

Додатки



Приложение А: Проведение кампании по расширению связей с общественностью¹

Если вы планируете жизнь на год — посейте рис; если на десять лет — посадите деревья; если на всю жизнь — дайте людям образование.
Китайская пословица

А.0 Введение

А.0.1 ЧТО ТАКОЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ?

Связь с общественностью подразумевает как информирование членов сообщества, так и выяснение их взглядов. Применительно к местным экологическим программам (МЭП) связь с общественностью означает информирование общественности об объемах и целях МЭП, сложности экологических проблем и типах мероприятий по реализации, которые рассматривает ваша группа заинтересованных сторон (ГЗС). Сюда же входит предоставление гражданам информации о том, что они могут сделать, каждый в отдельности и совместно, для улучшения качества охраны окружающей среды в сообществе — например, как правильно использовать воду или уменьшить ее потребление.

Успешная работа с общественностью требует двусторонней связи. Таким образом, важно, чтобы ваша ГЗС за-

нималась выяснением идей, забот и мнений граждан. Именно так определенные вами приоритеты и решения смогут отразить мнение всего сообщества. Для активного участия в вашей программе граждане должны иметь возможность сделать свой вклад без каких-либо препятствий. Они должны видеть, что их взгляды находят отражение в окончательных решениях. Эффективная работа по связям с общественностью, в конечном счете, помогает «строить сообщество» путем информирования людей и привлечения к решению вопросов, непосредственно влияющих на их жизнь. *Обучение общественности не является самоцелью — это лишь средство усиления голоса рядовых граждан в процессе принятия решений.*

Эффективная связь с общественностью предполагает предоставление людям последовательной, ясной и точной информации. Это осуществляется в сотрудничестве с многочисленными источниками информации, связанными с вашей целевой аудиторией, и с исполь-

Иллюстрация А.1

Конкретный пример: Очистка реки и повышение осведомленности населения (Мошонмадьярорвар, Венгрия)

Комитет по охране окружающей среды Мошонмадьярорвара определил, что загрязнение реки представляет серьезную проблему для сообщества. Комитет также установил, что главной причиной является мусор на берегах реки. Для решения этой проблемы комитет назначил для граждан день уборки мусора. Программа очистки обеспечила ряд выгод. Во-первых, она значительно уменьшила визуальное загрязнение и количество мусора. Она сосредоточила внимание жителей на реке как на ценном источнике и предоставила гражданам непосредственный опыт, как они могут осуществить изменения. Во-вторых, очистка привела к осознанию сообществом проблем, связанных с рекой, и помогла создать поддержку планов муниципалитета относительно подключения большего количества жилищ к канализационной системе.

Источник: *Hungarian Community Environmental Action Project*, November 1993, Suzanna McIlwaine, Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.

зованием различных методов общения для обеспечения связи с аудиторией. Эффективные общественные кампании требуют контакта с людьми там, где они живут, работают и отдыхают, и поэтому проводятся на децентрализованной основе и в разнообразных формах.

А.0.2 ПОЧЕМУ СВЯЗЬ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ИМЕЕТ ОСОБЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ?

Почему информирование членов общества и выяснение их взглядов имеют большое значение? Положительные результаты проведения кампании по информированию общественности предрасматривают следующее:

- Проинформированные и вовлеченные в работу граждане скорее поддержат определенные экологические программы. Образовательные программы помогут гражданам лучше разобраться в проблемах, стоящих перед сообществом, и понять ограниченность ресурсов для их решения. Выяснение взглядов граждан, учет их мнения в решениях местных органов власти также повышает вероятность того, что общественность поддержит предлагаемые улучшения. Это может выразиться в финансовой поддержке новых экологических инвестиций или в участии в новых программах, направленных на экономию природных ресурсов.
- Граждане являются источником разносторонней и точной информации по основным вопросам, с которыми приходится сталкиваться сообществу, а также по возможным путям их решения. Граждане могут играть важную роль, как в предоставлении информации, так и в процессе контроля над выполнением законов и нормативов, выработке новаторских решений и даже в оказании давления на правительство с целью принятия мер в тех случаях, когда исполнительная власть не обеспечивает соблюдение законов и подзаконных актов.

- Многие улучшения в населенном пункте требуют изменения поведения граждан, например, когда дело касается экономии энергии или правильного обращения с мусором. Кампания по связям с общественностью способствует повышению осведомленности населения о серьезности определенных экологических проблем и о новых подходах к улучшению ситуации.

Разделы этой главы расположены в последовательности, согласно которой каждый из этапов основывается на предыдущем. Эта методология должна служить вашему сообществу основой для последующих построений и изменений, чтобы вы смогли спланировать работу по связям с общественностью применительно к местным потребностям.

А.1 Уточните задачи и определите цели

«Какова стратегическая цель вашей кампании?»

Первым шагом при разработке кампании по расширению связей с общественностью в сфере экологии является выработка четкой и единой цели. Хотя кампании по связям с общественностью обычно имеют какую-то главную цель, для вас будет также полезным определить несколько задач, непосредственно с ней связанных. Процесс постановки задач поможет сделать разработку кампании последовательной и согласованной.

Задачи служат для описания того, каким образом вы предлагаете выполнить свою задачу. Они описывают то, что вы надеетесь осуществить с точки зрения общественного мнения, обучения и вовлечения общественности в решение экологических проблем. Задачи помогают сформулировать и реализовать последовательную и согласованную программу мероприятий по связям с общественностью.

Например, задачами и целями вашей работы по связям с общественностью могут быть:

- *Цель:* вовлечение общественности в процесс принятия решений по вопросу, как наилучшим образом решить экологические проблемы в сообществе.

Задача 1: Информирование общественности о деятельности и результатах работы ГЗС.

Задача 2: Вовлечение граждан в активную работу по улучшению экологической ситуации в данной местности.

Задача 3: Выяснение всего спектра взглядов членов сообщества.

Ваша работа по установлению связей с общественностью может быть сосредоточена на конкретной природоохранной проблеме. Например, если вы решите сосредоточить свои усилия по установлению связей с общественностью на проблеме твердых отходов, то вашей задачей и целями могут быть:

- *Цель:* Уменьшение отрицательного воздействия на окружающую среду неправильного захоронения твердых отходов с вредными компонентами.

Задача 1: Информирование жителей о вредных компонентах твердых отходов и соответствующих методах захоронения этих отходов.

Задача 2: Информирование жителей и поощрение их к приобретению безвредных альтернативных товаров.

Четко и кратко сформулированные цель и набор задач имеют чрезвычайно важное значение для хорошо организованной общественной кампании.

А.2 Определите целевую аудиторию

«Кто те люди, к которым вы хотите обратиться?»

Целевая аудитория — это люди, к которым вы хотите обратиться с вашей

программой связей с общественностью, и которые имеют непосредственное отношение к цели и задачам. Самое широкое определение слова «общественность» — это все, кто живет или работает в границах сообщества. Однако вы можете улучшить свою работу с общественностью путем выделения конкретных групп или организаций в вашем населенном пункте и взаимодействия с ними. Люди объединяются в организации потому, что имеют общие интересы, и вы сможете лучше донести до них вашу точку зрения, если будете обращаться непосредственно к конкретным интересам каждой организации.

Нижеприведенные вопросы могут помочь вам более четко определить, кто является целевой аудиторией МЭП.

- *На кого влияют экологические проблемы?* В зависимости от вашей МЭП и от типов экологических проблем, которые вы пытаетесь решить, целевая аудитория может быть маленькой группой владельцев земли вокруг свалки, чей источник питьевой воды находится под угрозой; эта аудитория может также быть большой, то есть представлять собой все сообщество. Некоторые категории населения ощущают вредные воздействия сильнее, чем другие. Например, те родители, у кого есть маленькие дети, могут быть особенно обеспокоены экологическими проблемами, связанными со здоровьем детей.
- *На кого воздействуют требования о снижении загрязнения?* Люди, владеющие или управляющие промышленными предприятиями или организациями, которые загрязняют воду, землю или воздух, станут важными участниками программы. За счет вовлечения этих людей на ранней стадии работы вы сможете избежать конфликтных ситуаций.
- *Каким образом создаются группы, и каковы их интересы?* Ваше сообщество может представиться вам в большей степени управляемым, если вы задумаетесь над тем, что объединяет людей в различные организации.

Партнерские отношения с важнейшими источниками информации обеспечивают эффективный децентрализованный подход к информированию целевых аудиторий о ваших взглядах и позиции.

Школы, профсоюзы, деловые группы, клубы по интересам, религиозные объединения и спортивные общества — это лишь немногие из организованных групп, которые могут существовать в вашем сообществе. Уяснив, что наиболее важно для каждой из них с точки зрения конкретных экологических проблем (например, чистый воздух, пляжи, незагрязненная среда обитания для местной фауны), вы сможете соответственно «нацелить» свое обращение на каждую группу. Чем больше вы знаете об интересах и заботах конкретной группы, тем легче донести до нее необходимость экологических улучшений.

Определение сфер общей озабоченности является хорошим первым шагом в этом процессе. Например, школьная организация может быть больше всего заинтересована в воздействии загрязнения на здоровье школьников, тогда как охотничий клуб больше всего интересуется влиянием экологических проблем на живую природу и среду обитания. Следует иметь в виду, что зачастую интересы различных групп в сообществе совпадают с интересами охраны окружающей среды, хотя такая связь не всегда сразу очевидна. Следует также всегда помнить о том, что перечень предстоящих мероприятий всегда должен быть под рукой.

А.3 Наладьте партнерские отношения с основными источниками распространения информации, связанными с целевыми группами

«К кому обращается нужная вам аудитория за надежной информацией?»

Источники информации — это те институты, ассоциации, правительственные учреждения, организации и предприя-

тия, которые могут оказать влияние на ваши целевые аудитории. (Многие из этих источников уже могут являться членами вашей ГЗС). Это те лица и организации, к которым нужные вам аудитории обращаются за надежной информацией. Например, если вы хотите связаться с родителями школьников, то государственные школы стали бы хорошими «каналами» распространения информации. Если вы хотите связаться с людьми, которые ценят природные богатства, то хорошим источником информации станет местная экологическая НГО.

Источники информации могут оказаться весьма полезными в процессе формулирования вашего обращения, поскольку они работают с вашими целевыми аудиториями на постоянной основе. Они могут помочь определить, какие из методов обращения более всего подходят для различных аудиторий. Кроме того, источники информации будут играть ключевую роль в осуществлении конкретных программ по связям с общественностью. Таким образом, при подготовке и реализации кампании эти источники следует рассматривать как партнеров.

Возьмем пример с твердыми отходами. Если вы хотите призвать потребителей использовать меньшее количество упаковки, то главным источником будут супермаркеты и владельцы предприятий розничной торговли. Чтобы призвать владельцев автомобилей и авторемонтные предприятия к использованию правильных методов слива отработанного моторного масла, в качестве главного источника следует использовать производителей и продавцов моторных масел. Кроме того, общественность в вопросах экологии часто прислушивается к НГО, а потому НГО также могут оказаться полезными в деле распространения вашего обращения.

Определив основные источники информации, подумайте об установлении сотрудничества или партнерства с этими источниками. Вы можете заключить письменные соглашения, определяющие соответствующие обязанности и устанавливающие время реализации конкрет-

Иллюстрация А.2

Конкретный пример: Расширение связей с общественностью, муниципалитет г. Шаторальяуйхей

Шаторальяуйхей реализовал одну из первых МЭП в Центральной и Восточной Европе. Этот 18-месячный проект был начат в январе 1992 г., чтобы продемонстрировать, как местные органы власти в Венгрии могут определять экологические приоритеты, разрабатывать планы мероприятий и осуществлять экономически эффективную стратегию для решения самых серьезных проблем населенных пунктов за счет планирования участия общественности и принятия решений. Венгерский независимый экологический центр (НЭЦ) и Институт устойчивых сообществ предложили обучение и техническую помощь членам общественного комитета, представителям НГО и муниципальным служащим. Общественные комитеты осуществили следующие мероприятия по связям с общественностью:

- Образовательная программа для взрослых: образовательная программа для взрослых из 11 частей по экологическим вопросам, разработанная НЭЦ на организационном этапе проекта. Среди тем — качество воды и воздуха, альтернативные источники энергии и традиционные подходы к устойчивому развитию сообщества в Венгрии. Программа была направлена на осознание членами комитета и общественностью основных экологических проблем.
- Изучение общественного мнения: в апреле 1992 г. политический комитет провел опрос общественного мнения более двух тысяч жителей. Полученная информация была использована для определения перечня проблем.
- Общественный форум: после градации проблем был проведен форум для рассмотрения результатов с представителями общественности. Кроме членов комитета и представителей прессы присутствовали шестьдесят человек.
- Отражение в средствах массовой информации: члены политического и технического комитетов приняли участие в трех передачах на местном телевидении в прямом эфире с ответами на телефонные звонки. По телевидению были показаны основные мероприятия проекта, включая церемонию открытия проекта и общественный форум.
- Молодежные программы: несколько местных школ приняли участие в кампаниях по уборке и конкурсах на лучший плакат, организованных участниками проекта. В июле 1993 г. была проведена программа в летнем лагере по мониторингу состояния реки.
- Общая осведомленность о ходе выполнения и результатах проекта: офис мэра и городской совет регулярно получали информацию о ходе выполнения проекта и их участие неизменно приветствовалось. Различные организации, предприятия и другие заинтересованные группы города были широко представлены в комитетах проекта и получали информацию от членов комитетов.

Источник: *Hungarian Community Environmental Action Project*, November 1993, Suzanna McIlwaine, Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.

ной программы связей с общественностью. Партнерские отношения с важнейшими источниками информации обеспечивают эффективный децентрализованный подход к информированию целевых аудиторий о ваших взглядах и позиции.

А.4 Подготовьте эффективное обращение

«Что вы хотите сказать?»

А.4.1 СОСТАВЛЕНИЕ ОБРАЩЕНИЯ

Ваша кампания по связям с общественностью должна основываться на ясном, понятном и последовательном обращении. Важно, чтобы главное обращение непосредственно вытекало из

цели, а второстепенные — из задач. Обращение должно быть легко доступным для понимания и привлекать внимание. Вам необходимо убедить людей в том, что то, что вы хотите им сказать, имеет прямое отношение к их жизни. Помните о том, что люди должны услышать одно и то же обращение не один раз, прежде чем обратят на него внимание.

Ваше обращение будет изменяться по мере выполнения различных этапов МЭП. На начальной стадии вам следует проинформировать общественность о целях и этапах МЭП и обратиться с призывом об участии в программе. Ваше обращение на этой стадии может иметь приблизительно такой вид:

Мы представляем собой группу заинтересованных граждан, работающую в партнерстве с нашим местным органом власти над разработкой путей

решения самых серьезных экологических проблем, стоящих перед сообществом. Мы хотели бы узнать, какие из экологических и других проблем, стоящих перед сообществом, вызывают у вас наибольшую озабоченность. Мы с удовольствием примем ваши предложения и участие в течение ближайших двух лет, когда будем вместе работать над подготовкой соответствующего комплекса мероприятий, направленных на то, чтобы сделать наше сообщество экономически и экологически устойчивым.

По мере продвижения МЭП ваше обращение нужно будет изменять таким образом, чтобы оно соответствовало конкретным этапам МЭП. Например, после того как вы провели предварительное ранжирование экологических проблем, ваше обращение может содержать вопрос к гражданам о том, соответствуют ли выбранные группой экологические приоритеты их взглядам, и если нет, то каковы их приоритеты и почему.

Связь с общественностью — это постоянный и непрерывный процесс, поэтому важно информировать общественность и выяснять ее взгляды как можно чаще в течение всего процесса осуществления МЭП. Подумайте о том, как осуществить связь с общественностью перед выполнением следующих этапов МЭП:

- Образование ГЗС;
- Подготовка видения сообществом своего будущего;
- Определение круга экологических проблем;
- Определение приоритетных мероприятий;
- Определение и выбор предлагаемых мероприятий для решения первоочередных задач;
- Рассмотрение всего плана экологических мероприятий;
- Реализация приоритетных мероприятий.

Если ваша кампания сосредоточена на конкретной экологической пробле-

ме, то важно, чтобы обращение поясняло, почему выбранная проблема вызывает озабоченность (например, загрязнение грунтовых вод), и что могут сделать граждане для уменьшения загрязнения окружающей среды (например, приобрести безопасные альтернативные товары). Ваше обращение достигнет цели, если будет написано не на техническом жаргоне, а на понятном обычному человеку языке. Если взять приведенный выше пример с твердыми отходами, то обращение может иметь такой вид:

Твердые отходы представляют собой серьезную экологическую проблему для нашего сообщества. Каждый год количество твердых отходов растет. Они загрязняют наши грунтовые воды. Наши свалки переполнены, и у нас нет места для строительства новых. Люди могут уменьшить количество вывозимых на свалки твердых отходов путем их утилизации и уменьшения их количества. Граждане могут снизить такое отрицательное воздействие, как загрязнение грунтовых вод, за счет покупки безопасных альтернативных товаров и правильного уничтожения вредных отходов.

А.4.2 РЕАКЦИЯ НА ВАШЕ ОБРАЩЕНИЕ

Ваша работа будет в большей степени отражать экологические приоритеты сообщества, если вы будете интересоваться общественным мнением на всех этапах осуществления МЭП. Члены сообщества могут принести значительную пользу при определении причин озабоченности или источников информации, не известных вашей ГЗС, определении рисков, связанных с конкретными природоохранными проблемами, и разработке альтернативных мероприятий.

Передача вашего обращения и получение реакции на него часто происходят одновременно. Например, если вы распространяете информационную брошюру с описанием целей и объема МЭП, вы можете включить в нее анкету-вопросник об экологических пробле-

Иллюстрация А.3

Образец: Изучение общественного мнения

Экологический план действий ... (название населенного пункта) был разработан для решения экологических проблем, стоящих перед сообществом. Общественный экологический комитет ... (название населенного пункта) образован совместно с муниципалитетом для подготовки видения сообществом своего будущего, определения приоритетов, разработки плана мероприятий, определяющего конкретные действия для решения наиболее важных проблем, и реализации с помощью городских органов управления первоочередных мероприятий.

Одна из наших целей состоит в определении того, что думают представители общественности о наиболее серьезных проблемах, стоящих перед нашим городом, и о том, как эти проблемы влияют на нашу жизнь. Мы будем благодарны, если Вы уделите несколько минут заполнению нижеприведенной анкеты. Результаты опроса предоставят нам ценную информацию о том, на чем нам следует сосредоточить свою работу. Конфиденциальность Вашего ответа гарантируется. Результаты опроса также будут опубликованы в местной газете. Просим вас вернуть заполненную анкету (фамилия, адрес).

- 1. Какие аспекты окружающей среды для Вас наиболее важны?**
- 2. Какие составные части окружающей среды Вашего населенного пункта для Вас имеют наибольшую ценность (например, река, заливные луга, горы, свежий воздух)?**
- 3. Какими, по Вашему мнению, являются экологические проблемы в ... (название населенного пункта):**

(обведите кружком ответ, который считаете наиболее подходящим)

Очень серьезные Серьезные Умеренные Незначительные Не знаю

4. Как отразились экологические проблемы на Вашей жизни? (отметьте все применимые пункты)

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Здоровье Ваше и Вашей семьи | <input type="radio"/> Качество окружающей среды |
| <input type="radio"/> Экономически | <input type="radio"/> Будущие поколения |
| <input type="radio"/> Повлияли на чувство принадлежности к сообществу | <input type="radio"/> Визуальное восприятие |
| <input type="radio"/> Другие (просьба указать) | |

5. Какие экологические проблемы Вы считаете наиболее серьезными:

(просьба привести 10 самых важных, по вашему мнению, обозначив цифрой «1» самую серьезную, «2» — следующую по важности, и так далее)

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Бытовые твердые отходы | <input type="radio"/> Качество питьевой воды | <input type="radio"/> Промышленные твердые отходы |
| <input type="radio"/> Количество питьевой воды | <input type="radio"/> Бытовые сточные воды | <input type="radio"/> Курение |
| <input type="radio"/> Промышленные стоки | <input type="radio"/> Исчезновение живой природы | <input type="radio"/> Загрязнение воздуха:
автомобили, жилища
и промышленность |
| <input type="radio"/> Загрязнение воздуха в жилищах
(то есть из-за радона, использования
промышленных изделий и т.д.) | <input type="radio"/> Вредные условия работы | <input type="radio"/> Исчезновение/ухудшение качества
лесов и прочей растительности |
| <input type="radio"/> Эрозия и загрязнение почвы | <input type="radio"/> Шум (все источники) | <input type="radio"/> Безопасность пищевых продуктов
и качество питания |
| <input type="radio"/> Истощение озонового слоя | <input type="radio"/> Другие (просьба указать) | |

6. Хотите ли Вы уделить свое время оказанию добровольной помощи Общественному экологическому комитету граждан в решении экологических проблем?

- Да Нет Не уверен

6а) Если да, то каким образом вы могли бы помочь? (отметьте нужное)

- Распространение информации о том, как отдельные люди могут помочь охране окружающей среды
- Звонки по телефону для приглашения людей к участию в конкретных мероприятиях
- Помощь в организации местных природоохранных инициатив, например, в очистке реки или в общественном контроле качества воды
- Написание статей для местной газеты по природоохранным или иным проблемам, стоящим перед сообществом
- Беседы с группами людей о том, как они могут принять более активное участие в улучшении состояния окружающей среды
- Другое (просьба указать)

6б) Укажите свою фамилию, адрес и номер телефона в следующей строке, если хотите оказать помощь

Фамилия	Телефон
Адрес	Возраст
.....	Образование
.....	Пол
.....	Профессия

Иллюстрация А.4

Советы для работы со средствами массовой информации

Значительная часть работы по связям с общественностью, выполняемая вашей ГЗС, должна, так или иначе, касаться средств массовой информации. Занимаетесь вы распространением экологического бюллетеня или проводите специальную акцию — внимание СМИ или его отсутствие, по крайней мере отчасти, определяет успех вашей работы. Отношения между членами ГЗС и репортерами могут быть взаимовыгодными. Ваша ГЗС заинтересована, чтобы ее деятельность освещалась СМИ в благоприятном ключе, равно как и репортеры заинтересованы в получении информации, необходимой им для лучшего обслуживания читателей, слушателей или зрителей. Однако эти интересы не всегда совпадают. Поэтому вам важно знать, как максимально использовать возможности освещения работы ГЗС в СМИ.

Некоторые советы по налаживанию хороших отношений со СМИ:

- Назначьте официального представителя или представителей: лица, отвечающие за связи с общественностью в вашей ГЗС, должны также отвечать за общение с репортерами. Через них проходят все запросы, поступающие от СМИ. Такой официальный представитель (представители) обеспечивают соответствие обращения к общественности комплексному плану работы. В этой связи чрезвычайно важно, чтобы официальный представитель (представители) были проинформированы обо всех основных решениях и действиях ГЗС.
- Узнайте, как работают СМИ: работа журналиста отличается от какого-либо другого рода деятельности или профессии. Она связана с жесткими сроками, сложными техническими процессами, постоянным потоком различной информации и т.д. Вы повысите шансы на положительное освещение деятельности ГЗС в СМИ, если будете стремиться удовлетворить профессиональные потребности репортеров. Для этого вам следует знать, как они выполняют свою работу. Договоритесь о посещении местных газет, радио- и телевизионных станций. Поговорите с репортерами, редакторами и режиссерами выпусков новостей об их ежедневной работе. Расспросите их о том, как происходит сбор, анализ, обработка и распространение новостей для широкой аудитории. Вы узнаете, как лучше всего представлять ГЗС в особой атмосфере СМИ.
- Подготовьте список контактов со СМИ: составьте список всех репортеров печатных изданий, радио и телевидения, освещающих вопросы, связанные с вашей ГЗС. Репортеры крупных газет и станций часто специализируются на отдельных отраслях. Поэтому для вас будет полезно составить список по тематическому принципу. Например, репортеры, освещающие экономические вопросы, перечислены на одной странице; репортеры, освещающие экологические вопросы — на другой, и т.д. Список контактов со СМИ может включать в себя имя репортера; название газеты, радио- или телевизионной станции, на которых они работают; адреса, номера телефонов и факсов. В список следует включить репортеров из всех СМИ, а не только из крупных агентств новостей. Например, менее крупные газеты могут уступать по числу читателей, но шире освещать работу вашей ГЗС.
- Познакомьтесь с журналистами: если вы еще не знакомы лично с репортерами из вашего списка, позвоните каждому из них и представьтесь. Расскажите им, кто вы и где работаете. Затем спросите, можете ли вы встретиться с ними в редакции их газеты или на станции. По мере знакомства узнайте у них, какую информацию они хотели бы получать от вас и что им не нужно. Занесите эти сведения в список и найдите возможность направлять им ту информацию, которую они хотят получать.
- Относитесь ко всем репортерам одинаково: относитесь ко всем репортерам одинаково и не заводите любимчиков. Отвечайте на все телефонные звонки. Не давайте информацию одному репортеру, скрывая ее от другого. (Исключение из этого правила касается только той информации, в которой данный репортер не заинтересован).
- Берегите доверие: всегда говорите правду. Не навредите отношению к себе или вашей ИГ, скрывая или искажая информацию. Репортер, заподозривший, что его ввели в заблуждение, уже никогда этого не забудет. С вами просто не будут считаться как с официальным представителем, если сочтут ненадежным источником.
- Создавайте положительные ситуации для освещения в новостях: ищите способы сделать работу вашей ИГ более зримой с помощью СМИ. Не ждите, пока репортеры позвонят вам. Используйте ваши творческие возможности совместно с другими членами ИГ, старайтесь находить пути освещения старых вопросов под новым углом с тем, чтобы привлечь внимание СМИ. Даже короткое, но положительное сообщение о вашей ГЗС в новостях является успехом. Используйте все имеющиеся в вашем распоряжении методы связей с общественностью. Не упускайте случая выпустить бюллетень новостей, провести пресс-конференцию, позвонить репортеру с новой информацией, организовать интервью, выступить в колонке редактора в местной газете.
- Принимайте все — и хорошее, и плохое: хорошо, если о вашей ИГ никогда не писали в негативном ключе. И все же это может произойти. Не отчаивайтесь. Не делайте ничего такого, что могло бы разрушить ваши продолжительные отношения со СМИ или с отдельным репортером. Извлеките уроки из своего опыта и удвойте усилия, направленные на создание положительных ситуаций в сфере новостей.
- Будьте готовы к сюрпризам: жизнь полна неожиданностей. Поэтому следует заготовить альтернативные планы на случай непредвиденных или критических ситуаций. Составьте перечень маловероятных событий и для каждого разработайте подробный план действий. Ваши старания вознаграждаются, если что-нибудь подобное действительно произойдет.

Источник: *Modified from Public and Media Relations Handbook*, 1994, Prepared for the Foundation in Support of Local Democracy by Brian Keeter, Warsaw, Poland.

мах, стоящих перед сообществом; а информационная встреча с общественностью является самым подходящим способом осведомления членов сообщества о том, как была использована (или не использована) полученная информация. Предположим, изучение общественного мнения выявило, что сообщество считает проблему твердых отходов весьма серьезной, в то время как ваша ГЗС определила, что твердые отходы представляют малую опасность для сообщества. В такой ситуации ГЗС должна обязательно сообщить общественности об этом разногласии и объяснить, почему так произошло. Этот цикл «информирования и получения отзывов» будет способствовать тому, чтобы работа ГЗС отражала моменты, наиболее волнующие население вашего города. (См. Иллюстрация А.3 Пример: Изучение общественного мнения).

А.5 Определите, оцените и выберите метод кампании по расширению связей с общественностью

«Каким образом лучше всего донести до людей информацию?»

Метод, в данном случае, — это путь передачи информации, определяющий, каким образом обращение попадает от источника к целевой аудитории. Эффективная кампания по связям с общественностью требует, чтобы вы донесли свое обращение до адресата, а не ждали, пока люди придут к вам. Члены вашего сообщества обладают широким диапазоном знаний и интересов, и вам понадобится использовать различные подходы, чтобы «достучаться» до столь разных аудиторий. В некоторых случаях вам действительно понадобится проводить развлекательные мероприятия — например, экологические ярмарки с играми и призами. Кроме того, вы можете обращаться к родителям через их детей — зачастую это наилучший способ заручиться участием взрослых.

Важно выбирать такие методы обращения, которые показывают, каким образом ваши источники информации общаются с ее потребителями (целевой аудиторией). Таким образом, источники информации служат средством определения и выбора конкретных методов обращения, за реализацию которых они несут ответственность. Например, если ваш источник информации — группа студентов-экологов, то они могут профессионально провести экологический опрос по месту жительства. Если источником информации является ассоциация продавцов моторных масел, и вы хотите проинформировать население о правильном обращении с отработанным маслом, можно подготовить брошюру о последствиях неправильного обращения с отработанным маслом на окружающую среду и о том, как это делать правильно.

Ниже приведен перечень возможных методов передачи вашего обращения к общественности.

- **СМИ:** освещение мероприятий и результатов деятельности МЭП на местном телевидении, в газетах и по радио является чрезвычайно важным. Подумайте о следующих подходах к работе со СМИ: 1) встреча с редакторами газет или репортерами для информирования их о МЭП; 2) проведение мероприятия, которое будет отражено в новостях, например пресс-конференции на загрязненной местности; 3) регулярное предоставление СМИ свежей информации; включение представителей СМИ в вашу ГЗС (См. Иллюстрация А.4 — Советы по работе со СМИ).
- **Опрос жителей города:** подумайте о проведении опроса жителей города по почте, по телефону, непосредственно в общественных местах или на собраниях. Вы можете запланировать поощрение респондентов — например, путем проведения лотереи на продукты или услуги, безвозмездно предоставленные местными компаниями (См. Иллюстрация А.3 — Образец: изучение общественного мнения).

Человек должен получать удовольствие! Для повышения осведомленности в вопросах экологии и эффективности природоохранных действий можно использовать такие общественные мероприятия, как ярмарки, совместные выезды на природу, танцы и другие коллективные формы досуга.

- *Информационные бюллетени, брошюры и публикации:* полезно готовить регулярные публикации или информационные бюллетени о целях, объеме МЭП и о ходе ее выполнения. Позаботьтесь о том, чтобы записывать результаты вашей работы и делать их достоянием общественности. Распространяйте экземпляры среди своих знакомых в СМИ, расклеивайте объявления о мероприятиях и важных собраниях в общественных местах.
 - *Собрания:* Собрания для информирования общественности дают прекрасную возможность для выяснения ее мнения о вашей деятельности. Ваша ГЗС наверняка захочет также сделать все собрания открытыми для общественности и объявлять время и место их проведения в местной газете. (См. Приложение А1: Проведение информационных встреч с общественностью).
 - *Специальный номер телефона:* местные органы власти и группы граждан предлагают жителям номер телефона, по которому можно получить информацию о программах и услугах, сообщить о нарушениях экологического законодательства или узнать о том, как принять участие в предстоящих мероприятиях.
 - *Рекламные товары:* одним из популярных способов повышения общественной осведомленности является продажа футболок, наклеек для бамперов автомобилей, кофейных кружек и других предметов с эмблемой вашей МЭП. Одновременно это поможет собрать средства для проведения мероприятий.
 - *Местная экологическая инициатива:* природоохранные инициативы — это очистка ручья, посадка деревьев в День Земли, даже такая простая вещь, как покраска стен старого здания. Информирование граждан и их активное участие всегда идут рука об руку. (См. Приложение А 2: Как организовать местную экологическую инициативу).
 - *Специальные мероприятия:* Человек должен получать удовольствие! Для повышения осведомленности в вопросах экологии и эффективности природоохранных действий можно использовать такие общественные мероприятия, как ярмарки, совместные выезды на природу, танцы и другие коллективные формы досуга. Подумайте о проведении конкурсов для школьников (например, на лучшее произведение искусства из утильсырья) или финансирования конкурса для всех жителей на лучшую эмблему для вашей МЭП.
 - *Список выступающих:* вы можете привлечь известных и (или) обладающих ораторскими способностями членов сообщества для выступлений на общественных мероприятиях. Эти мероприятия включают в себя религиозные и профсоюзные собрания, общественные обеды, школьные собрания и сборы, встречи деловых людей, собрания клубов.
 - *Пропагандистские кампании:* ваша ГЗС может организовать кампанию писем или телефонных звонков, направленную на то, чтобы убедить чиновников предпринять меры. Это повысит осведомленность граждан в вопросах экологии и даст им возможность принять активное участие в происходящем.
- После того как вы определили набор методов установления связей с общественностью, соответствующих различным источникам информации, и конкретные целевые аудитории, следующим шагом будет оценка и отбор основных методов. Подумайте об использовании (наряду с другими) следующих критериев отбора:
- стоимость;
 - простота осуществления;
 - потенциал использования существующих ресурсов;
 - количество людей, к которым можно обратиться;
 - требования к персоналу;
 - время, необходимое для реализации;
 - гибкость;

Иллюстрация А.5

Конкретный пример: Мероприятия по расширению связей с общественностью в Радоме и Элке (Польша)

Комитеты по реализации проектов в Радоме и Элке провели широкий круг акций, направленных на установление связей с общественностью и привлечение большего числа членов сообщества к природоохранным мероприятиям. Среди них были финансирование экологических конкурсов, издание экологических информационных бюллетеней, проведение десятков радио- и телеинтервью, информационных встреч, публикации в газетах. Все эти усилия способствуют, чтобы экологические инвестиции местных и региональных органов управления отражали потребности и приоритеты местного населения.

В Элке комитет финансировал серию «семейных дней велосипедного спорта», приглашая семьи совершить поездку по недавно обустроенному велосипедному маршруту между населенными пунктами. Кроме этого, зимой 1996 года более 1200 школьников в Элке приняли участие в экологическом конкурсе «Шаг за шагом». За каждое действие, принесшее пользу окружающей среде (например, участник взял с собой в магазин сумку вместо того, чтобы складывать покупки в полиэтиленовый кулек), ученик вырезал бумажный листочек для школьного «экологического дерева». Деревья демонстрировались в здании муниципалитета в течение месяца. В результате, Экологическая ассоциация Элка и местный комитет получили грант Регионального экологического центра (Сентендре, Венгрия) на повышение осведомленности жителей об экологических проблемах. Комитет Элка организовал День земли, в ходе которого 300 юношей и девушек, стоя перед магазинами, напоминали покупателям о том, что покупки следует делать «экологически правильно», избегая пластмассовой и другой упаковки, не поддающейся утилизации.

В Радоме комитет по осуществлению проекта организовал в День земли 1996 года посадку деревьев. Две тысячи жителей посадили деревья и кусты в своих кварталах. Каждый из двух тысяч участников подписал обязательство ухаживать за своим питомцем. Осенью того же года была проведена вторая посадка. Радомский комитет также финансировал ряд экологических конкурсов с участием школьников и выпустил местный экологический бюллетень.

Комитеты Элка и Радомы по реализации проектов привлекали население путем проведения информационных встреч для получения данных, необходимых для ранжирования экологических проблем и выбора природоохранных мероприятий. Комитеты распространяли анкеты с опросом общественного мнения среди тысяч жителей, обращаясь к ним с просьбой указать экологические приоритеты. Эта информация была включена в перечень первоочередных экологических задач, разработанный каждым комитетом. Каждое сообщество также подготовило и утвердило концепцию и видение своего будущего.

Источник: *Final Report: Polish National Environmental Action Program Project*, June 1997. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.

- приемлемость метода для других групп или категорий населения;
- продолжительность полезного действия (т. е. сколько пройдет времени, прежде чем данный метод исчерпает себя).

Определив подходящие критерии, вы сможете применить их к определенным вами методам установления связей с общественностью и решить, какие из них вы отберете.

А.6 Определите необходимые ресурсы и возможности

«Что вам необходимо для выполнения работы?»

После того, как вы выбрали методы связей с общественностью, вы готовы определить свои возможности и по-

требность в ресурсах. Сколько денег понадобится для выпуска вашего обращения? Кто нужен вам для помощи в реализации кампании? Многие могут захотеть уделить свое время кампании, направленной на благо всего сообщества. Рассмотрите следующие вопросы:

- *Каким профессиональным опытом вы можете воспользоваться?* Есть ли журналисты, которые могут написать брошюры? Местные радиостанции, чтобы взять интервью у прохожих? Могут ли студенты вуза помочь свести результаты опроса в таблицу?
- *Какими финансовыми или натуральными ресурсами располагаете?* Хотят ли радио- или телевизионные станции транслировать объявления бесплатно? Хотят ли газеты предложить бесплатное место для рекламы? Подготовят ли типографии материалы по сниженной цене?

Иллюстрация А.6

Образец: Рабочий план проведения опроса общественности

Задачи	1. Выяснение общественного мнения по природоохранным приоритетам и решениям. 2. Включение мнения общественности в решения ГЗС.		
Целевая аудитория	Все население.		
Обращение	Мы являемся группой заинтересованных граждан, работающей в партнерстве с нашим местным органом власти над определением и разработкой решения самых серьезных экологических проблем, стоящих перед сообществом. Мы хотим узнать, какие из экологических и других проблем, стоящих перед сообществом, вызывают у вас наибольшую озабоченность.		
Источник	Группа студентов-экологов в местном колледже.		
Выбранный метод связей с общественностью	Подготовка и распространение анкеты для оценки общественного мнения по наиболее серьезным экологическим проблемам города.		
<i>Что</i>	<i>Когда</i>	<i>Кто</i>	<i>Стоимость</i>
Составление анкеты	1 декабря	Рабочий комитет опроса и группа студентов	—
Написание анкеты	10 декабря	Рабочий комитет	—
Рассмотрение и утверждение проекта анкеты	10 декабря	ГЗС	—
Печатание анкет	1 января	Контракт с типографией	100 дол. США
Раздача анкет по месту жительства	15 января	Студенческая группа	—
Сбор анкет и анализ результатов	15 февраля	Студенческая группа	50 дол. США
Печатание результатов опроса	1 марта	Типография	200 дол. США
Распространение результатов опроса	15 марта	ГЗС	—

Обязательно работайте в тесном взаимодействии с вашими источниками информации — возможно, они захотят использовать свои собственные ресурсы в качестве вклада в общую работу. Самые успешные и экономичные кампании используют те методы связи с общественностью, которые уже применяются источниками информации.

А. 7 Подготовьте рабочий план кампании

«Ответили ли вы на вопросы «что», «когда», «кто» и «сколько»?»

«Как вы узнаете о том, является ли ваша кампания по расширению связей с общественностью успешной?»

А.7.1 ПОДГОТОВКА РАБОЧЕГО ПЛАНА

Прежде чем приступить к осуществлению мероприятий, проведите встречу с источниками распространения информации для разработки плана связей с общественностью. Рабочий план определяет конкретные шаги, ответственных лиц, график и стоимость каждого шага. Он поможет вам проконтролировать качество и своевременность осуществления этих шагов. (См. Иллюстрация. А.6 Рабочий план проведения опроса общественности).

А.7.2 ОЦЕНКА ВАШЕЙ РАБОТЫ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Как узнать, была ли ваша работа по связям с общественностью успешной?

Одним из показателей успеха являются необходимые изменения в поведении и повышение осведомленности целевых аудиторий. Чтобы правильно это оценить, вам следует иметь точные исходные данные (т. е. до начала вашей работы), а также подлежащие измерению показатели успеха, которые выводятся непосредственно из целей и задач кампании и из вашего обращения к общественности.

Например, если одной из главных задач кампании является повышение осведомленности граждан об экологических проблемах, подлежащим измерению показателем может быть «рост числа людей, знающих о конкретной экологической проблеме (например, загрязнении, вызванном местным промышленным предприятием)». Это потребует проведения опроса до и после кампании. Если главной целью кампании является увеличение объемов утилизации, то тогда подлежащим измерению показателем может быть «рост количества утилизируемых материалов», что потребует сбора информации о количестве материалов, утилизируемых до и после начала вашей работы.

Оценки могут помочь убедиться в том, что результаты кампании соизмеримы с ожиданиями. Их можно использовать для улучшения и, если это необходимо, пересмотра кампании с целью

лучшего отражения действительности, а, следовательно, и для разработки более эффективной кампании. (См. Глава 5: *Мониторинг и оценка результатов*).

Заключение

Высокая степень общественной организованности дает много преимуществ. Хорошо проинформированные граждане скорее поддержат экологические инвестиции. Они в большей степени склонны изменить свое поведение для улучшения экологической ситуации и чаще играют активную роль в жизни сообщества. Такие граждане также являются ценным источником информации в области экологических проблем и возможных путей их решения. Подготовка эффективной работы по расширению связей с общественностью требует систематического и комплексного подхода, ясной цели и четко поставленных задач, точно определенных целевых аудиторий и источников информации, доступно составленного обращения и соответствующих мероприятий, согласующихся с вашими источниками информации и аудиториями. Хорошо подготовленная кампания по связям с общественностью может и должна стать эффективным средством донесения обращения до вашей аудитории и получения информации от нее.

Приложение А 1: Проведение информационных встреч с общественностью²

А. ДЛЯ ЧЕГО ПРОВОДЯТСЯ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ВСТРЕЧИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ?

Информационная встреча с общественностью — это процесс одновременного предоставления и получения информации, предназначенный как для ознакомления сообщества с конкретными проблемами, так и для повышения общественной осведомленности в целом. Кроме того, встречи с общественностью предоставляют хорошую возможность для сбора информации. Информационная встреча похожа на дискуссию. Организация или орган власти, проводящие встречу, дают пояснения своей деятельности и обращаются к аудитории с просьбой предоставить информацию, относящуюся к данным проблемам. Люди задают вопросы и высказывают свои соображения в отношении предоставленной им информации.

В Соединенных Штатах существует четкое различие между *встречей с общественностью* и *общественным слушанием*. Главная цель проведения общественного слушания — официально заслушать и занести в протокол замечания общественности по соответствующему предложению. Обсуждение проводится только для того, чтобы уточнить и уяснить высказываемые замечания. Обсуждение во время общественного слушания является менее интерактивным. Настоящий раздел посвящен тому, как проводить менее официальные информационные встречи.

Б. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Основными моментами проведения эффективной информационной встречи с общественностью являются:

1. Определение цели;
2. Тщательная подготовка;
3. Применение соответствующих методов и отработанных навыков общения;
4. Работа по итогам встречи.

1. Определите цель

Четкое определение конкретной цели встречи с общественностью может значительно облегчить вашу работу. Важно, чтобы каждая такая встреча была посвящена конкретной теме. Это поможет вашей ГЗС сосредоточиться только на той информации, которую вы хотите обнародовать и получить. С точки зрения МЭП для проведения встречи с общественностью существуют самые разные причины — например, сбор информации о том, какие экологические проблемы люди считают наиболее серьезными, представление проекта ЭПД, обоснование сметы на проведение конкретного мероприятия.

2. Тщательно подготовьтесь

Подготовиться к информационной встрече с общественностью вам помогут следующие шаги.

- *Определите аудиторию:* кого коснется ваша деятельность, кто в ней заинтересован, кто может предложить

информацию, которая поможет вам в работе? Подготовьте рассылочный список потенциально заинтересованных людей и организаций.

- *Подготовьте информационные материалы для раздачи во время или распространения еще до встречи:* эти материалы могут включать в себя краткое описание МЭП или вашей конкретной деятельности, обзор собранной на данный момент информации о возможностях и проблемах сообщества или справку о законах и нормативах, регламентирующих природоохранную деятельность.
- *Найдите и зарезервируйте такое место для проведения встречи, которое является удобным и доступным для всех членов сообщества.* Проверьте, чтобы помещение подходило для ваших целей: это касается его размеров, освещения, возможностей использования аудио-видео средств или другого презентационного оборудования. Обязательно выберите для проведения встречи такое время, которое позволит собрать наибольшее количество людей; например, после работы по будним дням люди, как правило, приходят охотнее.
- *Проинформируйте общественность:* это обычно осуществляется путем публикации объявлений в местной газете, рассылки извещений, расклеивания плакатов, объявления о предстоящей встрече по радио. Объявления печатаются за несколько недель до встречи и содержат ее повестку дня. Вы можете также направить сообщение тем заинтересованным людям и организациям, которые приведены в вашем рассылочном списке.
- *Предоставьте информацию до встречи:* важно заблаговременно предоставить гражданам все объемные материалы для ознакомления и изучения. Эти материалы можно оставить в библиотеках, офисах городских органов власти, обществен-

ных центрах. Обязательно проинформируйте общественность о наличии и местонахождении материалов.

- *Подготовьте повестку дня и материалы для встречи:* Повестки дня встреч обычно включают в себя следующие позиции (по каждой позиции указывается выделенное время):
 - приветственные слова, представление себя и коллег;
 - пояснение цели проведения встречи;
 - вопросы повестки дня и кто будет вести обсуждение;
 - вопросы слушателей;
 - вопросы организации к аудитории (это может быть целый ряд вопросов по информации, которую вы хотели бы получить);
 - выражение благодарности присутствующим за проявленный интерес и оказанную помощь;
 - закрытие.

Постарайтесь выделить время до и после встречи, чтобы люди могли изучить карты и другие материалы и задать вопросы в неофициальной обстановке. Это поможет тем, кто не любит выступать перед аудиторией. Материалы для встречи включают все, что полезно при изложении такой информации: диаграммы и рисунки на больших отрывных блокнотах (флип-чартах), слайды, тезисы выступлений, раздаваемые слушателям.

- Проведите репетицию встречи. Используйте коллег в качестве слушателей, чтобы проверить, все ли подготовлено.
- Следует пораньше прибыть на место встречи и подготовить помещение (стулья, материалы, слайд-проектор и т.д.). Приготовьте бланки для заполнения участниками, чтобы в дальнейшем иметь их адреса и номера телефонов для рассылки информации или сообщений.

3. Используйте соответствующие методы и отработанные навыки общения

В самом начале встречи изложите правила ее проведения, особенно если увидите много новых лиц. Расскажите, как будет проходить встреча, представьте ведущего, всех присутствующих руководителей и членов группы, поясните правила участия слушателей. Это может быть простая процедура предоставления ведущим слова тем, кто поднял руку, или, в случае большого числа участников, подача в президиум в начале встречи записок с просьбой о выступлении. Если вопрос может вызвать споры, объясните, что ведущий имеет право прервать выступление участника, если тот прибегает к личным нападкам или превышает регламент.

Чтобы встреча прошла успешно, должна быть выполнена повестка дня. Тем не менее, следует проявлять гибкость и готовность выслушать новую, возможно, неожиданную информацию. Люди охотнее придут к вам на встречу еще и еще, если будут знать заранее, что она продлится столько-то времени. Встречи, которые тянутся долго и не приносят ощутимого результата, быстро отбивают у людей охоту. Будьте также готовы провести дополнительные встречи, чтобы можно было выслушать всех, кому есть что сказать.

При отборе выступающих будьте справедливы и беспристрастны. Сама идея любой работы по привлечению общественности состоит в том, чтобы выслушать все стороны. Приглашая слушателей выступить, не пропустите тех, с кем вы заведомо не согласны. Кроме того, следует вести протокол собрания и раздавать копии всем желающим. Протокол является официальным документом и часто используется для улаживания споров о том, что было сказано и о чем договорились стороны.

Если вы отвечаете за проведение встречи с общественностью, прочтите краткий перечень того, что следует и чего не следует делать в ее ходе.

Что следует делать

- Сообщить аудитории, что вы собрались для того, чтобы слушать и учиться, а также обмениваться информацией.
- Поощрять других к выступлениям.
- Предоставлять всем возможность высказаться (дать каждому выступить по разу, прежде чем кто-то повторно возьмет слово).
- Избегать технического жаргона.
- Прежде чем отвечать на вопрос, сделать паузу и кратко изложить суть вопроса, чтобы спросивший убедился, что его правильно поняли.
- Если вопрос непонятен, попросить повторить его (чем понятнее вопрос, тем лучше ответ).
- Если что-то из сказанного вам не понятно, попросить выступающего уточнить свою мысль.
- Излагать свои мысли понятно, спокойно и вежливо.
- Стремиться к тому, чтобы уловить и понять настроение аудитории.
- Давать ответы на том же уровне, на котором задаются вопросы — ответы не должны быть ни упрощенными, ни слишком перегруженными специальными терминами.
- В начале встречи сообщить, когда она закончится, и следить за временем.
- Выполнять обещания, данные на встречах (например, относительно информации, которую вы не готовы предоставить сегодня).

Чего делать не следует

- Приходить на встречу с расплывчатым «сценарием» (тем не менее, следует иметь повестку дня для достижения цели встречи и проявлять гибкость в пределах этой цели).
- Говорить слишком много или слишком долго (узнать что-либо можно только слушая).
- Вступать в дебаты с отдельными представителями аудитории (если это про-

исходит, следует напомнить об изначальной цели проведения встречи).

- Позволять отдельным участникам встречи вступать в затяжные споры между собой (если это происходит, следует напомнить им о цели проведения встречи).
- Проявлять избирательность в отношении ответов на вопросы; следует отвечать по мере их поступления.
- Отвечать на вопрос, не зная ответа. Просто скажите, что вы не знаете и дадите ответ позже (не забудьте узнать имя и номер телефона задавшего вопрос, чтобы выполнить свое обещание).
- Оправдываться в ответ на критику — например, говорить, что у вас слишком много работы, не хватает сотрудников или нет времени, чтобы заняться тем, что интересует людей.
- Пытаться произвести на аудиторию впечатление тем, как много вы знаете.

4. Работа по итогам встречи

Важным моментом является проведение следующей работы после встречи:

- Оценка, совместно с коллегами, того, как прошла встреча, и что нужно сделать, чтобы следующая прошла лучше.
- Составление письменного резюме вопросов, затронутых на встрече, действий, которые необходимо предпринять в этой связи, и ответственных за их выполнение.
- Составление ответов на вопросы, на которые вы не смогли ответить во время встречи. Это следует сделать по телефону или в письме.
- Включение того, что вы узнали на встрече, в работу по планированию с целью улучшения вашего проекта или предложения. На следующей встрече будут присутствовать многие из тех же людей, и вы сможете объяснить им, как представленная ими информация помогла всему сообществу.

Приложение А 2: Организация местной экологической инициативы

А. МОБИЛИЗАЦИЯ ВОЛОНТЕРОВ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ СОСТОЯНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Местная экологическая инициатива (МЭИ) представляет собой любую деятельность, связанную с привлечением граждан к работе над улучшением жизни в данном населенном пункте. Результатом МЭИ могут стать скорые, ощутимые и видимые улучшения качества окружающей среды. Люди верят тому, что они видят. Такие конкретные результаты являются важным дополнением к долгосрочной работе вашей ГЗС по классификации экологических проблем и разработке ЕПД.

Не всякое улучшение состояния окружающей среды требует больших капиталовложений. Многие проблемы можно решить за счет сравнительно небольшой суммы денег и помощи волонтеров. Работая над определением наиболее серьезных экологических проблем сообщества, подумайте, какие из них можно решить силами добровольцев.

МЭИ и экологическое просвещение идут рука об руку. Например, проект очистки реки или посадки деревьев дает отличную возможность для распространения среди участников брошюр о задачах и объеме МЭП. Опрос общественности может включать в себя вопрос, хотят ли люди принять участие в Дне улучшения состояния окружающей среды.

Делать что-нибудь значительное для своего города или поселка не обязательно означает идти на большие жертвы. В действительности, жизнеспособными оказываются как раз только те общественные инициативы, которые основаны на эгоизме. Стать хозяином своей жизни и жизни своего сообщества можно, начиная осуществление небольших проектов.

Помышляя о большом, начинать с малого — вот единственный рецепт успеха!

Простая практическая деятельность, дающая ощутимые результаты, имеет большое значение для осуществления любой МЭИ. Вы можете улучшить качество своей жизни, укрепить сообщество и сэкономить деньги, идущие на уплату налогов, за счет творческого подхода, здравого смысла и прямой инициативы. Важно, чтобы ваша ГЗС во всем видела позитив и умела заразить своим оптимизмом граждан, чтобы получить их поддержку и направить их энергию на претворение в жизнь важных новаторских решений. Создание положительно заряженной атмосферы сотрудничества и взаимопонимания — обязательное условие действенных природоохранных мероприятий. Чтобы преуспеть в своих начинаниях, вы должны быть уверены в возможности их осуществления, а это чувство приходит не с разговорами, а в ходе совместной конструктивной работы.

Не каждая экологическая инициатива должна исходить от ГЗС. Иногда стоит всего лишь предложить ту или иную идею различным организациям, и она станет катализатором целого ряда практических шагов. И наоборот, ваша ГЗС может помочь какой-либо конкретной группе в получении необходимых ресурсов или предоставлении материально-технического обеспечения.

Ниже приведены некоторые примеры того, как другие организации могут содействовать реализации экологических мероприятий в громаде и повышению общественной осведомленности:

- Местная церковь может разбить на своей территории городской сад, считывая привлечь новых прихожан.

- Учителя разрабатывают проекты, в рамках которых школьники учатся и работают над решением местных экологических проблем, что будет средством поощрения учащихся и повысит авторитет школы в глазах сообщества.
- Местные компании хотят знать, как сэкономить средства путем повышения эффективности использования энергии и сокращения отходов.
- Библиотеки могут устроить выставку, посвященную экологическим проблемам и способам их решения, чтобы заинтересовать читающую публику.
- Историческое общество может организовать чтения на экологические темы (в частности, решение природоохранных проблем в прошлом) с целью повышения осведомленности населения о своей деятельности.
- Подростки, которые слоняются по улицам без дела и разрисовывают заборы, наверняка захотят приложить свои силы к созданию красочных панно на экологические темы на стенах старых домов.

Поскольку вы не можете одновременно работать над множеством различных инициатив, то при принятии решения о том, какие из них выбрать, вам следует иметь в виду следующее:

- Решает ли предлагаемое мероприятие явную и неотложную экологическую проблему, иначе говоря, станет ли результатом такого мероприятия существенное улучшение состояния окружающей среды?
- Возможно ли осуществить такое мероприятие в разумные сроки?
- Сколько это будет стоить?
- Требуется ли данное мероприятие обращения к общественности?
- Привлечет ли оно достаточно большое количество людей?

Б. РАБОТА С ВОЛОНТЕРАМИ

Волонтеры составляют ядро любой МЭИ. Люди могут проявить желание стать добровольцами, потому что они:

- Лично страдают от конкретной проблемы.
- Полагают, что их действия принесут действительную пользу.
- Всерьез обеспокоены экологическим здоровьем своего города.
- Ценят возможность пообщаться с друзьями и соседями.
- Обладают специальными навыками, которые можно использовать.
- Понимают престижность такой деятельности.

Уже в силу самого названия добровольцы — это люди, которые безвозмездно тратят свое время, и поэтому они хотят чувствовать, что их труд ценят. Вот некоторые советы для работы с добровольцами:

- Относитесь к ним как к равной и неотъемлемой составляющей вашей работы.
- Ставьте им задачу в письменном виде; изложение задачи должно быть четким и конкретным.
- Старайтесь поручать добровольцам такие задания, при выполнении которых они смогут проявить свои способности и опыт, или которые входят в круг их интересов.
- Научите добровольцев выполнять то или иное задание, вместо того, чтобы просто дать им поручение и оставить без помощи.
- Поощряйте их всякий раз, когда они что-либо сделают правильно.
- Ясно определяйте им сроки и сами придерживайтесь их.
- Относитесь с уважением к другим обязательствам добровольцев.

- Своевременно компенсируйте им их расходы.
- Работайте с огоньком!

Обязательно сделайте так, чтобы об их вкладе в вашу работу знала все сообщество. Здесь можно выбрать любой из десятка способов: вынести публичную благодарность, вручить благодарственную грамоту или рекомендательное

письмо, угостить их обедом и напитками во время какого-нибудь общего мероприятия, в присутствии других членов сообщества вручить им скромные памятные подарки (кепки, кофейные кружки, которые может предоставить какая-нибудь местная компания). Хорошее правило, которого стоит придерживаться в отношениях с добровольцами, состоит в том, что хвалить их следует публично, а критиковать — наедине.

Приложение Б: Навыки, необходимые для разработки МЭП

Б.1 Создание команды¹

Представьте себе футбольный матч между двумя командами с одинаковым уровнем мастерства. Игроки команды А тренировались вместе в течение трех месяцев, отработали ряд специальных приемов и договорились об условных сигналах для общения во время игры. Игроки команды Б на этой игре встретились впервые. Кто, по вашему мнению, победит?

Команда А — это коллектив. Коллективом называется группа людей, имеющих общие цели. Эти цели являются основанием для выполнения ряда действий или определенной работы. Цели учитывают потребности как всего коллектива, так и отдельных его членов, и предполагают серьезные намерения и сотрудничество. Создание коллектива требует времени и усилий. Слово «коллектив» обязательно означает, что каждый его участник разделяет общую ответствен-

ность в соответствии со своими способностями и знаниями. Решения принимаются открыто и там, где это возможно, путем достижения консенсуса.

Основные характеристики коллектива:

- Члены коллектива разделяют общую цель или цели, объединяющие их усилия.
- Каждый из членов коллектива имеет свою задачу и роль, что способствует достижению целей всей группы.
- Члены коллектива участвуют на равных в обсуждении и принятии решений, а также в распределении нагрузки. Это создает чувство собственной значимости и взаимного уважения членов коллектива.
- Члены коллектива работают сообща и уважают друг друга.
- Отношения между членами коллектива строятся на честности и открытости.

Иллюстрация Б.1

Практические предложения по укреплению команды

- Постоянно работайте над совершенствованием процесса принятия решений; при любой возможности используйте метод «мозгового штурма». Это стимулирует коллективную работу и укрепляет взаимопонимание.
- Конфликты внутри любой группы — явление естественное. Их следует разрешать, как только о них стало известно, чтобы группа могла продолжить работу. Необходимо сообщить всем членам коллектива о существовании конфликтных точек зрения и определить области достижения согласия. Это поможет достичь взаимопонимания, основанного на взаимном уважении.
- Используйте встречи для обучения навыкам коллективной работы и установлению положительных отношений между членами группы.
- Если в коллектив входят новые люди, ознакомьте их с ходом дел и постарайтесь, чтобы они почувствовали себя как дома. Не забывайте о долгосрочном и оперативном планировании как важном аспекте групповой деятельности: это повышает осведомленность обо всех задачах и чувство ответственности группы.
- Не теряйте чувства юмора и работайте с удовольствием.

- Члены коллектива стремятся к тому, чтобы быстро разрешить любой конфликт.
- В работе коллектив выступает как единое целое. Индивидуальные достижения носят второстепенный характер.

Существует несколько ключевых факторов создания атмосферы сотрудничества между членами коллектива:

- Члены коллектива совместно участвуют в достижении целей всей группы; каждый чувствует, что несет ответственность за определенный участок работы и может сделать свой вклад в соответствии со своими способностями и знаниями. Там, где это возможно, каждый член коллектива имеет отдельное рабочее задание. Каждый член коллектива четко понимает свои индивидуальные обязанности и взаимосвязь таких индивидуальных обязанностей для достижения целей всей группы. Важно, однако, чтобы каждый принимал на себя такие обязанности сознательно и добровольно.
- Члены коллектива прислушиваются ко всем идеям и проявлениям эмоций. Коллективное обсуждение и активное участие в нем членов коллектива всячески поощряются.
- Члены коллектива принимают решения как можно более открыто. Они прямо говорят о предпосылках и причинах того или иного решения. Там, где это возможно, они стремятся выработать общее мнение, принимают к рассмотрению разные точки зрения и стараются учитывать и признавать разные мнения, а не игнорировать их или делать вид, что их не существует.

Коллективный труд требует иного отношения и способностей, чем индивидуальный. Члены коллектива должны работать сообща и помогать друг другу, а не стараться самостоятельно сделать всю работу или приписать себе все за-

слуги. «Звезды» и знаменитости зачастую не могут эффективно работать в составе группы. Руководитель коллектива (в нашем случае председатель ГЗС) часто играет ведущую или согласующую роль, чтобы дать коллективу возможность найти и поддерживать свой коллективный стиль работы.

Б.2 Эффективное общение²

Самое важное, что один человек может сделать для другого — это выслушать его. Рой Э. Муди

Значение эффективного общения для совместной работы ГЗС нельзя переоценить. Общаться — это и говорить, и слушать; общение не будет полным, пока ваш собеседник адекватно не воспримет то, что вы хотите ему сообщить. Вот некоторые советы, которые помогут вам наладить эффективное общение в коллективе.

- *Слушайте активно.* Активно слушать — значит слушать осознанно; так оба собеседника получают важную для них обратную связь. Постарайтесь услышать то, что хочет сказать человек. Не проявляйте предубежденности — воздерживайтесь от каких-либо суждений, пока ваш собеседник не закончит. Основные принципы активного слушания таковы: 1) не прерывайте говорящего, 2) обобщайте и перефразируйте сказанное своими словами, 3) отделяйте эмоциональное содержание от того, что вы определяете как обсуждаемый вопрос или проблему.
- *Дайте говорящему почувствовать, что вы его слушаете.* Проявляйте к собеседнику уважение, уделяя ему полное и безраздельное внимание. Создайте непринужденную атмосферу, в которой хочется свободно выражать свои мысли и чувства.
- *Если вам что-то непонятно, задавайте вопросы.* Вопросы помогут вашему собеседнику понять, понимают ли его, а если нет, то соответственно скорректировать свои поведение и речь.

- При высказывании своей собственной точки зрения старайтесь помнить о задачах группы. Другими словами, способствует ли ваше предложение тому, что должна сделать группа? Относится ли ваше замечание к делу, полезно ли оно для хода обсуждения?
- Когда делаете выводы из сказанного, вы должны четко понимать те предположения, на которых основывается ваш собеседник. Если вы не уверены в этом, начните ваш ответ с пояснения своих собственных предположений. Например, «Исходя из того, что вы сказали, я полагаю, что... Правильно ли я вас понял?»
- Если вам не совсем ясно то, что сказал собеседник, повторите это своими словами. Например, «Мне кажется, вы сказали ... Вы это имели в виду?»
- Отвечая, постарайтесь определить точки соприкосновения, а не разногласий. Например, «Мне нравится ваше предложение по вопросу... Но я вижу это несколько иначе...»
- Старайтесь формулировать вопросы в положительном, а не отрицательном ключе. Например, «Что мы можем сделать, чтобы улучшить...?», а не «Почему у нас все так плохо?»
- Критические замечания трудно как высказывать, так и воспринимать, но они полезны для устранения недоразумений. Открытость и честность — вот ключи к нормальному общению.
- Чтобы ваши комментарии и замечания принесли пользу, они должны относиться к конкретным вопросам и фактам. Они должны быть также своевременными, чтобы происшествие или наблюдение не утратили своей актуальности, а ваш собеседник был открыт для восприятия. Делая замечания, помните, кому что говорить. Старайтесь не вызвать у собеседника чувства неловкости и не казаться лучше, чем вы есть. И еще: иногда лучше поговорить с человеком наедине, а не высказывать свои замечания в присутствии других.

Б.3 Разрешение конфликтов³

Выбирайте сражения, настолько масштабные, чтобы они были значимыми, и настолько незначительные, чтобы вы смогли их выиграть. Джонатан Козол

Конфликты являются естественной частью процесса в любой группе. Стремление уйти от конфликта или подавить его может впоследствии привести к еще большим проблемам, которые могут нанести коллективу значительный ущерб. Но если ваша группа хорошо справится с конфликтом, он может сыграть весьма конструктивную роль, привнеся большую ясность в отношения, развивая творческий подход, способствуя росту внутри группы.

Приведем некоторые методы разрешения конфликтов:

- *Не связывайте конфликт с конкретными личностями:* выражайте свое несогласие с идеями, а не с людьми. Конечная цель решения любого конфликта состоит в том, чтобы найти общую почву. Эта задача становится несоизмеримо более трудной, если люди чувствуют, что осуждению подвергаются они лично, а не тот или иной взгляд на вещи. Независимо от того, насколько напряженным является конфликт, важно не превращать разногласия из-за взглядов в личные нападки на другого человека.
- *Тщательно определяйте вопросы и проблемы:* всегда определяйте проблему как общую или как организационный вопрос, вместо того чтобы связывать ее с конкретным человеком. Сосредоточьтесь на наиболее важных элементах проблемы и не спорьте ради самого спора. Старайтесь избегать таких определений, которые приводят к поляризации вопроса, формируя взаимоисключающие позиции.
- *Не идите слишком быстро на компромисс:* люди, не любящие конфликтов, пытаются избежать их путем быстрой сдачи своих позиций.

Конфликты являются естественной частью деятельности любой группы. Стремление избежать конфликта или подавить его может впоследствии привести к еще большим проблемам, которые могут нанести коллективу значительный ущерб.

Это может привести к весьма неудовлетворительному результату с точки зрения группы, особенно если выражена законная озабоченность. Идеальным решением конфликта является творческое решение, которое устраняет источник конфликта, дает всем участвующим в нем сторонам то, что им больше всего нужно, и, так или иначе, способствует достижению целей организации.

- *Не принимайте слишком быстро чью-нибудь сторону:* если вы лично не вовлечены в конфликт, не принимайте чью-либо сторону слишком быстро. Оставаясь нейтральным, вы больше сделаете для разрешения конфликта в качестве объективного источника обратной связи для обеих сторон. Это не будет означать, что вы неспособны выработать и выразить собственное мнение, а только лишь то, что вы стараетесь быть открытым для идей других участников.
- *Сначала дайте какое-то время, чтобы «остыть»:* вы все еще испытываете раздражение и неудовлетворенность тем, как повели себя в сложной ситуации, и это далеко не лучшее время для решения спора. Не связывайтесь сразу в спор. Посчитайте до десяти, излейте свои чувства на бумаге, поговорите с нейтральной стороной, подождите 24 часа — сделайте что-нибудь для того, чтобы справиться со своим раздражением, и только потом приступайте к действиям. Раздражение — одна из главных причин всех недоразумений и неудовлетворительного общения. И после того, как ваше давление пришло в норму, важно хорошо осознавать свои собственные чувства и взгляды, когда вы обсуждаете те или иные вопросы с другим человеком. Может быть, эти чувства вызваны боязнью потерять контроль над собой? Если вы постараетесь осмысленно относиться к своим эмоциональным реакциям, вам гораздо проще будет наладить открытое и эффективное общение с другим человеком.

Б.4 Мозговой штурм

Наилучший способ найти хорошую идею — это придумать много идей.
Лайнус Полинг

«Мозговой штурм» — это метод, позволяющий группе выработать как можно больше идей, не углубляясь в анализ их практической осуществимости. Для такой формы работы нужна спокойная атмосфера, причем участникам предлагается вести себя как можно более непринужденно и раскованно. «Мозговой штурм» помогает:

- выработать максимально широкое количество свежих и новаторских идей для последующей оценки;
- стимулировать людей с практическим складом ума к размышлению вне рамок повседневного видения;
- изучить проблемы под новым углом зрения там, где с помощью обычных методов не удалось выработать решение;
- воспитывать творческое мышление.

Многие полагают, что свобода выражения во время «мозгового штурма» является интеллектуальным стимулом, и что при этом могут быть найдены решения проблем, казавшихся неразрешимыми. Кроме того, «мозговой штурм» поощряет активное участие всех членов группы, за счет чего доминирующая роль наиболее настойчивых участников снижается.

С другой стороны, использование «мозгового штурма» может быть трудным для некоторых людей. Многим трудно отойти от практицизма, обособить компонент «генерирования идей» от «оценки идей».

Для использования метода «мозгового штурма» вам потребуется:

- Фасилитатор, который помогает группе выполнить свою задачу, следуя правилам «мозгового штурма».
- Комната для совещаний с доской или флип-чартом с тем, чтобы все участники могли видеть генерируе-

Иллюстрация Б.2

Предлагаемая процедура разрешения конфликта

Кроме этих методов, важно иметь отработанную и приемлемую для всех процедуру разрешения конфликтов. Первый шаг участников этого процесса состоит в признании того факта, что конфликт существует и его нужно попытаться разрешить. Важной частью процесса является наличие согласованной стратегии разрешения конфликта. Подумайте над такой процедурой разрешения конфликтов:

1. Отведите для встречи время, удобное для обеих сторон.
2. В самом начале встречи дайте каждой стороне (или участнику) изложить свое понимание конфликта, чтобы выяснить, что они думают по этому поводу.
3. Определите проблему с точки зрения интересов каждой стороны, но не обсуждайте ее решения на этом этапе.
4. Проанализируйте проблему — сюда может входить прослеживание истории проблемы, обсуждение мнений и рассмотрение предполагаемой ответственности каждой из сторон. Это не значит, что нужно выяснять, кто прав и кто виноват, или пытаться выработать решения — для этого время еще не наступило.
5. С помощью метода «мозгового штурма» определите возможные решения.
6. Оцените альтернативные решения: используя согласованные со сторонами критерии, обсудите альтернативные решения и выберите наилучший подход.
7. Договоритесь о том, как будет реализовываться решение.
8. В завершение попросите каждого участника письменно изложить свое понимание обсужденных вопросов и достигнутых договоренностей.

Источник: *You Can Work It Out*, 1990, Harvard Negotiation Project, Harvard Law School, Cambridge, MA, USA.

мые идеи и сохранить их для последующего обсуждения.

- Стол для заседаний или расставленные полукругом стулья для облегчения проведения «мозгового штурма» и последующего обсуждения.

Б.5 Искусство ведения переговоров и убеждения⁴

Воплощение вашей МЭП в реальность потребует поддержки как со стороны людей, занимающих ответственные посты в вашем городе, так и со стороны всего населения. Зачастую такой поддержкой можно заручиться путем простого разъяснения и обучения, в то время как в других случаях вам придется вести переговоры или горячо убеждать с тем, чтобы обеспечить себе поддержку групп и отдельных лиц. Нижеприведенные рекомендации могут оказаться для вас полезными на этапе планирования работы:

- *Каждый человек априорно умеет вести переговоры.* Все мы ведем переговоры в нашей повседневной жизни — с семьей, друзьями, сотрудниками. Каждый из нас приносит в переговорный процесс свой личный опыт, сильные и слабые стороны. Некоторые люди лучше владеют этим искусством, но возможность самосовершенствоваться доступна всем.
- *Все переговоры являются уникальными.* Существует бесконечное множество ситуаций, в которых не обойтись без переговоров или убеждения. Некоторые ситуации являются относительно простыми, в то время как другие могут быть невероятно сложными. Каждые переговоры — это «отдельная жизнь» в зависимости от особенностей и числа вопросов, подлежащих решению, сильных сторон и характеров участников переговоров, и искусства ведения переговоров, которым владеют эти участники.
- *Ситуации, когда «правильное» решение является единственным, встре-*

Иллюстрация Б.3

Правила «мозгового штурма»

1. Члены группы усаживаются «за круглым столом».
2. Ведущий объясняет процедуру, которой необходимо следовать, и все участники согласовывают изложение простой проблемы.
3. Один из присутствующих высказывает первую идею относительно того, как решить проблему. Затем сидящий рядом с ним предлагает свой вариант, и так по кругу до тех пор, пока все не выскажутся.
4. В то время, как члены группы высказывают свои идеи, кто-нибудь записывает их на флип-чарте, на виду у всей группы. Предложения каждого из говорящих фиксируются на бумаге как можно точнее.
5. В то время, когда члены группы высказывают свои идеи, не разрешается критиковать, давать оценку или высказывать суждения. Обсуждение ограничивается уточнением смысла идеи, а не определением ее ценности.
6. Любой из участников может пропустить свою очередь, если в данный момент ему нечего добавить.
7. Любой из участников может комбинировать чужие идеи или построить свою идею на ранее высказанной (путем ее дополнения, улучшения или использования этой идеи в качестве трамплина для другой идеи), если человек, первоначально высказавший такую идею, согласен с этим.
8. Количество здесь важнее качества. Никакая идея не является слишком «безумной» для того, чтобы ее высказать. Мысли, которые поначалу представляются несуразными, могут дать толчок для более практических соображений.
9. После того как идеи исчерпаны, члены группы устанавливают критерии оценки записанных идей.
10. Члены группы обсуждают и дают оценку всем идеям и выбирают единственную идею или группу идей, представляющих наиболее жизнеспособное решение (решения).

чаются редко. Гибкость, непредубежденность и творческий подход вместо жесткого отстаивания предвзятого мнения — вот ключи к успешному убеждению и устранению разногласий. Поскольку в каждом переговоре присутствует множество переменных величин, их результаты могут быть самыми различными. Эти результаты могут варьироваться от желательных до самых нежелательных с точки зрения каждой из заинтересованных сторон. Цель переговоров или убеждения состоит в том, чтобы найти решение, являющееся хотя бы минимально приемлемым для всех сторон. Даже если решение не является идеальным, оно, по крайней мере, представляет собой шаг вперед — это лучше, чем отсутствие решения вообще. Чтобы научиться эффективно решать проблемы, нужно понимать, что предпочтительный для вас результат не может быть единственным решением.

- *Ведение переговоров не означает, что вы «продаете свою душу».* Хотя

в ходе обычных переговоров ни одна из сторон в конечном счете не получает всего, на что она надеялась перед началом переговоров, это не значит, что такая сторона «продала свою душу» или поступилась своими главными принципами. В ходе переговоров вы можете узнать, что ваши первоначальные ожидания были оторваны от реальности или были плохо обоснованы. Можно пойти на компромисс по какому-нибудь менее важному вопросу, чтобы обеспечить нужное вам решение, касающееся более важного. Уступать можно по какому-нибудь несущественному вопросу, чтобы достичь договоренности, но не сдавайте позиций в том, что является для вас принципиально важным.

- *Результатом переговоров может стать наилучшее решение.* Во многих случаях переговоры являются самым лучшим подходом к решению проблемы, особенно тогда, когда альтернативные варианты связаны с более формальными юридиче-

Иллюстрация Б.4

Методы эффективного убеждения

- Ищите союзников. Создавайте коалиции с другими группами и организациями, которые разделяют ваши цели или предлагают средства для проведения вашей кампании или осуществления проекта. У них может быть другая мотивация или заботы и отличная от вашей стратегия, но вы скорее достигнете своих целей, если будете работать вместе. Если вы стараетесь убедить в чем-нибудь определенную аудиторию или группу людей, принимающих решения, подумайте о тех, кто может помочь вам — возможно, о тех, кто лично знаком с ключевыми фигурами. Обратитесь к этим людям, расскажите им о вашем деле, и попросите их донести его суть до целевой аудитории.
- Не пытайтесь выиграть кампанию в одиночку. Не думайте, что вопрос является настолько сложным, что вы — единственный, кто может его понять, или что он является настолько важным, что только вы можете его представить или провести по нему переговоры.
- Свяжите ваш вопрос с тем, что волнует людей. Определите, каким образом ваше предложение может помочь им или разрешить заботы других групп, и представьте ваши аргументы в понятном виде. Если вопрос является особенно сложным или технически специализированным, найдите способ изложить его в доступной и популярной форме. Не позволяйте вашим оппонентам формулировать вопрос вместо вас.
- Будьте настойчивы. Если избранная вами тактика или стратегия не срабатывает, попробуйте другую. Помните, что количество подходов к решению данной проблемы ограничивается только вашей изобретательностью и терпением. Рассматривайте вашу работу как головоломку, а вашу роль в том, чтобы найти и сложить вместе все ее фрагменты.
- Ясно представляйте себе, чего вы хотите от других. Поручите своим сторонникам предпринять такие действия, которые сделают их участниками вашего решения, но предлагайте им сделать лишь то, на что они способны. Несогласным с вашей позицией или колеблющимся можно предложить что-то такое, на что они, по вашему мнению, согласятся, и что станет свидетельством вашего сближения.

скими, административными или законодательными процессами, или могут вызвать конфронтацию и бесконечное противодействие. Переговоры могут завершиться быстро и требовать меньше ресурсов (например, времени, денег). Они могут привести к принятию решений, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют обе стороны, и которые могут быть более успешно адаптированы к их потребностям и существующей ситуации.

- *Установите личные доверительные отношения.* Положительные личные отношения — крайне важный фактор в любой ситуации ведения переговоров или убеждения. Это не означает, что вы должны быть во всем согласны с другим человеком или даже что вы должны испытывать личную симпатию к своему визави. Это значит, что вы должны относиться друг к другу уважительно и честно. Знакомство с другим человеком может также помочь вам убедить его и найти взаимоприемлемые решения.
- *Определите все стороны.* При любых переговорах, в случае необходимости убеждения важно определить все группы и отдельных лиц, заинтересованных в результате. Все эти стороны следует собрать вместе либо одновременно, либо в последовательном порядке. Если кто-то не участвует в переговорах и его мнение не принимается во внимание, то такие люди могут сорвать любые соглашения, достигнутые другими сторонами. Если вы ведете переговоры с кем-

Прежде чем стороны, участвующие в переговорах, смогут достичь какого-нибудь компромисса, между ними должен быть установлен определенный уровень доверия. Компромиссные соглашения, в сущности, представляют собой обмен обещаниями. Бессмысленно обмениваться обещаниями с людьми, которым не доверяете, и весьма трудно (если не невозможно) достичь соглашения с тем, кого вы не слушаете.

Хорошие навыки фасилитации имеют чрезвычайно большое значение для успеха встречи. Хороший фасилитатор заботится о том, чтобы были достигнуты цели встречи, чтобы участники не зацикливались на спорах или рассказе историй, не имеющих отношения к делу, и чтобы решения действительно принимались.

то от имени вашей организации, то вы должны быть уверены, что и вы, и ваш партнер действительно представляете ваших руководителей. Если это не так, то любое достигнутое вами соглашение может быть отменено теми, кто его окончательно утверждает и исполняет.

Б.6. Проведение эффективных встреч⁵

Никто не любит тратить время попусту! Когда люди направляются на встречу, они рассчитывают на то, что цель этой встречи понятна, что все имеют возможность в ней участвовать, и что будут приняты решения. Проведение эффективной встречи требует планирования и квалифицированного ведения такой встречи.

Ниже перечислены некоторые факторы, способствующие проведению эффективных встреч:

- Мебель размещают таким образом, чтобы каждый мог видеть всех, то есть в полукруг или круг.
- Отводится место для записи высказываемых идей, которое видят все участники; предпочтительно это — флип-чарт, так чтобы информацию можно было сохранить.
- Представляется повестка дня; в нее вносятся дополнения и изменения, и затем она утверждается всеми участниками.
- Для каждого пункта повестки дня устанавливается регламент. Назначенный человек следит за тем, сколько времени затрачивается на каждый пункт, и что этот регламент соблюдается.
- Одному из участников встречи поручается записывать суть дискуссии и решения, принятые в ходе встречи. Эти «протоколы» раздаются всем участникам. В этих записях отражено, кто обязался выполнить определенные задачи к следующей встрече.

- Даты будущих встреч (а не только следующей) устанавливаются заранее с тем, чтобы люди смогли принять в них участие и имели возможность отметить эту информацию в своих личных календарях.
- Присутствующие обсуждают, не нужно ли пригласить кого-нибудь из тех людей, кого нет на этой встрече, и если да, то кого.
- В конце встречи ведущий сводит воедино принятые решения, необходимые меры, и резюмирует распределение обязанностей на определенный отрезок времени.

Вот некоторые методы проведения успешных встреч:

- *Установите основные правила:* придерживайтесь регламента, установленного для обсуждения каждого вопроса, поощряйте всех присутствующих к участию, не разрешайте участникам прерывать друг друга, следите за ходом обсуждения и за выступающими и прекращайте обсуждение, как только выделенное время истекло.
- *Создайте непринужденную атмосферу:* поощряйте открытое и раскованное общение и ведите обсуждение в открытом и конструктивном духе. Неправильных ответов не бывает!
- *Предложите желающим отвечать на вопросы:* не требуйте этого от них — просто пригласите к участию. При необходимости вызывайте тех людей, которые не смущаются, когда их называют. Вы можете поощрить участие застенчивых или молчаливых людей, вовлекая их в беседу во время перерыва.
- *Просите участников говорить коротко и по существу:* попросите их обосновывать свои ответы.
- *Попросите участников ссылаться в ответах на собственный опыт:* личный опыт участников является важным элементом процесса изуче-

Иллюстрация Б.5

Признаки неудачной встречи (Знайте, что вы присутствовали на плохой встрече, когда...)

- Время тратилось попусту.
- Людей пригласили на встречу, хотя в действительности их присутствие не обязательно.
- Участники не знали цели встречи до ее начала (и, следовательно, не могли эффективно в ней участвовать).
- Организаторы встречи не запланировали ее, как следует, поэтому цели встречи не были достигнуты достаточно эффективно.
- У участников не было возможности выступить, если они не были согласны с тем, что происходит.
- Участникам не позволили внести свои пункты в повестку дня.
- После встречи ее участники не могут выполнить того, что обещали.

ния. Опыт — лучшая иллюстрация сочетания теории с практикой.

- *Следите за тем, чтобы обсуждение не отклонялось от темы:* если ответ участника явно не согласуется с обсуждаемой темой, измените направление обсуждения, задав такой вопрос, который вернет дискуссию в нужное русло. Можно также принять ответ во внимание и порекомендовать обсудить этот вопрос на другом, более подходящем этапе дискуссии.
- *Подведите итог сказанного:* когда наступает время перейти к другой теме или вопросу, подведите итог сказанного. Это обеспечивает закрепление ключевых моментов и облегчает переход от одной темы к другой.

Б.7 Искусство ведения обсуждения⁶

Б.7.1 КАКОВА РОЛЬ ФАСИЛИТАТОРА?

Хорошие навыки фасилитации имеют чрезвычайно большое значение для успеха встречи. Хороший фасилитатор заботится о том, чтобы были достигнуты цели встречи, чтобы участники не заикливались на спорах или рассказе историй, не имеющих отношения к делу, и чтобы решения действительно принимались. Когда некоторые участники доминируют над группой или уводят обсуждение в сторону, ведущий обязан

мягко, но решительно вернуть собрание к главной теме.

Работа фасилитатора состоит в том, чтобы выделить время для каждого пункта повестки дня и сделать все для достижения договоренности или единого мнения относительно рекомендаций. Если этого не удастся достичь, то ведущий пытается сделать так, чтобы рекомендации группы отражали взгляды большинства ее членов. Могут быть также изложены важные моменты или разногласия.

Обычно человек, выполняющий роль фасилитатора, во время встречи сам не делает существенного вклада в дискуссию, оставаясь нейтральной стороной. Однако, если ведущий хочет высказать свое мнение, то он должен предупредить, что выступает не в ипостаси ведущего, а на правах любого другого члена группы.

Ведущий не читает лекцию, не доминирует в дискуссии, не задает сразу несколько вопросов, не позволяет кому-либо одному перетягивать обсуждение на себя, устанавливать контроль, или слишком много говорить; он также не позволяет вовлечь себя в дискуссию. Чтобы получить ответы участников, хороший фасилитатор использует вопросы, а не заявления.

Б.7.2 СОВЕТЫ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

Ниже приведены некоторые советы фасилитатору:

- Отложите в сторону свои приорите-

Иллюстрация Б.6

Обязанности фасилитатора

- Создать комфортную атмосферу для познавательного процесса: теплую, открытую, дружескую и ободряющую.
- Представить такие материалы, как повестка дня, протокол и общая информация.
- Руководить процессом решения проблемы.
- Стимулировать обсуждение и задавать вопросы.
- Удерживать дискуссию в нужном русле.
- Объяснять задачи и методы.
- Определить основные правила и повестку дня.
- Устанавливать связь с предыдущими обсуждениями.
- Знать динамику группы и реагировать на нее.
- Подводить итоги и уточнять ключевые моменты.
- Поощрять участников.

ты ради приоритетов группы. Ваша задача — руководить процессом и потоком информации, не принимая на себя решения группы или манипулируя ими.

- Обеспечьте дружескую атмосферу и открытый обмен идеями.
- Призовите членов группы брать на себя риск.
- Если у вас есть какие-то сомнения, обсудите их с группой. Вы не можете и не обязаны знать все.
- Будьте знакомы с содержанием обсуждаемого вопроса и процессе (то есть о том, как люди взаимодействуют между собой).
- Сделайте так, чтобы ход собрания был оживленным.
- Проследите, чтобы участники понимали назначение каждого пункта повестки дня.
- Используйте метод активного слушания: подтверждайте, обращайтесь внимание и уточняйте.
- Держите группу в сосредоточенном состоянии.
- Находите консенсус. (Помните: консенсус не обязательно представляет собой единогласное соглашение; это такое решение, которое

устраивает всех).

- Следите за тем, чтобы люди были сосредоточены на своих интересах, а не на своих позициях.
- Призывайте к честности и уважению. Уважение, пожалуй, представляет собой самый важный компонент эффективной коллективной работы.
- Разрешайте конфликт, а не пытайтесь обойти его. Создайте атмосферу доверия, чтобы можно было обсуждать и разрешать разногласия прежде, чем они приобретут опасный характер.

Б.7.3 ОПТИМАЛЬНЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ

Ниже приведены некоторые фразы, которые могут оказаться полезными для фасилитатора на разных этапах встречи:

- *Начало дискуссии:* «Что вы думаете об этой проблеме?», «Каков ваш опыт в части решения проблемы такого типа?», «Может ли кто-нибудь предложить информацию, которая нам нужна на этом этапе?».
- *Поощрение участников к высказываниям:* «Что думают остальные участники о том, о чем мы сейчас говорим?», «Какие еще аспекты этой проблемы мы упустили?»

Иллюстрация Б.7

Предлагаемый процесс достижения консенсуса

Нижеприведенные этапы типичны для принятия решений путем достижения консенсуса:

1. Кто-нибудь один представляет идею. Это может быть конкретное предложение или видение подхода к решению проблемы.
2. Другой человек комментирует высказанную идею. Выступление этого человека представляет собой сочетание его собственного мнения и мнения предыдущего докладчика.
3. Третий человек развивает идею.
4. Следующие участники дискуссии высказывают свою реакцию на предыдущие выступления и предлагают свои взгляды на предмет. Каждое новое выступление накладывается на предыдущие и, одновременно, является уникальным видением каждого.
5. При обсуждении каждый участник и ведущий собрания не отклоняются от темы, дают возможность высказать все точки зрения, обозначают точки соприкосновения и расхождений и проясняют непонятные или сложные вопросы.
6. Модератор излагает общий вывод, к которому идет вся группа, это делается после того, как представлена вся новая информация и высказаны все точки зрения.
7. Группа реагирует на это согласием или несогласием. Это дает возможность выслушать любые возражения.
8. Особо противоречивые вопросы обсуждаются до тех пор, пока не будет найдено решение, приемлемое для всех.
9. Звучит призыв к достижению консенсуса. Если возражений нет, то решение принимается. После того как консенсус достигнут, кто-нибудь повторяет решение для группы, чтобы все ясно поняли, какое решение принимается. Секретарь собрания или участник, ведущий протокол, записывает точный текст решения и вслух зачитывает его вслух, чтобы убедиться в том, что ход собрания записан точно.

Если договоренности достичь не удастся, группа может решить продолжить обсуждение, чтобы лучше понять возражения против предложенного решения, и возможно изменить его. Если и это не приводит к консенсусу, группа может прибегнуть к принципу большинства.

- *Ограничение выступления слишком активных участников:* «Вы сделали несколько интересных наблюдений. Кто хочет что-нибудь добавить?»
- *Направление дискуссии:* «На каком этапе мы находимся сейчас по отношению к нашей цели?»
- *Продвижение дискуссии вперед:* «Не считаете ли вы, что мы потратили достаточно времени на этом этапе? Можем ли мы перейти к следующей части?»
- *Оказание нажима для принятия решения:* «Правильно ли я полагаю, что мы достигли согласия по этому пункту? Думаю, что сейчас мы движемся к принятию решения. Может быть, обсудим вероятные последствия такого решения?»
- *Приглашение людей к разговору:* «Есть ли у кого-нибудь еще такой

опыт? Расскажите нам об этом подробнее — как это происходит?»

Б.8 Принятие коллективного решения⁷

Существует много способов принятия решений. Наиболее распространенными из них являются: а) принцип большинства, и б) консенсус. Цель обоих методов — вовлечение всех участников в принятие решений. Принцип большинства связан с утверждением или поддержкой со стороны более чем половины группы, и требует проведения голосования. Консенсус направлен на то, чтобы принять приемлемое для всех решение, и может основываться на продолжительных дискуссиях, чтобы все члены группы были довольны решением.

Иллюстрация Б.8

Основные правила принятия решения: применение и суть

<i>Принцип принятия решения</i>	<i>Значимые решения</i>	<i>Малозначимые решения</i>
Единодушное мнение (консенсус)	Это процесс трудоемкий и обычно занимает много времени, поскольку он связан с большим количеством обсуждений. Но именно поэтому он является наилучшей возможностью достижения стабильной договоренности, когда решение является принципиально важным.	Если решение малозначимое, на него не стоит тратить времени и усилий. С другой стороны, использование этого правила принятия решений не позволяет группе принять решение, с которым некоторые члены группы решительно не согласны.
Большинство голосов	В результате этого процесса появляются победители и побежденные.	Этот процесс может быть полезным, когда важнее принять быстрое решение, чем качественное.
"Жребий"	Это - процесс случайный и произвольный; он никогда не используется для масштабных решений.	Это - быстрый способ принятия незначительных решений, не являющихся серьезным камнем преткновения.
Решение принимается ответственным лицом после дискуссии	Зачастую этот путь является разумным при принятии ответственных решений. Однако, группа должна подготовить формальную процедуру, в которой предусмотрена позиция "адвоката дьявола" (человека, отстаивающего неправильные положения) для противостояния тенденции высказываться исключительно в угоду начальнику.	Как правило, это - эффективный способ принятия незначительных решений, поскольку ответственное лицо испытывает меньшее давление, а члены группы хотят принять на себя риск путем предоставления рекомендаций.
Решение принимается ответственным лицом без дискуссии	Такой способ может быть уместен в случае кризиса. Однако, как правило, чем более важное решение, тем более рискованным для ответственного лица становится принятие его без дискуссии.	Этот метод обычно эффективен в случае принятия малозначимых решений (кроме этого, когда решение незначительно, даже плохое решение можно отменить). Однако, незначительные решения зачастую реализуются не этим ответственным лицом. Ответственное лицо может делегировать полномочия по принятию решения тем, кто несет ответственность за его реализацию.

Вы можете использовать принцип большинства, или консенсус, или даже сочетание этих методов. Например, вы можете согласиться сделать попытку достижения консенсуса, а если это невозможно, то использовать принцип большинства на две трети или три четверти. Ниже приведено краткое описание механизма каждого из методов

принятия решений, а также их относительные преимущества и недостатки.

- *Принцип большинства:* решения, принимаемые по принципу большинства, приемлемы для более чем половины всей группы, причем все члены группы имеют одинаковые возможности: один человек — один

голос. Большинство может быть простым (51%); возможны также различные варианты, требующие достижения договоренности в части более высокого процента, например, две трети, три четверти или какая-либо другая пропорция. Принятие решений большинством голосов связано с голосованием — открытым или тайным.

Качество принятого большинством решения зависит от нескольких факторов, включая степень обсуждения перед голосованием: от того, рассматривает группа много вариантов или всего несколько, и от того, носила работа группы характер сотрудничества или соперничества.

Принцип большинства является более эффективным процессом принятия решений по сравнению с консенсусом — иначе говоря, процесс принятия решений является простым, и решения принимаются быстро. Основной недостаток этого метода состоит в том, что одни люди выигрывают, а другие — проигрывают, то есть некоторые члены группы вынуждены подчиниться решению, несмотря на то, что они с ним не согласны. Это может привести к противоречиям и расколу внутри группы. Чем выше процент необходимого большинства, тем ближе вы подходите к принятию решения путем консенсуса и, следовательно, тем меньше людей будет не

согласно с решением. Однако, более высокий процент большинства может потребовать больше времени для обсуждения и усложнить практическое принятие решений.

- *Консенсус*: принятие решений путем консенсуса требует выслушивания всех идей и принятия во внимание всех факторов, чтобы попытаться найти наиболее приемлемое для всех решение за отведенный отрезок времени. Целью консенсуса является решение, согласованное всеми членами. Полный консенсус не означает, что все должны быть в одинаковой степени удовлетворены конечным результатом; полное удовлетворение встречается редко. Однако, решение должно быть достаточно приемлемым для того, чтобы все члены группы согласились поддержать этот выбор.

Принятие решений путем консенсуса предполагает определенные обстоятельства и положения, и не может быть приемлемым для всех групп. Консенсус требует определенного набора общих целей и (или) ценностей, разделяемых всеми членами группы. Если такой общности нет, то консенсус невозможен. Обычно достижение консенсуса требует больше времени, чем другие варианты принятия решений и, таким образом, для обсуждения должно быть отведено достаточно много времени.

Приложение В: Информационные источники

Ниже приведен перечень исходных документов и информация о том, где их можно найти, а также список сайтов в Internet.

Исходные документы

РУКОВОДСТВА ПО ПЛАНИРОВАНИЮ МЕРОПРИЯТИЙ

- *Community-Based Approaches to Addressing Environmental Problems* (Индивидуальные подходы к решению экологических проблем в отдельных населенных пунктах), May 1993, имеется в Institute for Sustainable Communities, 56 College St., Montpelier, Vermont, 05602 USA. (Tel: (802) 229-2900, Fax: (802) 229-2919).
- *Community-Based Environmental Protection: A Resource Book for Protecting Ecosystems and Communities* (Индивидуальные подходы к охране окружающей среды в различных населенных пунктах: сборник источников по охране экосистем и населения), July 1997. Office of Policy, Planning and Evaluation, USEPA, Washington, DC. Имеется в U.S. Environmental Protection Agency, National Service Center for Environmental Publications, P.O. Box 42419, Cincinnati, Ohio 45242 USA. (Fax: (513) 489-8695, Website: www.epa.gov/ncepihom/nepishom).
- *Economic Renewal Guide* (Руководство по экономическому обновлению), 1997. Michael Kinsley. Rocky Mountain Institute, 1739 Snowmass Creek Rd., Old Snowmass, Colorado, 81654 USA (Tel: (970) 927-3851).
- *Environmental Planning for Small Communities* (Экологическое планирование для малых сообществ), September 1994. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Research and Development, Center for Environ-

mental Research, Cincinnati, Ohio. Имеется в U.S. Environmental Protection Agency, National Service Center for Environmental Publications, P.O. Box 42419, Cincinnati, Ohio 45242 USA. (Fax: (513) 489-8695, Website: www.epa.gov/ncepihom/nepishom).

- *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 век), 1996, International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). Имеется в ICLEI, 100 Queen St. West, East Tower, 8th Floor, Toronto, Ontario Canada M5H 2N2 (Tel: (416) 392-1462, Fax: (416) 392-1478).

КОНКРЕТНЫЕ ПРИМЕРЫ

- *Bulgarian Community Environmental Action Project: Final Results and Evaluation* (Проект общественных экологических действий в Болгарии: окончательные результаты и оценка), July 1994. Institute for Sustainable Communities (ISC). Имеется в ISC, 56 College St., Montpelier, Vermont, 05602 USA. (Tel: (802) 229-2900, Fax: (802) 229-2919).
- *Developing Local and Regional Environmental Action Plans: Case Studies of Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Poland and the Slovak Republic* (Разработка местных и региональных планов природоохранных мероприятий: практические примеры Болгарии, Чешской республики, Венгрии, Польши и Словацкой республики), July 1996, Regional Environmental Center (REC). Имеется в REC, Ady Endre ut. 9-11, 2000 Szentendre, Hungary (Tel: (36-26) 311-199, Fax: (36-26) 311-294).
- *Polish National Environmental Action Program Pilot Project, Final Report* (Пилотный проект национальной программы природоохранных мероприятий Польши), June 1997. Institute for Sustainable Communities (ISC).

Имеется в ISC, 56 College St., Montpelier, Vermont, 05602 USA. (Tel: (802) 229-2900, Fax: (802) 229-2919).

- *Promoting Environmental Stewardship in Seattle* (Содействие управлению охраной окружающей среды в Сиэттле), October 1993. Planning Department, City of Seattle. Имеется в Planning Dept., City of Seattle, 600 4th Ave., Room 200, Seattle, WA 98104 USA.

РЕАЛИЗАЦИЯ

- *Developing a Financing Plan for Municipal Environmental Projects* (Разработка плана финансирования для муниципальных природоохранных проектов), 1995. Institute for Sustainable Communities (ISC). Имеется в ISC, 56 College St., Montpelier, Vermont, 05602 USA. (Tel: (802) 229-2900, Fax: (802) 229-2919).
- *Financing Models for Environmental Protection* (Модели финансирования охраны окружающей среды), September 1992. International City/County Management Association. Имеется в U.S. Environmental Protection Agency, National Service Center for Environmental Publications, P.O. Box 42419, Cincinnati, Ohio 45242 USA. (Fax: (513) 489-8695, Website: www.epa.gov/ncepihom/nepishom).
- *Public-Private Partnerships for Environmental Facilities: A Self-Help Guide for Local Governments* (Партнерство между государственным и частным сектором в области природоохранных объектов: самоучитель для органов местного самоуправления), July 1991. Office of Administration and Resources Management, U.S. Environmental Protection Agency, Washington DC. Имеется в U.S. Environmental Protection Agency, National Service Center for Environmental Publications, P.O. Box 42419, Cincinnati, Ohio 45242 USA. (Fax: (513) 489-8695, Website: www.epa.gov/ncepihom/nepishom).
- *Sourcebook on Economic Instruments for Environmental Policy in Central and Eastern Europe* (Сборник источников по экономическим механизмам природо-

оохранной политики в Центральной и Восточной Европе), April 1999. Regional Environmental Center (REC). Имеется в REC, Ady Endre ut. 9-11, 2000 Szentendre, Hungary (Tel: (36-26) 311-199, Fax: (36-26) 311-294).

- *Sustainable Community Indicators: Guideposts for Local Planning* (Индикаторы устойчивого сообщества: основные аспекты местного планирования), 1995. Community Environmental Council (CEC). Имеется в CEC, 930 Miramonte Dr., Santa Barbara, California 03109 USA. (Tel: (805) 963-0583, Fax: (805) 962-9080).

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

- *A Guidebook to Comparing Risks and Setting Environmental Priorities* (Руководство по сравнению рисков и установлению природоохранных приоритетов), September 1993. Имеется в Regional and State Planning Branch, US Environmental Protection Agency, 401 M St., SW Washington, DC 20460 USA.
- *Where We Live: A Citizen's Guide to Conducting a Community Environmental Inventory* (Где мы живем: Руководство для граждан по проведению экологической оценки в сообществе), 1995. Donald Harker and Elizabeth Ungar Natter. Имеется в Island Press, 1718 Connecticut Ave, NW, Washington DC, 20009, USA.

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

- *Evaluator's Handbook* (Справочник специалиста по оценке), 1987. Joan Herman et al., Center for Study of Evaluation, University of California, Los Angeles, California. Имеется в Sage Publications, 2455 Teller Rd., Newbury Park, California 91320. (E-mail: order@sagepub.com).
- *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook* (Справочник фонда У.К. Келлога по проведению оценки), January

1998. W.K. Kellogg Foundation. Имеется в Collateral Management Co., 1255 Hill Brady Rd, Battle Creek MI 49015 (Tel: (616) 964-0700, item #1203).

УЧАСТИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

- *Building Citizen Involvement: Strategies for Local Government* (Вовлечение граждан: Стратегия для органов местного управления), 1997. Mary Walsh. Имеется в International City/County Management Association, 777 N. Capitol St., NW Suite 500, Washington, DC 20002.
- *Citizen Participation Handbook* (Справочник по вопросам участия общественности), 1997. Institute for Participatory Management and Planning (IPMP). Имеется в IPMP, P.O. Box 1937, Monterey, California 93942, USA. (Tel: (408) 373-4292, E-mail: ipmp@aol.com).
- *Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-Making, and Access to Justice in Environmental Matters* (Конвенция о доступе к информации, участию общественности в принятии решений, и доступу к правосудию по природоохранным вопросам), June 1998, Aarhus, Denmark. Имеется в UN Economic Commission for Europe, Information Office, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland. (Tel: (4122) 917-4444, Fax: (4122) 917-0505).
- *Doors to Democracy: A Pan-European Assessment of Current Trends and Practices in Public Participation in Environmental Matters* (Путь к демократии: Общеευропейская оценка тенденций и практики общественного участия в природоохранной деятельности), June 1998. Regional Environmental Center (REC). Имеется в REC, Ady Endre ut. 9-11, 2000 Szentendre, Hungary (Tel: (36-26) 311-199, Fax: (36-26) 311-294).
- *Manual on Public Participation in Environmental Decision-Making: Current Practice and Future Possibilities in Central and Eastern Europe* (Руководство по участию общественности в при-

нятии природоохранных решений: Существующая практика и будущие возможности в Центральной и Восточной Европе), 1994. Под редакцией Magdolna Toth Nagy et al. Regional Environmental Center (REC). Имеется в REC, Ady Endre ut. 9-11, 2000 Szentendre, Hungary (Tel: (36-26) 311-199, Fax: (36-26) 311-294).

НАВЫКИ РАЗРАБОТКИ МЭП

- *Building United Judgment: A Handbook for Consensus Decision-Making* (Выработка единого мнения: Руководство по принятию решений путем достижения консенсуса), 1981. Michel Avery, et al. Имеется в Center for Conflict Resolution, 731 State St., Madison, Wisconsin 53703, USA. (Tel: (608) 255-0479).
- *Collaborative Leadership* (Коллаборативное лидерство), 1994. David Chrislip and Carl Larson. Рассылается компанией Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome St., San Francisco, California 94104 USA. (Tel: (415) 433-1740, Fax: (800) 605-2665, Website: www.josseybass.com).
- *Public and Media Relations Handbook* (Руководство по связям с общественностью и СМИ), National Forum Foundation. Рассылается TRANSFORM, 600 Bel Air BLVD., Suite 166, Mobile, Alabama 36606, USA. E-mail: TRANSFF1@aol.com.
- *You Can Work It Out* (Вы можете этого добиться), 1990. Harvard Negotiation Project, Harvard Law School. Имеется в Harvard Negotiation Project, 513 Pound Hall, Cambridge, Mass. 02138 USA (Tel: (617) 495-1684).

ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ

- *Environmental Action Programme for Central and Eastern Europe* (Программа природоохранных мероприятий для Центральной и Восточной Европы), April 1993. Environment for Europe, Lucerne, Switzerland. Organization for Economic Cooperation and Development. Имеется в Secretariat

- of the Task Force for the Implementation of the Environmental Action Programme for Central and Eastern Europe, 2, rue Andre-Pascal, 75775 Paris CEDEX 16, France. (Non-Member Countries Branch. Tel: (33-1) 4524-1381, Fax: (33-1) 4524-9671).
- *Going Local: Creating Self-Reliant Communities in a Global Age* (Обращение к местным проблемам: Создание самодостаточных сообществ в век глобализации), 1998, Michael H. Shuman. Рассылается FREE Press, 1230 Avenue of the Americas, New York City, New York, 10020, USA.
 - *Sustainable Development for Local Authorities* (Устойчивое развитие для местных властей), 1997. Malini Mehra and Anne-Mette Jorgensen, Institute for Environment and Systems Analysis, Amsterdam, The Netherlands. Рассылается European Environment Agency, Kongens Nytorv 6, DK-10505 Copenhagen K., Denmark (Tel: 45-33) 367-100, Fax: (45 — 33) 367-199).
 - *Toward a Sustainable Region: Evolving Strategies for Reconciling Community and the Environment* (На пути к устойчивому региону: Новые стратегии сосуществования человека и окружающей среды), June 1997. Kirk Johnson. Имеется в Northwest Policy Center, University of Washington Graduate School of Public Affairs, Box 353060, Seattle; Washington 98195 USA (Tel: (206) 543-7900, Fax: (206) 616-5769, Website: www.weber.u.washington.edu/npcweb).
 - *U.S. Environmental Protection Agency* (Агентство США по охране окружающей среды): www.epa.gov
 - *Community-Based Environmental Programs, USEPA* (Местные природоохранные программы): www.epa.gov/orp/intr/cberp
 - *Green Mountain Institute for Environmental Democracy* (Институт экологической демократии, Грин-Маунтин): www.gmied.org
 - *Institute for Sustainable Communities* (Институт устойчивых сообществ): www.iscvt.org
 - *International City/County Management Association* (Международная ассоциация управления городами и округами): www.icma.org
 - *International Institute for Sustainable development* (Международный институт устойчивого развития): www.iisd.ca
 - *International Council for Local Environmental Initiatives* (Международный совет местных экологических инициатив): www.iclei.org
 - *President's Council on Sustainable Development* (Президентский совет по устойчивому развитию): www.whitehouse.gov/FCSD
 - *Regional Environment Center for Central and Eastern Europe* (Региональный экологический центр для Центральной и Восточной Европы): www.rec.org
 - *Rocky Mountain Institute* (Институт Роки-Маунтин): www.rmi.org
 - *Sustainable Communities Network* (Сеть устойчивых сообществ): www.sustainable.org
 - *Task Force for the Implementation of the Fundamental Action Programme for Central and Eastern Europe* (Рабочая группа по реализации экологической программы действий для Центральной и Восточной Европы): www.oecd.org/env/eap
 - *United Nations Commission for Europe* (Комиссия ООН для Европы): www.unece.org

Избранные Internet-ресурсы

- *Alliance for National Renewal* (Союз за национальное обновление): www.ncl.org.anr
- *EcoIQ*: www.ecoiq.com/onlineresources
- *European Environment Agency* (Европейское агентство по охране окружающей среды): www.eea.eu.int

Приложение Г: Глоссарий

- **Анализ SWOT (сильные стороны, слабые стороны, благоприятные факторы, угрозы), SWOT Analysis - strengths, weaknesses, opportunities, and threats:** метод оценки возможностей организации или проекта. Сильные стороны – факторы, которые должны стать основополагающими, слабые стороны требуют доработки и приобретения навыков. Благоприятные факторы – внешние факторы, которые могут помочь в достижении цели, угрозы – факторы, оказывающие негативное влияние, которого, по возможности, нужно избегать или свести его к минимуму.
- **Анализ эффективности расходов, Cost-effectiveness analysis:** оценка, позволяющая определить экономическую рентабельность одного мероприятия, направленного на улучшение экологической ситуации, по сравнению с другими.
- **Видение территориальным сообществом своего будущего, Community vision:** общепризнанная членами сообщества концепция того, какой жители хотят его (сообщество) видеть через 20–30 лет. Сформулированное территориальным сообществом видение своего будущего позволяет *группе заинтересованных сторон* и местным жителям отвлечься от насущных проблем и взглянуть в будущее.
- **Влияния, Impacts:** угрозы или *риски*, которые экологический стрессор представляет для здоровья человека, экологической ситуации или *качества жизни*.
- **Влияние на качество жизни, Quality of life (impacts):** вредные воздействия, снижающие социальный и экономический уровень жизни граждан. В результате ухудшаются рекреационные условия, терпят убытки предприятия, работающие с природными ресурсами (рыболовные или экотуристические организации), наносится вред сельскохозяйственным культурам и лесам, утрачивают эстетическую ценность места отдыха.
- **Встреча с общественностью, Public information meeting:** встреча, организованная с целью ознакомления общественности с определенной проблемой и выяснения мнения и предложений ее представителей.
- **Государственные фонды охраны окружающей среды, National environmental protection funds:** основной источник финансирования природоохранных мероприятий во многих странах Центральной и Восточной Европы. Эти фонды являются одним из основных механизмов реализации национальной экологической политики и действуют под руководством либо надзором министерств охраны окружающей среды своих стран.
- **Группа заинтересованных сторон, Stakeholder Group:** группа людей, несущая ответственность за руководство программой МЭП. В ее состав входят представители местных властей, предприятий, школ, научных институтов, негосударственных организаций и т. п.

- **Группа мониторинга и оценки (ГМО), *Monitoring and Evaluation Team***: группа людей, ответственная за разработку *критериев оценки* и саму оценку результатов реализации проекта. В состав ГМО входят эксперты с опытом оценки эффективности реализации подобных проектов, представители организаций, ответственных за предоставление экологических данных, а также организации-исполнители, например, производственные предприятия, деятельность которых регулируется особыми экологическими нормами.
- **Договор о реализации, *Implementation agreement***: соглашение между организациями, ответственными за реализацию мероприятий, внесенных в ЭПД. Договор о реализации определяет задания, роли и обязательства в отношении ресурсов для каждой организации-исполнителя.
- **Доходная облигация, *Revenue bond***: источник капитала для органов самоуправления в некоторых странах Центральной и Восточной Европы. Муниципалитет продает свои облигации финансовым организациям и получает деньги на реализацию проекта. Доходные облигации обеспечиваются доходами от взносов за пользование природоохранными службами и оборудованием (например, взнос за вывоз твердых отходов).
- **Задача, *Target***: обязательство, которое должно быть выполнено в определенный срок и служит *критерием оценки* прогресса в реализации ЭПД.
- **Заем, *Loan***: капитал, взятый у финансовой организации на условиях возврата с процентами на протяжении нескольких лет.
- **Индикатор, *Indicator***: количественный показатель достижения поставленных *целей*.
- **Источник доходов, *Revenue sources***: капитал, ежегодно составляющий базу для покрытия основных и эксплуатационных расходов на содержание природоохранного оборудования.
- **Источники (тут), *Sources***: деятельность человека, которая приводит к *влиянию стрессоров* на окружающую среду.
- **Исходные условия, *Baseline conditions***: показатели состояния окружающей среды, относительно которых оценивается его улучшение.
- **Капитал, *Capital***: ресурсы, необходимые для приобретения, создания или модернизации зданий и оборудования.
- **Коллаборативное управление (коллаборативный лидер), *Collaborative leadership***: при таком типе управления роль лидера состоит в организации, стимуляции и содействии работе группы. Коллаборативное управление служит сплочению сообщества, зарождению взаимного доверия и приобретению навыков, необходимых для сотрудничества.
- **Критерии оценки, *Evaluation criteria***: обеспечивают объективный и прозрачный выбор одного мероприятия из ряда возможных.
- **Меморандум о соглашении, *Memorandum of agreement***: соглашение заинтересованных сторон о сотрудничестве, которое определяет вид деятельности и соответствующие функции каждой из них (сторон), а также фиксирует обязательства и сроки выполнения заданий.
- **«Местная повестка дня на XXI век», МПД–21, *Local Agenda 21***: план решения территориальными сообществами проблем перехода к *устойчивому развитию*. Впервые определение МПД–21 было сформулировано в «Повестке дня на XXI век» (*Agenda 21*) на Конференции ООН по вопросам окружающей среды и развития (Рио-де-Жанейро, 1992 год).
- **Местная экологическая программа действий (МЭП), *Local environmental action program, LEAP***: процесс решения территориальными сообществами местных про-

- блем окружающей среды. МЭП включает в себя *формирование территориальным сообществом видения своего будущего*, оценку экологических проблем и определение среди них приоритетных, разработку путей решения первоочередных заданий и реализацию мероприятий, направленных на улучшение состояния окружающей среды и здоровья людей.
- **Местная экологическая инициатива**, *Community environmental initiative*: организаторская деятельность, благодаря которой местные жители непосредственно участвуют в улучшении *качества жизни* на территории своего сообщества и результатом которой становится объективное улучшение состояния окружающей среды (например, посадка деревьев, очистка рек).
 - **Мозговой штурм**, *Brainstorming*: техника, используемая с целью разработки максимально широкого количества идей без оценки возможностей их реализации.
 - **Мониторинг выполнения**, *Compliance monitoring*: проверка выполнения организацией-исполнителем своих обязательств (например, установки 5 тыс. водосберегающих душевых насадок).
 - **Мониторинг эффективности**, *Effectiveness monitoring*: позволяет оценить, достигла ли определенная деятельность ранее поставленной *цели* (например, сокращения расхода воды в каждом жилище на 20%).
 - **Муниципальная облигация**, *General obligation bond*: источник капитала для органов местного самоуправления в некоторых странах Центральной и Восточной Европы. При этом муниципалитет продает свои облигации финансовым учреждениям, а те, в свою очередь, обеспечивают финансирование его проекта. Муниципальные облигации обеспечены налоговыми полномочиями органов самоуправления.
 - **Объект «под ключ»**, *Turnkey facility*: объект или предприятие, спроектированное, построенное или эксплуатируемое частными владельцами, но принадлежащее государственному сектору.
 - **Описание состояния окружающей среды**, *Community Environmental Inventory*: способ оценки состояния окружающей среды. Заключается в наиболее полном сборе информации об экологической ситуации в территориальном сообществе, ее природных ресурсах, об экономической деятельности, климате и рельефе.
 - **Оценка риска**, *Risk assessment*: способ оценки, который используется для определения вероятности отрицательного *влияния* на здоровье человека, экосистему, *качество жизни*.
 - **Оценка состояния окружающей среды**, *Environmental issue assessment*: общая характеристика экологической ситуации в территориальном сообществе. Она помогает жителям сформировать представление о месте их проживания на основании текущего состояния воздуха, воды и грунтов.
 - **План реализации**, *Implementation plan*: документ, объединяющий перечень мероприятий, направленных на решение каждой отдельной проблемы, в общую исчерпывающую стратегию. В идеале план реализации учитывает *цели* и задания, поставленные ЭПР; определяет задачи, решение которых необходимо для реализации каждого мероприятия; устанавливает сроки выполнения заданий; определяет ответственных исполнителей и объем необходимых капиталовложений.
 - **План финансирования проекта**, *Project financing plan*: план, описывающий все источники капитала, необходимого для создания крупного природоохранного объекта или системы, учитывающий техническую сторону проекта, его ожидаемую стоимость и пути возвращения долга кредиторам.

- **Плата за выбросы**, *Emission fees*: метод экономической стимуляции. Обязывает предприятия-загрязнители платить за загрязнение окружающей среды, не превышающее нормативно допустимых лимитов.
- **Плата пользователя**, *User fee*: плата, взимаемая с физических и юридических лиц за пользование определенными услугами и оборудованием.
- **Предупреждение загрязнения**, *Pollution prevention*: ряд мероприятий, направленных на снижение уровня образования и выброса каких-либо отходов в окружающую среду (воздух, воду, грунты). Деятельность по предупреждению загрязнения сосредоточена на изменении состава продукции (для сокращения необходимости использования токсичных материалов и замены их менее токсичными), на модернизации технологических процессов, утилизации и повторном использовании отходов.
- **Приоритеты для деятельности**, *Priorities for action*: ранжирование экологических проблем на основании широкого спектра критериев, таких как относительная угроза для здоровья людей и состояния окружающей среды, юридические нормы, общественная оценка, полномочия органов самоуправления в осуществлении контролирующей функции. Приоритетные проблемы являются основой экологического плана действий.
- **Рабочий комитет**, *Working committee*: небольшая группа людей, назначаемая, как правило, группой заинтересованных сторон. В ее состав входят члены территориального сообщества, имеющие определенную заинтересованность или опыт решения подобных проблем, которые могут оказать помощь в процессе реализации различных элементов плана. Рабочий комитет можно привлекать к исследованиям, подготовке анализа и к работе с широкой общественностью.
- **Ранжирование экологических проблем**, *Environmental problem ranking*: градация проблем окружающей среды, исходя из степени их влияния на здоровье человека, экологическую ситуацию, качество жизни.
- **Риск**, *Risk*: вероятность отрицательного влияния на то, что представляет ценность для человека.
- **Создание команды**, *Team building*: действия, предпринимаемые группой людей для приобретения навыков совместной работы.
- **Сотрудничество**, *Collaboration*: процесс, в ходе которого местные жители и власти совместно работают над решением проблем.
- **Специальная оценка**, *Special Assessment*: механизм оценки размеров налогообложения владельцев объектов, находящихся в определенном географическом регионе, получающих прибыль при условии улучшения состояния окружающей среды.
- **Способ оценки**, *Assessment tool*: метод оценки состояния окружающей среды.
- **Сравнительный анализ рисков**, *Comparative risk analysis*: способ оценки состояния окружающей среды. Заключается в системном сопоставлении экологических проблем на основе наиболее полной информации о рисках, порождаемых этими проблемами. Это попытка ответить на вопрос, какие экологические проблемы несут наибольшую угрозу нашему здоровью, состоянию окружающей среды и качеству нашей жизни, исходя из того, что нам известно на текущий момент.
- **Стрессоры**, *Stressors*: химические загрязняющие вещества или физические факторы, наносящие вред отдельным биологическим объектам (включая человека) или экосистеме в целом.
- **Тематический консультативный комитет**, *Technical advisory committee*: комитет, сформированный группой заинтересованных сторон

- для подготовки достоверной информации об экологических проблемах территориального сообщества. В его основные обязанности входит определение экологических проблем, обзор и сбор информации, определение способа получения наиболее важных данных, информация по которым отсутствует, и анализ научных данных.
- **Тематический свод**, *Issue summary*: подборка информации об альтернативных мероприятиях, направленных на решение наиболее актуальных экологических проблем.
 - **Территориальное сообщество с устойчивым развитием**, *Sustainable community*: территориальное сообщество, которое использует свои ресурсы для удовлетворения текущих нужд, в то же время заботясь об обеспечении резерва для будущих поколений. Члены такого сообщества стремятся укрепить здоровье и повысить качество жизни местных жителей путем сокращения количества отходов, предупреждения загрязнения, максимального содействия возрождению местной экономики на базе доступных ресурсов.
 - **Установленный законом процесс планирования**, *Statutory planning process*: процесс планирования, предусмотренный действующим законодательством (например, подготовка муниципальных бюджетов или долгосрочные планы землепользования).
 - **Устойчивое развитие**, *Sustainable development*: многогранная стратегия развития, которая способствует укреплению местной экономики и при этом учитывает ограниченность возможностей природной среды функционировать и поддерживать жизнедеятельность человека на протяжении длительного периода.
 - **Штраф/взыскание**, *Fines/Penalties*: метод экономической стимуляции, применяемый к тем физическим и юридическим лицам, которые превышают допустимый лимит загрязнения или нарушают иные нормативные требования.
 - **Экологическая цель**, *Environmental goal*: определяет стратегическое направление работы над решением экологических проблем и позволяет заинтересованным сторонам выработать общее мнение в отношении того, чего они рассчитывают достигнуть за определенный период.
 - **Экологический план действий (ЭПД)**, *Environmental Action Plan*: общий для ряда заинтересованных сторон план действий, направленный на решение проблем окружающей среды в территориальном сообществе. ЭПД включает в себя цели и способы решения наиболее важных экологических проблем.
 - **Экономическая стимуляция** (механизм), *Economic incentives or instruments*: широкий спектр приемов экологического менеджмента, обеспечивающих финансовую заинтересованность загрязнителей окружающей среды в снижении уровня и темпов загрязнения.
 - **Экспресс-оценка городской окружающей среды**, *Rapid Urban Environmental Assessment*: методика экологической оценки, согласно которой местные эксперты дают быструю оценку состоянию окружающей среды определенного населенного пункта.
 - **Эффективность**, *Effectiveness*: критерий, используемый для оценки того, в какой мере определенное мероприятие способствует снижению или предотвращает угрозу для здоровья или окружающей среды.

Приложение Д: Терминологический словарь К читателю

Этот словарь составлен в качестве приложения к *гlossарию* (Приложение Г), помещенному в «Пособии по реализации местных экологических программ действий в Центральной и Восточной Европе»

Местные экологические программы действий (МЭП) были основаны в Соединенных Штатах Америки, и большинство концептуальных положений формулировались на английском языке, согласно реалиям, существующим в США. Как обычно, участники подобных программ использовали специфические термины, создав своеобразный жаргон.

При переводе материалов, связанных с МЭП, возникают значительные трудности, так как некоторые слова и термины не имеют эквивалентов в русском и украинском языках (иногда вследствие отсутствия тех реалий, которые появились в западном обществе на протяжении последних семидесяти лет), другие же слова употребляются в достаточно специфических значениях — некоторые из них еще не вошли в словари общего употребления.

Для того чтобы избежать недоразумений, мы советуем читателям ознакомиться с нижеприведенным терминологическим словарем. Безусловно, этот вариант не является окончательным и исчерпывающим.

Некоторые термины мы считаем целесообразным не переводить на русский язык и не искать соответствующих им в русском языке понятий: *фасилитатор, модератор, бенефициарий*.

Отдельные русские термины вполне понятны, и мы приводим их для того,

чтобы читатели знали их английские эквиваленты, которые переводятся по-разному в различных документах (*environmental issue, awareness* и т. п.).

В словаре, равно как и в учебнике, и гlossарии, слово «экологический» в словосочетаниях «экологическая проблема», «экологический план действий» используется для перевода английского слова «*environmental*» в значении «имеющий отношение к окружающей среде»:

- «*экологическая проблема*» — проблема, связанная с загрязнением, деградацией окружающей среды, или проблема, вызванная ухудшением состояния окружающей среды (заболевания людей в результате загрязнения воды или эвтрофикация озера, вызванная смыванием удобрений с полей);
- «*экологический план действий*» — план действий, направленных на улучшение состояния окружающей среды, или план действий, направленный на улучшение условий жизни путем улучшения состояния окружающей среды, и т.д.

Кроме специфических терминов, которые используются при реализации МЭП, для удобства читателей приведены также некоторые слова общего употребления иностранного происхождения или слова, которые приобрели новые значения в течение последних лет.

Пометка *укр.* после заглавного слова словарных статей указывает на то, что речь идет о современной украинской реалии.

Терминологический словарь

- **Антропогенный:** такой, чье происхождение связано с деятельностью человека, общества.
- **Бенефициарий** (например, проекта): определенное лицо или организация, учреждение, которому выгоден данный проект.
- **Гигиена окружающей среды:** согласно определению Всемирной организации охраны здоровья (ВООЗ) — меры наблюдения, управления и контроля, применяемые для снижения или ликвидации факторов отрицательного влияния окружающей среды на здоровье человека.
- **Гражданское общество, Civil society:** общество, в котором сбалансированы полномочия и ответственность различных секторов (см. *Секторы общества*).
- **Сообщество:** территориальное единство людей, объединенных административными, экономическими, экологическими, культурными, религиозными и другими связями. Как правило, сообщество осознает наличие общих признаков и интересов, которые выделяют его из массы.
- **Группа заинтересованных сторон (ГЗС),** (См. также соотв. статью в *Приложении Г*): группа представителей различных организаций и интересов граждан, которых касается программа, выступающая инициатором этой программы. ГЗС выясняет мнение сообщества об экологических проблемах и путях их решения и активно привлекает заинтересованные стороны и общественность к участию в местной экологической программе действий (см. *Заинтересованная сторона*).
- **Децентрализация власти:** делегирование властных полномочий местным органам, территориальным или экономическим субъектам. Децентрализация способствует принятию более эффективных или, по крайней мере, приемлемых решений власти.
- **Диверсификация:** распространение хозяйственной, финансовой деятельности на новые сферы (расширение номенклатуры товаров, услуг, источников финансирования и т.д.).
- **Доза:** количественная характеристика влияния физического фактора или количество полученного определенным объектом вещества. Например, доза облучения, доза лекарства (см. *Экспозиция*).
- **Допустимый риск, Acceptable risk:** риск, при котором нет необходимости принимать ограничительные или другие предупредительные меры.
- **Заболееваемость, Morbidity:** отношение количества лиц с обнаруженными признаками болезни к численности населения.
- **Заинтересованная сторона, Stakeholder:** лицо, государственное учреждение или организация, которая заинтересованна, несет ответственность, либо ее непосредственно касается определенная деятельность или проект (от английского «stake» — ставка в азартной игре). Слово «stakeholder» еще не зафиксировано в словарях общеупотребительной лексики.
- **Здоровье,** тут: состояние полного физического, духовного и социального благополучия (а не только отсутствие болезней).
- **Идентификация (определение) экологических проблем:** в методологии МЭП — консультативный процесс с широким участием заинтересованных сторон и общественности, который позволяет сформулировать перечень актуальных экологических проблем и принимается всеми участниками процесса в качестве основы деятельности.
- **Институт устойчивых сообществ (ИУС):** независимая некоммерческая организация, которая занимается профессиональной под-

- готовкой кадров, предоставлением технической помощи и финансовой поддержки территориальным сообществам. Основным заданием ИУС является всестороннее содействие охране окружающей среды, а также экономическому и социальному развитию территориальных сообществ.
- **Институциональный анализ**: анализ существующего политического, экономического, правового поля, возможностей и взаимосвязей действующих организаций, проработка вариантов организационных форм реализации проекта.
 - **Институционализация плана**: разработка и утверждение организационной схемы выполнения плана.
 - **Интерполяция**: термин используется в нескольких значениях: математическое — способ вычисления промежуточных значений функции на основе некоторых известных ее значений; логическое — построение новой логической или ситуативной конструкции по известным законам в рамках одной проблемы; литературное — текстовая вставка более позднего происхождения, которой не было в оригинале.
 - **Кампания, Campaign**: ряд скоординированных мероприятий, таких как публикации в прессе, митинги и т.п., направленных на достижение определенных общественных или политических целей.
 - **Кампания по расширению связей с общественностью, Public outreach campaign**: действия, мероприятия, направленные на поддержание связей с общественностью. Понятие происходит от английского «outreach», которое традиционно употребляется в значении «активное распространение определенной социальной помощи путем поиска тех, кто в ней нуждается, и убеждения их, что эта помощь им полезна».
 - **Канцерогенный, Carcinogenic**: вызывающий рак.
 - **Команда, Team**: группа единомышленников, имеющих общую цель или работающих над решением общей проблемы.
 - **Конвенция**: многосторонний международный договор. Если конвенция ратифицирована страной, ее положения обретают силу закона.
 - **Конкретный пример, Case study**: четкое всестороннее описание ситуации (как правило, на основе реальной), которое используется в учебном процессе для обсуждения и выбора управленческого решения (от английского «case» — прецедент, случай).
 - **Контроль, контролировать, Control**: в текстах, переведенных с английского, часто обозначает ограничение, сокращение (например, выбросов, влияний).
 - **Матрица**: совокупность элементов, расположенных в виде прямоугольника (столбцы и строки). Матричная форма записи используется для решения определенных задач.
 - **Менеджмент, Management**: 1. Совокупность методов и действий для достижения определенных целей. 2. Управленческий или административный персонал компании или организации. 3. Использование, управление определенными ресурсами или объектами (например, финансовый менеджмент, экологический менеджмент).
 - **Местный экологический план действий (МЭП), Local environmental action plan**: план мероприятий (организационных, технических и др.), направленных на улучшение состояния среды (природной, техногенной, социальной) с целью сокращения количества угроз здоровью человека, окружающей среде и качеству жизни в конкретном населенном пункте (территориальном сообществе).
 - **Местное самоуправление, Selfgovernance**, укр.: гарантированное государством право и реальная спо-

- собность территориального сообщества — жителей села, поселка, города — самостоятельно либо под ответственность органов и должностных лиц местных органов власти решать вопросы местного значения в рамках Конституции и законов Украины.
- **Мобилизация средств:** получение от различных участников и доноров финансовых ресурсов, необходимых для выполнения проекта (или получение гарантии предоставления подобных ресурсов), и концентрация их у исполнителя проекта.
 - **Модератор:** ведущий (общественного собрания, консультаций с общественностью, слушаний), который создает атмосферу доверия, взаимобмена информацией, гарантирует всем заинтересованным участникам встречи возможность высказать свою мысль и быть услышанным.
 - **Мониторинг, наблюдение, Monitoring:** постоянное наблюдение за чем-либо (например, за состоянием окружающей среды, за прогрессом в выполнении договора и т.п.). Часто понятие мониторинга также включает в себя предоставление определенных рекомендаций лицу, которому результаты наблюдений необходимы для реагирования.
 - **Муниципалитет:** в ряде стран — выборный орган местного (в основном городского) самоуправления.
 - **Негосударственная / общественная / организация (НГО):** общественная организация, «объединение граждан для защиты своих законных социальных, экономических, творческих, возрастных, национально-культурных, спортивных и других общих интересов» (из Закона Украины «Об объединении граждан»).
 - **Обратная связь, Feedback:** информация или другая реакция, полученная в ответ на действия, требования, запрос.
 - **Общественные слушания, Public hearing:** определенным образом организованные (с приглашением ответственных лиц и заинтересованных сторон, ведением протокола и т.п.) обсуждения определенных вопросов (например, проекта, плана, программы и т.п.).
 - **Общественный форум, Public forum:** собрание граждан для открытого обсуждения тем, представляющих общественный интерес. Иногда общественным форумом являются периодические (регулярные) открытые собрания общественности.
 - **Общественность, Public:** одно или несколько физических либо юридических лиц, или их объединения, организации, группы, которые действуют согласно национальному законодательству или практике.
 - **Определение экологических приоритетов:** процесс консультаций заинтересованных сторон, который позволяет направить экологические инвестиции на решение наиболее актуальных для жизни территориального сообщества проблем. В идеале этот процесс предусматривает, что вложенные деньги принесут максимально возможную пользу для здоровья населения и улучшения экологических условий жизни.
 - **Определение масштаба оценки, Scoring:** предварительное исследование при проведении оценки влияния на окружающую среду, целью которого является определение объема работ, создание перечня необходимых специалистов и списка наиболее важных вопросов (на этой стадии часто проводятся встречи с общественностью).
 - **Орхусская конвенция:** Конвенция о доступе к информации, участии общественности в принятии решений и доступе к правосудию в вопросах, касающихся окружающей среды. Подписана в июне 1998г. в г. Орхус (Дания), ратифицирована Парламентом Украины 6 июля 1999г.

- **Осведомленность широкой общественности**, *Public environmental awareness*: осознание населением существующих проблем окружающей среды, желание улучшить ситуацию.
- **Оценка влияния на окружающую среду**, *Environmental impact assessment*: 1. Оценка возможного влияния на окружающую среду, где «влияние» обозначает какие угодно последствия запланированной деятельности для окружающей среды, учитывая здоровье и безопасность людей, флору, фауну, грунты, воздух, воду, климат, ландшафт, исторические памятники и другие материальные объекты. Понятие влияния охватывает также социально-экономические последствия (см. зн. 2 и *Экологическая экспертиза*). 2. ОВОС, укр. — раздел проектной документации и деятельность по составлению такого раздела. Его целью является экологическое обоснование целесообразности проектной деятельности и способов ее реализации, определение путей и способов нормализации состояния окружающей среды и обеспечение выполнения требований экологической безопасности.
- **Оценка состояния окружающей среды** (ОСОС), *Environmental assessment*: процесс, целью которого является предоставление характеристики существующей экологической ситуации в определенном населенном пункте. ОСОС способствует созданию целостного экологического портрета места вашего проживания, учитывая нынешнее экологическое состояние воздуха, воды, земли.
- **Оценка масштабов влияния**: оценка масштабов, продолжительности и частоты влияния тех или иных загрязнителей, а также оценка количества людей и площади территорий, которые подверглись влиянию.
- **Пилотная программа**: программа, которая реализуется впервые и должна послужить моделью для других программ.
- **Популяция** (лат. «populus» — народ, население): в биологии — совокупность особей одного вида, которая продолжительное время занимает определенное пространство и воспроизводит себя на протяжении многих поколений. Современная биология рассматривает популяцию как элементарную единицу процесса эволюции, способную реагировать на смену среды перестройкой своего генофонда.
- **Пороговая зависимость**: зависимость эффекта или последствия от дозы. Речь идет о том случае, когда допускается действие фактора, не превышающее установленного порогового уровня. При интенсивностях или дозах, меньших, чем пороговые, эффект отсутствует. Противоположная пороговой — беспороговая зависимость, при которой отрицательные влияния наблюдаются при минимальной дозе или интенсивности.
- **Превентивные меры**: предупредительные меры.
- **Предельно допустимая концентрация** (ПДК), укр.: максимальная концентрация вредного фактора, которая, при действии в течение неограниченного времени, не вызывает нарушений здоровья человека и его потомков.
- **Проект**, тут: комплекс взаимосвязанных мер, разработанных для достижения определенных целей в течение определенного времени при установленных ресурсных ограничениях.
- **Регулятивные нормы, требования**: установленные нормы и требования, которые распространяются на определенные виды деятельности.
- **Реинвестирование финансовых ресурсов**: вложение полученной в результате инвестиции прибыли в расширение того бизнеса, от которого получена прибыль.

- **Смертность, Mortality:** общее количество умерших или погибших за определенный период времени по отношению к определенному количеству населения (например, на 10 или 100 тыс. населения).
 - **Территориальное сообщество:** согласно Закону Украины «О местном самоуправлении...» — жители, которых объединяет постоянное проживание в границах села, поселка, города, являющихся самостоятельными административно-территориальными единицами, а также добровольное объединение жителей нескольких сел, имеющих единый административный центр.
 - **Техногенный:** такой, чье происхождение связано с техническим развитием общества.
 - **Тренер:** специалист, который проводит тренинг (владеет методикой влияния на личность с целью повышения ее психологических или профессиональных показателей).
 - **Тренинг, Training:** метод интерактивного обучения, который базируется на активном привлечении участников к обсуждению, обмену мыслями, практических упражнениях.
 - **Урбанизация:** процесс сосредоточения промышленности и населения в больших городах.
 - **Фактор:** условие, движущая сила, причина всякого процесса, которая определяет его характер или одну из основных особенностей.
 - **Факторы окружающей среды:** физические, химические, биологические, социальные факторы природной и техногенной среды, которые влияют или могут повлиять на здоровье человека, социальную среду или качество жизни.
 - **Фасилитация, Facilitation:** метод обучения и ведения обсуждения, при котором главная роль преподавателя или ведущего — стимулировать дискуссию, активизировать поиск новых знаний и решений, поощрять участ-
- ников (от англ. «facilitate» — помогать, способствовать чему-либо).
 - **Формализованные методики:** методики, для которых детально разработана процедура, формулы расчета и т.п.
 - **Целевая аудитория, целевая группа, Target audience, target group:** при подготовке и выполнении проектов — группа лиц, которые в первую очередь должны получить информацию или ощутить эффект от проекта. Информация или задание проекта готовятся с учетом надежд, типичных характеристик и особенностей представителей целевой группы.
 - **Эвтрофикация** (греч. «eutrophia» — хорошее питание): обогащение рек и озер биогенными элементами, сопровождающееся повышением продуктивности вод. Эвтрофикация может быть результатом естественного старения водоема, внесения удобрений или загрязнения сточными (в т.ч. с полей) водами. Для эвтрофных водоемов характерна богатая литоральная и сублиторальная растительность, обильный планктон. Искусственная несбалансированная эвтрофикация может приводить к бурному развитию водорослей («цветению» вод), дефициту кислорода и замору рыб и других животных.
 - **Экологическая инфраструктура, Environmental infrastructure:** совокупность основных способов управления объектами окружающей среды и отходами (водопровод, канализация, защитные дамбы, свалки и т.п.).
 - **Экологическая опасность:** опасность, источником которой являются экологические факторы.
 - **Экологическая экспертиза, укр:** в Украине — вид научно-практической деятельности специально уполномоченных государственных органов, эколого-экспертных формирований и объединений граждан, которая базируется на межотраслевом экологическом исследовании, анализе и оценке проектных и других материалов и

- объектов, реализация и действие которых может отрицательно влиять или влияет на состояние окружающей среды и здоровья людей.
- **Экологический менеджмент, *Environmental management***: совокупность методов и мер по управлению объектами природной среды, отходами, природными ресурсами. На уровне предприятия — меры по сокращению отрицательных влияний на окружающую среду, целесообразному использованию природных ресурсов и т.д.
 - **Экологический туризм**: 1. Туризм, целью которого является ознакомление с различными экосистемами. 2. Посещение заповедников, национальных парков. 3. Активный отдых, который не наносит вреда окружающей среде (пешком, на велосипеде, лодке). 4. Сельский туризм (экскурсии к реке, в лес, целью которых являются мероприятия, направленные на улучшение состояния окружающей среды).
 - **Экологические приоритеты, *Environmental priorities***: первоочередные меры, направленные на улучшение состояния окружающей среды или на факторы, отрицательное влияние которых должно быть снижено в первую очередь с целью улучшения состояния окружающей среды.
 - **Экологическая проблема, *Environmental problem***: проблема, связанная с состоянием окружающей среды (например, загрязнение, деградация); проблема, вызванная ухудшением состояния окружающей среды (заболевания людей в результате загрязнения воды или эвтрофикация озера, вызванная смывом с полей).
 - **Экология**: наука об условиях существования человека, животных и растений в определенном регионе.
 - **Экосистема**: единый природный комплекс живых организмов и среды, в которой они существуют (атмосфера, грунты, водоем и др.), и все компоненты, связанные обменом веществ и энергии. Понятие «экосистема» употребляется в отношении природных объектов различной сложности и масштабов, это может быть океан или пруд, тайга или лесок. Синонимом термина «экосистема» является распространенный термин «биогеоценоз».
 - **Экспертиза**: профессиональное исследование определенных дел, вопросов, которые требуют специальных знаний (например, медицинская, судебная экспертиза).
 - **Экспозиция**, тут: реакция объекта на действие вредного фактора. Для характеристики экспозиции, как правило, необходимо знать продолжительность и интенсивность влияния.
 - **Экспресс-оценка экологической ситуации (ЭОЭС)**: методика экологического аудита, разработанная Всемирным банком, Программой развития ООН и Программой городского развития комиссии ООН населенных пунктов. ЭОЭС разработана для того, чтобы дать возможность местным специалистам быстро оценить экологическую ситуацию в территориальном сообществе и подготовить исходные данные, касающиеся формирования видения сообществом своего будущего.
 - **Эффективное послание**: подача информации в привлекательной, интересной и удобной форме.

ССЫЛКИ

Введение: Что такое местная экологическая программа действий?

- 1 *Environmental Action Program for Central and Eastern Europe* (Программа экологических действий для Центральной и Восточной Европы), March 1993. Environment for Europe, Lucerne, Switzerland.
- 2 *International Council for Local Environmental Initiatives* (Международный совет по местным природоохранным инициативам), Toronto, Ontario, Canada.
- 3 *Agenda 21* (Повестка дня на 21 век), 1993, United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil.
- 4 *CONCERN*, Inc., Washington, DC, USA.

Глава 1: Начало

- 1 *Economic Renewal Guide* (Руководство по экономическому обновлению), 1997, Michael Kinsley, Rocky Mountain Institute, Old Snowmass, Colorado, USA.
- 2 Адаптировано из *Community-Based Environmental Protection: A Resource Book for Protecting Ecosystems and Communities* (Индивидуальные подходы к охране окружающей среды в каждом сообществе: Сборник источников по охране экосистем и сообществ), July 1997. Office of Policy, Planning and Evaluation, USEPA, Washington, DC, USA.
- 3 Приведено в измененном виде из *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 век), 1996, page 23, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto, Canada.
- 4 Адаптировано из *Environmental Planning for Small Communities* (Экологическое планирование для малых сообществ), September 1994. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Regional Operations and State/Local Relations, Washington, DC, USA.
- 5 *Community Profiles* (Характеристика сообществ), 1998. Antioch New England Graduate School, Keene, NH, USA.

Глава 2: Оценка состояния окружающей среды и определение приоритетов

- 1 *Troyan Environmental Action Project: Final Report and Environmental Action Plan* (Проект природоохранных мероприятий города Троян: Итоговый отчет и экологический план действий), August, 1993. Troyan Citizen Committee, Troyan, Bulgaria.
- 2 *Polish National Environmental Action Program Pilot Project: Final Report* (Пилотный проект Национальной программы экологических действий Польши: Итоговый отчет), June 1997. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 3 Там же.
- 4 *Manual on Public Participation in Environmental Decision-Making: Current Practice and Future Possibilities in Central and Eastern Europe* (Руководство по участию общественности в принятии природоохранных решений: Существующая практика и будущие возможности в Центральной и Восточной Европе), 1994. Под редакцией Magdolna Toth Nagy et al. Regional Environmental Center, Szentendre, Hungary.

водство по участию общественности в принятии природоохранных решений: Существующая практика и будущие возможности в Центральной и Восточной Европе), 1994. Под редакцией Magdolna Toth Nagy et al. Regional Environmental Center, Szentendre, Hungary.

- 5 Все экологические улучшения, будь то в связи с глобальным истощением озонового слоя или загрязнением воздуха промышленными предприятиями, должны в конечном счете решаться на местном уровне. Это не означает, что не надо заниматься решением глобальных экологических вопросов или вопросов, находящихся вне компетенции местного органа власти. Напротив, он предназначен для того, чтобы подчеркнуть важность работы ГЭС над решением (по меньшей мере на начальном этапе) тех вопросов, которые приведут к ощутимым улучшениям экологической обстановки.
- 6 *Polish National Environmental Action Program Pilot Project, Final Report* (Пилотный проект Национальной программы экологических действий Польши, итоговый отчет), June 1997. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 7 *Problem Descriptions* (Описание проблем), September 1998. Radom Public Sustainable Development Committee, Radom, Poland.
- 8 *A Guidebook to Comparing Risks and Setting Environmental Priorities* (Руководство по сравнению рисков и установлению природоохранных приоритетов), September 1993. US Environmental Protection Agency, Washington, DC, USA.

Глава 3: Разработка экологического плана действий

- 1 *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 век), 1996, page 103, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto, Canada.
- 2 Частично адаптировано из *Sustainable Community Indicators: Guideposts for Local Planning* (Индикаторы устойчивого сообщества: Основные аспекты местного планирования), 1995. Community Environmental Council, Santa Barbara, CA, USA.
- 3 *A Guidebook to Comparing Risks and Setting Environmental Priorities* (Руководство по сравнению рисков и определению экологических приоритетов), September 1993. US Environmental Protection Agency.
- 4 *Strategic Planning and Financial Resource Development Workshop* (Семинар по стратегическому планированию и развитию финансовых ресурсов), 1993. Подготовлен фондом Progressive Actions for World Wildlife Foundation, Washington DC, USA; *Introduction to Organizational Management* (Введение в организационный менеджмент), 1993. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 5 *Environmental Impact Assessment: Integrating Environmental Protection and Development Planning* (Оценка влияния на окружающую среду: комплексная охрана окружающей среды и планирование развития), 1991. Environmental Law Institute, Washington DC, USA.

- 6 *Environmental Protection Plan for Municipality of Elk, Poland* (План охраны окружающей среды муниципалитета Элка, Польша), March 1997. Municipality of Elk, Poland.

Глава 4: **Реализация ЭПД**

- 1 Частично адаптировано из *Environmental Planning for Small Communities: A Guide for Local Decision-Makers*, draft (Экологическое планирование для малых сообществ: Руководство для управленцев местного уровня, проект), November 1993. Подготовлен Eastern Research Group for US Environmental Protection Agency, Cincinnati, Ohio, USA.
- 2 Адаптировано из *Public-Private Partnerships for Environmental Facilities: A Self-Help Guide for Local Governments* (Партнерство между государственным и частным сектором в области природоохранных объектов: Самоучитель для органов местного самоуправления), July 1991. Office of Administration and Resources Management, U.S. Environmental Protection Agency, Washington DC.
- 3 Меморандум Стива Николаса Полу Марковицу, *Evaluating Opportunities for Working with NGO Sector* (Оценка возможностей работы с неправительственными организациями), 1999. Steve Nicholas, ISC Consultant, Montpelier, Vermont, USA.
- 4 Частично адаптировано из *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 век), 1996, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto, Canada.
- 5 *Municipal Financing of Environmental Project* (Муниципальное финансирование природоохранного проекта), Bankya, Bulgaria, June 1993. Адаптировано из материалов, подготовленных Richard Sigal with Hawkins, Delafield and Wood, New York, USA.
- 6 См. 5.
- 7 *Developing a Financing Plan for Municipal Environmental Projects* (Разработка плана финансирования для муниципальных природоохранных проектов), 1995. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 8 *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 столетие), там же.
- 9 В измененном виде из *Procurement of Supplies, Services, and Real Property* (Предоставление материалов, услуг и недвижимости), 1990. Office of the Inspector General, Boston, Massachusetts.
- 10 *Developing a Financing Plan for Municipal Environmental Projects* (Разработка плана финансирования для муниципальных природоохранных проектов), 1995. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.

Глава 5: **Мониторинг и оценка результатов**

- 1 Частично адаптировано из *Evaluation Handbook* (Справочник по проведению оценки), January 1998. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, Michigan.
- 2 Адаптировано из *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Руководство по планированию, Местная повестка дня на 21 столетие), 1996, pages 168-169, International Council for Local Environmental Initiatives, Toronto, Canada.
- 3 Адаптировано из *Strategic Planning and Financial Resource Development Workshop* (Семинар по

стратегическому планированию и развитию финансовых ресурсов), 1993. Progressive Strategies, Washington DC, и *Introduction to Organizational Management* (Введение в организационный менеджмент), 1993. Institute for Sustainable Communities.

- 4 Там же, *Evaluation Handbook* (Справочник по проведению оценки).
- 5 Там же.
- 6 Там же.

Приложение А: **Проведение кампании по расширению связей с общественностью**

- 1 Части этой главы были адаптированы из материалов, подготовленных Radon Division, U.S. Environmental Protection Agency, Washington DC, и Gwendolyn Hallsmith, Community Action Director, Institutional Capacity Building, Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 2 Адаптировано из *Holding Public Information Meetings* (Проведение информационных встреч с общественностью), September 1993. Составитель Richard Czaplinski, consultant for workshop on River Basin Management, Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont.
- 3 Адаптировано из *Successful Community Building* (Успешное строительство сообщества), 1994. Подготовлено Jeff Bercuvitz, Community Innovations, Strafford, Vermont, USA.

Приложение Б: **Навыки разработки МЭП**

- 1 Адаптировано из материалов, подготовленных консультантом Джимом Роджерсом. 1992. Institute for Sustainable Communities, Montpelier, Vermont, USA.
- 2 Адаптировано и приведено в виде отрывков из *Building United Judgment: A Handbook for Consensus Decision-Making* (Выработка единого мнения: Руководство по принятию решений путем достижения консенсуса), 1981. Michel Avery, et al., Center for Conflict Resolution, Madison, WI.
- 3 Адаптировано из *You Can Work It Out* (Вы можете этого добиться), 1990. Harvard Negotiation Project, Harvard Law School, Cambridge, MA, USA.
- 4 Адаптировано из *Basic Inspector Training Course: Fundamentals of Environmental Compliance Inspections* (Основной курс обучения инспекторов: Основы проведения инспекции на выполнение требований к охране окружающей среды), February 1989. Office of Compliance and Planning Branch, U.S. Environmental Protection Agency (USEPA), и из *Enforcement Negotiation Skills* (Искусство ведения переговоров в порядке контроля за соблюдением законов), 1993. Office of Enforcement, USEPA.
- 5 *Taking Your Meetings Out of the Doldrums* (Как вывести совещание из тупика), 1988. Schindler-Rainman, E., Lippitt, R., & Cole, University Associates, San Diego, California, USA.
- 6 Адаптировано из материалов, подготовленных Управлением международного сотрудничества и развития, 1989. U.S. Department of Agriculture, Washington, DC, USA.
- 7 Адаптировано из *Building United Judgment: A Handbook for Consensus Decision-Making* (Выработка единого мнения: Руководство по принятию решений путем достижения консенсуса), там же.

Об авторе

У Пола Марковитца 18-летний опыт работы в области разработки и реализации экологической политики в правительстве штата, научно-исследовательских учреждениях и некоммерческих организациях. В течение последних восьми лет г-н Марковитц работал в Институте устойчивых сообществ в Центральной и Восточной Европе, разрабатывая и проводя курсы обучения экологическому менеджменту и осуществляя руководство местными экологическими программами. В его послужном списке — должность начальника управления утилизацией в администрации штата Вермонт, преподавателя университета, читающего курс политики в области энергетики и твердых отходов, а также руководителя некоммерческой экологической организации. У него степень магистра экономики ресурсов Университета штата Вермонт.