

# ***ИНАТ ЗА МЕСТНО РАЗВИТИЕ***

***Книга за програмата “Партньори за местно развитие” на  
С.Е.Г.А. и ФРМС в Девин и Мадан, 1997 – 1999 г.***

Камелия А. Станчева  
юли-август 1999 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

### Глава 1

стр.4

**Родопите - планината на митичния Орфей, красивата природа и нарастващата бедност Родопска планина. Демография. Хората. Поминък. Инфраструктура. Община Девин. Община Мадан.**

1. РОДОПА ПЛАНИНА
  2. ДЕМОГРАФИЯ
  3. ХОРАТА
  4. ПОМИНЪК
  5. ОБЩИНА ДЕВИН
  6. ОБЩИНА МАДАН
- 

### ГЛАВА 2

стр.13

#### ПРОГРАМАТА

*Защо беше разработена тази програма. Какви цели си поставихме. Принципи и подходи на програмата. Какъв опит имахме, преди да започнем. Основните трудности пред такова начинание. Подготовката преди началото.*

1. ЗАЩО БЕШЕ РАЗРАБОТЕНА ТАЗИ ПРОГРАМА
  2. КАКВИ ЦЕЛИ СИ ПОСТАВИХМЕ
  3. ПРИНЦИПИ И ПОДХОДИ НА ПРОГРАМАТА
  4. КАКВИ СА ОСНОВНИТЕ ТРУДНОСТИ ЗА ТАКОВА НАЧИНАНИЕ  
(тези, които ни бяха предварително известни)
  5. ПРЕДИ НАЧАЛОТО
- 

### Глава 3

стр.19

#### ЕКИПЪТ, ЕКИПИТЕ

*Екипът на програмата. Началото. Формирането на инициативните групи. Метаморфозите. Конфликтите. Как групите се превърнаха в екипи. Работата в екип. Разликите между екипите в двата града. Местните екипи.*

1. ЕКИПЪТ НА ПРОГРАМАТА
  2. НАЧАЛОТО. ФОРМИРАНЕТО НА ИНИЦИАТИВНИТЕ ГРУПИ  
*Първо начало*  
*Второ начало*  
*Трето начало*
  3. СДРУЖЕНИЯТА В ДЕВИН И МАДАН
  4. ОБУЧЕНИЕТО - ИНФОРМАЦИЯ И/ИЛИ ДЕЙСТВИЕ
  5. ПЪТУВАНЕТО ДО ПОЛША
- 

### ГЛАВА 4

стр.33

#### МЕСТНАТА ВЛАСТ – ЗАЕДНО С НЕЯ ИЛИ ВЪПРЕКИ НЕЯ

*Отношения на групите с местната власт. Различните модели. Кога се стопяват ледовете. За ползата и вредата от властта като партньор.*

**МЕСТНОТО РАЗВИТИЕ И УЧАСТИЕТО НА ГРАЖДАНИТЕ**

*Местното развитие. Възможно ли е участието на гражданите. Да спечелиш доверието. Етапи в развитието на отношенията между екипите и гражданите. Мотиви за участие. Нагласите. Промяна или начало на промяна.*

1. РАЗВИТИЕ НА ОТНОШЕНИЯТА ЕКИП – ГРАЖДАНИ
    - ПЪРВИ ЕТАП “ОПОЗНАВАНЕ”
    - ВТОРИ ЕТАП “ЗА ГРАЖДАНИТЕ”
    - ТРЕТИ ЕТАП “В ПОДКРЕПА НА ГРАЖДАНСКАТА ИНИЦИАТИВА”
  2. МОТИВИ ЗА УЧАСТИЕ
  3. МЛАДИТЕ ХОРА
  4. ПАРТНЬОРИ
- 

**РАВНОСМЕТКА**

*В какво успяхме и в какво не. Управлението на програмата. Трудностите, които не предвидихме. Какво се промени и кой се промени. Планове за бъдещето.*

1. УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОГРАМАТА
  - ЗА ЕКИПА НА ПРОГРАМАТА
  - ЗА ЕЗИКА
  - ЗА ОТНОШЕНИЯТА С ГРУПАТА
  - ЗА МЯСТОТО НА СРЕЩАТА
  - ДА УЦЕЛИШ МОМЕНТА
2. ЗА ПОДХОДИТЕ
3. ТРУДНОСТИТЕ, КОИТО ПОДЦЕНИХМЕ ИЛИ НЕ ПРЕДВИДИХМЕ
4. КАКВО СЕ ПРОМЕНИ
  - НАГЛАСИТЕ. ПРОМЯНАТА НА НАГЛАСИТЕ
  - ПОГЛЕД КЪМ СЕБЕ СИ
  - ПОГЛЕД НАПРЕД
5. ВМЕСТО КРАЙ

## Глава 1

*Родопите - планината на митичния Орфей, красивата природа и нарастващата бедност  
Родопска планина. Хората. Поминък. Демография. Инфраструктура. Община Девин. Община Мадан.*

*Бела съм, бела, юначе.  
Цела съм света йогрела...*

***Родопска народна песен***

### РОДОПА ПЛАНИНА

На географските карти тази меко и обилно нагъната планинска повърхност е кафява, а краткото име Родопи е така разтегнато, че трудно се чете. Още повече, че минава и извън границите на България – в Гърция и Турция. За повечето хора у нас тя все още пази романтичния си ореол, навярно и защото най-късно е била открита за българското културно съзнание.

За разлика от другите наши планини, Родопите през вековете и сега се делят от историци, географи, етнографи, администратори и исторически събития по възможно най-много различни начини - в зависимост от изследователски методики, критерии и интереси, според случая. Владяна от различни империи и държави, имала и свои владетели, често и ничия земя. Траколозите са уверени, че това е планината на Орфей, където той е свирил на животните и където е загубил своята Евридика, защото се обърнал да я погледне. За изкуството ни тя е територия на красотата, любовта, песента, съпротивата, страстите, верите. За идеолозите и икономистите тя е земя, върху която винаги се е живяло трудно. Политиците ни уверяват, че правят всичко по силите си, та да не е все така днес и още повече утре.

За местните хора планината е просто Родопска - те говорят за нея в женски род, както древните елини.  
*(карта на Родопи)  
(снимка – общ план)*

### ДЕМОГРАФИЯ

Смолянска област (бившия Смолянски окръг) се намира в Средните Родопи. Състои се от 10 малки общини, включващи малки градчета и села. Общо населението ѝ е около 150 000 души.

Както навсякъде в страната, и тук е трайна тенденцията за намаляване на раждаемостта - следствие на настъпващата бедност. Много млади хора напускат родните си места, за да продължат образованието си, тъй като в региона няма висши учебни заведения, с изключение на Учителския полувисш институт в Смолян ????(какви още). И обикновено се стремят да не се връщат, защото шансовете им да си намерят работа са най-малки.

Относително равномерната населеност на района започва да се нарушава. Обезлюдяват махали и малки села. Закриват се училища. Привлечените някога тук от рудодобива хора от равнините вече се връщат по родните си места. Хората губят надежда за промяна на положението, а и виждат, че не могат сами да решат затрупващите ги проблеми.

(На отделна страница + снимка)

**За мнозина Родопите са ски-курорта Пампорово и връх Снежанка, високите борове, минералните извори, събора на Рожен или неговата обсерватория. За други това е земя на противоборството между две религии – исляма и християнството.**

*Малцина знаят, че впечатляващите 100 каба гайди са туристическа атракция, измислена по времето на социализма. Малцина са и тези, които се опитват да разберат как действително съжителстват двете религии.*

*Общото усещане за Средните Родопи е мекота и застиналоост. Баирите се следват един друг плавно. Има и места скалисти и сурови като Триградското ждрело. Има места, в които сякаш времето е спряло в дълбока древност и ти, стъпвайки там, не можеш да го пробудиш.*

А толкова малко знаем за живота там, още повече за времето в началото и средата на века. Един приятел от Смолян ми показа преди години стари снимки на своите баби и прабаби. Бях шокирана – млада жена, облечена по последния писък на европейската мода в началото на века, стъпила кокетно на камък сред плитка пенлива река. Дантелени ръкавички и шапка с воалетка. Първите в България реклами на шевните машини “Сингер”.

Хората в Родопите рядко говорят за себе си. И рядко питат какъв си и защо си дошъл. Тук е единственото място в България, където съм наемала стая за три дни и нито веднъж стопаните на дома не са ме попитали коя съм, с какво се занимавам, имам ли мъж и деца. А през цялото време като невидими добри феи правеха всичко, за да се чувствам добре. А когато благодаря, се чувствам леко неудобно – те дават знак, че нищо особено не са сторили.

## ХОРАТА

От векове тук, в Средните Родопи, живеят заедно българи-християни и българи-мюсюлмани, някъде - турци и малко роми. Много правителства са извършвали акции за смяна на имената на българите-мюсюлмани, съпроводени от репресии и изселвания, особено в селата. Най-големите са: по време на Балканските войни 1912-1913 г., в средата на 30-те години, през 50-те години, в началото на 70-те години. В Средните Родопи още в края на 70-те години тихомълком сменят имената и на местните турци – преди т.нар. “Възродителен процес”. Така процесите на преименуване връхлитат местните хора като вълни – сменят им имената, после им позволяват да си върнат рождените, после отново. Има хора, на които са им сменяли имената по 5-6 пъти – например на наскоро отишлата си 120 годишна баба Файме, която поради това не можа да влезе в книгата на Гинес като най-възрастната жена в света.

*Юлие Шехова, Девин: Аз съм помакия. Бяхме интернирани в Северна България. Позволиха ни да се върнем в Девин за малко, защото дядо ми беше на смъртно легло. Мнозина от местните хора, мохамеданите, не ни поздравяваха по улиците... Предполагам - от страх... Докато християните не се страхуваха, стираха, разговаряхме. Не мога да забравя това...*

Лиляна Александриева: **На втория голям митинг на българите-мюсюлмани в средата на декември 1989 г. в Мадан встрани стояха неколцина ученици. Някои твърдяха, че е хубаво, дето родителите им искат да си им върнат имената. Но самите те нямаха какво да си връщат – бяха родени след 1972 г. А по-големите просто не искаха да си връщат детските и домашните си имена – приятелите им ги знаели само с “българските”. Те се бояха от новото неравенство с връстниците си, ако покажат своята различност. Но повече се бояха, че ще им се наложи да се борят за този свой интерес с родителите си – и че ще загубят битката...Имаха вид на обречени... в поредното “време разделно”...**

## ПОМИНЪКЪТ

В някои тукашни общини днес безработицата достига до 65% (официалните данни са за 27-28%). Това води до увеличаваща се икономическа миграция и емиграция и до растящо социално напрежение в региона.

Със започването на промишлената експлоатация на подземните богатства в края на 40-те и 50-те години се създават и няколкото миньорски града в Родопите, тъй като идват хора от цялата страна. Днес рудодобивът, дал поминък на десетки хиляди хора, не може да се управлява ефективно и постепенно замира, оставяйки множество семейства буквално без прехрана, защото са преселници и нямат тук своя земя.

Цеховият характер на сравнително младата местна икономика, създадена в края на социализма, за да осигури заетост и доходи по места, но неефективна, не издържа предизвикателствата на прехода. Оттеглят се производства. Закриват се предприятия.

Някои чуждестранни фирми разкриват малки шивашки или други цехове, за които се носи славата, че плащат твърде малко, но хората са принудени да работят там, тъй като друго няма. В някои села безработицата клони към 100% - в тях казват, че на работа са само учителят и кметът. Населението успява да закърпи прехраната си със сезонна работа – мляко от кравите, събиране на билки и гъби, отглеждане на картофи и боб. Малинопроизводството също замира. След 1989 г. бяха създадени множество малки дърводобивни и дървопреработващи частни предприятия; голяма част бяха закрити, някои продължават да работят нелегално. Туризмът се развива, но хаотично и “на парче”. Мъжете са на гурбет из страната, предимно като строители. Хората са готови да работят каквото и където и да е – в големите градове или извън страната.

В родопските неминьорските селища оцеляването не е по-лесно. След работа и през почивните дни градчетата се опразват, защото почти всички са “някъде по баирите” да саят картофи върху малките си парченца земя, да косят и събират сено, да берат дърва за зимата. След училище децата също са там.

Пътищата, стръмни и с неизброими остри завои, са тесни и неподдържани. На места има каменни свлачища, които правят пътуването опасно. През последните години много автобусни връзки са закрити и придвижването от едно населено място до друго е възможно само в определени дни. Поройните дъждове понякога напълно разрушават отрязъци от пътя и някои села остават изолирани. Селата и махалите по правило са без канализация и рядко - с телефон.

## ОБЩИНА ДЕВИН

Обхваща територията на централните най-високи части на живописната Западно-родопска подобласт с обща площ 552 кв.км. Към 31.12.1997 г. населението на общината е било 15 860 души. Общински център е гр. Девин - с 6 159 жители, а в състава на общината влизат 15 села – Осиково, Чуреково, Селча, Стоманово, Михалково, Лясково, Брезе, Настан, Беден, Грохотно, Тешел, Гьоврен, Триград, Жребово и Кестен.

В района са открити находки от палеолита (около 3 хиляди години преди новата ера), но повечето са от края на бронзовата ера (14 в. пр. н.е.) до късната античност. Множеството паметници на тракийската култура, както и монети и други предмети доказват търговските връзки на района с Елада и с Адриатическото крайбрежие. Музейната сбирка в Девин е с над 2 000 експоната.

### *КАРЕ*

*През 50-те години се сливат три села и се създава градът Смолян, за да стане околийски център вместо Девин. Очевидно лобито на смолянци е надделяло в борбата за това партийно решение. Тогава от Девин измъкват дори дограми и мебели. По-късно, когато се строи административния център на Смолян, девинчани, както и всички хора от окръга, са принудени да го правят “доброволно”. Така за Девин остава само славата, че е първото градче в района.*

Множеството лечебни термални минерални извори, мекият континентален климат, уникалните природни образувания и гледки, екологичната чистота на района и екзотиката на бита на планинеца са предпоставки за развитие на разнообразен туризъм. Но през последните години дори балнеолечението е замряло, а известният чак в чужбина санаториум в Девин не се нестопанисва от никого.

***КАРЕ:*** *Има една сграда, която хората иронично наричат "паметника". Тя се слави като символ на нещо, което май во веки ще си остане nedовършено. Започнали са да я строят през 1972 г. и е трябвало да бъде част от балнеоложкия комплекс. Но и досега си стърчи nedостроена в центъра.*

***Юлие Шехова, Девин:*** *За да се разчисти терен за строежа на “паметника”, бяха съборени два жилищни блока и детска градина с детски ясли...*

Земята в общината е оскъдна и непригодна за високо рентабилно земеделие, отглеждат се картофи и груби фуражи. Силно са намалели овцете и кравите. Засега оцеляват само козите, наричани тук “кравите на бедняка”.

До края на 80-те години промишлените дейности са били представени от предприятия на машиностроенето, електрониката, дървообработването и хранително-вкусовата промишленост, заедно с някои цехове с местно значение. В последните години поради липса на пазари силно спада производството им и повечето са закрити. През 1992 г. се създава фирма “Девин ООД” за бутилиране на минерална вода, която има стабилни пазари в страната и в чужбина.

***Радка Пищалова, детска учителка, Девин:*** *Хората са обезверени, отчаяни. Голямата част казват: “Ако имах къде другаде да отида, бих отишъл”. Повечето млади семейства бягат към вътрешността на страната. От селата идват тук - в малкия град, а от малкия отиват в големия. Когато родителите са безработни, са и безпарични, и демотивирани. Не пращат децата си в детска градина - училището е задължително, но детската градина не. Масово учителите в началния курс се затрудняват в работата с тези деца, които не са посещавали детски градини.*

---

***Румен Стоичков, журналист, София:*** *На хората им е ясно, че по-зле няма накъде да става. Наясно са, че това в момента е нормално. Но тъгуват например за затворения санаториум, който е давал надежда на някой да работи. Липсата на пътица и безработицата са ги накарали през последните*

години да произвеждат единствено картофи, за да се препитават някак, да имат някакви доходи. Затова и бяха много огорчени, че миналата година не са успели да ги продадат. А това е свързано с лошите пътища и с липсата на добра организация.

Те не си представят, че там може да се развие друг бизнес освен туризъм. Те свързват всичко с туризма. Днес, ако има някаква работа, то тя е по кафенетата. Затова неколцината, които работят в тях, при все че съзнават колко са експлоатирани, стискат зъби и работят без протести много часове. За Кодекс на труда въобще не става дума. Заплатата е 60 000 стари лева - а това си е някакъв доход. Официално имаш четиричасов работен ден, но работиш 12 часа. И търпиш, защото навън е пълно с такива като тебе. Безработицата тук е една от най-високите в страната. Въпреки това в кафенетата още в 8 часа сутринта не можеш да си намериш.

Никой не вярва, че нещо ще помръдне относно пътя Кричим-Девин. Това са 57 километра в ужасно състояние. А би могъл да бъде много красив, защото се вие край огромен язовир. Проблемът е в собствеността върху трасето - около 30 километра са на община Кричим, за която приоритет е асфалтирането на отсечките към света, към Пазарджик и Пловдив.

Ако мен ме питаш, истинско гражданско съзнание девинчани ще проявят, когато всички те легнат един ден на пътя и кажат: няма да мръднем от тук, докато не се отпуснат средства за ремонта на тоя точно път, защото всички си плащаме данъците, а нямаме път. Но според мен хората така са свикнали с това, че не могат да си представят да протестират или да предприемат нещо. Те приемат всичко за даденост.

## ОБЩИНА МАДАН

Разположена е в Жълти дял на Западните Родопи, на площ от 175 кв.км. Населението ѝ към 31.12.1997 г. е 16274 души, а в общинския център Мадан тогава са живели 8323 души (сега населението му е намаляло наполовина поради затварянето на рудниците). Населените места са 44, разпределени в 21 кметства – м. Бориново, м. Шаренка, м. Тънкото, м. Ловци, м. Равнища, с. Върбина, с. Галище, с. Вехтино, с. Лещак, м. Върба, м. Купен, с. Равнил, м. Митовска, м. Цирка, с. Буково, м. Студена, с. Букова поляна, с. Боровина, с. Леска, м. Мъглища, с. Средногорци. По времето на социализма Мадан, заедно с Рудозем, се кичеше с определението “рожба на българо-съветската дружба”, тъй като е създаден след 1947 г. заедно с началото на работата на ГОРУБСО.

Освен минно-обогатителното предприятие “ГОРУБСО” за добив и преработка на оловно-цинкови руди (абривиатурата ГОРУБСО значи: Горно рудное българо-советское общество), на територията на общината има “Минстрой”, две предприятия на химическата промишленост – едното за каучукови изделия, другото за пластмаси и лепила, ремонтно-механичен завод, фабрика “Родопи” за производство на спортна конфекция и др.

Земята служи основно за пасища, само 10,5 хил. дка е обработваема. Основен поминък е бил тютюнопроизводството. През 1986 г. площите с тютюн са били 6200 дка, а през 1996 г. са само 200 дка. Както в целите Родопи, така и тук сега се отглеждат предимно картофи. През 1997 г. официалната статистика отбелязва безработица от 30 %. В началото на 1999 г. правителството започна ликвидацията на ГОРУБСО – Мадан; още през март бяха съкратени 2000 души. Сред безработните преди съкращенията най-голям е бил процентът на жените – 66%.

**Надеждата на хората сега е строителството на каскадата “Горна Арда”, макар че по неофициални данни в първите няколко години тя може да поеме не повече от 500 работници.**

**Радко Шопов, София:** Постепенно откривах, че животът, мисленето и всяка социална активност са били подчинени на гиганта “ГОРУБСО”. В езика на хората от града прилагателното **горубсовски** се поставяше пред съществителни като квартал, общежитие, телефон, телефонна централа, дом на културата и т.н. - все важни и значими неща за тях. Макар центърът да са общината, хотелът и джамията, тоталният център е ГОРУБСО. Всичко е на ГОРУБСО. В главите на хората даже Мадан е символ на ГОРУБСО.

Хората са вцепенени, вгледани в себе си и очакващи да стане чудото. Те като че не обръщат внимание на това, което тече около тях; те са вгледани единствено в онова, което тече в тях – т.е. най-вече в ГОРУБСО. Всичко живо знае името на ликвидатора. Парадокс - ликвидаторката се казва Любов. Веднага се набива тази смислова структура - Любов и ликвидаторка.

В Мадан има хора, които не са мърдали от града. Но сега една част от хората си правят някакви сметки да се махнат. В същото време не искат, заседнали са си там. Разказвах ми повече за хора, с които са били близки, заедно са дошли и които сега са се махнали. От друга страна, голяма част от децата в момента нито имат идеи, нито желание да се махнат от Мадан.

**Сийка Кетева, учителка, Мадан:** Това е мъртъв град. След 5 часа след обед няма жив човек по улицата – хората си отиват по селата, особено в петък, събота и неделя... Тук не може да се направи честване с пенсионираниите учители, например, защото след пенсионирането всеки си отива по родните места...

### КАРЕ:

... В Мадан проблемите на рудодобива като че ли засенчиха всички останали проблеми... Не зная колко души, според статистиката, трайно живеят в Мадан. Има цели необитаеми блокове. Има хора, които си отиват по естествен път - пенсионира се и си отиват. Има хора, които отиват през лятото на гурбет. Расте броят на тези, които работят земеделска работа и живеят тук само през зимата. Тези, които вече са отишли някъде, с едното око гледат да си останат там. Търсят начин там да си купят къща, имот. Казват, че там могат да намерят работа и за себе си, и за жените си. Казват:

защо ще ходим за 1-2 седмици в София и след това да се връщаме, защо да не си вземем семейството? Вероятно онези, които искат да се устроят другаде спрямо тези, дето искат да останат, са някъде 50 на 50. Но пък много хора от околните села дойдоха в Мадан и си взеха къщи...

**Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.:** Мадан е един измислен град и точна сметка за това си дадох, когато през ноември миналата година на едно от заниманията на семинара за гражданско образование местните учители трябваше да измислят разказ за града си. Те започнаха така: “Имало един град, в който живеел голям динозавър, и този град съществувал благодарение на динозавъра. Обаче динозавърът се разболял и умрял”, но после не знаеха какво се е случило с града. Може би градът е бил спасен - точно от онези, които са останали да живеят в него. Когато изведнъж една надежда и една визия за нещо се срива, много е трудно хората да се вземат в ръце и да започнат да си мечтаят и да си правят нещата отново.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** Тук се шегуват, че истинските маданчани сме ние, които сме се заселили от вътрешността на страната - защото в събота и неделя сме пазели града...

*(На отделна страница + снимка)*

Камелия А. Станчева, С.Е.Г.А.:

**Както и другите градове в Родопите, Мадан е строен в ниското, между хребети. Централната част на града, покрай реката, е ново строителство - от 70-те години. А наоколо, по високото, са старите махали – стръмни улици, покрити с камък, столетни къщи от камък и дърво и между тях по-нови, но по градеж прилични на старите.**

За джамията бях слушала много. Нали и пресата раздуха скандала и клюката за това, че е строена с пари на някаква фундаменталистка ислямска фондация. Когато за първи път отидох в Мадан, тъкмо джамията беше първото нещо, върху което се задържа погледът ми. Не знаях коя е по-големина на Балканите, но наистина е внушителна. Секретарят на джамийското настоятелство ни покани да я разгледаме. Никога не бях влизала в джамия, защото съм имала респект и съм изпитвала някакво неудобство. Учудих се, че ни кани, защото бяхме две жени и един мъж. А вътре имаше и хора, които се молеха. Централната част на храма още не беше изрисувана докрай. Секретарят ни каза, че името на художника се пази в тайна, докато не свърши работата си – по стара традиция.

Към джамията има общезитие, спретнато и добре направено – за децата от околните села и махали, които са дошли да учат в града. Тъкмо общезитието е станало повод за голямата разправа, защото живеещите в него младежи посещават службите и изучават Корана. В крайна сметка ислямът е религията на техните семейства, но фактът, че това може да се преподава и то институционализирано, че и в центъра на града – мнозина не са го преглътнали. А и явно се страхуват - но това не ми е докрай ясно.

Новата църква е близо до джамията, но не се вижда пряко, по-прикрита е сред дървета. Въпреки че не е малка, стои дребна в сравнение с джамията. Казват, че започнали да я строят тъкмо заради джамията. Така в центъра на Мадан от едната страна на реката има три сгради, които “говорят” - но само на тези, които знаят историята им: големият празен хотел от социалистическите години, който доскоро бе заключен, джамията и нейното общезитие и още неизмазаната църква. Това са трите културни пласта, от които е забъркано това трудно за разбиране място – социализъм, ислям и християнство.

Обикновено разказът свършва тук. Когато хората се срещнат на сред пътя, те изплакват горчилката и тръгват, всеки по пътя си. И пътят остава същият – извит и разрушен, и лишен от перспектива. И хората остават същите – огорчени, затворени в себе си, само мъничко облекчени, че са се изпраказвали.

Ето това ни предизвика - да се опитаме да продължим разговора им, да поговорим за пътя, да потърсим изход. Защото вярвахме, че хората са ценни и че усилието си струва, макар пътят да е труден.

**Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** Ние искаме да бъдем европейци, дори започваме да говорим и да се държим като европейци. Но трябва и да осъзнаем, че все още не сме европейци. Поне това е моята днешна позиция. Защото първо трябва да осъзнаем какво сме, да ни е ясно откъде тръгваме, за да разберем и къде трябва да идем. Не е достатъчно само да искаш да бъдеш нещо. Трябва да разбереш добре и какво си. Само тогава желанието за това какво искаш да бъдеш, би било много силно мотивиращо. В същото време тук мога да добавя и поговорката: апетитът идва с яденето. Хората, ако участват в тези неща, малко по малко започват да усещат, че са част от времето. Какво усещат тук сега най-често? Усещат изолация, неучастие в тези процеси. Например в Пловдив и София хората контактуват, отворени са към света. Получават информация за нещата, които стават. Тук няма информация, хората са се затворили и затова все по-често у тях се проявяват комплекси, предизвикани от непълноценното им участие в обществения живот. Точно за това този начин на работа – да се търси съучастието - е един идеален начин те да разберат какви трябва да бъдат, за да станат това, за което искат да ги смятат другите.

## ГЛАВА 2

### ПРОГРАМАТА

*Защо беше разработена тази програма. Какви цели си поставихме. Принципи и подходи на програмата. Какъв опит имахме, преди да започнем. Подготовката преди началото. Основните трудности пред такова начинание.*

### ЗАЩО БЕШЕ РАЗРАБОТЕНА ТАЗИ ПРОГРАМА?

*Демократичен опит вече има в България, макар и крехък и само на места. Много малки организации в страната успяват да направят малки стъпки към развитие в своите общности. Има и такива региони и селища, които остават изолирани от потока на ресурси и информация. А за да бъде устойчива промяната е нужно самите граждани да придобият опит и да се създадат механизми за участието им, когато се решават проблеми от местно значение. Затова са необходими усилия за преодоляване на инерцията в нагласите и поведението от наследената от миналото централизирана система на управление.*

*Вече се научихме да се чувстваме граждани в дните на избори. Но в останалото време все още сме склонни да приемаме пасивно решенията на местната власт, дори и когато тези решения са в разрез или не съвпадат с интересите ни.*

*Местните управи и общинските съвети не работят оптимално, защото им липсва и опит, а често и желание за диалог с гражданите. От друга страна, техните пълномощия са ограничени и те са силно зависими от централната власт по отношение както на бюджета, така и на вземаните решения и една от главните причини за това е бавната законодателна реформа у нас.*

*Липсата на представа у хората – били те управляващи или просто граждани - за това що е демокрация на участието или реално местно самоуправление е главната спънка на демократизацията у нас във времето на преход. Към този проблем в отдалечените планински региони, като централните части на Родопите, се добавят и нарастващите и засягащи широки слоеве сериозни икономически и социални проблеми.*

*Стандартът и качеството на живот непрестанно падат, но хората приемат това за даденост, мислят, че не могат да го променят. Общото свиване на производствата и раздържавяването на рудодобива задълбочават кризата в региона. До започването на нашата Програма, нямаше приета държавна стратегия за развитие на областта, макар че не едно правителство досега обещава стратегия за пограничните райони. Правени са отделни местни разработки, но те са останали само на хартия. За начините да се решат проблемите се говори предимно преди избори.*

*Общинските бюджети са малки, собствените доходи на общините са напълно недостатъчни. Местните общините са сред онези в страната, на които не достигат средства за изплащане на социалните помощи и за осигуряване на отопление в училищата, тъй че не може и да става дума за по-мощни действия. Местните власти са не по-малко объркани от гражданите, а и недоволството срещу тях рядко се изразява публично. Хората обсъждат помежду си какво трябва да е, но нямат смелостта да поставят проблема на обсъждане или сами да се захванат да правят нещо.*

*Има и изолирани случаи на гражданска активност. Например в Мадан преди започването на Програмата през 1997 г. е създаден “Съюз за общинско развитие и самоуправление”. В Девин съществува единствено местна структура на Български женски съюз на Ю. Берберян. Девинчани с раздражение говорят за една фондация “Девин”, създадена от Николай Хайтов и ненаправила нищо за града. През 1997 г. група служители на Общината в Девин се събират, за да учредят АГАР – Асоциация “Граждански алтернативи за развитие”, но не стигнат до юридическа регистрация.*

*В най-добрия случай тези организации имат малък обхват, защото са съвсем нови и защото нямат достъп до ресурси и информация. Програми на големи нестопански организации още не са достигнали до този изолиран планински регион.*

***Затова решихме да разработим програма за Средните Родопи, посредством която да осигурим информация и ресурси в този регион, да провокираме инициативността на гражданите, да се опитаме да отворим местната власт към проблемите на гражданите, за да се убедят и едните, и другите в предимствата на партньорството.***

*Досега екипът на С.Е.Г.А. беше работил главно по програми за развитие в ромските общности. Предизвикателство за нас беше да адаптираме опита си и да го приложим в други общности, които са много по-разнородни, но много по-типични за средния български град. Избрахме да работим в две общини, в които не са правени нито такива, нито каквито и да са други програми.*

**Мариана Милошева, председател на Фондация С.Е.Г.А.:** С колегите от Фондацията за реформа в местното самоуправление (ФРМС) многократно бяхме обсъждали нещата, за които работим. В един момент си казахме: защо не опитаме да направим нещо заедно. В С.Е.Г.А. имаме опит в стимулиране на граждански инициативи, в това как хората могат да се самоорганизируют, за да решат съвместно даден проблем. ФРМС има много опит в това как местната власт може да стане “по-местна” и по-обществено отговорна. Затова решихме да направим обща програма, в която да обединим усилията си. Избрахме да я приложим в регион в Родопите, защото пограничните райони си остават малко или много изолирани и поради географското си положение, и заради икономическите, комуникационните и социалните си проблеми. И двете организации бяхме единодушни, че за да се подтикне към развитие, много важно е този регион да получи достъп до информация, до ресурси и до граждански опит.

**Гинка Капитанова, изпълнителен директор на Фондация за реформа в местното самоуправление:** ФРМС е организация, която работи най-вече с местните власти за стимулиране на силно и демократично местно самоуправление. Ние сме силни тъкмо в работата си с местните власти. Но постепенно ни стана ясно, че на някои места гражданите не са готови за участие в местното самоуправление и че се налага да съчетаем усилията си с организации, които са силни в стимулирането на гражданското участие. Такава организация е С.Е.Г.А., организация с богат опит.

Умувахме дълго къде да работим и решихме да бъде в Родопите – защото, от една страна, там все още има здрави, традиционни връзки в местната общност, а от друга - неправителственият сектор още не е развит и няма диалог между гражданските групи и местните власти.

Работили сме и с други фондации по съвместни проекти, но това е единственият проект, в който ФРМС в дълбочина изпробва своите идеи и теории. Защото, изглежда, е по-лесно да издаваш наръчник или бюлетин, или да правиш семинари, но съвсем различно е да ги приложиш на практика. И най-вече да убедиш и “заразиш” с идеите си хората по места.

## КАКВИ ЦЕЛИ СИ ПОСТАВИХМЕ

*/Да се проверят и променят/*

*“Главната цел на програмата е да стимулира участието на гражданите при вземането на решения на местно ниво и да разкрие пред местните власти потенциала на участието на гражданите в ефективното самоуправление. По този начин ще се улеснят процесите на децентрализация на властта и на институционализиране на потенциала за местно развитие. Чрез подкрепа за местни групи и организации програмата ще допринесе за изграждането на плуралистично демократично общество. Програмата цели да улесни разбирателството, комуникацията и съвместната работа между гражданските групи и организации, от една страна, и местните власти – от друга, за*

да се улесни разработването на ефективни стратегии и осъществяването на избрани заедно приоритетни дейности за местно развитие.

**Целите на програмата са :**

- 1/ да стимулира нагласа и умения за изява на обществена активност у гражданите и местната власт;
- 2/ да подпомогне представители на местната власт да придобият умения за по-ефективна комуникация с техните съграждани, което води до по-голяма прозрачност на местното управление и отвореност на институциите към гражданите;
- 3/ да стимулира правителствени и неправителствени организации да употребяват механизмите на участие при определяне на нуждите, при планиране на дейностите и при решаване на проблемите на общността;
- 4/ да подпомогне комуникацията и изграждането на коалиции между всички участници в процеса на вземане на решения относно съвместно определени инициативи от значение за местното развитие.

В по-дългосрочен план програмата ще спомогне за натрупването на местен граждански опит в практикуването на демократично участие.”  
/из оригиналния текст на проекта/

Тази програма е пилотна - тя е опит да направим нещо, което не ни е известно да е правено по-рано в България. И ако успеем - да разкажем за своя опит, за да има такива инициативи и другаде.

Центърът на усилията ни бяха местните граждански групи. Чрез създаването и работата им искахме да въздействаме за промяна в нагласите и на отделните граждани, и на съществуващите общности, и на местната власт. Стъпките си представяхме така:

- **провокира се формирането на групи с общ интерес в две общини, където няма предварително заявени се граждански групи;**
- тези групи се обучават да бъдат посредник между институциите на местната власт и интересите на гражданите;
- самите групи провокират формиране на други малки групи с общ интерес, всяка от които формулира своя “идея” или инициатива и я реализира;
- гражданските групи осъществяват малки инициативи, насочени към решаване на проблеми на местната общност, като за това привличат подкрепа и от местната власт;
- местната власт се подтиква да се “отваря” към гражданите, като се ангажира с подкрепа за инициативите на гражданските групи;
- едновременно чрез практиката на групите местните власти получават възможност да осъзнаят предимството на гражданското участие в решаването на местни проблеми;
- местните групи добиват относителна самостоятелност и “израстват” до граждански институции в своите общини.

Има не малко проекти, които си поставят за цел осъществяването на диалог между гражданите и властта. В тази Програма обаче не просто диалогът беше цел. Ако беше така, вероятно щяхме да се фокусираме върху прозрачността в работата на местната власт и върху допитването до гражданите преди взимане на решения. Такива програми има.

Нямахме и за цел да създаваме регистрирани организации, а да предложим алтернативно поведение и на местната власт, и на гражданите, както и да предадем опита си на местни групи.

## ПРИНЦИПИ И ПОДХОДИ НА ПРОГРАМАТА

*Основният и водещ принцип на всички програми, по които С.Е.Г.А. работи, е “най-добре се учи чрез правене”. Нашият подход дава бавно и изстрадано, но пък осмислено усвояване на практически умения от страна и на местните групи, и на екипа на С.Е.Г.А. Разбира се, обучението чрез “преподаване” също е включено в програмата, но то е само в определени етапи и задължително се провежда в т. нар. “интерактивна” форма: провеждащият обучението не изнася лекция, а информира групата за принципните положения в съответната област и помага на участниците сами да достигнат до решения и изводи.*

*Обучението не беше насочено от “знаещия център” към “непросветената периферия”, а беше заложено като принцип на програмата за всички, включени в нея – групите в Девин и Мадан, екипите на С.Е.Г.А. и ФРМС. Взаимното обучение и ученето от собствените грешки и от опита на другите ставаше на всички равнища – управление, реализация, оценка.*

*Водеща ценност е вярата в качествата и заложбите на самите хора, увереността, че те могат да намерят най-добрите решения. Затова стремежът ни е да дадем на групите умения, подходи, познания, а не готови модели и решения, “спуснати от горе”. Заложихме на това местните хора сами да решат кои са най-важните неща - и като проблеми, и като възможности за решаването им; дали и по какъв начин те могат да участват в търсенето на решенията - било като граждани, било като избраници в местната власт или назначени в местната администрация. Местните групи сами да определят сферата си на действие, приоритетите си, мащаба, в който ще работят. Ролята на нашия екип беше да осигури нужната им подкрепа и консултантска помощ.*

**Мариана Милошева, С.Е.Г.А.:** В програмата е заложено това, че ако засегнатите от конкретен проблем граждани участват в дискусиата преди вземането на решенията, има много повече шанс в обществото ни да се случват повече добри неща. За нас това е принципна и обща убеденост. Защото именно така гражданското общество става по-действено, а местната власт - по-демократична.

На всяко място конкретните форми, в които подходът се прилага, са различни. Те зависят от местната специфика, от ресурсите, от хората и нагласите им. Внесеният от вън модел най-често предизвиква скептицизма на хората: Ако някой дойде и ми боядиса стаята зелена, а аз я искам например синя, няма да ми бъде приятно и това няма да бъде моята стая.

**Цветанка Мерджанова, Девин:** За съжаление нашите партньори С.Е.Г.А. и ФРМС не взеха, че да ни спуснат една хубава програма като министерство и ние да я изпълним, пък да й намерим кусури, пък да обясним колко не е добра. Те ни оставиха и казаха: ваши са проблемите, решавайте си ги както намерите за добре...

*Тъй като програмата цели стимулиране на гражданското участие, изпълнението ѝ изискваше използването предимно на техники и на участие - групови дискусии, срещи на общността, фокус-групи, допитвания, информиране. Изключително важно бе установяването на обратна връзка и използването на възможностите за гъвкави и подобряващи се подходи - както между местните групи и С.Е.Г.А., така и между местната група и местната общност и нейните органи. Точно заради това в програмата беше предвидена - на всеки неин етап - вътрешна самооценка на екипа, реализиращ програмата: както срещи на екипа за България, така и срещи с холандските партньори.*

В рамките на Програмата бяха предвидени средства за финансиране на малки инициативи на граждански групи. Двете местни групи трябваше да постепенно да се научат да планират и да разработват проекти. Целта на такъв тип планиране е и организираща, и обучителна. Групите си избират само едно направление от всичките възможни и насочват усилията си в разработването му през следващата една година. Така се получава набор от няколко, тематично свързани отделни инициативи, условно наричани “малки проекти” и подбрани така, че да са бързи за изпълнение, да са ефективни - да дават видим резултат

и като дават възможност да се мобилизират повече хора в реализацията, да демонстрират предимствата на гражданското участие. Работата по едно направление обаче не изисква задължително да не се прави нищо по другите направления, за които са се появили смислени идеи и те, естествено, се реализират.

## **КАКВИ СА ОСНОВНИТЕ ТРУДНОСТИ ЗА ТАКОВА НАЧИНАНИЕ (тези, които ни бяха предварително известни)**

### **Първа трудност**

Много хора се удивляват, когато чуят за първи път броя на регистрираните граждански организации в България – вече повече от 6 000. Но освен че тези организации имат различна активност и различна сфера на действие, те са концентрирани в няколко града и региони. Едновременно има множество общини и населени места, в които няма граждански групи – било регистрирани или не. Общ интерес на гражданите има, но той не е осъзнат. За жалост има и такива места, в които е имало или има регистрирана организация, но тя съществува само на книга или името ѝ се свързва с нечисти сделки. И в единия, и в другия случай у хората вече има нагласа “против”, вече има формирано мнение (за което имат не малък принос и някои отшумели кавги из медиите), че фондациите са мръсна работа и че зад регистрацията се крият нечии частни най-вече нечисти интереси.

Затова, когато в едно такова градче се появи някой и каже, че е от фондация еди-коя си, първо среща недоверие.

### **Втора трудност**

Идеята за т.нар. “гражданско участие” не е обяснявана нашироко. Редица организации използват понятието и то удобно приляга в речника на “заразените с идеята” или “включените в проекта”. Какво се крие зад тези думи, обаче, не винаги е ясно. И може би тъкмо заради това повечето хора подозират, че се ражда “новият Комсомол” или “пак някой някого свиква на Ленински съботник”. Много често идеята за “гражданското участие” се трансформира в съзнанието на хората като “аз давам предложението – друг да го направи”, или пък “щом има пари по проекта за заплати – давай да участваме”, а не са рядко и откровенията на хората на властови позиции “ония имат пари - дайте да ги изхарчим”.

Трудността е в превръщането на философията за участие в практика на участието. И изобщо в осмислянето и приемането на тази философия. Защото когато хората са заровени в битовите си проблеми, те не намират причина “да си губят времето с такива работи”. Още повече когато кажеш, че това е “участие за развитие” – рискуваш да ти бъде отговорено, че “някой не може да си нахрани семейството, а ти си тръгнал да го занимаваш с това”.

Има и друго – хората, живеещи в относително малки населени места, са били много по-силно зависими от организирания начин на живот преди 1989 г. Затова, когато в едно такова градче се появи някой и каже, че работи по “проект за развитие чрез гражданско участие”, почти сигурно е, че ще остане неразбран.

### **Трета трудност**

Както навсякъде, така и в България т.нар. “Трети сектор” дава хляб на не малко хора. Свиването на производства и общото намаляване на покупателната способност на хората прави привлекателно “включването в проекти”. Просто защото това докарва допълнителен доход. Печеленето на лесни пари – написване на проект, за който е ясно, че ще намери финансиране (защото темата е актуална), нищо, че това не ни интересува кой знае колко – даде почва за развитието на една нова “трето-секторна култура”. Можем да я наречем “проектна култура”. Само който не е решил, той не се е научил да пише добри проекти. Идеята за разработването на дългосрочни цели и цялостно виждане за какво работи една група, какъв е общият ѝ интерес, какви са ценностите ѝ не си пробива лесно път, защото изисква повече усилия и много време. Това затруднява разпространяването на идеята за изграждане на общност и развитие на общност, както и насърчаването на доброволното и неплатено участие в нечия инициатива за общо благо.

#### Четвърта трудност

Работата за развитието на общностите в България все още има кратка история. Опитът е недостатъчен и хората, занимаващи се с това, бавно, в хода на работата си, адаптират модели, пренесени от вън. Отношенията с местните групи, които са силно определящи ефекта на този тип програми, се изграждат опипом, често по интуиция. За професионализъм още е рано да се говори, затова и рисковете са не малки. Трудно се поставя необходимата дистанция между хората, работещи за обща кауза. Един от основните рискове е да заобичаш много групата, с която работиш. Който не е работил “на терен”, само той не го знае. Групата така може да омае координатора, който има за цел да помага за развитието на групата и за реализацията на програмния план, че той да се отклони от целта си. Координаторът е склонен да защитава всяко желание на групата, готов е да съобразява с нея собствения си план за действие, дори може да я “осинови” – да прекарва много време на място, да им помага, понякога да върши тяхната работа. Другата крайност е координаторът, който просто администрира и изисква. Той не се интересува от психологията на групата и от нейната динамика.

Това, към което винаги сме се стремили, е балансът между тези два типа. Но е трудно и никой не е застрахован от залитане. Има една стара приказка, че с хора трудно се работи. Вярно е. И затова рецепти още нямаме.

#### ПРЕДИ НАЧАЛОТО

Програмата започна с подготвителен период, по време на който трябваше да бъдат избрани две общини от региона, в които местни инициативни групи да разработят пилотни програми. За подбирането на общините имаше смесен екип, в който участваха хора от С.Е.Г.А., от ФРМС и от фондация "Програма Достъп до информация". Екипът направи проучване на региона – икономика, политически партии, наличие на граждански групи, нужди и налични ресурси. Събрана бе информация за десетте общини в региона и за още четири, близко разположени, и бяха направени срещи с представители на местната власт.

Критериите за избор на общините бяха: 1/ да има хора, които наистина ги е грижа и искат да направят нещо; 2/ да няма вече започнали граждански програми, за да не се дублират усилията; 3/ да има местна власт, която да е готова да си сътрудничи с граждански групи и е склонна да подкрепи евентуални граждански инициативи.

Бяха избрани общините Девин и Мадан.

## Глава 3

### **ЕКИПЪТ, ЕКИПИТЕ**

**Екипът на програмата. Началото. Формирането на инициативните групи. Метаморфозите. Конфликтите. Как групите се превърнаха в екипи. Работата в екип. Разликите между екипите в двата града. Местните екипи.**

И най-прекрасно написаната програма може да остане само куп хартия, ако не се реализира от екип – хора, които имат съгласие за целите, за методите на работа, които имат ясно разпределени задачи и отговорности и ясна процедура за взимане на решения, които се допълват взаимно като умения.

Първата трудност идваше от това, че програмата се осъществяваше от две български организации - и с подкрепата на НОВИБ, Холандия. Дейностите се реализираха на две отдалечени от София места – Девин и Мадан, всяко от които има своя инициативна група. Съвместното управление на дълбочинна програма беше ново и за С.Е.Г.А., и за ФРМС. Между двете организации имаше предварително разпределение на ролите. Като цяло – административно и финансово, Програмата се управляваше от С.Е.Г.А. ФРМС пое ангажимента да работи с местната власт, а С.Е.Г.А.- с гражданските групи. Беше създаден Програмен съвет, който включваше хората, работещи по програмата, от двете организации, и наетия специално външен консултант по програмно развитие. Програмният съвет се събираше, за да оценява развитието на програмата и да набелязва предстоящата работа. Въпреки това между действията ни не винаги имаше съгласуваност. Спасяваше ни фактът, че имаме обща цел. Заложено като принцип партньорство между нас не можа да се развие в истински екип, въпреки че положихме не малко усилия. Оценяваме, че имаме още много какво да учим за това.

Втората трудност за изграждане на програмния екип идваше от многократните смени на координаторите и сътрудниците в София. В досегашния ни опит няма програма с такова текучество. Вероятно причината е в това, че тя беше наистина трудна и амбициозна. Многого промени се отразиха на местните групи и на динамиката на дейностите. Всеки координатор имаше различия в подхода и правеше своите грешки. Това е програмата и с най-много подадени оставки, включително от Девин и Мадан, за радост - оттеглени.

### **ЕКИПЪТ НА ПРОГРАМАТА**

#### ***От НОВИБ***

***Крис Ейкеманс*** – регионален координатор за програмите на НОВИБ в Източна Европа; международен координатор на проекта.

#### **От С.Е.Г.А.**

***Мариана Милошева*** - председател на С.Е.Г.А., координатор на Програмата за България

***Ивон Кожухарова*** – координатор на Програмата в С.Е.Г.А. до юни 1998 г.

***Мариана Стоянова*** – в началото консултант за инициативи в областта на образованието, програмен сътрудник от февруари 1998 г. до юни 1998 г.

***Илия Атанасов*** – координатор за работата с групата в Девин от октомври 1998 г. до декември 1998 г.

***Людмила Атанасова*** – координатор за работата с групата в Девин от март 1999 г. до юни 1999 г.

*Росица Благоева, Анна Иванова* – финансово и административно осигуряване  
*Венета ???* – счетоводител в С.Е.Г.А.

#### От ФРМС

*Гинка Капитанова* - председател на ФРМС – координатор на Програмата за ФРМС  
*Даниела Миховска* –  
*Здравко Сечков*  
*Николета Ефремова*  
???

#### От Девин

*Юлие Шехова* – координатор в Девин от октомври 1997 г. до края  
*Юлия Чаушева* – сътрудник от октомври 1997 г. до юни 1998 г.  
*Минка Пашова* – сътрудник от юли 1998 г. до края  
*Петя Шалева* – сътрудник от октомври 1997 г до декември 1998 г.  
*Цветанка Мерджанова* – сътрудник от януари 1999 г. до края

#### От Мадан

*Стоянка Стефанова* – координатор в Мадан от октомври 1997 г. до края  
*Енчо Зотев* – сътрудник от началото до края  
*Рукие Бръхъмова* – **сътрудник от октомври 1997 г. до март 1998 г.**  
*Сийка Кетева* – сътрудник от юни 1998 г. до края

#### Консултанти

*Ян Негерс* – консултант на НОВИБ, ???????  
*Белин Моллов* – консултант по програмно развитие, от май 1997 г. до края  
*Гълъбина Терашоева* – психолог, консултант по груповата динамика  
*Антоанета Янкабакова* – секретар на ИМКА –Габрово, консултант за развитието на младежките групи в двата града

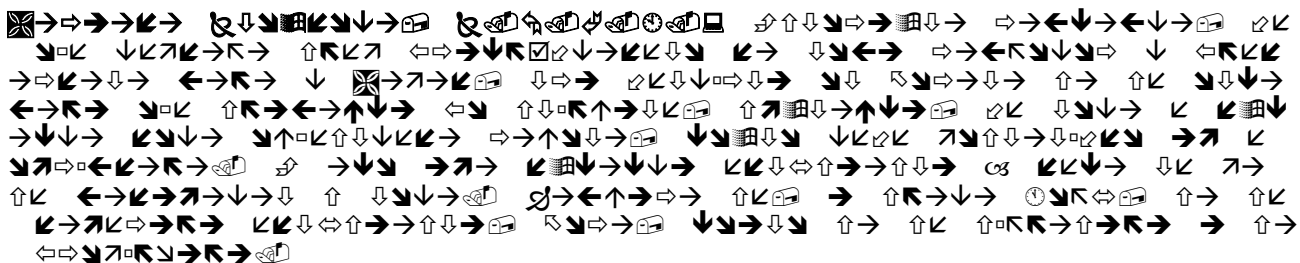
С професионални съвети и техническа помощ се включиха и други колеги и приятели, които не можем да изброим поименно, тъй като списъкът е твърде дълъг. В изпълнението на конкретни задачи участваха – платено или доброволно, много наши съмишленици от Девин, Мадан и София.

## НАЧАЛОТО. ФОРМИРАНЕТО НА ИНИЦИАТИВНИТЕ ГРУПИ

*Изведнъж почувствах като че Родоп е легнала на раменете ми...*  
**Стоянка Стефанова, Мадан**

Историята на програмата до голяма степен съвпада с историята на местните екипи. Затова тази история има няколко начала.

**Първо начало.** Беше необходимо да открием гражданите, които могат да бъдат вход към общностите в двете общини. По наша молба общински служители събраха хора, които са авторитетни и са се ангажирали и по-рано с обществена работа. Домакин на срещите и в двата града беше местната власт. Тази първа среща в Мадан беше на 27 юли, а в Девин – на 29 юли 1997 г. Тогава бяха избрани по пет души в Мадан и шест – в Девин, които формираха т.нар. инициативни комитети: В Мадан това са: Стоянка Стефанова, Енчо Зотев, д-р Хасан Хаджиев, Раиф Тахиров, Румен Хаджиев, (а Къде е Атанас Милев????); в Девин: Юлие Шехова, Таня Дакова, Петя Шалева, Елена Якимова, Даниела Василева, Юлия Чаушева .



**Стоянка, Мадан:** Преди две години аз и още 24 граждани на Мадан бяхме събрани в залата на общинската администрация. Екипът на С.Е.Г.А. и ФРМС представи пред групата проект: “Партньори за местно развитие”. Така - за нас - проектът дойде в нашия град. Той не беше търсен, той не беше чакан, той ни беше поднесен. Това, разбира се, не означава, че не е бил желан. Напротив - всички в залата разбрахме, че ни се предоставя една много голяма възможност, която ще бъде със сериозни последици и за нас, и много полезна и за града, и за хората в общината. Така че бяхме провокирани от възможността, която ни се предоставяше. Затова и се ангажирахме с нея. Но макар че тогава чухме за целите на проекта, не мога да кажа, че ги разбрахме съвсем. Преди всичко не ни беше ясна методологията за осъществяването им. Все пак, още веднага, групата избра петима души в инициативна група, на които бе възложена отговорността по реализацията на проекта. От състава на тези пет души останахме до този момент двама – аз и Енчо Зотев, но пък на мястото на инициативната група в момента имаме сдружение “Партньори за местно развитие”, което наброява 11 члена.

**(Следващият абзац - в отделно КАРЕ)**

**Стоянка, Мадан:** Защо в началото се заех да работя? Защото и тогава се движех в средите, които бяха уверени, че нещо трябва да се направи за този град. И ето, изведнъж се появи възможност това да стане – но по друг начин, по друг път. Така влязох...Но не ми беше ясно какви са принципите, дори и каква е структурата на една нестопанска организация, какви са зависимостите и възможностите на тези организации.

Аз отидох на срещата, но не знаех за какво е, какво се очаква от нея. Предполагам, че и повечето хора не знаеха за какво ни събират. За първи път виждах по този начин организирана

срещи и методиката много ми хареса. Габи водеше срещата. Казах: ние сме представители на фондация еднi коя си, тръгнахмe да реализираме един проект, който – смятамe – ще намери почва в Родопите. Спряхмe се на Мадан и Девин. За тази работа, която ще осъществяваме, трябва обществено полезни личности. Попитаха: какви качества, според вас, трябва да притежават тези хора. Всеки написа на свое листче какви да бъдат критериите за избор на хората за инициативния комитет - добре информирани, да се ползват с обществен авторитет, инициативни, активни, отговорни и т.н. След като посочихмe качествата, казаха: станете и елате тук, поставете си ръката на рамото на човека, който смятате, че има най-много от тези качества. Не разбрах, че това е реален избор. Мислех, че си играем, че чрез това показване ни учат. Попитаха ни дали не можем да посочим конкретни личности извън присъстващите на сбирката. Някак не можахмe да излезем извън този кръг. Може би ситуацията не ни позволи. Завъртяхмe се в него. Мен избраха с най-много гласове. След мен по гласове беше Атанас Милев - бивши кмет, след това беше избран Румен Хаджиев. Решихмe, че инициативният комитет не може да се състои от трима души, а поне трябва да бъде от пет души. Другите двама вече бяха посочени от присъстващите 24 души.

Първата ми реакция беше, че това ще бъде допълнителна обществена работа. Изведнъж почувствах, като че ли Родопа е легнала на раменете ми - толкова голямо бреме поех на гърба си. Не ми беше ясно какво ще правя. Отидох си направо смачкана от отговорността.

Като излязохмe от срещата, решихмe, че новоизбраният инициативен комитет трябва да се събере, за да изберем координатор. Излязохмe и отидохмe в стаята на Силвия, от Общинска администрация. Казах: “Всичко ми дойде много изведнъж. Не съм подготвена. Действително ние ли сме хората, които трябва да предприемем по-нататъшните стъпки? Нека малко да асимилираме това, което се случи с нас, да го преосмислим и едва тогава да действаме, за да не бъде прибързано.” Решихмe следващата сбирка да е след няколко дни. Трябваше малко да проумеем нещата. След няколко дни се събрахмe, но не бяхмe в пълен състав. Още на първата среща Милев каза: “Оправяйте се без мен. Аз ще ви помагам каквото мога, но не мога да поема такава отговорност.” На срещата присъства и кметът Гаджев. Избраха мен за координатор.

Тогава не знаехмe, че координаторът ще бъде на платена работа. Мислехмe, че това ще бъде обществена ангажираност. Аз приех да бъда координатор, като си мислех, че ще трябва да се освободя от някои други обществени ангажименти – в това време бях директор на детската градина, водех информационното предаване по кабелната телевизия, председател съм на Градския клуб на СДС. И ми дойде още един ангажимент!

**Когато разбрахмe, че длъжността ще бъде платена и че е за определен срок, мислих няколко дни. Това беше възможност, от която можеше да се възползвам. Прецених, че работата е привлекателна, защото е едно предизвикателство и мога да се заема. Заех се с желание с тази работа.**

В екипа ни имаше много спорове дали това е бил възможно най-добрият подход за избор на местни координатори и инициативна група. Най-оспорвано беше това, че хората не са били предварително предупредени, че действително избират. Доброто на този начин е, че хората посочват истинските лидери; иначе биха могли да се уплашат от отговорността или да изберат човек, който непременно е в добри отношения с кмета, но няма лидерски и управленски качества, или изборът да се повлияе от това, че координаторът и сътрудниците му ще получават заплащане. Рискът е в предоверяването на обективността на избора, който правят хората, и в невъзможността да се отчете степента на случайност.

За разлика от Мадан, където инициативната група на петимата избира Стоянка Стефанова за координатор на програмата, в Девин той се избира от всички участници в първата среща измежду хората от инициативната група според 5 общоприети от всички критерия (организационни способност, комуникативност, инициативност, нестандартни идеи, обществено доверие). Всеки подрежда кандидатите в своя листа по всеки отделен критерий, а накрая сумират получените от всеки точки. С впечатляваща преднина най-много точки получава Юлие Шехова, макар че е сравнително непозната в града, тъй като се е върнала в него в началото на 1996 г. след около 25 годишно отсъствие.

Въпреки тази изключително демократична изборителна процедура обаче в девинската група конфликтите за лидерството не успяват да бъдат избегнати, макар че те се проявяват почти година по-късно. Лидерски конфликт на този етап има в Мадан, но сравнително бързо е потушен. Все пак, проблемът с лидерството продължава да се обсъжда, но вече без да е причина за разпри, а по-скоро теоретично.

---

До колко нови и непознати са все още процесите на създаване на групи и общности показва и нестихващият интерес на всички участници да обсъждат понятията и теоретично да осмислят процесите. Особено голямо бе любопитството към понятията “екип” и “лидер”. Интересно е, че и на двете места хората предпочетоха да се наричат екип, а не инициативна група, като в Девин проблематизираха съдържанието на понятието много по-рано и по-настойчиво от очакваното. Струва ни се, че това е белег на желанието им да бъдат и да се преживяват като общност – в противовес на колектив, или персонал, изпълняващ дадена дългосрочна задача, на желание да установят помежду си нови по същността си, макар и работни, отношения.

*Цветанка Мерджанова, Девин: Това е един много добър начин човек да работи. Екипната работа предполага взаимно допълване. При нас това е просто необходимост. От много ангажименти, от неща, които непрекъснато ти се трупат на главата, винаги трябва да имаш някой до тебе, на който да кажеш: “Аз днес не мога, поемеш ти!” и той да е наясно с нещата. От друга страна, идеите, които се опитваме да разработим, инициативите, които се опитваме да подкрепим, са такива, че човек се чувства неуверено. Поне аз се чувствам неуверено и ми е нужна подкрепата на някой, който знам, че е до мен. Било и като мнение, било и като поглед върху нещата.*



*Юлие Шехова, Девин: “Инициативен комитет”?! Никога тези думи не ни влязоха в устата!*

**Юлие Шехова, Девин:** На събирането на екипа ни през август 1998 г. дадохме дефиницията на лидер: Този, който продължава, когато другите блокират.

Ако екипността бе тема за обсъждане главно в местните групи, то лидерството беше една от основните проблемни области за нас. През май 1999 г., малко преди края на Програмата, заедно с колегите ни от Девин и Мадан решихме да направим портрет на идеалния лидер. Трябваше да изброим седем негови качества. Когато ги събрахме, получи се ето това:

*Разсъдлив; Търпелив; Упорит (Постоянен); Комуникативен; Ентузиаст; Малко идеалист; Авторитетен; Да се ползва с доверието на хората; Да има организационни умения; Уравновесен; Да бъде инат; Малко луд; Инициативен; Честен; Енергичен; Волеви; Веселяк; Отговорен; Толерантен към различното мнение; Креативен; Да мисли стратегически; Оптимист; Смел; Принципен.*

*Две години след началото на тази Програма и стъпвайки на опита ни от другите ни програми, вече имаме смелостта да твърдим, че развитието на групите или екипите е в много силна зависимост от индивидуалните качества на лидера. Лидерът е този, който почти изцяло определя динамиката на развитието, на отношенията вътре в групата, на отношенията между групата и външния за нея свят. Лидерът привлича подобни нему хора и "заразява" хората със стила си, с езика, който говори, с жизнеността си. Това обаче не означава, че за да е успешна една програма, можем да избираме и назначаваме лидери. Общностите сами ги излъчват и не препоръчваме изкуственото издигане на лидери.*

**Второ начало.** *То е различно за двете общини. В Мадан първоначалната група от пет човека разпределя отговорностите помежду си и започва да се събира за дискусии. (още??) До октомври 1997 г. хората в Девин не мислят, че нещо се е случило на тази първа среща.*

**Юлие Шехова, Девин:** Всички имахме усещането, че участваме в някаква игра. Този инициативен комитет трябваше да формулира тема за една следваща среща през месец септември 1997 г. Нито аз, нито някои от хората, с които разговарях след това, са останали с усещането, че тази среща е начало на бъдещо взаимодействие и работа, още повече, че работните материали, които ни бяха раздадени, носеха подзаглавие "Работна среща, община Мадан 27 юли 1997г." Смятахме, че случайно сме попаднали пред погледа на фондациите от София, но определено считахме, че това е шанс за нас да се ограмотим . През октомври се срещнах с Роси от С.Е.Г.А. и Здравко от ФРМС, дошли на разговор с кмета за организиране на втората среща. От тях разбрах, че Девин и Мадан са избраните общини да работят по проект, наречен Партньори за местно развитие, че аз съм избраният (от хората на срещата през юли) координатор за Девин, че се предвижда аз и още един сътрудник да бъдем на заплата, че проектът дава възможност за офис, оборудване, консумативи... Разговаряхме около час... Обзе ме усещането, че се намесва провидението.

Още през май 1997 г. група от предимно общински служители, се бяхме събрали и решили, че си струва и ние да се опитаме като граждани да помислим какво зависи от нас, за да може нещата в града да се придвижат малко напред.

Защо точно общинските служители се бяхме събрали? Защото ние – от една страна - виждахме всеки ден колко усилия полага местната власт, за да реши проблемите, които се изстрелват в упор към нея, колко ѝ е трудно да отговори в тогавашната ситуация на очакванията на хората. И от друга страна - колко е трудно да се обясни на хората и да разберат, че има доста силна промяна в правомощията на местната власт. Нямахме много време да стигнем до нещо конкретно, да набележим някакви конкретни програми. Когато се появи възможността да се включим в програмата "Партньори за местно развитие", тази програма обедини една вече доста по-различна група хора, а не само общински служители. В нея влизаха безработни, студенти, агрономи, учители – хора, различни и като професии, и като социален статус.

Какво ни обединяваше? Едното - че вярвахме, че за условията в града и как бихме могли да живеем в него нещичко зависи и от нас. Другото - че си давахме сметка, че ако чакаме някой някъде, там, на ключова позиция, от който зависи решаването на проблемите в нашия малък град, да се сети какви точно са нашите проблеми, това надали ще стане.

Имаше и трето, и то може би е и на първо място - ние виждахме как младите хора си тръгват от града. Тези, които отиват да учат в големите градове, не се връщат. Знаехме защо. Не ни беше много ясно какво можем да направим, как бихме могли да повлияем на този процес. Така или иначе бяхме оптимисти, че си струва да се опита. И тръгнахме.

**Каре, връзано в горния текст:** АГАР – Асоциация “Гражданска алтернатива за развитие” - 5 души правят първите си сбирки на през май 1997 г., а през юли правят Учредително събрание, на което приемат Устав и избират управителен и координационен съвети; предлагани сфери на дейност – социализацията на младите, здравеопазване, социални проблеми, проблемите на общинските служители във връзка с променящата се нормативна среда; опасения: нямат нищо, с което да започнат – дори лист хартия, и от обвинения за далавери

Имахме желание да работим - да, но бяхме започнали от кота нула - събирахме се след работно време в моята стая, нмахме дори лист хартия, смятахме, че важното е нещо да се прави, да не се стои със скръстени ръце... И ето - поднася ни се на тепсия офис, компютър, заплащане, което само по себе си ти дава възможност да работиш само в тази област. Затова пред мен не се застоя въпросът “Да” или “Не” – дадох си сметка, че се отваря нов хоризонт, една изключителна възможност реално да се направи нещо за града и заедно с хората му. Едва по-късно към мен, от колеги, познати, се изстрелваше въпросът: “И ти с всичкия си акъл напускаш сигурната работа, за да работиш година и половина, а после да гониш Михаля? Сигурно заплатата си струва?”. “Разумните” все пак търсеха някакво нормално обяснение. Тогава си дадох сметка, че дори не знам колко ще получавам... Предизвикателството пред теб, възможността да правиш истински неща, а не да симулираш, свободата да бъдеш истински полезен - това бе водещото, важното.

На хартия всичко звучеше много добре, провокиращо, предизвикателно. Но нещата трябваше да излязат от хартията и да се мине към тяхната реализация.

Проектът стартира в Девин през ноември 1997 г.,

***Трето начало.** За същинско начало може да се говори от средата на октомври 1997 г. Тогава в Девин е първата среща на целия екип по програмата. Юлие Шехова напуска работа като началник на Административно-организационния отдел в общината и става координатор на програмата. Стоянка Стефанова също напуска работата си като директор на детската градина, за да координира работата в Мадан. По това време са назначени и по двама сътрудници на двете места.*

*Предварителната идея беше сътрудниците да са хора, които да подпомагат технически координатора. Затова беше важно координаторите да имат добра комуникация със сътрудниците си. В Девин разработиха критерии за избора на сътрудници и този процес мина по-безболезнено. В Мадан отчитат като първата голяма трудност намирането на платени сътрудници. В тази твърде ранна фаза на програмата, когато още хората не знаеха точно какво ще се случва, трудно можеше да се привлекат хора, които да споделят отговорността за нещо неизвестно. Тези, които проявяваха интерес, си имаха работа и отказвайки се от нея, поемаха много голям риск.*

**Стоянка, Мадан:** Много трудно беше намирането на човек за сътрудник. Разговарях със 7-8 души. Един не искаше да се отдели от работата си. На друг работното му време не му позволяваше да участва. На трети – не беше съгласен работодателят. Различните хора имаха разни причини да откажат.

Може би най-съществената отлика на тази програма е, че хората в Девин и Мадан, които формираха местните екипи, участваха напълно доброволно и без заплащане. Платена беше само работата на координаторите в двата града и на по двама сътрудници за по половин работен ден. Всички останали се включваха – за кратко, или за по-дълго - в инициативите в извън работно

време или през почивните дни. Тази особеност беше определяща за динамиката в изграждането на местните групи, за превърщането им в екипи, за ефекта от обученията.

Средствата за работни места бяха планирани именно така, защото няхаме за цел да създаваме организация на всяка цена. Необходим беше малък и добре организиран център във всеки от двата града, който да стимулира създаването на групи с общ интерес, да им оказва помощ при разработване на идеите им и да координира действията им, да контактува пряко с местните институции. По тази причина върху местните координатори и техните платени сътрудници падна голямо бреме – те няхаха опит и трябваше да преминават през обучения и разговори с нашите експерти, през множество главоблъсканици, за да се стигне до момента, в който техни съграждани дългосрочно ще се ангажират с работа по програмата.

Първоначално и на двете места т.нар. инициативни групи се събираха много често. Стоянка Стефанова определя този период като време на “движение в мъгла”. Постепенно в Мадан нещата си идват на мястото, петимата си разпределят сферите на действие и започват да се събират по-рядко и по-оперативно. Договарят се, че решенията на всяка среща ще се взимат с общо съгласие, което, обаче, не е задължително да се изразява чрез гласуване. Групата в Мадан през цялото време създава впечатление за делова и състезателна група. И сякаш този тон го налага Стоянка, която е много добър организатор.

В Девин тревожните обсъждания и дългите събирания продължават до края на програмата – там придават огромно значение на демократичните процедури, тъй като са убедени, че така се гарантира честността във взаимоотношенията им, а и че от това ще зависи дали ще получат доверието на другите граждани. Дори е странно кога са успели да направят толкова много неща, когато дълбоките разговори до среднощ са толкова чести.

*Юлие, Девин:* *Хубаво е, че сме различни, но е трудно да въвлечеш хората в единен ритъм. Нещо, което приехме като ценност още в началото на проекта, беше да се взимат решенията демократично, да е осмислено от всички и всеки да е казал своето “да”. Но това губи време или сроковете те удрят по петите. И не можеш да обсъждаш безкрайно. Демокрацията е хубаво нещо, но трябва да се сложат рамки – времеви рамки... Никога не ни стига времето, определено за среща.*

*Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.:* *Хората не са подбирани, те са се самоподбирали през цялото време. Минали са през няколко етапа на “естествен подбор”. Членове на настоящия екип са онези, които изглежда са най-големите инати. Те са имали най-много и желание да направят нещо, и съпротивителни сили спрямо негативните въздействия на средата и на външния свят.*

Динамиката на местните групи може да се определи като пулсиране. Но и ние не си бяхме представяли, че тя ще наподобява прииждането на вълни от различни хора, като следващата вълна изхвърля част от предишната – въпреки че политическите процеси в страната дотогава би трябвало да ни накарат да допуснем и възможността за поява на такъв модел. Около ядро от 5-6 души се присъединяваха и отдръпваха различни хора в различни моменти. Тези процеси бяха зависими от вида на инициативите, по които се работи. Повечето хора предпочитаха да участват в дейности, които са свързани с професионалната им област. Но има и такива, които остават и след приключване на инициативата, заради която са се включили. Затова е трудно да се изброят хората, работили по програмата през тези две години.

*Юлие, Девин:* *Тези, които останаха, не осъждаха остро напускащите. Правото им на избор беше уважено. Напусналите продължават да минават през офиса, понякога дават съвет.*







## ОБУЧЕНИЕТО - ИНФОРМАЦИЯ И/ИЛИ ДЕЙСТВИЕ

*Ако знаеш, че бебето минава през десет болести и че това е нормално, няма да се побъркаш, когато вдигне температура. Това ни липсваше.*

*Юлие Шехова, Девин*

Обучението на местните групи беше замислено като надграждащи се стъпки. Местните групи трябваше да се запознаят с десетки нови неща – нови понятия и от социалната сфера, умения за водене на срещи, за допитване до мнението на гражданите, водене на преговори, планиране и отчитане, водене на документация и счетоводство, изграждане на стратегии, издателска работа, компютърни умения и т.н, и т.н. Подходът на програмния екип предполагаше всяка среща да има елемент на предаване на опит и умения. Успоредно с това се провеждаха и семинарни обучения. Отчитаме, че не познавахме достатъчно добре нуждата от нови знания и необходимата степен на адаптиране на информацията. Затова имаше и случаи, в които групите казваха, че не разбират поставените им задачи. Опитът ни показва, че ефектът от обученията е по-голям, когато семинарите са последващи опита на групите да реализират някаква инициатива. Хората свързват теорията с въпросите и трудностите, които са възникнали по време на работата им, с техен собствен опит. В противен случай възприемат информацията предимно абстрактно.

Въпреки че знаехме, че обучението на местните групи е наложително, в началото се страхувахме, че самата идея за обучение може да предизвика реакция на отрицание – та това са зрели хора, някои от които на водещи управленски позиции. Оказа се, че сме били прави да се боим от това.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** *В началото обучението се посрещаше с недоверие. Ние мислехме, че нямаме нужда от обучение. Българинът казва: дай ми пари, а не ми давай акъл, аз зная какво да правя, мога да се справя. Много скоро се разбра, че това е погрешно мислене.*

Беше трудно да се планират стъпките в обученията и поради смяната на състава и на самите групи. Нямахме сигурността, че инвестираме в достатъчно много хора и достатъчно последователно – и в двата града има само по двама-трима души, които са били участници от самото начало до края. Затова всяко обучение трябваше да се подбира много добре, а тези, които ги провеждаха, имаха тежката задача да печелят всеки път доверието отново и на нови хора.

**Юлие Шехова, Девин:** *Ако тогава, още в началото, се беше почнало с обучения, то всичко щеше да отиде на вятъра. Групата беше невероятно динамична. Хората не знаеха до каква степен могат да се ангажират с програмата.*

А едно добро обучение беше в състояние да “взриви” групите и да ги хвърли в размисъл и горещи обсъждания за много време. Затова и можеше да бъде и повратна точка.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** *Работата ни се отпущи с провеждането на един семинар. Той беше пожелан от ученици, които искаха да се занимават с екология. Ние ги подкрепихме и проведохме семинара заедно с фондация “С.Е.Г.А.” и фондация “Отворено образование”. Тогава на практика видяхме точно каква е методиката на работа с гражданите, как да се допитаме до тях, как да обсъдим проблемите, как да се ангажираме с тях и как после можем да направим първите си стъпки за решаването им.*

*Обучението е това, което направи най-много за промяна в съзнанието на хората, за обединяването на хората. Освен че си изяснявахме какво е гражданско общество, как се пишат проекти, ние набелязахме и съвсем практически планове за работа, съвсем близки и кратки, възможни за нас. След семинарите се работеше по тях и се постигаха резултати.*

Една от основните области, в които всички се обучавахме, е стратегическо планиране, разработване на проекти, техники за планиране с участие с широко участие на гражданите. Това бе и темата на първото обучение, проведено от Ян Негерс, консултант от НОВИБ. Това бе и едно от обученията, довели до съществено развитие на Програмата.

**Енчо Зотев, Мадан:** *Имах удоволствието да бъда в проекта още от самото начало и да бъда на всички обучения. С Ян Негерс проведохме обучение, което беше за нас много важно – учехме се да определяме проблемите, показателите, по които да преценим дали можем да се справим с проблема, какви фактори биха оказали влияние по време на нашата работа. Ян Негерс наричаше тези фактори “килъри”, убийци. После имахме възможност, реализирайки тези проекти, да приложим това, което ни бяха учили нашите приятели.*

**Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** *Най-много помощ в онова начално време получихме от С.Е.Г.А. и то най-вече с организирането на семинарите на Пампорово с Ян Негерс. Там ми стана ясно как една нестопанска организация може да влияе върху развитието на един проблем. Стана ми ясно какви видове са тези организации и как се прави проект. А това са А и Б на тази работа. Оттам насетне ние започнахме конкретно да прилагаме нещата. Например ние, лекарите, направихме сдружение, което регистрирахме – “Авицена”. Определено ПМР е водещото, лицето; знае се че ние сме техен продукт...*

Подходът ни “учим се, като правим нещата” този път, в някакъв смисъл, удари на камък. По-късно хората споделиха, че всички тези принципи на участие и на управление на програма са били много нови за тях. Местните координатори трябваше за кратко време да се превърнат в мениджъри, счетоводители и още десет неща едновременно. За жалост късно разбрахме, че те са прекарвали много безсънни нощи, учейки се да работят с компютър или да пишат проект, или обсъждайки в група как да постъпят в конфликтна ситуация. Юлие описа тези драматични за тях трудности така: “Все едно да минем едномесечен курс по английски в Бизнес-центъра и да се запишем английска филология” ... Слагат те на старта и ти казват “Гони!”

В края на програмата и двете групи открито споделиха, че са имали нужда от повече обучения: например по групова динамика, по изграждане на екип и работа в екип. Сега преценяваме, че една от причините за тази оценка е в недостатъчната подготвеност на програмния ни екип и в забавянията на работното темпо при смяната на координаторите. Защото идеята беше, че оказвайки помощ на групата, координаторът има ролята и на учител. Същата допълнителна задача имаше и консултантът по програмно развитие при срещите си с групите. За жалост по време на работата е трудно да се прецени дали, какво и доколко хората са се обучили.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** *Вярно е, че имахме обучение, но то вървеше паралелно с работата. Бих препоръчала за бъдещи проекти, които имат такава цел, да се осигури минимум половин година, а ако може и една година обучение просто за инициативни граждани, при това само някои от които после ще станат организатори и проводници на идеята за обединяване на гражданите за решаването на местни проблеми.*

Всички участници в Програмата се промениха за тези две години. Научихме се повече да ценим общуването, а и начинът ни на общуване много се промени. И вероятно поради участието на толкова много и различни хора стана по-голяма и толерантността ни към различното мислене.

## КАРЕ

5 май 1999, Полша

*Всички превъзбудено обсъждат, надвикват се, говорят едновременно. Юлие държи един дребен портокал в ръцете си. Изведнъж усмихнато казва: “Предлагам да говори само този, който държи портокала, както ни учеше Габи”. И го подхвърля. За миг настъпва мълчание, всички приемат предложението. Портокалът започва да се прехвърля от ръце в ръце. Със смях.*

*Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.: Когато започнах да координирам работата на Девинската група, се опитах да си изградя поведение на човек, толерантен към различното мислене, на човек, който е от партньорската организация, който страшно много обича да обсъжда нещата и да води диалог за всяко нещо, което тях ги вълнува и притеснява, или което не им е ясно и искат да научат. Мисля, че това им допада. Освен това се опитах да се държа като човек, който не раздава истини и оценки от първа ръка.*

*От тях научих много неща. Първо, научих много неща за самото място, за самия град, които досега не знаех. Освен това, за пореден път се убедих, че не е лесно да се работи с хора. Много трябва да се внимава с изричането на крайни оценки, на крайни мнения.*

*Научих, че е страхотно тогава, когато можеш да вдъхнеш кураж на някого да продължава да се занимава с нещо, което не му носи пари, а по-скоро му краде от свободното време. Той си е достатъчно луд, за да го прави. Страхотно е, когато кажеш на човека колко е хубаво това, което прави. Те просто всички са много мили и е страхотно, като видиш колко им светят очите в такива моменти. Това са хора, в които основната промяна е, че са започнали да си градят едно ново самочувствие. И в моментите на проява на това самочувствие виждаш, че всички трудности, които сме преживели до момента, са си заслужавали.*

## ПЪТУВАНЕТО ДО ПОЛША

### КАРЕ ОСТРАНИ:

**Камелия А. Станчева, С.Е.Г.А.:** Винаги сме се пазили от про(из)веждането на семинари. И от пазене, оказа се, сме се хвърлили в другата крайност - плувай, пък ще видиш как става, аз ще ти помагам, като поискаш. Нагълтал вода, плуващият често не може да извика за помощ.

*По време на пътуването в Полша си дадох сметката, че отделното обучение е необходимо, но не е достатъчно - то трябва да е от логично следващи се стъпки и далеч прицелено. Научих се още, че хората не винаги си признават какво не могат или не знаят, а често се случва и да не могат да го формулират. Може би работещата формула е комбинация от принципът на видяната от нас в Полша Програма Диалог “Активният гражданин е информираният гражданин” и нашия принцип “Уча се, като правя нещата”.*

Пътуване на програмния екип за среща със сходна програма в Източно- Европейска страна - по предварителна идея това трябваше да се случи в началото на програмата. Но при непостоянния състав на местните групи все ни се виждаше, че не му е още времето. Искаше ни се те да натрупат колкото се може повече опит и съответно въпроси, за да може пътуването да им е полезно.

Имахме възможност да избираме между Румъния и Полша. Спряхме се на Програмата “Диалог” в Полша.  
(...информация???).....)

*(вж. обратна информация от групите)*

Срещата с полските колеги имаше един много важен ефект върху представителите на местните групи – те си дадоха сметка колко много работа са свършили и самочувствието им порастна.

*Камелия А. Станчева, С.Е.Г.А.: А колко много неща не сме си казали за тези две години! Беше странно и хубаво да се наблюдава онова второ поле на комуникация, което се случваше между нас самите по време на срещите ни с хората от програма “Диалог”. Именно там и тогава някоя дума хвърляше камъче и предизвикваше коментарите, обикновено изразявани често не само с мимика, но и с разменени през масата реплики. Именно тогава често трябваше да се пита: “Нима това не е обсъждано?!” или “Защо е тази реакция, като при нас е същото?!” и други подобни. Едно от нещата, които предизвикаха коментар, бяха думите “Не всички, а който има желание”.*

*Мисля си, че това пътуване трябваше да се случи по-рано, въпреки че знам, че беше невъзможно. Тогава, струва ми се, за първи път стана онова “магическо” общуване, което е липсвало и на двете групи. Мисля си, че е необходимо в бъдеще екипите да излизат извън града, без възможност да притичват, за да си спят у дома, и да прекарват в различна обстановка повече време заедно - като екип, заедно екипите или заедно с нас. Това наистина поражда връзки между хората. Видяхме, че го използват много в Диалог-програмата и явно има защо. В нашата балканска култура стопляне на връзките, мисля си, е необходимо, за да може функционалните връзки да са чисти от мнителност и премълчани огорчения.*

## ГЛАВА 4

### МЕСТНАТА ВЛАСТ – ЗАЕДНО С НЕЯ ИЛИ ВЪПРЕКИ НЕЯ

*Отношения на групите с местната власт. Различните модели. Кога се стопяват ледовете. За ползата и вредата от властта като партньор.*

*Най-добрата власт е контролираната от гражданите власт.*

*Д-р Хасан Хаджиев, Мадан*

Въпросите, свързани с участието на местната власт, в Програмата са много. Дали е трябвало да използваме кметските институции, за да осъществим връзка с инициативните хора в града? Добре ли е или е лошо, че офисите и на двете места са в сградите на общините? Дали е било нужно да се намесим по-активно в отношенията между групата в Девин и кмета Силвия Юркова, когато очевидно имаше проблеми? Добре ли е или е лошо, че групата в Мадан има пълната подкрепата на кмета Гаджев? И т.н., и т.н.

Има едно нещо, което е сигурно – отношенията между инициативни групи и местна власт, както и изобщо участието на институциите в Програмата, са много различни на двете места. Трудно е да се каже кой е по-определящият фактор за това различие – местната власт или самите групи.

Координаторите и в Девин, и в Мадан - преди да започнат работа по Програмата - са свързани с местната власт, макар и по различен начин. Стоянка Стефанова е председател на Градски съвет на СДС - Мадан и има водеща роля в предизборната кампания на Валетнин Гаджев, избран за кмет през 1995 г. По време на подготвителният етап на Програмата, Юлие Шехова е началник на Административно-организационния отдел в Общинска администрация - Девин. Тя напуска работа заради Програмата и въпреки мнението на кмета Силвия Юркова.

На пръв поглед е логично отношенията между гражданските групи и местната власт да се развият горе-долу по един и същ начин. Още повече, че и в двете общини местната власт не само е декларирала предварително съгласието си за Програмата, но и е обещала да я подкрепя. И в двата града кметовете предоставят помещения за офиси в сградата на общината и поемат разходите за наем и ток.

*Силвия Юркова, кмет на Девин: Като кмет на общината аз адмирах този проект, защото той има свое място в нашето демократично развитие и най-вече в създаването на гражданско общество. Гражданската позиция е нещо сериозно, свързано с отговорности, задължения, ангажименти, а не само с права. За съжаление на този етап хората мислят, че демократизирането на обществото е свързано предимно с права, без да си дават сметка, че личната отговорност и гражданската позиция е необходимо условие за демократизиране на едно общество.*

*Втората причина да адмирам проекта е, че общината заедно с ПМР могат да извършат няколко съвместни мероприятия, могат да работят заедно и да постигат макар и дребни неща, но с определени резултати.*

*Според мен общинското ръководство не е необходимо да се ангажира в детайли с предложената проява. По-скоро достатъчно е да си даде благословията, да се създадат условията за осъществяването на тази проява.*

**Юлие Шехова, Девин:** *Още в началото на мандата си нашият кмет Силвия Юрукова откри приемна и призоваваше гражданите да дойдат и да поставят проблемите си. Там усилия се полагаха в продължение на повече от половин година. За съжаление никой не дойде да постави някакъв общ проблем. Хората идваха с личните, семейните проблеми.*

**Валентин Гаджев, кмет на Мадан:** *Непрекъснато трябва да се води диалог с хората. Но не може да го води само властта, независимо дали е централна или местна. Едно е когато гражданските организации говорят на хората, друго е когато аз говоря. Когато им го говори кмета, те го приемат като власт – че той пак ги заблуждава, че той пак си гледа своята работа.*

Въпреки това отношенията на екипите с местната власт на двете места са много различни. Проблемите в Девин започват от първия ден.

**Юлие Шехова, Девин:** *В началото идваха да ни искат обяснение дори общински съветници - по образование и култура. Какви са тия пари? Колко струва това и онова?*

**Принцип при финансирането на т.нар. “малки инициативи” на гражданите беше да не се разчита само на средствата от Програмата, а да се търси и подкрепата на местната власт, и на местния бизнес, доколкото има такъв в двете общини. В Девин обаче партньорството с местната власт ставаше изключително трудно. Групата споделя, че отношенията им с общинската администрация не са проблемни, че често се договарят с отделни служители, но окончателното решение не се подписва от кмета и работата спира дотук. Аргументът, че това се прави заради хората на Девин, а не за слава на екипа, не винаги успява да промени хода на събитията.**

**Някои хора смятат, че “Партньорите” работят вместо общината, вършат работа, която е нейна, защото тя самата не се мърда и защото ѝ е изгодно да бъде така”.**

## ВРЯЗАНО КАРЕ

На практика трудно може да се каже, че има партньорство /на ниво ръководство на община/. Досега нещата вървят на принципа “крачка напред, две назад” /видно от изложеното по горе/. С отделните служители в общинска администрация /по конкретно касаещи ресора им проблеми/ има партньорски взаимоотношения. Трудностите идват на ниво ръководство на Общинска администрация. По наше мнение, наложило се от досегашните ни контакти с ръководството на Общинска администрация, причините се дължат на:

- непознаване на задачите и възможностите на неправителствените организации;
- страх и подозрителност към гражданската инициатива;
- приемане и третиране на ПМР като обслужващ орган на Общинската администрация /Най-фрапиращ пример за това бе участието ни в подкрепата на събора в Лесичево. Всичко, което направихме, бе прието като наше задължение. Името ни не бе споменато нито веднъж при поименното изказване на благодарност към всеки оказал финансова подкрепа, въпреки приноса на ПМР - Девин за конкретната инициатива/.

Водени от голямото ни желание партньорството с Общината да бъде реализирано на практика, не оценихме адекватно реалната готовност на Общината за това. Приехме декларацията за партньорство като готовност за такова. Все още търсим работещият вариант, при който, при веднъж поети ангажименти, да не се променят неколккратно условията в движение.

Из отчет на екипа в Девин / октомври 1998 г.

**Гинка Капитанова, ФРМС:** **При всички случаи, ако има още от самото начало пълно разбиране от страна на местната власт, е по-лесно. Но пък никога не знаеш какво печелиш**

**когато губиш. Така че повече усилия да се отвори местната власт може би пък са за добро...**

*Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.: Като че ли това развитие на отношенията на екипа в Девин с местната власт им е помогнало. По този начин те са мобилизирали повече сили у себе си, за да постигнат замисленото въпреки неблагоприятните обстоятелства. Има една история около техния хубав проект “Девин – зелен и привлекателен”, който е предвиждал много сериозни действия за разкрояване на централната градска част, която е можело да изглежда много по-добре от това, което е в момента. Там са били включени възстановителни работи по зелени площи, бордюри, пейки, детски кътове и др. - няма да изброявам всичко. Лошото е, че в един момент след устни обещания от страна на общинското ръководство, кметицата е казала: не, това не е ваша работа, а е наша работа, на общината. Може би не е настанал моментът, в който двете основни партньорски страни могат да оценят взаимно ползата от съвместните си действия. Да се надяваме, че в бъдеще ще има по-голяма чуваемост между двете страни. Това е коствало много нерви на групата. Но те са помъдрели от това. Защото сега са по-убедени в позицията си и повече умеят да я отстояват. Постигнали са една част от замисленото. И като че ли му се радват много, харесват си го и си го обичат тъкмо защото им е струвало много - въпреки че не са успели да направят всичко замислено.*

*Мариана Милошева, С.Е.Г.А.: Всяка гражданска организация, регистрирана или не, също извървява своя път, за да може да се научи как да представя идеите си пред местната власт. Защото - като говорим за партньорството - то пътят се извървява от двете страни. Така че – според мен – случилото се в Девин е шанс. Едно е да имаш абсолютната отвореност за сътрудничество с местната власт и тя пряко участва във всички инициативи – това е случаят в Мадан. Но смятам, че това е някак си по-лесният вариант: просто имаш местна власт, която е вътре в програмата, тя е действително партньор. В същото време, когато имаш повече трудности в изговарянето на нещата, в намирането на съвместните решения, тези трудности невинаги са само лоши. Все пак партньорството се ражда на основата на доверието. А доверието иска време. То просто трябва да се храни. А то се храни, когато ти от опит видиш, че нещата са полезни, когато двете страни могат да се убедят, че то – партньорството - е възможно. Освен това, не мога да кажа, че причината за лошото взаимодействие е само в местната власт. Може би и ние не сме намерили най-добрия подход да отворим местната власт, така че тя да се чувства сигурна, да е уверена, че гражданското участие не хапе, а помага.*

В Мадан отношенията с местната власт се развиха по коренно различен начин. Тук именно кметът Валентин Гаджев бе активен и търсеше сътрудничеството на инициативната група. В групата участва и заместник-кметът Шинка Хаджиева. Подкрепата на властта към инициативите на гражданските групи се изразяват в консултантска помощ, материали и средства.

*Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.: Кметът на града е много инициативен човек, той има много хъс за това в Мадан да се случат чудеса. Това е една отворена местна власт, според мен, амбициозна, която е била предварително готова за Програмата; разбрала, че нещата трябва да се правят с хората, а не за тях.*

**Шинка Хаджиева, заместник-кмет на Мадан:** *Не сме имали проблеми. Дори политически. Общината подкрепя проекта. Видели сме ползата и за двете страни. И най-малката инициатива, и нещичко да се започне – винаги сме го подкрепяли. Помагали сме за толкова много неща, дори с чисто техническа работа. Архитектът на общината е от Смолян, идва*

веднъж седмично, работи на хонорар. Когато сме го молили да направи нещо за проекта – той го прави на добра воля. И лични връзки сме използвали. Нали хората ще бъдат доволни! Защо да не се обединим всички, това не го разбирам!

Мисля, че при нас доверието между екипа и местната власт допринесе в голяма степен за успехите. Може би при нас отношенията бяха по-чисти, по-честни. Може би липсва недоверие към третия сектор.

Още от самото начало знаехме и не си правехме илюзии, че по някакъв начин тук ще идват пари, за да могат да се запушат някакви дупки, които местната власт не може да запуши.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** Не можем да работим в града, да развиваме инициативи, без това да е одобрено и съгласувано със съответните отдели на общинската власт. Повечето от нещата трябва да ги знаят. Не можем да правим инфраструктурни промени, без да сме получили съгласието им - къде и как го направим, и без общината да участва с нещо. Дори да решим да направим парка, без помощта на общинската администрация не можем да проучим дали тази площ е държавна или общинска, ведомствена ли е, частна ли е? А и общината трябва да даде съгласие и да каже намерението си какво ще прави с тази площ. Тяхното съгласие просто ни е нужно, както и техните специалисти, които да ни консултират... Без подкрепата, без съдействието, без компетентната помощ на местната администрация и без рамото на кмета на общината нищо нямаше да стане. Даваме си сметка за това. Ние бяхме винаги ръка за ръка за всичко, което правехме. Благодарим им. Мисля, че можем да бъдем горди. Г-н Гаджев още в самото начало заяви подкрепа и до края не я оттегли, което ще рече, че е имало на кого да разчита, за да продължава тази подкрепа.

Единственият случай, в който екипът в Мадан и кметът застават на различни позиции, е когато група учители правят застъпническа кампания. Искането им е да бъдат отпуснати средства от общинския бюджет за тяхното всекидневно пътуване до селата в общината. Учителите постигнаха искането си, а това беше първият случай, в който кметът гласно призна, че е изненадан, че екипът на Програмата, която подкрепя, може да застане срещу него, но после определи случилото се като един добър урок за себе си.

**Валентин Гаджев, кмет на Мадан:** Може би аз съм най-доволният гражданин от този проект, защото кметът, преди да бъде кмет, е гражданин. След като му изтече мандатът, той пак се влива в гражданите.

Защо казвам тези думи? Защото наистина ние партнирахме. Наистина Партньорите успяха да активират хората, успяха да активират общинската администрация, а също така и мен да провокират за решаването на много проблеми. Проблеми, които ги знаехме, но може би ги подреждахме на по-заден план, тъй като гледаме глобални неща. Благодарение на тези хора с малко средства е свършена много работа. Защото в тази работа се включиха граждани, включи се цялата администрация, включиха се децата. Така, повярвайте ми, се свършва много и по-полезна работа и на тая работа се гледа по-другояче. Затова много благодаря на Партньорите. Ние всички бяхме в екип...Аз съм и съучредител на сдружението "Партньори за местно развитие -Мадан" - не като кмет, а като гражданин.

Тъй като действията на групата в Мадан бяха подкрепяни от местната власт, едно от основните предизвикателства беше екипът да стане разпознаваем за обществеността, да се изгради собствен, различим образ. Много силна се оказа нагласата, че всичко е работа на общината и че тя за всичко е виновна – и за ненаправеното, и за направеното.

**Шинка Хаджиева, заместник-кмет на Мадан:** Сигурно половината град смята, че направеното е дело на общината. Но никога не сме злоупотребявали с това. Винаги сме казвали, че това е съвместно с ПМР – и когато се правят съобщения по кабелната телевизия.

Въпреки, че групата информираше обществеността за всяко свое действие чрез листовки и чрез изявления по местната кабелна телевизия, хората, които не са участвали в дадено събитие, се затрудняваха да отговорят кой е неговия организатор и по навик сочеха общината. Още повече, че в групата на най-активните имаше и хора от самата власт. Има, разбира се, и мнения, че кметът подкрепя инициативите, защото хората си мислят, че направеното е негово дело, а това работи за името му.

Една от хипотезите ни за трудното създаване на собствен, различим образ на маданския екип е, че ползването на офис в сградата на общината допълнително затвърждава впечатлението, че те са част от властта. От друга страна, екипът изтъква и някои предимства да са в една сграда с органите на местното управление.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** Много ни помага, че сме в една сграда. Те са ни винаги под ръка. Сутрин, когато кметът си изпие кафето и намери малко време, минава от тук. Идва и казва: искам да ви видя. Често се случва да идва при нас, без да сме го търсили. Ако ние предизвикаме разговор, той предпочита да дойде при нас в офиса ни. Тук разговорът ни се води конкретно за нашите работи. Ако отидем при него, там разговор не може да се води спокойно, защото идват хора, чука се на вратата. Не може спокойно да се говори за нашите проблеми. Когато ни потърбват специалисти, веднага отиваме и ги намираме.

Но в края на Програмата и двете групи оцениха, че е необходимо да променят местата на своите офиси.

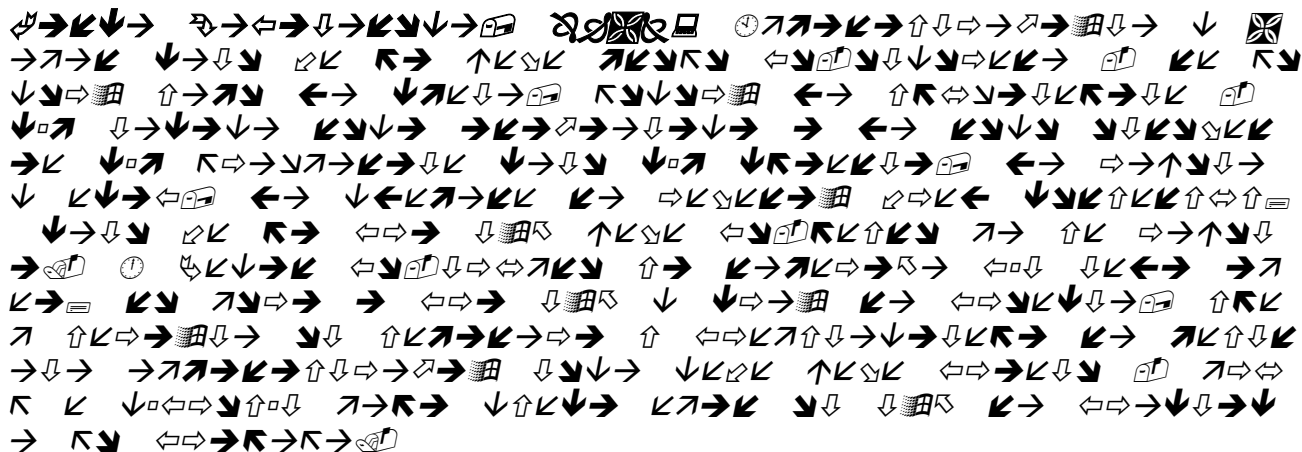
**В Девин проблемът за собствения образ на екипа не съществуваше, макар че към него се присъединиха хора от общинската администрация. Защото обществеността беше наясно, че местният екип от една страна и кметът, а и общинският съвет – от друга, не могат да достигнат до съгласие за общо действие. Макар че е факт, че все още хората свързват местната власт главно с кметската институция.**

**Силната зависимост на отношенията между гражданските групи и институциите на властта от личността на заемащите съответния пост показва, че самоуправлението все още е незряло и че няма достатъчно добри механизми за връзка и партньорство.**

**д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** И по-нататък в пряката работа просто разбрах, че има една най-добра власт. Най-добрата власт е контролираната от гражданите власт. Това е истината. Много важно е контролът да не е само по време на избори - да дойдат хората на изборите и да кажат: не, тази власт не беше добра. А контролът трябва да бъде постоянен. Трябва да е в условия на активност. Само така може би България ще има власт най-сетне, която ще служи на хората.

**Отчитайки недостатъчната информираност на местните власти за предимствата на гражданското участие в решаването на местните проблеми, бяхме предвидили като част от Програмата серия от обучения, предназначени специално за общинските съвети и администрацията. Фондацията за реформа в местното самоуправление имаше опит от работата си с редица общини в страната и затова техен екип пое организацията и**

провеждането на тези семинари. Бяха проведени обучения, на които се обсъждаха принципите на местното самоуправление, какви са предимствата гражданите да участват във вземането на решения и във формирането на общинската политика, техники за допитване до мнението на гражданите и пр.



Прякото участие на отделни представители на общинската власт в изпълнението на някои инициативи на гражданските групи, както и включването им в обученията на екипите силно промени възгледите им за Програмата и за другите участници в нея. Промени се и собственото им усещане като граждани на общината. Общият интерес и общата работа стопиха бариерата между “ние – администраторите” и “те – гражданите”.

**Шинка Хаджиева, заместник-кмет на Мадан:** Сега вече се чувствам повече като част от ПМР - като гражданин - и по-рядко като управляващ. Ако има някакъв проблем, вече не бих събрала хората чисто служебно в залата, където си правим опертивките. Бих предпочела да ги поканя да пием по едно кафе и те да ме почувстват като част от тях, като учител, като колега, който иска да помогне на училищата за решаване на даден проблем. Дори не аз бих ги поканила. Бих помолила Стоянка да разгласи, че правим среща, а аз да отида като една от екипа. Нека да дойдат тези, които желаят, които имат интерес, а не всички задължително.

Представителите на местната администрация и общинските съветници постепенно промениха и мотивите си да ценят Програмата и работещите по нея местни екипи. За тях Програмата беше и възможност да допълване на празнините в общинския бюджет, и източник на информация за мнението на гражданите, и информация извън границите на двете общини.

**Сергей Димитров, началник отдел Образование, Девин:** Когато решим да направим нещо, отиваме да го съгласуваме с Партньорите, защото те могат да ни подпомогнат финансово.

С времето местните екипи се наложиха като достойни партньори за по-мащабни действия, като съветници на местната власт, като посредник между властта и гражданите. Това не би било възможно без промяна и в мисленето на самата местна власт.

В Девин местният екип допринесе за създаването на Общинска стратегия за развие на Девин като туристически център. Това бе наложено след проучване на мнения на

*жителите на общината за възможностите за икономическото развитие на района. Екипът изработи анкетни карти и ги разпрати до кметовете на всички селища в общината, за да отразят географските особености, човешките ресурси, наличието на исторически забележителности.*  
*????????????????още????????????????*

Икономическият спад в региона, общото обедняване на населението, растащата безработица бяха често теми на разговор. В Програмата нямахме предвидени средства за стимулиране на икономическа предприемчивост, за бизнес проекти. Първичният анализ показваше, че помощ в малки размери и “на парче” няма да има нужния ефект. Бяха необходими мащабни инвестиции, а и централната власт предвиждаше специална политика за пограничните райони. Кметът на Мадан Валентин Гаджев, постави въпроса: Защо не помислим за регионална стратегия, за развитието на цялата Смолянска област. Реално погледнато, проблемите на Мадан или на Девин са много близки с тези на другите родопски общини. Идеята беше ценна – досега това не бе правено, още повече по инициатива на местните хора. Колегите от ФРМС се заеха с координацията на изработката. За общото изготвяне на стратегията бе привлечена експертна помощ от “Еко 2000”. Местните екипи допринесоха за събирането на информация за региона, с провеждането на обсъждания в различни групи. Стратегията за икономическото развитие на Смолянска област беше готова ?????кога. През юни 1999 г. на годишната среща на Асоциацията на Родопските общини тя бе обсъдена спрямо Националния план за развитие на регионите. Стратегията бе използвана като средство за лобиране за повече инвестиции в региона. Тази беше първа по рода си в България и след като през лятото на 1999 г. Правителството постави изискването всяка община да има своя стратегия за развитие, стана модел за изработването на стратегии на райони.

**ДА СЕ ДОПЪЛНИ** каквото трябва за  
*Туристическата концепция в Девин*  
*Стратегията за развитие на Смолянска област*

*????? Каква беше историята за привлечените в Мадан средства за екология?????*

## Глава 5

### МЕСТНОТО РАЗВИТИЕ И УЧАСТИЕТО НА ГРАЖДАНИТЕ

*Местното развитие. Възможно ли е участието на гражданите. Да спечелиш доверието. Етапи в развитието на отношенията между екипите и гражданите. Мотиви за участие. Нагласите. Промяна или начало на промяна.*

*Прави го този, който иска да го прави.  
Подкрепя го този, който иска да го подкрепя.*

**Юлие Шехова, Девин**

Програмата е построена върху философията, че тъкмо участието на гражданите е гаранция за устойчивостта на промяната и на местното развитие, за демократизацията на институциите. Това е философията, че “експерт” по проблема е засегнатият от него – защото най-добре го познава и сигурно има предложения за решението му. И още - че жителите на общините имат потенциал, който може да бъде развит, и умения, които да бъдат инвестирани в развитието на регионите, стига институциите да оценят предимствата на участието, а пасивните жители да се превърнат в активна страна, която предлага, участва в реализацията, изисква и контролира, или иначе казано – да се превърнат в граждани.

Интервютата, които направихме в двата града в края на програмата, не ни дадоха нито едно определение на това какво всъщност е *местното развитие*. Това понятие е действително още ново за България и вероятно именно затова то се разбира различно и трудно се дефинира. Една от най-популярните му употреби е тъкмо най-ограничената – смята се, че местното развитие е развитие на икономика, инфраструктура, екология и пр., но се пропуска човешкото развитие, индивидуалния човешки потенциал, изграждането на общностите.

Опитът ни от тези две години показва, че възгледът за местното развитие е най-определящ както за степента и формата на гражданското участие, така и за сферите, в които работят гражданските групи.

*Д-р Хасан Хаджиев, Мадан: Докато в началото на демократизацията на нашето общество хората много бързо се включиха в политиката, в бизнеса, и сега най-непонятен за тях е нестопанският сектор. Защото няма ясна представа как действа той, как решава проблемите на обществото. На хората не е ясно, че една такава организация трябва, условно казано, да осигури дарения, доброволен труд и да ръководи един процес - и този процес след това безвъзмездно да се преотстъпи на хората. И така да се прави развитие.*

В Мадан усилията бяха насочени предимно към дейности, подкрепящи програмата на местната власт. Това бе възможно, разбира се, и заради подкрепата на кмета и администрацията, а в много случаи и на тяхната активност.

В Девин част от хората, включили се в местния екип, са сред групата от седемнадесет души, които още през май 1997 г. имат идеята да създадат АГАР – Асоциация “Гражданска алтернатива за развитие”. Включвайки се в Програмата, те разбират своята задача като “да направят града по-човешки за живеене”. Липсата на подкрепа от страна на властта допълнително подсилва тяхната склонност да правят малки неща и то задължително с участието на повече хора.

## РАЗВИТИЕ НА ОТНОШЕНИЯТА ЕКИП - ГРАЖДАНИ

Поради спецификата на програмата – стремежа да се стимулира активността на гражданите и възникването на групи с общ интерес, а не регистрацията на организация – трудно е да се постави ясна граница между “екип” и “инициативни граждани”. Такова разграничение има едва към края на програмата. Различни хора участваха по различно време, различно дълго и имаха различен принос – в зависимост от своя интерес.

От гледна точка на гражданското участие историята на програмата има три етапа, които по същество са свързани и с различната технология на реализацията на т.нар. малки проекти. Тези етапи не бяха заложени в нашия план, а се очертаха естествено в развитието на отношенията между инициативните групи и отделните граждани или групи от граждани.

Само първият етап е еднакъв на двете места и това произтича от факта, че през първите месеци групите нямаха опит и бяха склонни в по-голяма степен да правят това, за което са посъветвани.

## ПЪРВИ ЕТАП “ОПОЗНАВАНЕ”

*Мото?*

**Първите месеци от Програмата са посветени на огласяването на философията ѝ и изобщо на съществуването ѝ. Това е времето на преодоляване на стари нагласи и по-нови предразсъдъци или – преодоляване на първичното недоверие (защото печеленето на доверие идва по-късно). През този първи етап групите проучваха мнението на гражданите в своите общини относно проблемите и степента им на важност.**

И двете групи още в самото начало си даваха сметка, че има огромно недоверие спрямо тях и тяхното желание да включат гражданите в някакви действия и че това ще бъде голямата пречка, която трябва да преодолеят. Впрочем недоверието е проблем в началото на всяка програма. Сега то идваше както от страна на работещите в институциите, така и от всеки един живеещ в града и околните села.

Една от причините за недоверие е фактът, че инициативите са провокирани от фондации. Нагласите към “онова, което е фондация” претърпяха следните метаморфози: Първоначалната нагласа бе, че това е нечист интерес (“*Каква им е далаверата да идват тук?*”). Недоверието бе насочено главно към онези, които не е ясно какво и защо вършат и са някъде далеч: “*Вие сте луди, ако си мислите, че в Девин ще дойдат от София и ще ви купят компютър!*”.

Със започването на програмата недоверието се прехвърли главно върху тези, които са на платена длъжност, а с времето и върху техните съмишленици. Повечето от онези, които се включиха пряко в работа по програмата, макар предварително да се съмняваха поради методиката ѝ (спомняйки си ОФ-миналото), все пак изминаха по-мъчителния път - промениха мнението си от едната крайност - “отричане”, към другата – “участие”, постепенно осъзнавайки предимствата ѝ. Но това се случи най-вече защото в местната организация те виждаха вече не някаква софийска организация, а свои съграждани, които се опитват да сторят нещо добро за други свои съграждани. Така че за доверие изобщо към фондации не може да се говори. Доверието бе към конкретната група от инициативни граждани - и то се печелеше бавно.

*Цветанка Мерджанова, Девин: Бях поканена на една среща с представители на С.Е.Г.А. и местните координатори. От нея останах много скептично настроена, просто реших, че това е един пореден балон. Въпреки всичко реших, че има нещо ценно в хората, които работеха тук на място и реших да поддържам контакти, които общо взето бяха: на месеца веднъж да ида да видя какво става там. Така в продължение на половин година може би се опитвах да си създам някаква представа за нещата. Кое ме увлече? Увлече ме това, че хората работеха*

къртовски за нещо, което не го виждах като реализация. Постепенно се включих и аз - опитах да променя нещо в подреждането на работата. Не че успях, не че намерих някакъв начин, но това ме накара да навляза по-надълбоко и да видя колко е трудно наистина.

Узряването е много, много бавно. Дори допреди няколко месеца мислех, че една голяма част от нещата, с които сме се заели, са неосъществими. Сега съм по-склонна да си мисля, че да могат да станат, ще е нужно много, много време. Ако си го представяме така - с вълишебна пръчка да направим едно ново общество, просто няма да го бъде. Но ако имаме търпението да работим с хората, може би...

**В този първи етап групите започнаха да публикуват малки бюлетини, заложили в програмата като един от инструментите за информиране и допитване до гражданите. В Девин го нарекоха “Лъч”, а в Мадан – “Алтернатива”. Бюлетините се издаваха в продължение на цялата програма и огласяваха както философията на гражданското участие, така и началото на конкретни инициативи и резултатите от тях. Списваха се доброволно от местни хора – те именно станаха първите доброволци към екипите. При липсата на общински вестници бюлетините в известен смисъл удовлетворяваха необходимостта от местни новини, макар и в една все пак ограничена област. Затова интересът към тях постепенно нарастваше и се налагаше допълнително отпечатване на броевете.**

*Сийка Кетева, Мадан: Отивам до РЕП-а. Жената ме пита: Носиш ли ги! – Защо ме питаш? – Явно хората знаят кога ги издавате, защото питат за тях. Давам ги с всеки вестник.*

**За да информират обществеността за резултатите от работата си, групите използваха също кабелните телевизии, общинските радио-възли и регионалната преса – в. “Родопски вести” и в. “Отзвук”. За отделните си прояви правеха специални листовки и ръчно рисувани афиши.**

*Стоянка Стефанова, Мадан: Бях водеща на предаването по кабелната телевизия в града. То се излъчваше всеки понеделник. Непрекъснато използвах да говоря за Програмата. Казвах ми: ти слагаш дейностите на проекта пред дейностите на общинската администрация, макар че си на хонорар към общинската администрация. В началото направих няколко предавания за Програмата, докато стане достояние на населението, да знаят, че се подема ново нещо. А и после - винаги съм използвала тази възможност, за да разказвам за инициативите ни.*

Тези първи месеци са свързани с разпространяването на самата идея за участие. Местните екипи споделят, че тогава се сблъскват с нагласата, че е достатъчно да отидеш при една институция и да си кажеш какво искаш - без да поемаш ангажимент, тъй като разчиташ, че хората, при които си отишъл, им е работата да си свършат работата. Можем да твърдим, че през този период групите страдат от прехвърлянето на отговорностите на властта върху гражданската структура, съпроводено с неразбиране на функциите ѝ.

**Спечелването на доверие бе пряко свързано с процеса на убеждаване, че има неща, които зависят от самите хора - и от тяхната активност, и от желанието им да променят нещо. И второ, че именно местният екип са хората, които ще отстояват интереса на гражданските групи и ще доведат нещата докрай.**

**Каре, връзано в долния текст**

**Фокус-групи:** Метод от социологията на мениджмънта – събира се група от 10-тина души - потребители, които да играят ролята на експерти и те коментират качествата на предложението им нов продукт. Според отговорите им фирмата създава своята рекламна кампания. После социологията започва да го използва и при други изследвания. В Програмата бе използван за извличане на идеи от гражданите.

## МНОГО Е ВАЖНО ОТ ТУК НАДОЛУ

Първият етап е времето, в което малобройните инициативни групи се допитват до гражданите, за да определят проблемите и кои от тях са приоритетни за решаване. Всеки от групата търси предложения и информация от близки и познати. Тогава именно програмният екип лансира идеята за създаване на фокус-групи, за да се опишат най-важните проблеми в съответната област, както и да се съберат предложения за решаването им. Очакването на програмния екип е, че хората, които ще предложат решенията, ще се ангажират и в реализацията им – т.е. ще се реализира веднага философията на участието, ще се създаде широкият кръг от участващи. На местните инициативни комитети се отрежда само функцията да съберат хората, а не се допуска, че те сами по себе си са фокус-група, както в началото са си мислели – много разумно при това – местните групи. И така, след нареждането от София, и на двете места се захващат веднага да правят тези фокус-групи.

В Мадан още след избора на инициативната група петимата определят пет сфери, разпределят ги помежду си и всеки от тях организира фокус-група в съответната област, като привлича професионалисти или хора, които и по-рано са проявявали интерес към нея. В Девин фокус-групи се формират по-късно, през октомври 1997 г.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** *Още неопитни, направихме първата грешка, която повторихме по-късно и в провеждането на анкетата в града пак със същата цел – да бъдат определени проблемите на града, да бъдат идентифицирани приоритетните сред тях. Тъй като не поставихме като основен критерий тези проблеми да бъдат решими с гражданското участие, ние стигнахме до проблеми, които не са решими от гражданска организация. Посочиха се глобални проблеми като канализацията, водоснабдяването, безработицата в града. Озовахме се в една задънена улица, от която не знаехме как да излезем.*

Програмата залага на хипотезата, че фокус-групите естествено ще се превърнат в действени групи. Поради тази причина помощта на програмния екип от София е недостатъчна. Не е дооценена нуждата както от разясняване на технологията на проучване чрез фокус-група, така и на ръководенето на група. Така за местните групи това е период на налущване, на мислене и до голяма степен на изчакване, на липса на яснота какво се иска от тях, но все пак и на действия, макар и малки.

**Един от проблемите в този етап, който до голяма степен предопределя и сетнешното развитие, е че фокус-групите успяват предимно да изброят проблемите, но не и да предложат алтернативни техни решения. Това е явление, което сме наблюдавали в работата си и по други програми – тъй като хората не са питани досега какво мислят, те споделят само помежду си какво не им е наред. Събирането им в група от институция, пък било тя и гражданска, провокира разказването на проблемите и се трупат предимно аргументи колко голям е всеки от тях. Превключването на груповото мислене от проблема към възможност за решаването му е труден за управление групов процес, но изключително необходим, защото от него зависи развитието и на групата, и на дейностите, с които тя ще се заеме.**

**Юлие Шехова, Девин:** *На хората им беше трудно да дават предложения, бяха свикнали само да критикуват. И когато им кажеш: “Добре де, предложи ти нещо!” – не знаят какво да кажат.*

За проучаване на мнението на гражданите в Мадан правят и анкета, чрез която търсят приоритетните проблеми в общината. Анкетата бе разпространена от доброволци в учрежденията, училищата, болницата. После с местни сили бе обобщена – отново, както и при създаването ѝ, хората не бяха учени как се прави това. На основата на тези проучвания избраха и сферите, в които започнаха да работят. Анкетата на практика е една от първите форми, с които те “обявявиха” своето съществуване.

**Адриана Кавръкова, с. Средногорци, община Мадан:** *Както обсъждането на идеите за проекти, така и анкетите, които правехме с участниците в семинарите, ни даваха яснота какво вълнува хората, дали то е от професионален или от обществен характер.*

В Девин търсенето на мненията на обществеността по различни въпроси продължи през целия период на програмата - чрез срещи с групи с общ интерес или групи по възрастов признак. Екипът имаше широко отворена врата и интензивно пулсираща връзка с много хора от града. Тази склонност към проучаване бе свързана не само с избора на нови дейности, но с желанието да имат обратна връзка, оценка за свършеното.

На базата на мненията на гражданите двата екипа избират областите, в които ще работят по време на Програмата.

#### **НАПРАВЛЕНИЯ НА ПРОГРАМАТА В МАДАН**

- образование и младежки дейности;
- благоустрояване на града и общината;
- организация и провеждане на празниците на града с цел възраждане на местни традиции.

#### **НАПРАВЛЕНИЯТА НА ПРОГРАМАТА В ДЕВИН**

- Девин – зелен и привлекателен;
- Род и родов корен;
- Ателие “Изкуство”;
- Образование и младежки дейност;
- Екологично образование.

Инициативните групи правят опити да разработят малки проекти в избраните области, но главно със собствени сили и с подкрепата на тесен кръг от хора. Маданският екип оценява, че в този период “гражданите нямат готовност за участие”.

КАРЕ голямо (една лява страница)

ЩО Е ТО ГРАЖДАНИНЪТ?

**Добринка Терзийска, Девин:** Да си отговорен за всяко твое действие и постъпки. Да си отговорен на работното си място, да си отговорен в семейството си. Щом си

гражданин, значи си приел да носиш голяма отговорност. И ако всеки един е отговорен наистина и пред себе си, и пред обществото, може би нещата ще бъдат по-леки.

**Милена Черкезова, Девин:** Трудно ми е да тълкувам. Човек трябва да има преди всичко гражданско мислене, а не да се тупа по гърдите и да казва: “Аз съм гражданин”. Т.е. да допринесе с нещо за града, а не просто да каже, че е гражданин. Не е достатъчно с думи.

**Цветанка Мерджанова, Девин:** Малко повече от човек, който мисли само за себе си и за семейството си. Човек, който се опитва да направи средата около себе си малко по-добра. Който се опитва да се ангажира с нещо извън семейството си, извън личното.

**Жасмина Вълчева, Девин:** Със своите действия да допринесе нещо за този град, за да стане той по-добро място за живеене.

**Стоянка Дакова, Девин:** Може би най-вече да не си безразличен към това, което става около теб, да имаш някаква позиция и да вярваш, че ти като гражданин имаш силата да промениш града си и обществото към по-добро. Не сам - разбира се. Защото ако всеки даде своя принос за промяна към по-добро, просто нещата ще станат много по-лесни. От всекиго по малко, по едно зрънце - и се получава по-добре.

**Радка Пищалова, Девин:** Човек, който има за мото в живота си – “Не прави на другите това, което не искаш да направят на тебе”; или пък “Живей добре с хората, за да ти е добре.”; или пък “Прави хубаво, добрини, за да изпиташ радостта и удоволствието, и щастието от това, че си доставил някому радост”. Може би това е едно утопично виждане по-скоро, защото в момента виждаме предимно обратното.

## **ВТОРИ ЕТАП “ЗА ГРАЖДАНИТЕ”**

### ***КАРЕ отстрани:***

*И от тук нататък идваше много сериозната работа в нашия екип. Да се тръгне за реализацията на една идея, за която има финансова възможност - това не беше толкова трудно. Вярно, учехме се. В хода на нещата се учехме как точно да планираме дейностите, как да си преценим предварително силите, как да подредим нещата във времето. По-трудното всъщност беше как да декапсулираме хората от общината и то в тази ситуация...*

***Юлие Шехова, Девин***

Вторият етап е свързан с утвърждаването на групата като авторитет в общината. Тогава работата става по-интензивна, групите привличат отделни хора в реализацията на идеите си и кръгът на участващите набъбва. Но участието на гражданите е на равнище изпълнение. След приключването на определена дейност хората се оттеглят. Разработването на нови идеи задържа твърде малко хора. Този период е най-продължителният.

Като граница между първия и втория етап на програмата групите определят разработването на т.нар. Демонстрационни проекти. Общата цел на този етап е групите да се научат да планират

дейности в една посока, като обръщат внимание на необходимите отделни стъпки. Местните екипи все още се мислят като изпълнители на една програма, а не като организации. Затова и не се набляга върху изграждането на визия, определянето на приоритети, разработването на стратегии и т.н.

Демонстрационният проект в Мадан със заглавие “Граждански инициативи в подкрепа на общинската програма за озеленяване и благоустрояване на града и възраждане на местните традиции” изиграва ролята на рамка, която насочва усилията на екипа в една ясна посока и в този смисъл слага край на лутането между многото разнопосочни идеи. Екипът успяват да свърже с тази основна тема и другите нововъзникващи идеи – за благотворителност, празници и пр.

Екипът привлича за изпълнението на всеки малък проект главно професионалисти. Но по този начин те се ограничават в контактите си все пак до кръга на местния елит.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** *Започнахме да търсим хора, които могат реално да бъдат полезни - в зависимост от това какво правим. Например за подготовката на конкурса за рисунка на стената вече търсехме учители, които работят по изобразително изкуство в училищата, художника на града, а самата стена бе проектирана от общината и изградена съвместно с “Дружеството по заетостта”. А за концерта на 15 септември потърсихме учители, които се занимават с деца, които развиват таланти в певческото и танцовото изкуство.*

**Румен Василев, Мадан:** *Нашите хора казват: осигурете пари. Ние сме готови с всичко да помагаме.*

**Атанас Милев, Мадан:** *В началото ние очаквахме, че ще бъдат увлечени по проекта по-широк кръг хора. За съжаление дейността се локализира само около няколко човека, които са персонално заетите. Ограничи се участието на някои от учебните заведения, на някои от граждански сдружения, каквито има в Мадан в общината. С една дума, малко се затвори кръгът на участие. И по този начин пропаднаха много добри идеи поради това, че ги е представил едн кой си, който освен, че е възхитен от проекта, задава понякога и неудобни въпроси.*

*Ангажираха хора, които са близки на тях, а можеше да има други. Това определено е недостатък не на самия проект, а на начина, по който се изпълнява. Кръгът се затвори около администрацията. Защото те сигурно имат и повече време да отделят за всичко това, но затварянето на този кръг за по-широко и по-масово участие е определено недобро нещо.*

Девинският екип приема своята програма “Граждански инициативи в подкрепа на общинската стратегия за развитие на Девин като център за планински, балнеоложки и селски туризъм”, но това е само една от сферите им за действие. Продължават да работят по другите избрани направления и не дават специален приоритет на идеите в областта демонстрационния проект. Успяват да съберат широк кръг от доброволци и по този начин да излязат от кръга на десетината най-активни, които са участвали при планирането на инициативите.

При разработването на първите идеи за малки инициативи в общностите се проявява - неочаквано за програмния екип и за огорчение на инициативните групи - нагласата, че щом има средства, те трябва да се употребят на всяка цена. Това, разбира се, става не без връзка с нагласата на всеки администратор, че получените веднъж средства не е хубаво да се връщат. Но програмният екип не си дава сметка, че може би не е обяснил точно, не е показал критериите,

според които да се решава коя инициатива точно трябва да се реализира – очаква се, че след като е показана философията, местните хора могат да се оправят сами.

**Юлие Шехова, Девин:** *Отношението към нас беше като към администрация, все едно отдел Образование. Представата е, че щом има бюджет за дадена област, той трябва да бъде разпределен по равно между всички инициативи в нея. Имаше и такива, които се държаха обидено, смятайки, че отношението към някои е по-специално.*

**Цветанка Мерджанова, Девин:** *Кое е най-трудното? От една страна - недоверието, от друга - желанието за доминиране, пренасянето на конфликти, дето има една дума - търсенето под вола - теле. Аз се опитвам да работя с детски градини и училища по инициативи, свързани с образованието. Непрекъснато има следене - на тоя коя инициатива е приета, на оня - коя, пък сега защо мойта не е, пък на другия е? Ей такива дребнавости. Те най-много изнервят. Неразбирането също така много натовава - това, че всъщност те не могат да разберат стъпките, по които трябва да се премине, за да се осъществи едно нещо. Обясняваш, обясняваш, накрая напишеш го като проект и за тях остава всъщност да си свършат инициативата. Но при първите стъпки - подготвителните, по принцип е много трудно. И много малко хора се опитват да ги правят, а пък те са важни. Просто условията са такива, това е начинът, по който се работи.*

Ще бъде погрешно, ако твърдим, че има точно определен момент, в който нещата се променят. Нагласите на всеки отделен човек се променят в следствие на личния контакт и на продължаваните с месеци разговори, така че случаи на подобно отношение се наблюдават и по-късно, но с времето просто стават по-редки. Видимите резултати увеличат хората и популярността на Програмата постепенно нараства заедно с броя на реализираните вече инициативи.

**Енчо Зотев, Мадан:** *На пазара отивам съвсем случайно - трябваше да купим за банката едни материали. И в момента, в който човекът ми пише фактурата и аз си казвам името, той ми казва “Аааа! Вие ли сте там от развитието!”. Той, човекът, чел бюлетина, а на гърба на бюлетина пише имената ни и е запомнил името ми. Не ме познава и не ме знае, но когато му казах името, веднага си спомни нещо за развитие.*

**Юлие, Девин:** *Започнаха много да посещават офиса хора, които поставяха проблемите за безработицата и ниските пенсии. Решението на този проблем за тях беше: дайте ни пари, дайте ни работа. Дадохме си сметка, че на това не можем да отговорим. Не бяхме организация, която може да развива бизнес. Нямахме как ние да се справим с безработицата, която е много над средното равнище за страната. Това породило много сериозен проблем вътре в екипа. Виждахме кошмарното състояние на тези хора, а не можехме да им помогнем. Задавахме си въпросите: “След като реално не можем да помогнем на хората, за какво ще говорим с тях? За гражданско участие? Как ще го накараме да стане гражданин, да се интересува от проблемите на общината, след като той отдавна е минал на режим на оцеляване?”*

**В тази програма не за първи път, говорейки за развитие на общностите, се сблъскахме с проблема за бедността и оцеляването. Досега в никоя наша програма не сме предвиждали средства за хуманитерно подпомагане, тъй като раздаването формира зависимост у тоя, който я получава от “благодетеля”. Дори и когато специално сме привличали средства за таква подпомагане, винаги сме се стремели те да отиват не просто за осигуряване на**

**физическото оцеляване на застрашените хора, но и да се стимулира у тях участието. И на двете места екипите организираха неколкостранно благотворителни кампании, като принципът беше да се вложат малко средства или за рисуване на картички, или за организиране на концерт, но чрез тях да се съберат средства от хората в общината. По този начин, от една страна, се подпомагат нуждаещите се, а от друга – провокира се чувството за съпричастност или за общност у тези, които са помогнали.**

Друг начин за привличането на хората към участие е организирането на т. нар. “срещи с общността”. Това е инструмент, чиято употреба в други наши програми е давала винаги резултат. Но тъй като хората отдавна са се отказали да посещават специално организирани срещи по конкретен проблем, обикновено се използват събиранията по друг повод или за да се проучи отношението на хората към интересуващия екипа проблем, или да се информират те за дадена проява, или докъде са стигнали нещата по някакво решение. В малките градчета такава естествено събиране на хора предизвикват местните празници. От друга страна, създаването на повод за събиране на повече хора развива у тях усещането, че те са някаква общност – а само на такава усещане може да се стъпи, когато искаш хората да свикнат да виждат и общността, създадена от общия интерес. И затова местните екипи и в двете общини хвърлиха много усилия в организирането на празници – по повод на празниците на градовете, на детето, на Деня на самодееца, Коледа, Бабин ден и т.н.

***Юлие, Девин:** Така или иначе, някои от проектите стартираха в началото много бавно. Когато тръгнахме да решаваме един конкретен проблем и разработихме проект, тогава не беше трудно да привлечем хора, които да участват в реализацията му. Много по-трудно беше да провокираме отделни групи от града - териториални или професионални, или имащи общ проблем. Как да ги провокираме или да дойдат при нас, или самите те да потърсят решението. Това беше много по-трудно. Затова ни трябваше много повече време.*

***Руско Кадиев, Мадан:** Откровено казано, след промяната в нашето общество, през последните години, нещата като празници, мероприятия и т.н. като цяло позамряха. Програмата съдейства много и помогна за възстановяването им, по-точно за обновяването им под друга форма - чрез нови идеи и инициативи. Сега, в тези трудни времена, наистина се чувства, че има живот.*

***Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** В България ние говорим за общности, обаче тях ги няма в достатъчна степен съградени. Няма общности, в които действително хората свободно да общуват, всички да се чувстват лидери, да могат взаимно да си помагат в своето психологическо израстване. В този смисъл за мене, поне за момента, в Родопите е изключително важно хората да се научат да работят в общности, да участват в общности. Защото първо, за мене промяната, която трябва да стане в обществото, е психологически проблем. Той може да се преодолее точно чрез създаването на общности. Другото – все още активността и участието на хората в обществения живот са недостатъчни. Трябва да се постареем, създавайки и развивайки точно общностите, да активираме хората повече и да има по-голямо участие. В това отношение структурите на гражданското общество са един чудесен и много бърз начин, а също и много лесен.*

Програмата, естествено, не е замислена да се ограничава само в градчетата. Екипите търсят контакт с хората и в селата от общините. Затова използват местните институции – кметства, детски градини, училища и където има читалища. Така че част от малките проекти са осъществени на територията на отделните села, от които е дошла идеята. Но контактите им са

затруднени от една страна от липсата на време на екипа, защото повечето хора от екипите си могат да пътуват само след работа, от друга - поради нередовния транспорт и от трета – поради липсата на средства у хората от селата, които трябва да дойдат до града само за да уточняват идеите си.

*Юлие, Девин:* Направихме едно допитване чрез писма и анкети във всички населени места в общината. В тях бяхме упоменали критериите, по които работим. Едни от критериите бяха: резултатът от реализацията на идеята да бъде значим и да има и доброволно участие... Е, не ни се обадиха всички. От 13 населени места заработихме с 9. Някои предложиха по една-две идеи, други - повече. Някои от идеите реализирахме, други оставихме за по-нататък... Партньорите ни в селата бяха най-недоволни, че непрекъснато ни канеха на нещата, които правеха, а ние не можехме да отидем и да ги уважим.

Постепенно хората започнаха да търсят местните екипи. Отбиваха се и без конкретен повод в офиса им. Но това повиши натовареността на координаторите и техните сътрудници. Те играеха много роли – от “терапевти”, които просто изслушват проблеми, до мениджъри, пишещи отчети и финасови планове. Екипите се превръщаха в местни граждански институции.

### **ТРЕТИ ЕТАП “В ПОДКРЕПА НА ГРАЖДАНСКАТА ИНИЦИАТИВА”**

Мото?

Третият етап се определя от местните екипи като “отприщване”. Това е времето след началото на 1999 г., в което гражданите започват да идват, за да споделят идеи и намерения и да потърсят помощ за реализацията им.

В Мадан инициативният екип действа по-скоро като координиращ център между различните течащи едновременно инициативи, чието осъществяване е поверено на структурирани като самостоятелни отделни групи. Например групата, която се е занимавала доскоро с работа по организацията на местните празници, стига до идеята, че е необходимо да си направят читалище (такова липсва, тъй като е имало Профсъюзен дом на миньора) и в първите дни на март 1999 г. официално е оповестено неговото регистриране със съответно избрано и читалищно Настоятелство.

В Девин хората от екипа участват в различни малки групи, в които се предлагат, разработват и реализират идеи. Общото и за двете места е, че малките проекти вече се предлагат от граждански групи, а не от екипите. Те вече не предлагат, а оказват методическа помощ на активни граждански групи в планирането на действията им и в контакта им с институциите. Именно по този начин те най-сетне достигат до етапа, в който защитават с практическа работа и първата част от името си – Партньори: партньори и на гражданите, и на местната власт в осъществяването на общия стремеж към местно развитие.

*Юлие Шехова, Девин:* Вече в офиса ни идват хора с конкретни проблеми и предложения и заедно можем да седнем около кръглата маса (такава маса имаме в офиса) и да поговорим как можем заедно да решим този проблем. Това успяхме да постигнем едва след година време на работа. Сега, на този етап, около 80 % от нещата, които правим, са идеи на хора извън екипа.

През този период вече по-ясно се очертават три, както ги нарекохме помежду си, “кръга” на участие. В Девин всички решения се вземат не само от инициативната група, а от около 10 души, които са екипът. Около този кръг има един по-широк кръг от около 25 души – т.е. около десетте има още 15 души, които реално са техните екипи. Така всеки от вътрешния кръг има

своя група, с която реализира конкретните неща, но все пак всички от този кръг имат чувството, че са част от едно цяло.

Освен тези 25 души има още един по-широк кръг, който е към 70 – 80 души, които са подпомагачи и се “включват” временно - със съгласието си или пък участват пряко в различни дейности на програмата до момента.

**Шинка Хаджиева, Мадан:** *Гражданите се научиха как да поставят проблемите си, а не всеки да идва и да иска да реши личния си проблем, както става в приемния ден на кмета. Сега те идват, за да поставят проблем, засягащ група хора; и като дойдат, не казват само: искаме това да ни се направи, а казват: искаме нашата улица да се направи, като общината ни помогне в това, а ние ще направим еди какво си. Може би дейността на този проект помогна на хората да разчитат на мисленето си. Невинаги да чакат някой от някъде да дойде и да им реши проблемите или да им свърши работата...*

Има и един най-голям кръг – това е, ако можем така да я наречем, обществеността на града. Макар и да не участва пряко в инициативите, тя е свидетелят на всичко, което се случва – и в тоя смисъл тя е обект на въздействия, а не само потребител. Всъщност основната цел на тази програма е да покаже именно на тези местни хора, които са в състояние да “виждат”, че не трябва да чакат някой да им даде онова, на което имат право, а да се борят упражняват своето право – защитавайки го, ако някой иска да им го отнеме, или подпомагайки оня, от когото то зависи, когато той няма достатъчно възможности да им го даде или не се сеща за него. От друга страна, основна грижа на всяка гражданска организация е да се отчита пред гражданите за свършено и несвършеното. Изпълнявайки тези две свои задачи, в края на Програмата и двете местни групи представиха пред своите съграждани отчет за направеното от тях през двете години на съществуването на програмата. Така те не само обобщиха – дори за себе си – постигнатото и анализираха грешките си, не само демонстрираха прозрачност и рекламираха дейността си, но и осъществиха обратната връзка – гражданите получиха възможност да кажат как им изглеждат резултатите от двегодишните усилия на “първопроходците”.

**Оттук нататък – какво са казали гражданите???????**

**Накрая – представяне пред обществеността – опит отново да разширят територия – до колко успяват?**

*Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.: **Заключителната конференция по Програмата в Пампорово стана успешна по няколко причини. Първо, защото дойдоха много и различни хора от 20 общини - местната власт, колеги, работещи по сходни програми, от полската програма “Диалог”. Второ, защото двете групи успяха сами, със собствени сили да изложат стегнато своя вече осмислен опит от тези две години. Трето, защото – особено на втория ден – в работните дискуссионни групи се създаде практически нов продукт: синтезира се опитът на много хора относно принципите и технологията на партньорството. Освен това направихме и една благотворителна кампания – с тениски с надпис: “Инат за местно развитие”, направени по идея на местните групи, за да се съберат пари за закупуване на учебници за социално слаби ученици от двете общини. За 15 минути успяхме да съберем 324 хиляди лева - за сравнение: от вестниците научихме, че на следващия ден - Деня на благотворителността - в парламента са събрали едва 105 хиляди лева за цял ден.***

## **КАРЕ голямо - нова страница**

*Енчо Зотев, Мадан: Имах един стар дядо, който казваше така: човек не трябва да гледа само напред, а от време на време трябва да поглежда и назад и да помисля и за това, което оставя след себе си.*

**Раиф Тахиров, Мадан:** За града, за хората от града. Аз нищо не получавам, нищо не ми се плаща. Отделям време - не всеки го прави. Просто искам, когато човек излезе из града, да е по-приятно, да е по-приветливо, да е по-хубаво, да няма навсякъде боклуци. И така моите деца по друг начин ще се възпитават, в друга среда. Просто сега всеки си мисли, че трябва да извлече някаква полза от своето участие и само тогава участва.

**Петя Шалева, Девин:** За мен всякакъв опит е полезен. Цената на участието ми си е струвала, защото това е организационен опит. Шанс да си разшириш погледа върху хората, с които всеки ден се срещаш. Шанс да навлезеш малко по-навътре в проблемите и да им покажеш, че тези проблеми са решими. И че това т. нар. Участие - с голяма буква и не в кавички - не е поредната фантазия, че се случва.

**Росица Запрянова, Девин:** Дори да нямаме средства, с каквото можем - с труд, с всичко ще помагаме. Където трябва и можем, ще даваме и съвети, ще извършваме услуги - който в която област е запознат, както аз с администрацията. Ще проектирам всичко – за което не желая да ми бъде заплащано. Просто искам да помогна, искам да стане нещо за града.

**Руско Кадиев, Мадан:** Специално мен никакви пари не могат да ме накарат да свърша дадена работа, ако аз самият нямам желание. Трябва нещо отвътре да ме подтикне.

**Атанас Милев, Мадан:** Когато са налице резултати, човек се увлича.

**Ралица Щилянкова, Мадан:** Естествено всеки българин, като види фондация, си представя начин за лично благодетелстване на някой. Първото нещо, които му идва на акъла е: да бе, пак даваме грешни пари на някой да се благодетелства. Трудно може да го убедиш, че не е така, особено когато го видиш, че материално е по-добре - то си му и личи. Започва да му личи във външния вид. Малък град сме, детето му започва да харчи повече и т.н. Това не е толкова лошо, защо да не е и така? Но когато видиш, че наистина има резултати, тогава вече започваш да мислиш и по друг начин. Защо човекът да не е и малко по-добре отколкото е бил, когато виждаш, че наистина той работи. Нека, добре. Това го е постигнал благодарение на своите усилия, тях не можеш да ги отречеш. Това е време и усилие, посветено на нещо.

**Цветанка Мерджанова, Девин:** Опитваме се да покажем на хората, че в крайна сметка трябва да отстояват собственото си мнение, че трябва да има диалог било с общинската власт, било с комшията, било с колегите си по даден проблем. Самичък

по-трудно можеш да решиш нещо. Общо взето, това се опитваме да правим, но обикновено става много трудно и много бавно.

**Енчо Зотев, Мадан:** Самото привличане на хора е един много сложен процес. И аз - като сътрудник - понякога се чувствам донякъде неудобно, защото винаги, когато някой твърди, че е участвал заради парите, съм си мислел, че той и мен ме мисли за такъв като него. Но ми се струва, че трябва да се подхожда индивидуално към всеки, когато се коментират мотивите му за участие. Вярно е, че в този живот всичко е пари. Ако някой си мисли, че може да направи нещо без пари, се лъже. Но има и такива хора, за които не са парите онова, което определя поведението и очакванията им. За някои много важна е изявата, те винаги трябва да се чувстват лидери. Значи такъв човек би се почувствал много по-добре като изявен човек, отколкото като платен.

**Руско Кадиев, Мадан:** По-добре е нещо да се направи, макар и някой да дойде и да ти каже направи го, отколкото нищо да не се прави.

**Румен Василев, Мадан:** Ако аз трябва да създам група, която да се опитва да реши някой общ проблем, страхувам се някой да не злоупотреби с мнението на други, че парите се дават само на близки и т.н., да не помислят, че нещо гнило има в тази работа.

**Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** Най-изненадващо за мене беше, че човек много бързо може да израсне и да разбере много неща, когато е заедно с другите хора, когато общува с тях. Най-хубавото нещо беше широкото общуване. Без съмнение това е в основата на всичко постигнато.

Другото е тръпката. Това са все неща, които досега не са правени тук. Ние правим неща, които не сме правили, и учим неща, които не сме знаели. Събираме информация за тях, за да ги направим. Тази тръпка - да направиш нещо и то да се получи - за мене е нещо много интересно, както в политиката, така и в нестопанския сектор, така и по принцип. Просто е интересно. Заради тази тръпка работя.

## МОТИВИ ЗА УЧАСТИЕ

Много трудно е да се цитират всички типове мотиви за участие или неучастие, тъй като не сме имали целта да ги записваме в хода на програмата, а финалното ни проучване не бе толкова широко като обхват. Могат обаче да бъдат изброени най-често срещаните мотиви: пари, престиж, власт, професионален интерес, инерция от близкото минало (на организирания живот, на образователната система), липса на общностен живот и пр.

Един често срещан мотив е възможността за допълнителен доход. Много хора биват привлечени именно защото разчитат на заплащане и затова, разбира се, има и такива, които - при липса на заплащане - се отказват.

В Девин обаче, за първи път се случи нещо, което никога в никоя програма не бе се случвало по-рано: имаше хора, които не желаят да участват тъкмо защото става дума за пари. Това явление изглежда толкова странно, че явно си струва да се изследва допълнително.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** Целта ни беше чрез тези малки проекти да приобщим хората към вземането на решенията от местната власт и да ги убедим, че чрез тяхната помощ, чрез тяхното участие проблемите, които бяха изтъкнали в анкетата, могат да се решат. Много е лесно да се иска от местната власт, да се казва: това е задължение на местната власт, а да

се стои отстрани и да не се участва. Казват, че било достатъчно, дете си плащат данъците. Опитът с кошчетата, които кметството постави, а някои от тях после бяха смачкани, ни показва, че в тази посока трябва да се работи упорито във времето. Когато хората, които са взели участие в обсъждането и в осъществяването на тези малки проекти, минават покрай тях като стопани, а не само като консуматори – едва тогава ще можем да говорим за жителите като за граждани.

**Радко Шопов, София:** Говорейки за внесените нови знаци и значения в живота на маданското общество, не мога да не засегна промяната в личния свят на ангажираните с работата по проекта хора. Определено това е интелектуалната част от колектива, която е осъзнала необходимостта да излезе от уютата на интимния си свят и да поеме риска на срещата с другите и тяхното недоверие, да довери своето знание за света и разбиране на човешкото присъствие. Промяната у всеки един от тях се свързва с проведените семинари. Новото знание дава другия поглед към света и помага да се осмисли човешкото назначение. Ясно се очертава съзнанието за релативното присъствие във властта и че стойността на индивида е в неговата отвореност към промените и предизвикателствата на света. Силата на индивида е не в неговото изолирано намерение, а в споделената идея, приета и осъществена от множеството. В този смисъл смятам, че значението на проекта се открива в ефективността и дълготрайността на промяната в личния свят на определена група хора, което неминуемо ще доведе до решителни социални действия с широко гражданско участие. Съзнавам, че моето изложение е по-скоро оптимистично, отколкото скептично. За мен най-важното в този процес е събуденото желание за социална активност. Смятам, че проектът дава възможност на хората от Мадан да погледнат с други очи на собствената си персоналност и на света около себе си. Проектът се оглежда в порасналото самочувствие и самоувереност на младежите, че от тях зависи света. Те имат самосъзнанието да гледат на всичко около себе си отвъд апатията, но с очите на любопитния и отворен към другите общуващ човек. Вероятно процесът на подготовка и осъществяване е струвал скъпо и на инициаторите от София, и на хората от работните групи в Мадан. Разбирам, че огромни усилия са били хвърлени, за да се пречупи вътрешната съпротива и недоверие и от двете страни, да се приеме и осмисли социалната и културна интервенция, за да се постигне взаимното приближаване и съгласуване на смислите.

## МЛАДИТЕ ХОРА

Те се включиха в работата по Програмата естествено. Не бяха специално търсени. Очаквахме ги, защото опитът от другите ни програми показва, че ако се създаде гражданска група, и особено ако тя се институционализира, младежите винаги се включват като доброволци, а с времето обикновено пожелават да си направят и собствена организация. Вероятно защото младостта е непокорна и винаги има различни планове от възрастните.

И в двете общини “младите” бяха ученици от последните класове.

В Девин за времето на Програмата се оформиха две младежки групи – първо Ученически клуб “Чудото”, а година по-късно - младежко сдружение “Стъпка по стъпка към XXI в.”. На територията на община Мадан също се родиха две групи – едната в града Мадан “Феномен 2000”, а втората ??? – в с. Върбина.

**Светла Шайкова, Девин:** Единодушни сме, че трябва да направим нещо за града си. Искаме да се противопоставяме на социалната апатия, на миграцията и на емиграцията на младежта, на престъпността, наркоманията, духовната разруха у хората. Така че имаме общи цели. Но пък и всеки член на организацията е различен от другия и именно това смятаме за ценно. Ние сме 22 души и се наричаме младежка организация “Стъпка по стъпка към XXI в.”, създадена на 27 февруари 1999 г. Сега сме млада организация. Но се надявам през 3000 или 4000 г. хората да казват: е, това е многовековна организация, и да се радват с постигнатото от нас.

**Йорданка Мравкова, Мадан:** За рожден ден на Феномен-2000” смятаме 19 март 1999 г., когато се учредихме. Тогава присъствахме на семинар, организиран от ФРМС. Те ни запознаха с ролята и структурата на държавната и на местната власт.

**Радко Шопов, София:** Променената социална активност рефлектира и се осмисля от младите. Банално и шаблонно е твърдението, че те са бъдещето и са носители на новите идеи, но баналността и шаблонността на езиковия израз се опровергава от логиката на социалното присъствие на младежкия клуб “Феномен 2000”. И в самоименуването няма ирония - те не само се самоопределят като уникалност, мислят за себе си като нещо различно и настояват да бъдат възприемани именно като явление. За мен това означава променена нагласа и съзнание да бъдеш част от колектива и от случващите се събития. Те са убедени, че те - само те и никой друг - може да реши проблемите на младежта. Това тяхно право и знание е заявено много ясно, то им е и признато от останалите партньори в подписания “Меморандум”. Съзнанието за своята мисия и активно търсене на своето място е в разширяването на Клуба и в търсенето на съмишленици в цялата община - например клубът в с. Върбина. “Феномените” са толкова чувствителни, разсъдителни и рефлективни, колкото се нуждае от зрелост едно общество. “Феномените” са търсенето и намерено лице на нарасналата социална активност, на натрупващото се знание и мъдрост на колектива.

Програмата не създава целенасочено младежки групи, а по-скоро катализира процеса на събиране на младите хора, провокира го. Затова и групите се различаваха по възникване и развитие. Например идеята за Ученическият клуб “Чудото” е по-стара, но узрява и се реализира, когато Петя Шалева, учителка по история в СОУ “Христо Ботев“, започва да работи като сътрудник и добива повече организационен опит, пък и се появява реалната възможност да се подкрепят инициативите им с някакви малки средства. Проведените от ФРМС два семинара на тема “Младите хора и местната власт” провокираха създаването на “Феномен 2000” в Мадан. “Стъпка по стъпка към XXI век” пък се роди в Девин след обучение, проведено от “Партньори - България”.

Опитът ни показва, че младежките групи по-често се раждат бързо, а идеите им взривообразно нарастат, и затова се нуждаят от отделна консултантска помощ и по-различен подход. Това поколение няма нито в колективната си памет, нито в личните си истории опит от комсомолските организации, от организирания живот. Заради което му липсват както и предразсъдъци за преодоляване, така и организационни умения.

Другата особеност е, че тези групи са нетрайни по състав и в този смисъл трудно се случва предаването на опит вътре в групата. Онези, които завършат училище и успеят да продължат образованието си във висши учебни заведения, на практика напускат града. А на тяхно място идват други. Затова този тип групи се нуждаят и от външен за групата лидер, по-възрастен човек, който има подкрепяща функция, но е авторитет за младежите.

**Петя Шалева, Девин:** *Правя го, защото ми е краста. Защото аз съм нямала нещо подобно в училище, а съм имала нужда от това. Късно детство! Децата са страхотни. Грехота е с тия деца да не се работи. А никой не се хваща да направи нещо, което няма да му донесе чисто финансов приход. Е да, ама като си сложиш ръката на сърцето, си даваш сметка, че тия страхотни дечурлига просто си губят времето в училище, а могат да правят невероятни хубости заедно... А бе мога го, просто го мога и ми харесва. Интересно ми е, струва си, намирам смисъл.*

**“Ние – чудаците!”** – така си говорим. Ние сме си Чудото. И което ме кефи е, че те така възприемат нещата. За тях аз съм Петя.

**Теменушка Командарева, Девин:** *Дълго бях без работа и се чудех как да си запълня времето. Идеята да работя с младите хора много ми допадна. Но и разбирах с колко трудна и отговорна задача се нагърбвам.*

*Младите хора от Девин са много инициативни, много умни и работливи и с тях е лесно и приятно. Опитвам се, доколкото мога, да им помогна методически или със съвет, или да ги насоча, без да се набърквам пряко.*

*Те бавно узряваха в своите идеи. Минаваха през различни проблеми, докато разберат кое е по-същественото, по-важното и тръгнат да правят онова, което могат да доведат докрай.*

**Учениците в Девин, нарекли себе си “Чудаците”, свършиха доста работа като доброволци към Програмата, особено там, където техните планове съвпадаха с инициативите на местния еип – разнасяха листовки, организираха благоворителни кампании, поеха екопатронаж над градския парк.**

**Петя Шалева, Девин:** *Всяко нещо е случка. Но има няколко големи случки, например благотворителните акции през 1997 г. и 1998 г. за децата от Домовете в Широка лъка и Стойките. Кампанията през 98-ма беше нещо чудесно! Защото беше кампания с шоу, което беше атракция за много дълго време и продължава да е. Има видео-касета, която в момента е хит - любителски запис на шоуто, пускат я в частните автобуси Девин-Пловдив. Аз по-късно разбрах за нея: срещат ме непознати хора, спират ме и ми казват: “Страхотни неща сте направили с твоите деца”, а аз мигам на парцали и не знам за какво иде реч. Това, което много ме радва е, че този път, за разлика от предната година, децата си направиха 90 на сто от нещата сами: В приемната за помощи в Културния дом от 10 до 7 часа давахме дежурства с децата, редувахме се. Хората от града дариха много - напълни се един пикап с дрехи, обувки, храни, книги.*

*Понякога нещата пропадат поради тълпонарски причини. През септември участвах в акцията “Да почистим света”, организирана от “Син Флаг”. Това включваше и предаване на вторични суровини. Е, оказа се, че няма такъв пункт в града. Събраната хартия стои складирана у дома и под навесите в къщите на децата.*

КАРЕ

**Други случки с “Чудото” в Девин**

Етнографска експедицията в селата около Триград, финансирана в рамките на проект “Партньори за местно развитие”. Резултат: 3 часа видео-запис, 37 аудио-касети, много снимки и много спомени. Мечтаят да направят книга с тези материали на принципа “деца пишат за деца”.

През лятото се събират в парка "Острова", над който са обявили еко-патронаж. През зимата - в местния офис на проекта "Партньори за местно развитие". Отскоро - в апартамент на Петя. Понякога - в бар "Синята звезда".

Другите организации са още много млади – все още се лутат между това как да разберат какво младежите искат да стане и онова, което наистина може да стане.

**Йорданка Мравкова, Мадан:** *В началото дори не знаехме какво е семинар. Там се научихме да разграничаваме откриването на проблема от откриването на начините за решаването му, научихме се да пишем проекти. На този семинар бяха изготвени три проекта: "Липса на зелени площи около училищата и на цветя в класните стаи", "Липса на зеленина в града" и "Замърсяването на р. Маданска". После от общината ни казаха, че по третия няма да работим, защото имало вече готов.*

**Милена Добрева, Мадан:** *Какво ни предстои, според нашите планове: в началото на октомври 1999 г. започваме работа по проекта "МУ"- това е съкращение от местно управление. Целта е да запознаем младежите в града с местното управление чрез открити телевизионни беседи, на които специалисти от общинската администрация ще изяснят на младежите какво работят, какви са проблемите им в работата и как ние можем им съдействаме. Надявам се, че ще получим подкрепа и от директорите на училищата и на учителите. Друг проект, който обаче не ни е съвсем измислен, но пък си има хубаво и точно име – "Медуза" – е за създаване на младежки кафе-клуб.*

*КАРЕ отстрани:*

**Светла Шайкова, Девин:** *Тук всички сме партньори. Най-напред всеки трябва да намери своя партньор в себе си и след това да го потърси около себе си.*

**Светла Шайкова, Девин:** *Организацията сме разделили на три секции: "Образование и култура", "Туризм, спорт и екология" и "Връзки с обществеността". Имаме и "специално отделение". Всички се събират на него. В момента имаме няколко нови проекта. Един от тях е за детски лагер на територията на Девин от 5 до 9 юни, с който искаме да разнообразим лятната ваканция на по-малките ни съученици - ще ги водим из различните забележителности и ще се запознават с града, ще играем с тях. Имаме и още няколко други проекти. Например, ще проведем специална сесия на общината за младежките дейности.*

**Радко, София:** *Видях им бърлогата... Има хора, които са недоволни, защото те често прескачат шумовата граница. Но това не е най-важното. Важно е, че между младежките организации има някакви мостове, има нещо, което се прехвърля. Това е поради самата идея, че могат да помогнат на другите от Върбина. И те съвсем делово отидоха на среща с тях. Това за тях беше нова роля. Дотогава основното е било, че са им обърнали внимание. А сега те се чувстваха част от действието – всеки по различен начин. Беше им много интересно. Навярно това ще остане дълго в тяхното съзнание.*

*Когато ги питах как са започнали, защо са част от този екип и в тази фондация, някои казаха, че са попаднали случайно. Познати са били. Казали им, че ще правят нещо едноразово си за града и отишли да видят какво става. И им харесало. И толкоз. Да кажеш, че има някаква дълбока бразда, която отделя преди и след, не мога. Но поне по-голямата част от тези, които са били включени, е мотивирана. За мен е достатъчно, че вътрешната мотивация е в резултат на някакъв избор, на външна агресия, която е приета като помощ и като съдействие.*

Младежките групи отворяха врати, които обикновено са затворени за възрастните. Те успяха да влезнат в кабинета на кмета и да го измолят за съдействие или да изискат безплатно ползване на зала в Културния дом.

И в двете общини младите хора подписват меморандуми с местна власт.  
(факсимиле?)

**Светла Шайкова, Девин:** На семинара "Как да станем граждани" в Девин, ние подписахме меморандум с председателя на общинския съвет, с общинската администрация и Партньори за местно развитие – Девин. С този меморандум се гордеем много. С него поставихме началото на диалог между общинските администрация и съвет и нас, младите хора.

**Радко, философът от София:** Децата съвсем спокойно влизат в кабинета на кмета. Понякога влизат за щяло и за нещяло. Това са знаци, които са важни. Децата някак не си дават сметка за това. Те го приемат като даденост. Как може да не се подпише меморандум с кмета? Не могат да си представят, че може да бъде по друг начин. Те като че ли разбират, че кметът трябва да бъде такъв и затова той е такъв. Между другото това не е лошо. Един друг кмет, който не се държи така, те биха го преследвали. Има и нещо друго – те са осъзнали силата на контакта и съпричастията на тези, които са извън града, които да санкционират и решително да подкрепят твоята идея. Когато директорката им каза, че ще им разтури клуба, те влезли като хала в офиса, въртяли в Габрово, въртяли къде ли не - и надават вой...

Случва се така, че понякога младите групи буквално изригват купища идеи, често без да си дават сметка дали са им по силите, "окупира" офисите, защото само там имат възможност да използват телефон и да работят на компютър. Обикновено няма къде да се събират и е естествено да се разположат в офиса, а после да поискат и собствено пространство. Искат всичко и по възможност веднага. Затова изграждането на младежка общност и младежка организация изискват по-различен подход и много толерантност към експанзивността на учениците. Разбира се най-лесното е да сложиш табелка "забранено за деца". Но устойчивост на ефекта от една програма, която цели промяна в мисленето и поведението, може да има само когато в нея участват и младите хора, бъдещите възрастни.

**Теменужка Командерева, Девин:** Целта не е да има успех-еднодневка, а да има устойчивост.

**Стоянка, Мадан:** Сега "Феномените" зареждат с младежката си енергия "Партньори за местно развитие".

**Николай ???, Мадан:** Научихме се - може да не е свършено, да общуваме с хората. Например преди, когато разговаряхме с журналисти или ни снимаха с камери, всеки се изчервяваше, сега това започва да не ни прави толкова голямо впечатление. Започваме да се държим свободно с хората, да си говорим на "ти", а не "госпожо" или "госпожице". Ние на семинара, когато говоря с Мариана (Стоянова – бел.р.) например, няма да ѝ викам, лелю, госпожо или еди какво си, а просто Мариана. Освен това се научихме да сме по-внимателни и един към друг, и с нашите връстници, да не се обиждаме.

**Белин Моллов, консултантът:** Твърди се, че традицията в Родопите е силна и поради това се очаква, че тук жената е повече ангажирана с домакинството, с дома, че тя не е толкова включена в обществените дела. Това се опроверга още в самото начало на Програмата. Групите, които по-късно се формираха, особено в Девин, бяха абсолютно преимуществено от жени. И другото любопитно – и

на двете места имаше много сериозна група от учители. Те се оказаха едни от най-обществено ангажираните хора и може би това съвсем не е изненадващо, защото учителите по начало имат такава нагласа. Друга силна група като че ли са лекарите, изобицо хората, които работят с други хора. Хората, чиято професията е свързана с интереса към другите хора - било към здравето им, или към образованието им, или към тяхното развитие, към бъдещето им - те се оказаха най-активни в участието. Много по-малко хора с инженерна специалност или с някакви други такива професии проявиха интерес за участие. Имаше в началото интерес от бизнес средите, но те като че ли по-трудно разбраха, че не може да се очаква от един такъв проект някакви много бързи и директни резултати в интерес на техния бизнес. Разбирането, че участието им в такъв проект ще донесе по-късно резултати - накара част от тях да се отдръпнат и да не работят.

**Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.:** Има една особеност за малкия град, която трябва да се отчита - в малкия град има определен кръг хора, които са включени във всичко, т.е. това не е анонимността и многотията на големия град, в който ти не знаеш кой кой е и кой в какво участва. Така че там директорите на училищата са и общински съветници. Хора, които са работили във властта и по една или друга причина не са в нея, сега продължават да работят в този град на някакво друго място.

Убедена съм, че когато нещата се правят в малкия град, просто се правят с личности, а не въобще. Другото стои някак си като едно добро пожелание.

**Юлие Шехова, Девин:** В малкия град - за разлика от големия, където хората не се познават и отчуждението е нещо изключително сериозно - има друг характерен белег, който също се отразяваше на нашата работа. Тук хората се познават достатъчно добре. И живеят често в групи - не само професионални - които имат своя история на отношенията. А ние искахме да бъдем партньори не само с една или две от тези групи.

## **ПАРТНЬОРИ**

**Освен отделните граждани на общините, за успеха на Програмата допринесоха и сдруженията на граждани - нестопанските организации в общините.**

След започването на Програмата “Партньори за местно развитие” в Девин бяха създадени:

- Асоциация за защита на картофопроизводителите с председател Здравко Чипишев;
- Център за насърчаване на предприемачеството (Бизнес-център) – учреден в началото на 1998 г. по 2 годишна програма на UNDP за подкрепа на женското предприемачество чрез обучения и микрокредитиране при стартиране на малък бизнес на безработни жени от общината;
- Туристически информационен център – създаден в средата на 1998 г. заедно с подобни центрове в Смолян и Момчиловци по проект на Агенцията за регионално развитие – Смолян и финансиран от Британския ноу-хау фонд.

В Мадан през тези две години възникнаха:

- Фондация “Авицена” - занимаваща се с ????????, с инициатор и председател д-р Хасан Хаджиев,
- Фондация за местно развитие в с. Върбина - ???,
- Фондация “Мостове” - занимаваща се с проблеми на семейства в неравностойно положение, с инициатор Светла Диева.

Принос за Програмата имат и работещите в институциите на централната и местна власт: директори на училища и учители, директори на читалища, работещите в Бюрата по труда и Социални грижи. Въпреки че представляват институци, първоначално те се ангажираха лично, като граждани на своите общини. Тъй като все още липсват механизми, които да улесняват общуването между гражданите и институциите, определяща е личната позиция на хората. Не можем да твърдим, че за краткото време на Програмата институциите коренно са се променили. Промяната, където тя се е случила, е в мисленето на отделните хора и едва сега предстои тя да се пренесе върху функционирането на институциите.

**Юлие Шехова, Девин:** Освен с общинската администрация, нашата представа за партньорството изискваше и взаимодействие с другите неправителствени организации в града. Но в началото те си представяха, че ние ще ги подпомагаме – при това предимно финансово. Но не стигнахме, разбира се, до деление на пространство – бяхме достатъчно разумни да си дадем сметка, че такива отношения не биха помогнали на никого. Просто се разбрахме, че всеки си има своя ниша. Така осъществихме – в съ-участие, всеки със своя потенциал - доста инициативи - всеки със своя потенциал.

Но не този период на отключване един към друг беше предизвикателството за нас. По-трудно беше, когато няколко организации трябваше да произведат един продукт, при това с участие на експерти. Например по идея на ФРМС се реши да се разработи концепция за развитието на туризма в нашата община – все във връзка с Демонстрационния проект. Нашата задача беше да подпомогнем експертите, които ще разработят концепцията, създавайки им максимално добри условия за работа. Осигурявахме им срещите, помагахме им при събирането на базовия материал за общината, запознахме ги с идеите на гражданите относно възможностите за туризъм. Така се оказа, че и една гражданска организация би могла да намери своята ниша дори тогава, когато сферата, в която се работи, предполага да работят с превес експерти.

**Юлие Шехова, Девин:** Искам да спомена и едни партньори, без които не бихме могли да продължим. Това са хората от бизнес средите в града. В малкия град бизнесът е далеч от това, което бихме искали да бъде. Фирмите са съвсем малки, обикновено семейни и се занимават с търговия. Те са единствените адреси, на които се отправят училищата, детските градини, когато имат нужда от някаква финансова подкрепа. Въпреки това и въпреки ограничените си възможности, когато осъществявахме някои наши идеи, те се включиха – подкрепяха ни не с пари, а с материали, предоставяха ни за ползване складове, не ни искаха наем за ползването на заведенията, когато в тях провеждахме наши инициативи и срещи... За възстановяването на детската площадка - един от най-големите проекти през последната година - получихме сериозна подкрепа от местния бизнес, тъй като без пари осъществиха транспорта и монтажа.

## Глава 6

### РАВНОСМЕТКА

**В какво успяхме и в какво не. Управлението на програмата. Трудностите, които не предвидихме. Какво се промени и кой се промени. Планове за бъдещето.**

*Всеки иска по-добър град, по-добро място, където да живее, по-добро бъдеще за своите деца. Но въпреки общото, Програмата на двете места е различна. И трябва да бъде различна. Защото е направена от самите хора.*

*Мариана Милошева, С.Е.Г.А.*

Доколко успяхме – споровете в нашия екип скоро няма да стихнат. Много часове прекарахме в прелистване на архиви, припомняне на случки и разговори. Едни от нас са много критични. Други са по-меки в оценките си. Това, което всички признаваме е, че ни беше много трудно, но че си струваше.

Първо, защото в Девин и Мадан действително започна промяна.

И второ, защото самите ние научихме много от тази програма.

За екипа на фондация С.Е.Г.А. това беше много добър урок по гражданско участие. Научихме много от грешките си. Научихме много и от местните хора.

Това е ценно не само за тази програма, но и за програмите ни на други места в страната.

*Ние - от С.Е.Г.А. и от ФРМС - научихме не малко едни от други. За местното самоуправление и затова възможно ли е то, ако я няма инициативата на гражданите. За това къде трябва да е тяхната допирната точка. За това по какъв начин диалогът може да води до конкретни действия.*

*Обикновено темата, свързана с управлението на програмите, минава накрая и накратко.*

*Умишлено искаме да обърнем внимание на няколко от тези въпроси, пренебрегвани като “технически”. Именно технологията на общуването – институционално и лично – бяха онези изтънели места, които ни опъваха нервите и заради които произвеждахме и погасявахме кризи. Пишем тази част заради онези, които ще се нагърбят с подобни програми. А смятаме, че мястото ѝ е тук, защото участието на гражданите може да бъде бързо напъдено както от недостатъчната, така и от усложнената комуникация. А голямата тайна на управлението на такава програма е всъщност доброто управление на общуването.*

### ЗА ЕКИПА НА ПРОГРАМАТА

- Говорете си! Важните неща трябва да се знаят от всички и то по едно и също време. Има кризисни ситуации, в които трябва да реагира този, който е вдигнал телефона – и той трябва да има информация за основните тенденции и проблеми. Това че друг знае “всичко по случая”, но в момента отсъства, не решава проблема.
- Обобщавайте информацията периодично и я предоставяйте на колегите си. Не може да се записва подробна история на програмата, но все пак трябва да имате писмена документация. Хората се сменят и новите не бива да започват от нулата. Пък и тези, които не са пряко

включени в програмата, по която вие работите, могат да ви бъдат от полза и да ви дадат съвет – стига да имат информация.

- Емоцията е вредна, когато е обилна и водеща при вземането на решения. Но без да влагате чувство в работата си, на хората ще изглеждате като бездушен администратор. И те няма да ви вярват.

**Белин Моллов, консултант:** *В този вид работа - особено когато си консултант - човек трябва да се пази от много емоция, много въвлечане в незначителни неща. Научих, че в процеса на развитието на такъв проект неизбежно се създават много личностни отношения, много конфликти на личностна основа. Не трябва да забравяме, че ние идваме от един град, който е поне 1000 пъти по-голям от тези градчета - и изведнъж се включваме в едно малко общество, в което приоритетите на хората са малко по-различни, динамиката на тяхното ежедневие, динамиката на реакцията и на тяхните мисли е по-различна. Същевременно обаче, това са хора с невероятно чувство за идентичност, със заслужена гордост, с много установени традиции и взаимоотношения - и всяка наша намеса, която може да бъде и несъзнателна, но в повечето случаи груба за тях, може да попречи на работата.*

*Човек трябва да има отлични взаимоотношения и все пак да запази малка дистанция и да има едно на ум, че не всичките усещания, които той има, са идентични с усещанията на местните хора. Не внасям в никакъв случай лош смисъл, просто това е една реалност и човек - ако е отишъл там, за да помогне и се счита за човек с по-голям опит - трябва да има и още нещо пред вид: че неговата намеса трябва да бъде изключително деликатна.*

- Безкрайните подробности са излишни, но детайлите дават усещане за ситуацията, в която се работи. А много често решенията, които взимате на базата само на “важното и основното”, не са най-добрите. Всяко място и всяка група е уникална и трябва да се познава не само през отчетите.

**Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.:** *Разбрахме в хода на работата, че всичко си има собствена динамика и ход - развитието и израстването на отделните хора и на цялата група, вземането и изпълняването на решения, осмислянето на новите понятия, промяната на речника.*

## **ЗА ЕЗИКА**

- Трябва да сте сигурни, че ви разбират. Че думите, които използвате, имат едно и също значение за всички участници в диалога. Работата по програми за развитие на общностите и за гражданско участие са застрашени от неразбиране, тъй като терминологията е преводна от английски език и още е непозната. Пък и една програма на хартия е различна от реализацията ѝ. Затова е безкрайно важно да поговорите с групата по текста на програмата, да обсъдите заедно целите и етапите ѝ и всяка задача от нея.

**Камелия Станчева, С.Е.Г.А.:** *Групата в Девин нарича оригиналния текст на Програмата “Белия проект”. Казват, защото бил на бяла хартия. Самите те правят всичките си материали и листовки на цветни листове. Но, струва ми се, че има още един намек в този бял цвят – дали премълчаха или не това са имали предвид, не зная – така написана и буквално преведена от английски език, програмата е неразбираема за хора, които за първи път се сблъскват с жаргона, употребяван в “третия сектор”.*

- Проверете дали думите от всекидневието означават едно и също за вас и за групата. Подложете на съмнение дори такива понятия като “успех” и “работа”. В различните общности тези основни понятия често имат различно съдържание. За самата група е важно да знае какво програмният екип разбира под “успех”, кои са критериите, които той има за развитието ѝ – за да може и самата група да измерва успеха си и това да я окуражава.

Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.: **И досега ни се случва да улавяме случайно в разговор истории, които ние определяме като успешни, но хората не са сметнали за нужно да ги споделят с нас. Защото им се виждат обикновени или нищо работа. Много пъти се наложи да провеждаме “разследване”, за да разберем какво се е случило по Програмата, защото местните активисти не отбелязваха в отчетите си онези дейности, за които не са им били необходими пари, въпреки че са били резултатни.**

## **ЗА ОТНОШЕНИЯТА С ГРУПАТА**

- Безкрайно важно е координаторите и техните сътрудници да общуват с цялата група, а не само с лидера или пък с тези, с които разговорът тече по-лесно. В противен случай някои от членовете на местния екип се чувстват пренебрегнати. Това може неволно да създаде и търкания в самата група, и напрежение между вашия екип и групата.
- Разкрийте бюджета на Програмата пред всички участници. Важно е хората да имат усещането за равнопоставеност и когато става дума за планиране на средствата. Те се чувстват отговорни за действията си, когато знаят колко струва това.
- Изисквайте от всички едно и също, не бъдете по-меки към едни и по-сурови към други. Когато по една програма работите с повече от една група, е необходимо да имате еднакви стандарти към тях. Предоставяйте им една и съща информация и поставяйте едни и същи изисквания. Иначе рискувате да създадете напрежение и между отделните групи, и между вас и тях.
- Насърчавайте писмената култура. Трудно е за хората да изразяват подредено идеите си, вижда им се излишно и досадно. Не им се пишат протоколи от срещи, защото разчитат на паметта си. Но след време те сами ще се убедят, че това развива и организира работата им.

**Белин Моллов, консултантът:** *Бих искал да подчертая - не може да се избягва необходимата бюрокрация при воденето на проекта. Това не е игра, това е нещо, за което някой е дал средства и му е важно дали са рационално използвани. Групите се притесняваха от това, че трябва да се научат как да си организират срещите, да се научат, че след всяка сбирка трябва да има запис на решенията, та на следващата сбирка, на базата на тези решения, да се види какво е постигнато, да се поставят срокове, да се търсят причини, ако нещо не е станало. Този ред на отчетност, на контрол е задължителен за всяка една работа, вкл. и в работата на едни инициативни групи. Иначе не може. Това нещо им тежеше, мисля че много научиха, но все още не съм сигурен, че те си го имат като нещо абсолютно задължително за бъдещето.*

- Повишавайте постепенно изискванията си към написаното от хората, с които работите. Един сложен формуляр за планиране или отчитане на дейности ще ги затвори и ще ги изплаши. Или няма да го направят, или ще го правят формално.

## ЗА МЯСТОТО НА СРЕЩАТА

- Изберете подходящо и достатъчно като размери място за офис. Това е мястото, където не просто се пишат планове и отчети. Това е мястото за общуване, за срещи не само на екипа, но и с хората, които се интересуват от работата ви.

*Един от проблемите, които не предвидихме, произтече от офисите на Програмата в Девин и Мадан. Времето показва, че са на неудачно място – в сградите на общините. А в Девин е и недостатъчен като големина.*

*Програмата не предвиждаше средства за наем на офиси и разчиташе на помещенията, предоставени от кметовете в двата града. В Мадан екипът получи това, което искаше – две свързани стаи, където по-рано се е помещавала редакцията на вече закрития местен вестник. Така едната стая се превръща в мястото за срещи.*

*В Девин офисът е едно помещение от 16 кв.м., в които, шегува се с горчивина Юлие, се помещават компютърна зала, заседателна зала, приемна, секретарско място. Месеци след началото стана ясно, че това пространство е недостатъчно, тъй като непрестанно идват хора, разговорът се следва от нов разговор, процесът на работа се прекъсва многократно и това прави невъзможно мисленето в група или писането на текст. Кметът Юрукова обещава да предостави друго, по-голямо помещение още от март 1999 г., но и до днес групата се събира в “Дядовата ръкавичка”. Теснотията беше и причина ученическият клуб “Чудото” да се събира през топлите месеци в градския парк, въпреки че екипът имаше желание да сподели с тях офиса си. Недостатъчното пространство налагаше екипът да работи и до среднощ, защото “Не можеш да върнеш хората от вратата, тъй като ще загубиш доверието им. Не можеш да се държиш като администрация.”*

## ДА УЦЕЛИШ МОМЕНТА

- *Безкрайно важно е да избереш подходящия момент. Звучи като китайска поговорка, но е валидно и за нашите географски ширини. Установяването на контакт с дадена институция или група хора трябва да бъде съобразено с естествения ритъм на живот.*

**Камелия Станчева, С.Е.Г.А.:** В Девин не беше възможно да се правят събирания на младите хора в почивните дни. Показа се, че планираме семинар, без да сме съобразили, че младежите помагат на своите семейства в събирането на картофи.

**Юлие Шехова, Девин:** *Установяването на контакт с училищата и детските градини бе направено в неподходящ момент – началото на учебната година. Това е много активно време за тях – събират се ученици, търси се гориво за зимата и пр.*

## ЗА ПОДХОДИТЕ

**Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.:** *Не мога да кажа добре или не достатъчно точно са подбрани двата града, където да се реализира Програмата. Но мисля, че на всяко друго място вероятно щяха да излязат същите проблеми.*

**Белин Моллов, консултантът:** *Нашата задача беше - като казвам “наша” включвам себе си, хората от С.Е.Г.А. и инициативните групи - ако един подход не върши работа, да намерим друг, да намерим трети и в никакъв случай да не спираме и да не казваме, че сме направили всичко възможно.*

**Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.:** *Тогава на нас ни се искаше и много ги притискахме идеите за малки проекти да са резултат от масово всенародно обсъждане - което погрешно си представяхме, че би могло да се случи. Сега си мисля, че това масово участие, масово питане, масово даване на мнения не би могло да се случи най-вече, защото хората не са имали умения, не са знаели как се прави то. Мисля си, че не бе предвидено достатъчно време и достатъчно обучения за това как се провокира гражданско участие. Там хората даже не са имали никакви модели, към които да се обърнат. То е като да имаш добре написана рецепта за това как се прави Виенска торта и да я изпратиш на някого да си направи тортата, но да не си даваш сметка, че този човек не само че никога не е виждал шоколадовите пръчици, желатина и не е работил с тези неща, ами не е виждал и торта едва ли не. И няма никаква представа за това. Имаше един много кризисен период в началото, който местните групи изживяваха, и според мен той беше по наша вина. Защото ние оттук искахме те да правят неща, които не знаеха как се правят. Освен това, експертите и външните обучители, според мен, са се оказали много високо ниво за тях. Хората не са имали куража да кажат, че много от нещата, които им се обясняват, не са им понятни. И затова първите инициативи се оказаха не много добре преценени. Но пък си мисля, че те получиха в резултат на правенето на нещата добри уроци, които им помагат и вече дават резултат.*

**Румен Стоичков, журналист:** *Много от анкетиранията от мен смятаха, че реализацията на каквито и да било инициативи и идеи е спъвана от липсата на подробна информация за намерения. Те подчертаваха необходимостта от по-дълга разяснителна работа, от разговори за смисъла на гражданското участие и въобще за развитието на гражданското общество. В този смисъл си мисля, че само по-отбраната част – хората, които съставляват по-голямата част от интелегенцията на Девин – учители, общинска администрация, Женски съюз - са наясно с амбициите и целите на проекта.*

**Мариана Милошева, С.Е.Г.А.:** *Мисля, че в този подход имаше много хубави неща. Това ще бъде полезно и за друг вид програми. Не винаги регистрираната местна организация се оказва нужната прекрасна гражданска инициатива. Затова ние предприехме обратния подход – да започнем проект, от който да се родят местните групи. Оказа се много важно – за нашето организационно развитие - да излезем от удобството на кутийката, за която казваме: ние сме трима души и регистрирахме организация, ще направим прекрасен проект. Обратното - това бяха групи от граждани, които казват: да, ние сме хора, които ги е грижа, и затова ще направим нещо, което е важно за нашия град.*

*За мен страшното е, когато се влиза в езика на проектите. Това го има в неправителствения сектор. Всеки говори: аз имам проект, направих проект... За какво е проектът? Само да проектираме или всъщност да правим граждански инициативи? Отговорът на такъв въпрос е много важен. Разбира се, имаше много трудности, докато работехме по програмата. При повечето ни програми е така. Но тази програма за нас е много важна тъкмо защото беше много по-различна от всички други.*

## **ТРУДНОСТИТЕ, КОИТО ПОДЦЕНИХМЕ ИЛИ НЕ ПРЕДВИДИХМЕ**

### **Първа трудност**

Средните Родопи са един от регионите в страната, в които има белези от етно-релиозни противопоставяния и от мащабни правителствени акции за “интегриране” (принудителната смяна на имената на изповядващите ислям), които действия по същество са нарушаване на човешки права. Само родените през последните 15 години може би не са въввлечени в

болезненото преживяване на това, слава Богу, минало. За тези хора и техните проблеми е писано не малко, но написаното не носи достатъчно информация, както разбрахме по-късно. Етно-религиозен конфликт няма, но има премълчано неприемане на различието. Обществото е разделено на религиозен принцип, въпреки че отрича това разделение. Не винаги е ясно защо тези и другите не могат да правят нещо заедно, а често се оказва, че причината е верска. Не твърдим, че това е единственият мотив за поведение, но е срещан мотив.

Поляризацията тече и на политическо равнище. И ако в големият град е възможно дистанциране от политическото, то в малкия, най-често, отношенията все пак са пропити от основните политически цветове.

Тези крайности на махалото – било политическо или религиозно – често са определящи за развитието на такава програма. Ако не се примирят различията в името на общ интерес, програмата може да се провали.

Втора трудност

***В малките градчета съществуват твърде големи зависимости от властовите позиции - от кмета или от директора на предприятието, или от ръководителите на политическите организации, а по-рано към този списък се е прибавял и партийният секретар на ведомството. Една от основните ни заблуди беше свързана именно с връзките между хората. Предварителната ни нагласа беше, че хората в малкия град се познават. Оказа се, че хората в малкия град са по-силно зависими в йерархичен план. Но от това не следва, че се познават. Обратното – хората не се познават, а се знаят – знае се кои са властовите фигури. В някакъв смисъл има в много по-малка степен свобода на действие, защото има по-определени правила на поведение и те се спазват в по-голяма степен поради липсата на анонимност. Всяко извън-редно (извън общоприетото) поведение е лесно видимо и става обект на коментар – не непременно отричане, но със сигурност съмнение. Този, който се съгласи да бъде видимо различен, поема риск. Това прави трудно въвеждането на нови социални роли или променянето на съществуващите роли.***

Трета трудност

Като наследство от централизираната система на управление все още съществува преживяването “център-периферия” - както у тези, които са определяни като център, така у тези, които са определяни като периферия. Отношението “център-периферия” се превежда не само като “столица-провинция”, а и като “голям град - малък град”, “общински център – населени места от общината”. Така отговорността за решения и политики, отнасящи се до много хора, се разпределя и размива някъде по тази верига на прехвърляне от периферията към центъра. Тази нагласа е в пряка връзка с масовото убеждение, че “това не зависи от мен”. Стъпването на програмата в два общински центъра, каквито са Девин и Мадан, веднага провокира проявяването на този тип връзки на всичките им изброени равнища. Изграждането на хоризонтална, което означава равнопоставена, връзка между столичните фондации и инициативните групи в двата града беше препятствано не само от факта, че “парите са в София”, но и от нагласата, че там е провинция. Това, последното, беше недобре скрито отношение на някои хора, участвали в програмата.

Четвърта трудност

Осъществяването на този тип програми предполага съгласие за целите и методите и много чиста и честа комуникация на всички равнища: между партньорските организации (тези, които са спечелили проекта), между координаторите и местните групи, между самите местни групи и вътре в тях. Тъй като участниците са много и не са на едно място, общуването между тях е скъпо и времеемко (Девин и Мадан са отдалечени и от София, и помежду си, а транспортните

връзки не са удобни); често се налага телефонна връзка – а тя е недостатъчна; изисква се координация на действията – а участниците правят и други неща и често “не им достига време” и т.н. Има риск старанието за добра информираност да се изроди в много говорене и малко работа по същество и обратното – уливането в правене на нещата да наложи състоянието “един знае едно, друг - друго”. Все още рецепта не ни е известна.

Това не са всички възможни трудности. Но с тези се сблъскахме. Някои от тях или същите, но в друга форма, сме срещали и по-рано. Добре е тези, които се престрашат да реализират програми, подобни на нашата, да ги имат предвид. Но не само когато започват, а през цялото време.

## КАКВО СЕ ПРОМЕНИ И КОЙ СЕ ПРОМЕНИ

### НАГЛАСИТЕ. ПРОМЯНАТА НА НАГЛАСИТЕ

Да променим мисленето, а оттам и поведението – това е сърцевината на програмите, по които работим. Така е и при Програмата “Партньори за местно развитие”. В този смисъл историята на Програмата е история на промяната в мисленето. Решихме обаче да се спрем специално на тази тема, тъй като тя не е достатъчно обговаряна в публичното пространство, а е ключова за разбирането на процесите, в които участваме и които провокираме и катализираме като гражданска организация.

Един от основните въпроси, на които трябваше интервюираните да отговарят в нашата импровизирана анкета в края на програмата, беше: дали това, което правят инициативните групи, прилича на работата на едновременното ОФ. Не крием, че бяхме изненадани от резултатите - нито един запитан не потвърди да има прилика. Опитавме се да си обясним това най-напред с факта, че за норма в публичното говорене за “промяната” все още се приема официализираната идеология на “анти-комунизма”. Предположихме също, че инерцията на оттласкването е твърде силна в мисленето за тези неща, че още не е минало достатъчно време, за да погледнем на “нашето недавно” обективно, а не емоционално. Допуснахме и друго – че тъй като хората вече са приели необратимостта на прехода, те не допускат дори в мислите си аналогия с мотивациите на предишните дейци.

Навярно така формулиран, въпросът е звучал дори обидно на членовете на инициативните групи, защото те наистина се преживяват като носители на новото и на “промяната”. На първо място, защото тяхната средна възраст е около 40 години и те не се смятат обременени от пороците нито на някогашната практика, нито на мотивацията на “онези предишните”. На второ място – защото те са убедени, че с усилията си допринасят да стане по-добре за всички, ограничавайки бедите, които “онези ни докараха до главата”. И на трето място – защото и поради зрялата си възраст, и като представители преди всичко на местната “интелигенция”, те по възрожденски се чувстват отговорни както за посоката на “промяната”, така и за конкретното ѝ ставане.

Независимо обаче доколко си дават сметка за отношението на населението към тях като към новите “общественици”, на хората от инициативните групи им се налага непрекъснато да съобразяват плановете, стратегията и действията си с плодовете на миналото. Тор или гнилоч, база или надстройка, семена на плевели или на билки, отживелица или носталгия и болка – просто тези плодове са душата на нашия ден. Те са създали терена, върху който днес се работи. От една страна, в основата на проекта лежи философията на инициативността и на гражданското участие – и тук “активистите” неминуемо се сбъскват и с неприятния спомен за уж доброволните “съботници”, и с възпитаваното 45 години очакване както “държавата да се грижи за всичко”, така и че само на “ония отгоре” им е позволено да вземат решенията, а “ние отдолу” не можем нищо да направим. От друга страна - сригът в качеството на живота в този регион си е направо очевиден: масова безработица и проблеми с чисто физическото оцеляване на индивидите и семействата, трудности с усвояването на умения да се живее в пазарна среда, оттегляне на държавата от множество дейности поради безпаричие и т.н. Към това трябва задължително да се прибави днешният психологически дискомфорт както на хората от мините (една по социалистическо време привилегирована част от “работническата класа”), така и на местната интелигенция, лишена сега от блясъка на обществения си статус и от спокойствието на добре регулираното си ежедневие – дискомфорт поради определянето на някогашния житейски избор като неудачен. От трета страна – проектът съдържа в названието си не особено ясното словосъчетание “местно развитие”. Каквото и да значи това в първоначалната представа на хората – дали цялостно развитие на града, така че той да стане уютно място за живеене, дали

усилия за самоорганизиране и саморазвитие на града като човешка общност - наследството от миналото е тежко и обременително. Повърхностно и насилено би било да се твърди, че създаденият от мигранти Мадан само след две поколения съществуване се мисли от жителите си като единен организъм или че след десетилетията на ограничавана свобода и етнокултурно насилие по време и след “смяната на имената” съжителството между двете конфесионални групи в Девин може да се определи не като принудено, а като общностно.

При това положение може да се работи по такъв проект по два начина – или решаващ, че всичко това няма да има значение за работата ти– нито като пречка, нито като улеснение; или всяко нещо, което правиш, определяш като проба на модела, а неуспехът – просто като грешка и полезен опит. Най-общо може да се каже, че стратегията на маданската група е по-близо до първия метод, а на девинската – до втория. Маданци бяха повече активисти, докато девинци бяха повече търсачи на методи; маданци бяха повече състезатели, а девинци – повече изследователи. Осъзнаването на такъв неочакван от никого резултат е едно от най-добрите неща, които се случиха поради проекта.

***Ралица Щилянова, Мадан:** Думата фондация вече променя смисъла си. Поне за мен е така. Аз виждам, че другите хора, с които общувам, също казват: “Да, ние знаем, че това и това го е направила фондацията”, а не кмета. В началото не знаеха нищо и казваха: “Ей, кметът какво е направил!”.*

***Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** Най-важното е хората да разберат, че първо няма нищо готово. Че ще има това, което те сами си направят. Че това, с което може да им се помогне, са две неща: интелект - да им се каже кое как трябва да стане, и малко пари, за да тръгне работата.*

Двете групи реагираха различно на почти идентични нагласи у населението. Не можеше да се очаква първоначално инициативност, участие и доброволност на гражданите в реализацията на програмата. Затова и една от основните ѝ цели беше да формира такова отношение – бавно, търпеливо, чрез силата на конкретния положителен пример. Но докато девинската група работеше предимно върху намирането на общото между интересите при определянето на приоритетите за акциите си, маданци заложиха на въздействието на резултата. Отношението на гражданите към местната власт бе подобно на двете места – то бе онова, социалистическото. Но различията в отношението на самата местна власт в двата града към програмата, както и наличието на по-силна традиционна градска култура в Девин предопределиха различния подход на двете групи към партньорството с местната власт. Тъй като маданци имаха винаги подкрепата на кмета за инициативите си, те се занимаваха не толкова с установяването на партньорството, колкото с конкретната му и широка реализация. Девинци пък, принудени от обстоятелствата, се занимаваха предимно със създаване на различни общности, чийто живот се самозараждаше и поддържаше ако не поради незаинтересоваността или мудността на местната власт, то поне независимо от нея. Затова и урокът за начините за местното развитие за гражданите в двата града след края на програмата се нарича различно: за Мадан той е “Заедно можем много”, а за Девин - “У нас е силата”. Но и двете групи са съгласни, че най-доброто заглавие на тази програма би било “Инат за местно развитие”.

Имаше обаче нещо общо в отношението към програмата у инициативните групи в двата града – и то е относно представата за местното развитие. Оказа се, че настоящето се оценява предимно в съпоставка с наличното в миналото. Затова и в двата града групите често планираха дейности, които да запълват липси, да доставят на града и на жителите му онова, което преди го е имало, а сега го няма. Имало е пари за извънкласни форми в училище – сега няма; имало е, примерно,

празнуване на Бабин ден – сега няма; имало е детски площадки – сега няма... Съвсем малко са инициативите, които вкарват неща и събития, които преди въобще не ги е имало – анкетирането за определяне на приоритетните проблеми на града; театралното ателие или етнографската експедиция за децата от Девин, изследването на разпространеността на специфични заболявания за лекарите от Мадан... Вероятно значение за избора на набавяне на липсващото пред създаване на ново е имало и отношението към фондацииите – в малките градове на страната под влиянието на пресата от времето на социалистическото правителство бе утвърдена представата за фондацииите като перачници на пари или като проводници на антибългарски интереси. Затова не е за чудене, че решавайки да работят по тази програма, мнозина са виждали в нея възможност в общината да дойдат пари, с които да придобият отново липсващото им - онова, с което са свързвали себе си като общностна принадлежност, професионална изява или духовен живот. Или онези навици, чието упражняване сега болезнено чувстват като личностна неудовлетвореност.

*Валентин Гаджев, кмет на Мадан: Много важно беше гражданите да разберат, че те трябва да са инициатор на нещата, а не за всичко - ние. Преди беше така прието: каквото вие кажете, това ще стане, защото вие сте нашите избраници. Според мен чрез този проект гражданите разбират вече, че държавата са именно те и именно те трябва да настояват за нещо ново, за възстановяване, за промяна. Те трябва да инспирират нови идеи, те трябва да ги подготвят и да настояват пред нас за тяхното изпълнение, но заедно с тях.*

Промяната на мисленето е най-важна за нас, разработилите тази Програма. За местните хора промяната има и конкретни белези в пространството – цветните катерушки за децата, чешмите, засадените дръвчета. За някои тя е възможността да се съберат със съмишленици или да споделят професионални тревоги. За нас обаче успехът се мери най-вече с различното мислене, с активността на хората, която вече не се нуждае от подклаждане от вън.

*Мариана Стоянова, С.Е.Г.А.: Според мен това, което там е свършено, е доказателство за промяната в мисленето на хората.*

*Градът Мадан - ти се стъписваши от тези изоставени рудници, от тази разрината земя на мястото на рудниците, която е като лунни пейзажи на много места. Тези жилища и работнически блокове, които са изоставени, прозорците - изпотрошени, отворени и забравени, те гледат като извадени очи. Стъписваши се от огромния – не знам колко етажен - хотел “Урал”, който стърчи в центъра и в който никой не живее, от Дома на културата - импозантна сграда, за която много софийски райони могат да си мечтаят, но на която покривът отвсякъде шурти, вътре всичко е разбито и изоставено... Стъписваши се от разговорите, които много често свършват с “А вие кога заминавете и къде отивате?”. И изведнъж пред очите на всички се прави нещо, което изглежда на пръв поглед като безумие, защото хората се чудят какво да ядат - изведнъж се появява детска катерушка или люлки, каквито има в София на центъра пред Народния театър...*

## **ПОГЛЕД КЪМ СЕБЕ СИ**

Имаше моменти, в които ни беше толкова трудно, че ни се искаше да не сме почвали. Имаше и такива моменти, в които партньорите ни от Девин и Мадан ни задаваха въпроси с очакването, че ние – от С.Е.Г.А. или ФРМС - трябва да имаме отговорите. А ние също ги нямаме. Всъщност това е специфичното на “гражданската” работа - не да имаш готовите отговори, а да ги търсиш съвместно. Като че ли имаше моменти, в които е имало и малко страх - всъщност какво правим ние и кои сме ние, за да можем да кажем: да, ние ще стимулираме наистина участие. Не сме ли твърде самомнителни натрапници, та да им налагаме нещо отвън? Искат ли го наистина хората?

Мислим си, че в началото надценихме опита си. Какво значи “подготовка на хората по места”? Хората ги има и те си имат една истинска мъдрост. Те си имат едно истинско познание за това какво реално може да става в техния град. Това, което може би нямат, е увереността, че могат да го направят. Нашата функция беше по-скоро **като** на терапевта, но не беше терапия. Обикновено хората казват: не може да стане, защото ... Всъщност това, което се опитвахме, беше да стимулираме мисленето. Казахме си: Защо да не опитаме?! Може би, ако съвместно го направим, ще вземе да стане?!

А програмата не се строи на гола поляна – просто “поляната” е пълна с хора. Всеки един от тях има своето “виждане” и разбиране за града си. Всеки един от тях е мислил много повече, отколкото сме мислили ние, как да се развива Девин и как да се развива Мадан. Проблемът е в това, че всички ние – работещите в граждански организации, които се опитваме да стимулираме гражданско участие и инициативи за устойчиво развитие - самите ние все още се учим. Опитваме се по някакъв начин хем да разберем опитът, който съществува в т.нар. демократичен свят, хем в същото време да го приложим тук. Но това “тук” – това са нашите специфики. Просто моделите отвън не работят.

Надценихме и възможностите си. Специално за С.Е.Г.А. тази програма започна, когато ние се разширявахме доста бурно като програми. Като че ли имаше моменти, в които се опитвахме да се скрием в готовите формули, когато времето не достигаше. По-скоро проблемът с тази програма беше, че тя беше твърде амбициозна - мислехме, че двегодишният период е нещо много дълго. А две години никога не са достатъчни, за да постигнеш истинска промяна на нагласите.

Тази програма е партньорска на всички равнища. От една страна е холандската организация НОВИБ, която има много опит в стимулиране на устойчиво развитие. От друга страна е партньорството между ФРМС и С.Е.Г.А. - организации, работещи в различни сфери: с местната власт и с гражданите, макар и за едно нещо - това, което ще направи обществото по-демократично и по-гражданско. От трета страна са възникващите местни граждански групи, а сега вече организации. От четвърта - партньорството между тези инициативни граждани и местната власт. Оказа се, че тази прекрасна дума "партньорство" е нещо, което не е толкова сложно, колкото е предизвикателно. Защото за него е достатъчно (както и в брака, както и в приятелството) да научиш изкуството да правиш нещата заедно. Понякога си казваш: нямам време да го правим заедно, защото мога да го и направя сам. Всички знаем приказката за вълка с дебелия врат. В същото време си знаем и че никой няма шанс да го направи сам, ако не потърси възможните съмишленици, с които да го прави.

## **ПОГЛЕД НАПРЕД**

Опитът от един регион може да служи за модел на други региони. Но в Родопите има една ценност, която като че ли е позабравена на други места - връзките вътре в общността, между самите хора. А може би не е забравена?!... Може би това е и по-типично за всеки по-малък град, където хората се познават и където нямаш изолираността и отчуждеността от това, че си както в София в голямата обществена спалня и не познаваш никой. Може би там потенциалът да стане нещо е много по-голям, отколкото в по-големите градове. Навярно опитът ни от тази програма ще може да служи за модел и на други места. На хората понякога им трябва малко - само да видят, за да си кажат: “Я! В Мадан и Девин го направиха, защо не и ние?!”.

Един от резултатите от тази Програма бе пренасянето на демократичен опит по вертикалата на държавното управление – от местната власт към централната. След като в рамките на Програмата ни бе създадена “отдолу нагоре” Стратегията за икономическо развитие на Смолянския регион, тя бе представена на **национално равнище** и в момента този опит се ползва на много други места. Нещо повече - това мислене, че гражданите могат да участват в изработването на държавната политика на местно равнище - беше възприето с адмирации и от държавната администрация. Областните управи представят своите стратегии за развитие, за да може да се формира стратегията за развитие на страната. Така че дори само това да беше сторила тази програма - да се смени посоката на създаване на стратегията за развитие от “спускане отгоре надолу” към “хората сами да кажат”, тя пак си струваше усилието.

Друга ценност на тази програма е увереността, че постигнатото може да се повтаря, че успехите имат заразителна сила. - хората виждат как стават нещата и решават да ги направят и те. Под влияние на Програмата, освен двете сдружения “Партньори за местно развитие”, в двете общини възникнаха още няколко сдружения на граждани. А винаги е по-лесно, когато имаш съмишленици. И С.Е.Г.А., и ФРМС, работейки с много други партньори и на много други места, вече пренасят поуките и знанията си. Навярно няма да е по силите на С.Е.Г.А. да работи на много места, защото бихме действали само по повърхността. По-скоро бихме предавали нашия опит от Смолянския регион на други неправителствени организации, които реализират друга програма за стимулиране на гражданско участие, както и бихме ползвали техния опит в нашата работа.

**Мариана Милошева, С.Е.Г.А.:**

*За нас е важно да се знае, че това е инициатива на партньорите за местно развитие, а не на С.Е.Г.А. и на ФРМС. Ние сме просто подкрепящи организации. Никога не сме търсили да излезем на преден план, да се тупаме по гърдите: ние го направихме това. Ние не можем да го направим. Ако тръгнем да го правим сами, ще нанесем повече вреда, отколкото полза, защото не познаваме града така, както го познават самите хора. Нашата работа е само да намерим общия интерес – а това обикновено е развитието на града – и хората, които биха го отстоявали. И да ги подкрепяме.*

**Гинка Капитанова, ФРМС:** Само едно добро партньорство между неправителствените организации и местната власт може да доведе до развитие на региона. Силата на проекта беше в това, че гражданите се увериха, че могат да бъдат инициатори, а не да чакат всичко да идва от местните власти. И в това, че и местните власти осъзнаха силата на гражданите и видяха какво те могат.

*Не мисля, че след провеждането на изборите всичко ще започне отначало, защото вече има силни граждански групи в тези две общини. Сигурна съм, че няма кандидат за кмет, независимо от коя политическа сила е, който да не иска да продължи нещо, което обществото е приело. Естествено отново зависи от личността - дали ще се надгради и ще се направи нещо ново, или отново ще има период на преосмисляне.*

**Енчо Зотев, Мадан:** Неформално малки групи си съществуваха и преди програмата – те бяха от хора, които или бяха работили в една област, или просто интересът им е там и това ги ровичка, интересува ги. Тези групи *de facto* са били общности от хора с еднакви виждания и с желание да се решат нещата. Но благодарение на програмата те намериха някаква форма, някакво изражение. И тъй като имаше офис и идваха тук по всяко време да дискутират проблемите, да ги степенуват, да преценят кои могат да се решат с тяхно участие и с

помощта на местната власт, кои просто не могат да се решат сега, програмата помогна на тези хора да се усетят като част от една по-голяма общност.

**Д-р Хасан Хаджиев, Мадан:** Точно тук, в Родопите, са много важни две неща - да влизат донорски пари и да се работи по този начин. Това е много добър начин да се ангажират гражданите в обществения живот. Всеки казва: стига политика, стига политика. Заедно с това той не осъзнава, че се изолира от участието си в обществото. Нестопанският сектор осигурява точно това - участие в обществения живот, една активна гражданска позиция, която е абсолютно необходима за демократизацията на страната.

**Стоянка Стефанова, Мадан:** В началото бяхме напълно неподготвени. В Мадан нямаше още нестопански организации. Нямахме никаква представа какво е т.нар. Трети сектор. Не разбирахме тази философия. Може би имахме някакво мнение, което не беше никак близко до действителността. Трябваше да се докоснем до тази сфера, да се потопим в нея, за да разберем истината за нея. Промяната в това отношение след две години се вижда.

**Радко Шопов, София:** Всички са забелязали онова, което са направили хората от фондацията. Миньорите ми казаха и за пейките, и за паметника. Опитах се да запиша една фраза, която те лично употребиха, комбинирайки пейките с Вазов. Смисълът беше, че в скоро време няма да има кой да се любува на Вазов... За мен беше показателно, че има нещо, което е оставило видими следи, видими знаци. Тези видими знаци в същото време оказват въздействие, маркират по някакъв начин. Видях и хора, които действително идват в офиса някого да питат за нещо. Разбира се, пейките са важни. Но по-важни са процесът, тенденцията, развитието, това, че в обществото нещо се е разбудило. И може това да е по-малка част от него, но това е елитът. Първо от него се тръгва...

**Людмила Атанасова, С.Е.Г.А.:** Тепърва ни предстои да работим както с групата от Девин, така и с групата от Мадан. Аз съм изпълнена с надежда, че двете групи имат много голям потенциал да се превърнат в много стабилни местни организации.

**Белин Моллов, консултант:** За постигането на толерантност във взаимоотношенията има още много да се работи. Самочувствието на участниците се повиши. Оттук насетне важното е да се привличат нови хора. Подобна програма не може да постигне резултати в рамките на две години. Добре е, че програмата продължава и че ще се надграждат нещата там на място.

## ВМЕСТО КРАЙ

*Програмата официално приключи на 30 юни 1999 г. Но още месеци преди това започнахме да обсъждаме – как ще продължим. Защото си давахме сметка, че въпреки всички трудности и грешки, в Мадан и Девин се е случило нещо значително. Но и че процесът е още в началото си и има още много какво да помогнем на новоучредените сдружения в двата града. Започнахме да разработваме продължението на програмата в Девин и Мадан и разширяването ѝ в още една община. Кандидатствахме за финасиране пред Фондация “Charles Stuart Mott” и проектът ни беше одобрен. Така че продължаваме. Вероятно ни предстои да правим още грешки. И дано не повтаряме старите. Надяваме се, че местните екипи ще ни помогнат с опита си, когато започнем работа с бъдещата нова група.*

И че ще запазим задълго **ТРЪПКАТА, наречена ИНАТ ЗА МЕСТНО РАЗВИТИЕ.**