись.

А дальше ручейки сливаются в одну большую полноводную реку.

Не можешь — поможем, не знаешь — научим

Тюрин действует, как садовник: выращивает новую культуру и ухаживает за слабыми растениями в агрессивной среде. Глеб создает ситуацию, когда «списанные» старики и сломанный «средний возраст», вмиг пропивающий только что украденный лес, — все они выходят из депрессии и уныния и медленно, но верно начинают отвечать за свою жизнь. В лицо хмурым детям смотрят уже не красные глаза спивающихся отцов и отчаявшихся матерей.

Безысходность сменяет надежда на будущее. Программные установки, сформированные эпохой советской власти: «нам должны» и «мы ничего не решаем» в считанные месяцы работы ИОГИ меняются на другое восприятие мира, на то самое из «Мы-концепции»: «Это Наш погост, Наше поле, Наша дорога, Наш мост, Наше небо над этой Нашей землей. И мы здесь должны жить!»

Другими словами, Тюрин — основатель российской программы *социального ликбеза* второй волны. Волны, которая помогает людям понять и менять среду своего обитания, виды и характер деятельности. И самих себя.

Немного «больших процессов»

Первая волна ликвидации безграмотности имела место в 20-е годы XX века. Надо было научить крестьян читать и писать — для работы в новых отраслях экономики. Ликбез, проведенный в сжатые сроки, позволил начать реализацию грандиозного плана электрификации — ГОЭЛРО и масштабного строительства новой промышленности. После программы ликвидации неграмотности жители советских республик в целом поняли новые правила игры, сильно отличающиеся от тех, что были прежде: сельская, аграрная экономика ушла в прошлое. Пришла экономика индустриальная. Но как основная сфера занятости людей индустриальная экономика рухнула к исходу того же века.

Сегодня мы вынуждены строить экономику постиндустриальную. С одной стороны, эта экономика основана на иных, чем прежде, отраслях: связи, туризме, торговле,

высококачественном сельхозпроизводстве, услугах, ремесленных и малых промышленных производствах, транспортном транзите, на создании брендов и нематериальных активов. С другой стороны, требуется принять ситуацию, когда государство перестает обеспечивать людей и предлагает самостоятельно устраивать свою жизнь. В завершённом виде этой экономики ещё нет, она только формируется. И процесс пошел — на наших глазах и с нашим участием.

Русское село, чтобы выжить, должно вписаться в этот процесс, а значит, измениться по сравнению с тем, чем оно было прежде. Для этого нужны знания о новой экономике, о самостоятельном деле — как начать бизнес и как построить экономически оправданную жизнь. Для этого нужны новые мысли, новые навыки, качества, новые компетенции. Их и передает соотечественникам Глеб Тюрин. Его ИОГИ успешно опробовал и внедрил в России социальные технологии, которые позволяют поддерживать рост «человеческого потенциала» в тех слоях нашего общества, которые оказались на обочине жизни и экономики. Замечу отдельно — в юридическом формате ТОСов. В формате, установленном государственными законами. Лет пять назад о чем-то похожем нельзя было и мечтать.

Еще синхрон с ошевенского моста. И старушка, и внучки зачарованы доступным изложением Тюриня. Слушают, не расходятся. На горизонте появляется легкая тучка...

— Вот это самоуправляющееся сообщество — мир... И мироздание, в котором они живут, — купол под небесами, в котором они находятся, — это мир. И состояние души, гармонии, не войны, благополучия — это тоже мир. И то, что это называется одним словом, — это не случайно. Это определенная жизненная модель. Это уклад, который тысячелетие держал Россию.

Мы эту модель можем вернуть в сегодняшнее пространство, расширить, поставить на какие-то более-менее надежные экономические рельсы, создать для этого политические условия, — надо сделать так, чтобы люди стали верить в то, что если они что-то делают и у них есть хороший результат, то они получают поддержку. Не потому, что они чьи-то родственники или часть какого-то «элитного» общества, а потому, что они — работают. Если такая модель будет поддерживаться, то мы можем поднять даже те территории, которые сегодня кажутся безнадежными...

Мировое признание ИОГИ

Во многих странах мира проблемы сельских территорий решают похожим образом — тренингами, ликбезом, просвещением. Это называется «местным развитием». Опыт Глеба Тюриня — его российская версия.

Есть одно «но». Оказалось, что социальные технологии архангелогородца Тюриня в мировом контексте оказались в чем-то более передовыми, чем у многих соседей по планете. Многие крупные иностранные эксперты признают: с ними сложно что-то сравнивать по уровню эффективности. Работа ИОГИ вызвала неподдельный интерес и приобрела широкую известность. Сегодня Тюрин ездит по миру с лекциями и тренингами. Ездит потому, что мир хочет знать секрет этого успеха.

Например, для социального проекта в провинциальных районах Европы или Америки 20–30 тысяч долларов — это не деньги. На Западе никак не могут взять в толк, как Тюрину удавалось за копейки раскручивать десятки довольно высоких по эффективности проектов на территории большей, чем Франция. «Ваша работа — чудеса, мистер Тюрин...»

У него учатся в европейских странах и в тех же США. Неплохо?.. В мае 2005 года в Белграде крупная европейская ассоциация приняла на ежегодной конференции особую резолюцию об архангельском опыте — объявила его «европейской ценностью». Одновременно Тюриня выдвигают на престижные мировые премии, приглашают выступать на крупнейших мировых форумах. Он был единственным русским, удостоенным чести выступать на Всемирном форуме местных властей в Лионе (Франция). В мае 2007 года опыт ИОГИ получил первую премию ассоциации CEE CN (Ассоциация местного развития Центральной и Восточной Европы) и был назван лучшим опытом сельского развития Восточной Европы. О нем пишут самые влиятельные газеты мира. В общем, как обычно у

нас бывает, без всякого участия государства технологии нашего соотечественника стали брендом страны. Узнаваемым, уважаемым и востребованным. Много вы знаете российских товаров или технологических разработок, признанных мировым сообществом? Нефть — газ — лес — металлы — оружие — космические старты... Тюринский консалтинг расширил специализацию России. За границей. Внутри страны все куда сложнее.

История с продолжением?

Наверное, в любой стране того, что уже сделал Глеб Тюрин, оказалось бы достаточно, чтобы ему вручили премии и награды, а под его руководством создали крупное национальное агентство развития с достойным бюджетом и штатом продвинутых сотрудников. По идее, успех требует закрепления и развития. В Архангельской области очевидный для всего мира успех местные чиновники аккуратно упаковали в целлофан и положили в кладовку до лучших времен.

А некоторые саму инновационную методологию Тюрин объявили чуть ли не выдумкой. И стали делать вид, что никакого Тюрин никогда и не было.

Почему?

Может быть, потому, что эти методики и наработки Тюрин кажутся чем-то сложным, непонятным. Они опережают время, по крайней мере, лет на пять-шесть. Для иных обитателей чиновных кабинетов это совсем недоступные «изыски».

А может быть, и потому, что приводят к очень существенным изменениям. Работа ИОГИ стала реально менять, ломать давно сложившийся уклад затратной модели экономики северного села. Есть корректное сравнение: для экономического развития на территории сначала строят дорогу — по дороге едет капитал: частный, государственный, человеческий. Тюрин начал «строить дороги» — инфраструктуру новой экономики, нового принципа жизни русской деревни, внедрять технологии развития, давать людям знания и навыки — по сути, серьезно менять их психологию, мотивацию и концепцию внутреннего роста. Он понимает, что, только «построив» эти «дороги», создав «каналы изменений», можно создать условия для эффективных вложений. И жители деревень, в которых возникли группы развития и ТОСы, эту схему прекрасно поняли. Они сегодня объясняют и доказывают, что именно консультационная, информационно-обучающая, тренерская работа ИОГИ помогала им добиваться позитивных результатов.

Областные власти убрали из цепочки Тюрин и его социальные технологии. Непонятно, осознают ли, что тем самым они убрали и само развитие деревень. За последние два года это стало очевидным. Развитие прекратилось, несмотря на то что денежки делятся. В деревни вернулись затратная модель экономики и привычная раздача бюджета. Казалось бы, навсегда...

А что Тюрин?

Еще недавно судьба Тюрин на родине могла бы быть предсказана таким образом: когда спустя десятилетия его свезут в гробу на заснеженное сельское кладбище, толпы поклонников объявят его выдающимся социальным технологом, поставят ему монумент, станут писать учебники о социальных инновациях с грифом «Г. В. Тюрину посвящается». Только это будет когда-то потом, а пока...

Теперь уже очевидно, что здесь будет иной сценарий.

Методики Тюрин зашагали по стране. У России ведь есть еще 84 региона.

В целом ряде из них — от Хабаровского и Приморского краев до Ленинградской и Тверской областей — тюринские методики берут на вооружение. Их изучают, на их основе пишутся региональные программы развития деревень. Ширится круг перспективных российских бюрократов, которые неожиданно открыли для себя новую формулу — *опыт развития архангельских деревень может и должен стать федеральным проектом модернизации страны*. В технологиях ИОГИ впервые за многие годы просматриваются все грани позитивных перемен русской глубинки. Это и психологическая атмосфера (настрой на

конструктивную жизнь и деятельность), и экономика — когда привычные с детства окружающие ресурсы вдруг приобретают новый смысл и рыночную значимость. Это проект настоящей модернизации. Он непрост, ломает многие десятилетиями сложившиеся схемы «бюджетного распила». Им надо заниматься. А проекты Тюрина показали, что социальные инвестиции могут быть сверхрентабельными.

Наконец, опыт ИОГИ вполне «товарен» и транслируем с места на место, — он может стать не только проектом федеральной модернизации — в разных районах страны, но одним из способов возвращения влияния России за рубежом. Он с успехом может стать статьей российской гуманитарной «экспорта» в страны ближнего и, может быть, дальнего зарубежья. Реальный спрос на эти социальные технологии уже есть, например, в Закавказье, в Восточной Европе и на Ближнем Востоке. А экономический рейтинг и статус страны определяется сегодня в том числе и ее способностью перемещать технологии быстро и на значительные расстояния.

Тем самым Россия сможет выстраивать новые конструктивные партнерские отношения и новый позитивный образ на внешних рынках.

Думаете, мечта? Убежден — это уже завтрашний день.

P.S. Кого касается работа Тюрина?

24 510 муниципальных образований России

муниципальных районов 1819

городских округов 520

городских поселений 1823

сельских поселений 20 112

внутригородских территорий городов федерального значения 236

P.P.S. Несколько дней назад позвонил радостный Тюрин и объявил, что и в Архангельской области ситуация с его технологиями стала меняться к лучшему. Местные власти решили стряхнуть пыль с проектов ИОГИ по модернизации архангельских деревень, и консалтинговые чудеса вновь нужны партии и правительству. Штаб «Единой России» и администрация расположены сравнительно недалеко от малогабаритной квартиры Глеба в обычной девятиэтажке областного центра.

С чем его и поздравляем. В добрый путь!

Иван Сидельников

Санкт-Петербург

Кинорежиссер-документалист, генеральный директор Института альтернативных технологий, создатель и координатор программы «Модернизация экономики России» в Санкт-Петербургском государственном университете

ОТ АВТОРА

Для меня очень дороги истории, которые я постарался вам здесь рассказать.

Не один год я вместе с моими коллегами по институту занимаюсь развитием территориального общественного самоуправления в сельских районах Архангельского Севера. Затеявая эту работу, мы хотели, чтобы простые люди в наших деревнях не надеялись на «дядю», а, объединившись, осознав, что и как они могут изменить в своей жизни, взялись бы управлять своей жизнью сами, помогать себе самим, и чтобы они обязательно добивались реальных позитивных изменений. Несколько лет назад это казалось утопией, какой-то несбыточной мечтой. А сегодня это уже реальность! Более чем в тридцати архангельских деревнях возникли группы сельского развития, органы территориального общественного самоуправления (ТОС), которые на практике активно занимаются возрождением своей малой родины. Этот опыт уже достаточно высоко оценен в России и за рубежом, и эксперты его даже окрестили «архангельским чудом». Создано более пятидесяти проектов местного развития. Многие из них — это истории замечательного успеха.

Герои этих историй, наши тосовцы, скромные сельские жители, создают то, чего так не

хватает в нашей жизни: веру в самих себя. Они показали, что в каждом из нас (вне зависимости от того, в каком населенном пункте мы живем, какого мы возраста, образованности и т. п.) таятся огромные силы, резервы нашего человеческого «Я», которые могут помочь в преодолении жизненных невзгод и создании нашего будущего.

Они показали, что сегодня и в нашей сельской глубинке, где многое обесценено, заброшено и будущего не видится где человеческая жизнь, кажется, почти ничего не стоит, от людей может очень многое зависеть.

Эти истории наглядно показывают, что вера и объединенная энергия людей — это ключевые элементы развития способные давать удивительные результаты, способные творить чудеса. Настоящих успехов можно добиваться даже там, где, казалось бы, нет никаких перспектив, нет особенных ресурсов, где вроде и ждать-то ничего не приходится. Даже в самых дальних уголках нашей глубинки развитие местного сообщества может привести к настоящему прорыву, окрыляющему успеху.

Несколько лет мы работаем с развитием деревень, с преодолением бедности, с развитием маломасштабной экономики и устойчивой демократии в нашей сельской глубинке.

Село нечерноземной части страны относится к числу самых проблемных территорий страны, оно переживает глубочайший кризис. Многие села перестали быть зоной реальной экономики, вернувшись, по сути, к натуральному хозяйству. Царит безысходность и пьянство. Население нищает и сокращается. Деревня вымирает. Невозможно предсказать, к каким последствиям это приведет. Ведь деревня — не только производитель сельхозпродукции, это фактор, образующий нацию, фактор, без которого невозможно воспроизводство страны на обширном пространстве. Поэтому нужны серьезные, масштабные проекты с поддержкой государства, способные качественно менять ситуацию в этой сфере.

Наш опыт также показывает, что очень действенным способом противостояния кризису на селе может быть развитие территориального общественного самоуправления, становление и «взращивание» дееспособных местных сообществ.

Сохранение сельских территорий одними административными мерами, на основе подхода «сверху» невозможно, это затратная схема, она требует огромных ресурсов, а их нет. Многие муниципалитеты имеют значительные дыры в бюджете, и каждый год должны что то закрывать и урезать. При этом множество ресурсов оказываются исключенными из оборота и производства ВВП, превращаются в бросовые и зачастую разбазариваются. Это происходит на фоне того, что население пассивно ждет решений и помощи «сверху».

Принципиально иная картина получается, если удастся возродить в той или иной деревне местное сообщество, которое проблемы этой деревни считает своими и умеет с ними справляться если населенный пункт передается в управление этому сообществу (точнее нужно говорить о соуправлении местного сообщества (органа ТОС) и муниципалитета, их постоянном сотрудничестве и диалоге).

Это создает незатратную управленческую модель, нацеленную на поиск дешевых и эффективных решений, поскольку люди ищут решения, которые им самим и придется воплощать. Если этот процесс будет обеспечен профессиональными консультантами, способными поддержать становление сообщества и небольшими социальными инвестициями, то эта система может демонстрировать очень высокую эффективность, давать отдачу и экономию бюджетных средств, поскольку местное сообщество как самоорганизующаяся система обладает синергетическими свойствами.

Конечно, это необычайно сложная задача, но наш опыт показывает, что ее решение реально в современной России. Всего за несколько лет нашей работы в Архангельской области удалось создать несколько десятков инициативных групп развития, из которых более тридцати получили юридический статус органов ТОС. Жители отдаленных деревень, в которых, как казалось, не оставалось надежд на будущее, объединились, поверили в себя, преодолели апатию и уныние, взялись за практические дела по преобразованию своей малой родины.

Реализованы уже десятки сельских проектов развития. Они были направлены на

решение проблем водоснабжения, строительство мостов, переправ, перенос и строительство домов, сохранение и развитие инфраструктуры деревни (медпунктов, клубов, музеев, небольших рынков, спортзалов, мастерских, центров народной культуры), создание новых маломасштабных производств и новых видов деятельности (пакетное пчеловодство, породистое овцеводство, пр.), решение экологических проблем своих территорий (очистка рек, посадка леса и пр.), заботу о пожилых жителях, сохранение культуры, традиций и пр.

Экономический эффект (при выделении суммы в полтора миллиона рублей) измеряется десятками миллионов рублей. Оказывается, можно силами деревни...

В своей работе мы стараемся опираться на исконные традиции и ценности российского крестьянства, но также на современные технологии, позволяющие в достаточно короткие сроки воссоздавать позитивную самоидентификацию сообщества, качественно менять ситуацию и взаимоотношения. Эти технологии, которые во многом обеспечивают достижение результатов, позволяют также переносить и распространять этот опыт на другие территории, в другие регионы страны.

Мы хотим, чтобы наш опыт был использован для развития территориального самоуправления и улучшения жизни сельчан в других российских регионах. Мы, как и вы, также верим, что Россия вовсе не обречена на прозябание и что наши люди талантливы и могут добиться лучшей жизни. Если им будут помогать. Мы очень надеемся на вашу поддержку в развитии этой работы и создании нового проекта, направленного на улучшение жизни российской глубинки, серьезное этапное приращение в этой сфере.

Если вас заинтересовало то, что описано в этой книге, если вам захотелось поделиться своими мыслями, вы можете связаться с нами по адресу:

Архангельск, 163000, Главпочтамт, до востребования, Институт общественных и гуманитарных инициатив.

Или написать по адресу glt@arh.ru

Глеб Тюрин, Архангельск

Виталий Сергеевич Фортигин,

председатель Архангельского областного собрания депутатов:

Я очень рад той работе по возрождению сельской глубинки, которая активно ведется в нашей области. У наших сельских территорий есть внутренний ресурс развития, его нужно только включить. Рассказ о том, как это удалось сделать, очень интересен. Хочется, чтобы этот опыт получил самое широкое распространение. Включение активности населения, создание условий для широкого развития территориального самоуправления — это одна из наших важнейших задач. И мы эту работу намерены серьезно поддерживать.

Профессор Майкл Дауэр,

вице-президент ЭКОВАСТ (Европейский совет по селам и малым городам), член координационной группы проекта PREPARE (Европейское партнерство по сельскому развитию новых членов ЕС), Великобритания:

Рассказ о том, как сельчане решают строить свое будущее, по-настоящему захватывает и волнует. Архангельская область — это не единственный регион в Европе, который испытывает негативные последствия оторванности, тяжелого климата и централизации власти. Но люди в здешних деревнях, наверное, имеют больше причин смотреть на своё будущее с пессимизмом или даже с отчаянием. И тем удивительнее их мужество.

Как человек, активно занимающийся развитием местных сообществ в странах Центральной Европы, я салютую, шлю горячие приветствия работе Института общественных и гуманитарных инициатив, местным властям, поддерживающим его инициативы, людям, которые создают органы территориального самоуправления и работают с терпением и упорством над тем, чтобы улучшить жизнь в этой области. Вы должны знать, что ваши усилия, ваша работа понятны нам. Во многих уголках Европы мы решаем те же задачи. И потому европейские регионы с надеждой следят за вашей работой и аплодируют вашему

творчеству. Верим, что ваши усилия принесут долгосрочные социальные и экономические выгоды вашему краю.

Аннафлавия Бьянчи,

эксперт по сетевым технологиям, региональному и местному развитию, Болонья, Италия:

Глеб Тюрин рассказывает, как удалось изменить жизнь в северной русской деревне, наладить сотрудничество с властями, добиться понимания у всех заинтересованных лиц. Думаю, подход, предложенный автором, может привести к успеху в большинстве, если не во всех странах мира. Так что удачи тебе, Глеб! Удачи тем, кто примет вызов и возьмется за работу в своем крае с энтузиазмом и целеустремленностью.

Джон Пэпвос,

редактор журнала *Fourth World Review*, Великобритания

Глеб Тюрин написал замечательный рассказ о замечательном опыте работы в Архангельской деревне. Это рассказ о том, как удалось сплотить людей, подвигнуть их на обсуждение деревенских проблем, поиск решений, а затем воплотить эти задумки в жизнь. Урок, который можно извлечь, таков: главная проблема не в деньгах, а в мотивации людей. Наверное, это самый важный урок. И потому всем, кто работает над возрождением сельской жизни, а сегодня проблема упадка села повсеместна, должны прочесть эту книгу — рассказ человека, преданного своей работе. Они найдут в ней силы и вдохновение.

Пол Вандевентер,

президент фонда «Коммьюнити партнерз», Лос-Анджелес, США:

Книга Глеба Тюринина о том, как люди делают первые шаги в развитии самоуправления в отдаленной русской северной деревне, должна одновременно и вдохновлять и отрезвлять тех, кто работает над развитием местного самоуправления. Он ярко показывает, что инициатива и усилия всего нескольких человек, у которых есть хорошая идея, могут привести к очень серьезным позитивным изменениям в поведении людей. С другой стороны, встают вопросы о том, что власти должны делать, чтобы такие инициативы появлялись, какая помощь властей (вместе с поддержкой населения) необходима, чтобы придать инновациям устойчивость. Книга Глеба Тюринина вносит важный вклад в дело развития местного самоуправления.

Глеб Владимирович ТЮРИН родился в Латвии в семье журналиста. В раннем детстве с семьей переехал на Русский Север, который считает своей родиной. Ученик выдающегося историка Севера Ксении Петровны Гемп. Будучи студентом, работал младшим научным сотрудником проектной группы Министерства культуры СССР по созданию национального парка на Кенозере. За его плечами множество экспедиций по деревням Русского Севера, а также работа в архивах Москвы, Петербурга и Петрозаводска. Семь лет проработал сельским учителем. Позже был переводчиком и менеджером в американской школе бизнеса, в иностранных бизнес-компаниях. Окончил ряд управленческих курсов и стажировался на Западе. Изучал банковское дело в Германии. Несколько лет работал старшим валютным дилером «Промстройбанка». В 1997 году создал Институт общественных и гуманитарных инициатив и стал заниматься местным развитием в сельских районах Архангельской области. Автор работ по истории Севера, теории и практике местного развития, обучения взрослых, опубликованных в России и за рубежом. Автор сценариев документальных фильмов и телепередач, снятых в России и на западных телеканалах. Закончил несколько тренинговых школ и курсов, ведет тренинги и семинары в разных регионах России. Лауреат премии Союза журналистов России, победитель Первого российского национального конкурса журналистов, пишущих о местном самоуправлении.

В 1990-х годах русская деревня оказалась в состоянии запустения и вымирания: разваливающиеся дома, заброшенные коровники, ржавеющая сельскохозяйственная техника,

закрытые школы, повальное пьянство. Казалось бы, Россия навсегда лишилась сельской культуры, которой она славилась веками. Но, к счастью, ситуация оказалась далеко не безнадежной. Энтузиастам, решившим взяться за возрождение сельских общин, скоро стало ясно: русская деревня имеет немалый потенциал развития.

Институт общественных и гуманитарных инициатив имеет десятилетний опыт работы по восстановлению местного самоуправления в деревнях Русского Севера. Преодолевая непонимание и даже сопротивление селян, Глеб Тюрин и его единомышленники запустили процесс позитивных преобразований во многих населенных пунктах. Сотрудникам ИОГИ удалось воодушевить жителей даже самых отдаленных и депрессивных районов и убедить их в том, что их благосостояние зависит главным образом от их собственных усилий. Результатом совместной работы деревенского населения и консультантов из ИОГИ стало улучшение условий жизни, создание рабочих мест, новые перспективные проекты, самостоятельно подготовленные и реализованные деревенскими жителями.

В своей книге Глеб Тюрин, создатель и идейный вдохновитель ИОГИ, деятельность которого была чрезвычайно высоко оценена специалистами как в России, так и за рубежом, подробно описывает все этапы налаживания местного самоуправления.

Источник: куча сайтов Рунета.

Книга Глеба Тюрин о локальной экономике: book.glebyurin.ru

Написать автору: vk.com/id21936322

Обсудить на форуме: soorganizator.ru