# Руководство климатического сопротивления

Или:

Я был_а на климатической акции, *что даль-ше?*

**Daniel Hunter (Даниель Хантер)**

**Предисловие от Greta Thunberg (Греты Тунберг)**

# Руководство климатического сопротивления

*Или: Я был_а на климатической акции, что дальше?*

Издано Daniel Hunter © 2019 Daniel Hunter. Все изображения использованы с разрешения авторов. © 2019 350.org Иллюстрации на обложке нарисованы Daphne Philippoussis. Иллюстрации внутри книжки нарисованы J'ziah Cook (instagram @virgo_artistry) и Daphne Philippoussis (instagram @killedmykactus).

Весь текст и рисунки распространяются на условиях Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/. Проще говоря, это значит, что вы можете распространять отдельные части или весь текст, при условии ссылки на оригинал и не преследуя коммерческих интересов.

*350.org – это международное движение простых людей, которые работают, чтобы приблизить конец эры ископаемого топлива и создать мир с продвигаемой обществом возобновляемой энергетикой, доступной для всех. И вот как мы его построим:*

*1.Быстрый и справедливый для всех переход к 100% ВИЭ. Ускорить переход к новой и справедливой экономике с чистой энергией путем поддержки энергетических решений, продвигаемых обществом.*

*2.Нет новым проектам в ископаемой энергетике. Остановить и запретить все проекты, связанные с нефтью, углем и газом путем местных решений и общественного сопротивления.*

*3.Ни копейки больше для грязной энергетики. Общественное осуждение и прекращение финансирования компаний в сфере ископаемой энергетики.*

*Присоединяйся к нам на 350.org.*

# Содержание

*Предисловие* 3
*Введение* 6

Глава 1 – Движения 8
Глава 2 – Кампании 24
Глава 3 – Рост 43
Глава 4 – Тактики[1] 60
Глава 5 – Завершение 78

[1] Тактики – в этой книжке слово означает «акции» или серии акций. То есть действия, которые совершают участники движения для достижения своих целей.

# Предисловие

**Greta Thunberg**

*(Грета протестовала вместо школы каждую пятницу. Она стояла возле здания парламента Швеции и требовала от власти лучшей политики для своей страны. Ее действия всколыхнули мир. Сотни тысяч учащихся из более чем 100 стран уже присоединились к международной забастовке школьников ради климата.)*

Мне не нужна ваша надежда. Я не хочу, чтобы вы надеялись. Я хочу, чтобы вы паниковали. Я хочу, чтобы вы чувствовали страх, который я чувствую каждый день. После этого, я хочу, чтобы вы действовали.

В районе 2030 года мы рискуем запустить цепную реакцию, которую человечество не сможет контролировать. Скорее всего, она положит конец нашей цивилизации в существующем виде. Предотвратить ее смогут лишь необратимые и ранее невиданные перемены во всех направлениях, в частности – сокращение выбросов CO2 на 50% как минимум.

Пожалуйста, имейте в виду, что эти расчеты сделаны с учетом изобретений, которые никогда не применялись масштабно. Эти изобретения позволили бы очистить атмосферу от колоссальных объемов двуокиси углерода.

И эти расчеты не принимают во внимание неотвратимое потепление, скрытое из-за загрязнения воздуха. Не учитывают и равенства или климатической справедливости, недву-

смысленно закрепленных Парижским соглашением, и которые абсолютно необходимы для реализации соглашения во всем мире.

Не стоит забывать, что это лишь расчеты. Прогнозы. Имеется в виду, что «точка невозврата» может случиться немного раньше или позже, чем 2030. Никто не знает наверняка. Но мы можем не сомневаться, что она находится в этом промежутке времени, потому что расчеты – это расчеты, а не мнения или догадки.

Я и миллионы других участников школьных забастовок часто слышим от людей, что мы должны гордиться тем, чего достигли. Только вот дело в том, что единственным маркером достижений является график выбросов. К моему сожалению, он, как и прежде, растет. С этим графиком нам нужно постоянно сверятся.

Каждый раз, принимая решение, нужно спрашивать себя: как оно отразиться на графике? Мы не должны мерять наше благосостояние и успех экономическим ростом, вместо этого нужно использовать график выбросов парниковых газов. Надо спрашивать не только: «Достаточно ли у нас денег для жизни?», – но также: «Достаточен ли наш углеродный бюджет для жизни?». Такой взгляд должен стать основанием нашей новой действительности.

Климатический кризис в одно и то же время является и самым простым и самым сложным вызовом, с которым мы когда-либо сталкивались. Самым простым потому, что мы четко знаем, что надо сделать. Мы должны остановить выбросы парниковых газов. А самым сложным – потому что наша экономика все еще целиком зависит от сжигания ископаемого топлива, разрушая таким образом экосистемы ради бесконечного экономического роста.

Подлежащая проблема везде одинакова. И она заключается в том, что ничего не делается для остановки или хотя бы замедления климатической и экологической катастрофы, несмотря на многообещающие заявления.

*Я надеюсь, вы присоединитесь ко мне. Я надеюсь, эта книга поможет определить, с чего начать и как продолжать дальше.*

Поскольку для предотвращения климатического кризиса понадобиться монументальное мышление[2], нам предстоит заложить фундамент здания, для которого мы можем не знать как строить крышу.

***Но мы должны предпринять следующий шаг. Мы должны действовать, менять политики, которые продолжают разрушение планеты. Действовать нужно немедленно, потому что у нас нет другого выбора.***

[2] Концепция, связанная со строительством храмов и церквей в Средневековье. Предполагает тщательное планирование чего-то сложного, и для его воплощения требуются многие годы целенаправленного и самоотверженного труда.

# Введение

Свою первую акцию я организовал в тихом городе, где я родился. Наша группа прошла маршем по центру города. Мы пели песни. Мы скандировали лозунги. Мы дошли до здания горсовета. Я не продумывал, как могла бы выглядеть наша встреча с мэром. Поэтому мы просто пришли и передали сообщения, придуманные на скорую руку. Домой мы вернулись с победой: наше сообщение доставлено!

Так как в моем городе не было иных активистов и активисток, наша акция попала на первые страницы новостей. Читая, как меня цитировала городская газета, я трепетал от волнения. В последующие дни, я пережил два сильных и отличных чувства. Одно – гордость и воодушевление. Я чувствовал прилив адреналина, думая о рисках, на которые мы пошли. Я гордился людьми, которые пели песни. Нашими спикерами. Никто из нас не делали ничего подобного раньше. Я гордился всеми, кто пожертвовал времяпровождением с друзьями или занятиями в школе ради участия в акции.

В последующие дни сияние акции для меня померкло. И я осознал второе чувство. Как будто внутри меня что-то съеживалось от тревоги. Я переживал, что акции недостаточно или что она не сработала так хорошо, как я надеялся. Я заметил, что ничего не поменялось мгновенно, хотя мы чувствовали себя такими могущественными. Я задумывался, стоило ли оно того. Закрадывались сомнения.

Я жил с двумя разными чувствами: ощущением успеха и тревогой, что мы ничего не изменили. И я не мог поддаться

ни одному из них. Вместо этого я начал размышлять: что в этом стратегического? Как мои локальные действия способствуют реальным переменам? Как перейти от одноразовых акций к движению, в котором самые разные люди с разными жизненными путями жизни объединяются ради общего дела?

Эта книжка для тех из вас, кто как и я поучаствовали в акции и захотели понять: что дальше? Как мне не только ощущать себя могущественным, но и реально быть таковым/-ой.

Движения побеждают, преобразуя наши тревогу, страх, гнев, ощущение неправильности происходящего в силу для перемен.

*Если вы со мной, то эта книга – для вас. Давайте же начнем!*

# Глава 1: Движения

HASHBAT HULAN (ХАШБАТ ХУЛАН) была ужасно недовольна правительством своей страны. Положение дел в Монголии в 1980 было суровым. Страной управляло жесткое авторитарное правительство. Любые несогласия подавлялись, и осталась лишь одна политическая партия – *правительственная*.

Будучи студентом, Hashbat решила это изменить. Она втайне встретилась с другими молодыми людьми. Они обсудили возможность смены правительства. Некоторые считали, что это невозможно. Но Hashbat и другие продолжили.

Эти ребята и девушки невероятно рисковали. Они знали, что правительство использует силу чтобы их остановить. Правительство разогнало всю буддистскую общину. Один из 5 монахов был убит; большинство других скрылись. Но Hashbat знала также, что люди устали от гнета. Не просто устали – люди были разгневанны и раздражены. Этот гнев не имел направления, пока Hashbat и ее друзья не вышли на уличную акцию.

В Международный день прав человека в 1989 году, молодежь отважилась на протест. Правительство аккуратно спланировало ряд выступлений и военных парадов. Все происходило на огромной площади в центре столицы, Улан-Батора.

Молодежь собрала группу из около 200 человек. Протестующие стояли с антиправительственными транспарантами и скандировали громче, чем рок-концерт, оплаченный правительством.

Это привлекло внимание людей. Протестующие были не единственными недовольными. Но они были первыми, кто осмелился сказать об этом. Они высказали чувство, ранее в страхе замалчиваемое. В то время большинство взрослых говорили про протест лишь шепотом. Молодые люди по всей стране повторили антиправительственные марши.

И тогда перед Hashbat встал вопрос, который постоянно возникает перед всеми движениями: *Что дальше?*

Тогда Молодые люди быстро выбрали два пути. Первый – создание организационной структуры для принятия решений и определения целей. Также нужно было выбрать тактику, то есть, какие именно действия приведут к достижению цели. Монгольский демократический союз (МДС) – так они решили себя назвать. Они подготовили «манифест граждан», в котором были такие цели, как демократические выборы, открытые для всех партий.

Участников движения стало так много, что им понадобился координационный комитет. Но им не хотелось работать как правительство, на закрытых встречах. Поэтому МДС решили проводить открытые собрания, в которых участвовали больше 1000 человек.

Вторым решением было постоянно менять тактики и обострять противостояние. Постоянно повторять одинаковые акции стало бы *рутиной*. Они не хотели рутины – они хотели делать возможным невозможное ранее. И они искали тактики, которые вынудят правительство согласиться на требования протестующих. Противостояние похоже на перетягивание каната. Нужно прилагать все больше и больше сил, чтобы победить.

Молодежь осознавала свое уникальное положение. Большинство лидеров их сообщества были образованными, некоторые были сыновьями или дочерями правительственных чиновников. Hashbat сама была дочерью дипломата. Это давало им определенный уровень защиты. Но они также знали, что

для достижения их целей понадобятся жертвы. И эти жертвы означали личные риски для них.

Они выбрали тактику объявить голодовку до выполнения требований. Многие молодежные активисты и активистки учились в Индии, России и Китае, где подобные голодовки бывали иногда успешными, а иногда – нет.

И они бы точно не сработали, если бы никто о них не узнал. Поэтому они голодали на площадях, где каждый мог бы их увидеть.

Hashbat и остальные начали голодовку 7 марта 1990 года в 2 часа дня, когда температура на площади была минус 15 градусов Цельсия.

Эти действия действительно привлекли внимание.

Также они знали, что им понадобятся союзники. Они связались с различными организациями гражданского общества. Пятьсот рабочих на шахте рядом остановили работу на 1 час, как жест солидарности. Монахи присоединились и предложили поддержку. Учителя вышли на собственные протесты.

Витал дух перемен. Росло давление на правительство, которое предлагало переговоры и слабые компромиссы для прекращения протестов. Но молодежь – а теперь и другие группы также – отказывались соглашаться на меньшее, чем их основные требования. Это привлекало больше сторонников и создавало возможности для новых тактик.

И они победили. Неохотно, правительство объявило демократические выборы, в которых смогли участвовать все партии. Борьба не была окончена, но молодежь одержала серьёзную победу.[i]

## ОБЩЕСТВЕННЫЕ ДВИЖЕНИЯ ПОДОБНЫ ВОЛНЕ

В этой истории много уроков о том, как побеждают общественные движения. *Победить можно, используя разные тактики. Обостряйте противостояние, чтобы наращивать давление на противников. Для победы придется игнориро-*

*вать людей, которые говорят, что вы не сможете победить. Организовывайте союзников, идите на жертвы и оставайтесь активными.*

Один из основных уроков состоит в том, что они способствовали зарождению *движения*.

*Движения* – это воплощение коллективной энергии, питаемой глубинными эмоциями, такими как гнев и любовь и движимые надеждами и мечтами о масштабных переменах. Узнать движение можно по внутреннему импульсу и растущей энергии.

Движения подобны волне, как пучок энергии из миллионов частичек. Движение – это не просто одна группа или организация. К МДС присоединились учителя, рабочие и монахи. Каждая группа играла свою роль и использовала свои методы и тактики. Но общее чувство превратило их в движение.

Иногда движение проще увидеть со стороны (поэтому в книжке я рассказываю как про движения за климатическую справедливость, так и про другие движения). Когда мы внутри движения, оно нам может казаться хаотичным и неупорядоченным. Движения неидеальны, в них много бардака. Находясь внутри, мы с болью замечаем все их недостатки.

Большинство людей не замечают движений, пока они невелики. Никто в Монголии не знал, насколько большим станет этот первый протест. Люди замечают движение, лишь когда волна станет достаточно большой.

Эта особенность означает, что работа каждого и каждой из нас важна, что бы мы ни делали ради движения. Понимание движений помогает понять, каким образом наши действия складываются во что-то большее и целое.

## МИФЫ ПРО ОБЩЕСТВЕННЫЕ ДВИЖЕНИЯ

Рассматривая общественные движения, мы увидим проблему: нам врали о том, как происходят изменения.

*Миф: Движения разгораются как сухая спичка.*
Движения не возникают из неоткуда. Молодежь в Монголии тайно встречались на протяжении месяцев. До этого другие пробовали разные способы, и им не удалось. Молодые люди потратили время, чтобы изучить их опыт (а также другой опыт, не из Монголии). Несмотря на это, книжка по истории может упустить предысторию, и начать рассказ с тысяч людей, поддержавших протестующих. Миф о том, что движения «внезапно возникают», игнорирует ранние этапы. Также он игнорирует необходимость строить маленькие сети. Все это создает впечатление, что *большие* действия являются более важными, чем маленькие и ранние. А еще он проскакивает развитие навыков и изучение других движений.

*Миф: Движения создают героические лидеры «с обложки».*
Когда мы думаем про известные движения, нам на ум приходят Мартин Лютер Кинг младший, Махатма Ганди или Нельсон Мандела. Но движения – это больше, чем видные лидеры. У некоторых движений они есть. А у некоторых – их нету. Но все движения создаются многими организациями, группами и рассредоточенными сетями, которые организуются и действуют вместе ради перемен. Ни одна организация, акция или личность не представляет все движение.

*Миф: Движениям нужно абсолютное внутреннее единство.*
Люди ведут себя так, будто у движений прошлого были четкое виденье, планы и все было согласованно. В действительности, никогда этого всего не было. Были дискуссии и распри по поводу тактик и политик. Успешным движениям всегда сопутствовали внутренние противоречия и разделение. Стремиться к единству стоит, безусловно, но стоит и принимать тот факт, что разные люди никогда не будут смотреть на вещи одинаково.

*Миф: Петиции (или любые единичные акции) – это движение.*

Звучит этот миф, примерно, так: хочешь остановить промышленность, связанную с ископаемым топливом? – подпиши большую петицию! Или заставь всех сделать репост в соцсетях. Или большущий марш! В реальности ни одна тактика еще не является движением. Движение использует очень много разных тактик. Некоторые тактики может применить кто-угодно. Для других же придется рисковать сильнее, чем большинство людей могут себе позволить. Некоторые тактики могут применить только отдельные люди. Например, юрист подающий иск, или забастовка шахтеров. Движениям нужно много разных тактик, и упование лишь на одну акцию не приведет к изменениям.

*Миф: Движения успешны, когда они собирают людей на огромные акции.*
Сколько раз я слышал: «Нам нужно провести большой марш». Мы не можем постоянно готовиться к одной большой акции. Движения должны бороться постоянно. В противном случае власть имущие переждут конца акции и продолжат игнорировать требования движения. Движениям нужно поддерживать давление для перемен на разных уровнях. Конечно, нужно время чтобы развить движение, но и без постоянной борьбы движения не достигнут своих целей.

*Миф: Движения работают только в демократических странах или там, где они не сталкиваются с полицейскими репрессиями.*
Ненасильственные общественные движения свергали могущественные деспотические режимы на Филиппинах, в Чили, Боливии, Мадагаскаре, Непале, Чехословакии, Индонезии, Сербии, Мали и Украине, не говоря о других странах. Сильные общественные движения часто возникают в репрессивных странах. В условиях демократии люди могут полагаться на традиционные способы достижения перемен (суды, выборы и др.). Но в странах с жесткими правителями они эко-

номят один шаг: сразу понятно, что институции нас не защитят. Нам нужно самоорганизовываться. Хотя самоорганизация у них выглядит совсем не так, как в демократиях, сообщества находят, как строить движения даже в самых репрессивных странах.

*Миф: Движениям нужно внимание СМИ для победы.*
Это расхожее заблуждение. Действительно, СМИ могут помочь повлиять на общественное мнение. Но движению не стоит связывать свой успех с охватом в СМИ. Молодежь в Монголии была бы весьма разочарована, если бы они для победы надеялись на оплачиваемые правительством СМИ. Именно поэтому они организовали голодовку на центральной площади. Если мы верим в нашу эффективность лишь когда про нас говорят СМИ, что станет, когда СМИ устанут о нас писать? Движения связанны с людьми, а СМИ – это только способ обратиться к ним.

Каждый из мифов обращает наше внимание вовне. Мы ищем героического лидера, подходящих обстоятельств или новостей о наших достижениях. Сила не в этом. Наиболее эффективными движения будут тогда, когда мы посмотрим внутрь и найдем силу в себе и наших отношениях с другими.

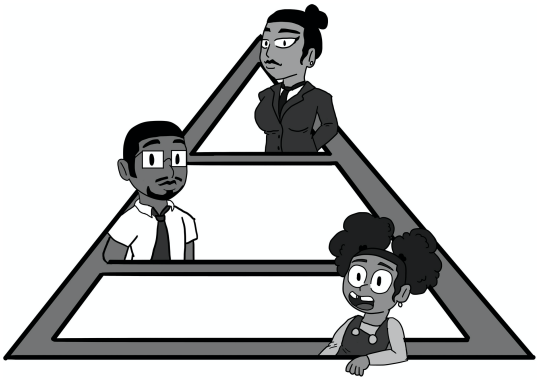
Эти мифы способствуют искаженному взгляду на силу, на власть. Чтобы увидеть их правильно, стоит рассмотреть *перевернутый треугольник.*

## ПЕРЕВЕРНУТЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК

Преобладающий взгляд на власть видит ее спускающейся сверху вниз.

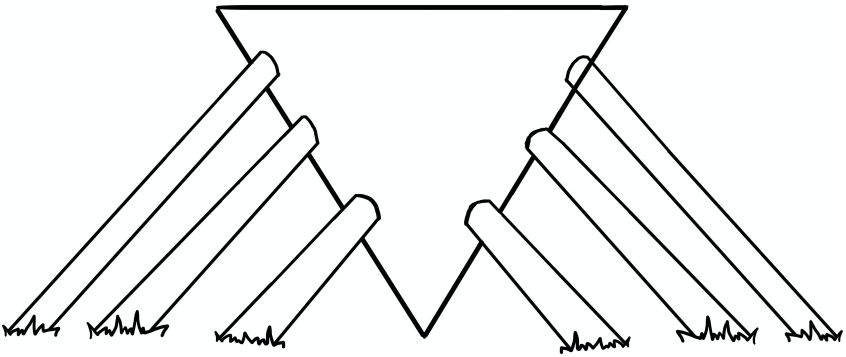
Студент делает то, что говорит ему учитель. Учитель исполняет указания завуча. Завуч подчиняется директору. И так далее, до самого верха пирамиды, где находится президент.

СТАРЫЙ ВЗГЛЯД НА ВЛАСТЬ



В контексте изменения климата сверху пирамиды мы поставим компании, связанные с ископаемым топливом. Они подкупают руководителей наших стран и главных политиков. Эти политики руководят правительственным комитетами, которые вместо ограничений компаний нарушают земельные права и права рабочих. Эти комиссии утверждают планы для директоров, которые потом прикажут рабочим расчистить участок и начать добывать нефть. И так далее. В таком представлении общества все внизу получают указания от кого-то сверху.

Но есть другой способ, помогающий группам активистов видеть власть: перевернутый треугольник.[ii]



ПЕРЕВЕРНУТЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК

Перевернутый треугольник всегда будет неустойчивым. Репрессивная система, которая основывается на разрушении нашей планеты, неустойчива. Сжигать и выбрасывать так много углерода (CO2) и других парниковых газов – противоестественно. Такая система удерживается опорами поддержки.

Эти опоры позволяют системе выглядеть обоснованной и правильной. Опорами могут быть законы, суды, СМИ и школы, которые учат нас повиноваться. К другим опорам относятся люди, несогласные с системой, но все равно поддерживающие ее: руководители, правительство, ученые и учителя, которые отказываются говорить вслух о том, что идет не так.

Такой взгляд раскрывает сколько *власти* мы имеем на самом деле. Самое репрессивное монгольское правительство вынуждено было сесть за стол переговоров, когда молодые граждане отказались от еды. Если мы не подчиняемся – система не может дальше работать.

Группы могут использовать этот инструмент, чтобы проанализировать свою работу и развить более целостное и точное понимание власти. Способность увидеть *опоры поддержки*, которые позволяют плохим политикам быть при власти, может помочь расширить наше понимание того, как нам достичь перемен.

Группа молодых людей в Сербии ненасильственными методами свергнули могущественного и безжалостного диктатора. Всех присоединяющихся к движению они обучали понимаю перевернутого треугольника. Они проводили тренинги для объяснения этой концепции и своего плана разрушить опоры, которые они видели. Они объяснили это так:

> *Сами по себе правители не могут собирать налоги, применять репрессивные законы и правила, контролировать график движения поездов, готовить государственный бюджет, управлять дорожным движением, портами, печатать деньги, ремонтировать дороги, доставлять еду*

*на рынки, выплавлять сталь, строить ракеты, тренировать полицию и армию, выпускать почтовые марки или даже подоить корову. Люди предоставляют эти услуги правителю через различные организации и институции. Если люди перестанут предоставлять эти навыки – правитель не сможет править.*[iii]

Такой подход был ключевой составляющей их движения. И они успешно свергли жестокого сербского диктатора.

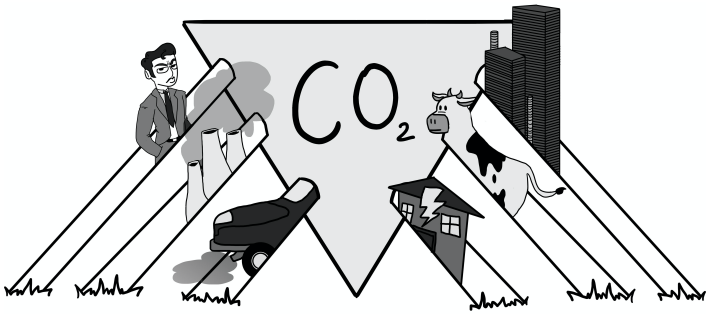
Одно из открытий ненасильственных акций прямого действия: достичь перемен мы сможем убрав эти опоры поддержки. Когда мы перестаем участвовать, несправедливые системы теряют устойчивость. И тогда мы можем их свергнуть.

## АНАЛИЗ ОПОР ПОДДЕРЖКИ

Давайте взглянем на перевернутый треугольник для выбросов углерода (CO2) и других парниковых газов. Мы можем рассмотреть разные опоры поддержки.

Некоторые из них:

ПРИМЕР ОПОР ПОДДЕРЖКИ ДЯЛ CO2 И ДРУГИХ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ




*Сельскохозяйственный сектор*. Сельское хозяйство ответственно за 15% всемирных выбросов парниковых газов. Агробизнес неустанно борется за более низкие стандарты для

охраны окружающей среды и защиты рабочих. Потеря лесов, часто обусловлена давлением с/х сектора, добавляет еще 10% всемирных выбросов парниковых газов.

*Машины и сектор транспорта.* Транспорт отвечает за 14% всемирных выбросов парниковых газов. Это может быть стратегической возможностью. Хотя люди и не видят CO2 (или других парниковых газов), они видят, нюхают и ощущают вкус загрязнения от машин и автобусов.

*Промышленность, связанная с ископаемым топливом*. Сжигание ископаемого топлива – это первопричина антропогенных изменений климата. Связанная с ним промышленность отвечает за большинство выбросов парниковых газов в мире.

*Правительства, которым выгодно продолжать эту несправедливость*. Они урезают или отменяют экологические законы или позволяют компаниям их нарушать. У них есть сила реализовать большие, системные изменения, но они продолжают от нее отказываться.

Этот список легко продолжить.

Противников так много, что кажется, надежды нет. Но в этом также есть и одно фундаментальное открытие. Вместо сосредоточения на *всех* опорах одновременно, вы можете организовать кампанию, в которой вся ваша энергия сосредоточится на *одной* из них. Преимуществом кампаний является их направленность. В Сербии студенты Отпора вели кампании касательно опор, которые, по их мнению, они могли сдвинуть. Среди таких опор: другая молодежь, оппозиционные политики и полиция (!).

Концентрация – это характеристика стратегии. Она помогает нам делать свой вклад, зная, что другие делают свои вклады.

Для примера, 350.org преимущественно нацелены на опору в виде промышленности, связанной с ископаемым топливом. Мы нацелились на них, потому что в запасах ископаемого топлива, которыми они владеют, содержится более чем

2,795 гигатонн двуокиси углерода. Это в пять раз больше чем по самым консервативным оценкам, мы можем высвободить в атмосферу (565 гигатонн) и сохранить *хоть что-то похожее* на климат, к которому мы привыкли.[iv]

Если они сожгут эти запасы, мы окажемся за гранью любых надежд на восстановление климата. И их биржевые отчеты подтверждают, что именно это они и планируют сделать. Хуже того, они тратят миллиарды на поиски *новых* нефти и газа. Иными словами, они угрожают всему живому.

Поэтому мы нацелились на ископаемое топливо и связанную с ним промышленность. Мы выполнили свой анализ их опор поддержки. Что удерживает эту промышленность на плаву?

Мы нашли несколько опор, на которые мы можем повлиять: социальная лицензия (положительное или нейтральное отношение общества в целом и местных сообществ в частности), физический доступ, политические разрешения и финансирование. Наша работа организованна, главным образом, вокруг *дивестирования* – тактики, благодаря которой школы, религиозные структуры и даже большие банки, города и страны забирают свои деньги из отрасли ископаемого топлива. Никто не должен получать выгод от их использования. Так наша работа связанна с финансами.

Но кампания по дивестициям качается и социальной лицензии, чтобы люди не поддерживали ископаемое топливо. Вместо отношения к ним как к необходимым компаниям, ориентированным на прибыль, общество начинает видеть их как монстров, разрушающих мир.

Мы также работаем, чтобы остановить добычу ископаемого топлива, объединяясь с сообществами на передовой климатической борьбы[3] во всем мире, которые защищают свои земли. И мы продолжаем подтачивать социальную ли-

---

[3] На территории которых хотят добывать ископаемое топливо, или которые уже сейчас страдают от последствий изменения климата.

цензию промышленности, связанной с ископаемым топливом. Они не являются адекватными компаниями. Они – это структуры, стремящиеся убить все ради прибыли. О них должно думать, примерно, как о работорговцах и пиратах, за исключением того, что последние никогда не угрожали всей жизни на планете.

Что хорошего в концентрации на одной опоре, так это то, что разрушив одну остальные поддадутся чуть проще. Компании, связанные с ископаемым топливом, *подкупают* правительства. Поэтому во многих странах мы боролись за то, чтобы политики перестали брать у них деньги. Ослабив эту промышленность, мы ослабим также и их способность покупать земли и загрязнять воду, которыми безвредно пользовались многие поколения коренных народов. Разрушение одной из опор может помочь ослабить другие опоры.

*Концентрация* на опоре означает, что вы, как и раньше, рассказываете про всю систему, но вместо призыва *«всем опорам исчезнуть самим по себе»,* вы выбираете одну из них чтобы реально пошатнуть и разрушить.

Монгольские активисты и активистки не победили бы, если бы они целились во всех одновременно. Сербские активисты и активистки не пытались изменить *все* сферы общества одновременно – это рассредоточило бы их усилия.

Тут очень уместно упомянуть, что движение – это экосистема. И *нам* нужно играть свою скромную роль в ней.

История молодых людей из Канады четко отражает эту идею.

## СИЛА, ПОДНИМАЮЩАЯСЯ С НИЗОВ В КАНАДЕ

Компания TransCanada (ТрансКанада) пыталась построить трубопровод Энергия Востока (Energy East). В проекте планировалась перекачка более 1.1 млн. баррелей нефти *в день* из нефтеносных песков – одного из самых «грязных» источников нефти. В случае постройки, он бы протянулся на 4000 километров через шесть провинций Канады.

В 2014 правительство ускоряло процесс утверждения проекта. Последним большим препятствием был Национальный Энергетический Совет (НЭС), правительственная структура, которая *должна была бы* регулировать строительство трубопроводов. Но в основном НЭС давал «зеленый свет» любому плохому проекту.

Если бы люди согласились с тем, что власть принадлежит НЭС, они бы проиграли.

Иной взгляд на эту кампанию выглядит так: решение принимают люди, и мы – это те, кто решает: будет реализован проект или нет. Группа молодежи тщательно спланировали и запустили кампанию, названную «*Народное вмешательство»* (People's Intervention).

Их требование было простым: НЭС должен принять во внимание влияние трубопровода *на климат*.

Стратегия была также понятной: *если* НЭС не примет во внимание климатические риски проекта, *они* (народ) будут вынуждены прибегнуть к народному запрету (people's Injunction) и *остановить* продолжение слушаний по проекту.

Простое требование и понятная стратегия позволила многим людям присоединиться. Очень скоро, тысячи людей писали в НЭС письма, прося совет учесть климатическое влияние проекта при принятии решения.

Мы называем эту стратегию «Если А – тогда Б».

Она отличается от простого прошения кого-то поступить правильно. Также она отличается от пассивного ожидания, пока они сделают что-то плохое. Вы начинаете контролировать временной график и объясняете всем, что произойдет, если реализуют неправильную политику.

Качественная организация позволила присоединятся разным людям: и тем, кто изначально не верил, что правительство может запретить проект, но и тем, кто верил, что оно поступит правильно. Также (и это важно) люди соглашались на более рискованное действие, *если* НЭС не примет правильного решения.

И это действие пришлось совершить, поскольку НЭС принял неправильное решение.

НЭС отказался взять во внимание сведения людей. Он отклонил комментарии более 2000 человек по поводу влияния проекта на климат.

Появилось много разгневанных людей. Гнев – это хорошо, и ему нужен вектор.

Поэтому на следующих слушаниях НЭС в Квебеке активисты перехватили руководство встречей, для требования климатической справедливости. Вместо позволения НЭС указывать, когда люди могут говорить, протестующие поднялись со своих мест и прокричали, чтобы их голоса были услышаны. Они были разгневаны, один человек даже бросился на стол президиума, чтобы помешать слушаниям.

В конце концов, это *их* правительство и *их* встреча. НЭС очень обозлился. Он остановил встречу и отказался проводить дальнейшие слушанья.

Такие действия разъярили людей еще больше – и зашатались другие опоры поддержки. Журналисты нашли доказательства коррупции. Лидеры коренных народов, которые самыми первыми выступали против трубопровода, подписали масштабное общеконтинентальное соглашение против разработки нефтеносных песков на их исторических землях.

Конец трубопровода был не за горами. Очень скоро НЭС отступил перед давлением. Он объявил, что в проекте Энергия Востока влияние на климат будет учтено.

Шансов, что огромный трубопровод окажется полезным для климата, не было от слова «совсем». И TransCanada осознавали это. Поэтому, три месяца спустя, TransCanada передумала реализовать проект из-за «изменившихся обстоятельств».

(Конечно же они не признали, что передумали из-за протестов. Они редко такое признают).

Люди победили, убирая опоры поддержки и видя, как их действия смогли лишить влияния самые (очевидно) весомые силы в Канаде.[v]

По сути, они организовали кампанию, нацеленную на конкретную опору поддержки (НЭС). Нам эта история помогает понять силу кампаний.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

*Раздаточные материалы для обучения Опорам Поддержки или Перевернутому Треугольнику можно получить на ru.trainings.350.org*

*Больше про эти концепции можно узнать в онлайн-курсе по развитию навыков «Как побеждают общественные движения» на http://ru.trainings.350.org/online-skillups*

# Глава 2: Кампании

Мне было 8 лет, когда я победил со своей первой экологической *кампании*.

Я был в церкви, которую мы регулярно посещали с родителями. После службы у нас было время чтобы пообщаться. Люди пили сок, кофе или чай и ели выпечку. Они пили из одноразовых стаканчиков. Потом они их выбрасывали.

Это было расточительством. Несколько недель подряд, я приходил со своим многоразовым стеклянным стаканом. Я хотел защищать окружающую среду.

Но это была *личная* перемена. Каждое воскресенье мы выбрасывали, возможно, сотню одноразовых стаканчиков. Я хотел больших перемен. *Структурных* перемен.

Итак, я собрал информацию, нашел несколько единомышленников в церкви. Кто-то из старших показал мне стеклянные стаканы, которые уже были в церкви. Кто-то сообщил мне, что подобные решение принимают руководители церкви (священники). Эти же люди убедили меня подготовить презентацию и представить ее священникам. Я почитал про столетия, которые пластик будет разлагаться, и нашел статистику о том, как много стаканчиков выбрасывается за год.

В один из дней, я предстал перед священниками. Мои коленки дрожали. Да и весь я дрожал и уронил несколько своих заметок. Говоря, я запинался.

Я помню, как примерно на половине моей презентации один из священников попросил меня остановиться. Я все еще помню, как сжался мой живот.

«Ты убедил нас», – сказал он внезапно. Оглянувшись на других, он спросил: «Мы можем проголосовать сейчас?»

Они проголосовали «за» мое предложение и перешли к другим пунктам повестки. Вначале я был *разочарован*. Я хотел закончить свою презентацию, над которой я так много работал. Это говорил мой страх. Когда потрясение прошло, я осознал: это была победа! Церковь перестала использовать одноразовые стаканы и начала использовать стеклянные.

То, что я сделал, является основными шагами кампании. Они таковы:

ИССЛЕДОВАНИЕ • Я изучил проблему, и что нужно изменить для ее решения. Нужно было найти какие-то факты для подтверждения моих слов. Но не забуривайтесь слишком глубоко, пытаясь изучить все – будьте готовы действовать.

НАЙДИТЕ ЕЩЕ ЛЮДЕЙ • Один я не смог бы этого сделать. Я просто не знал достаточно. Поэтому мне понадобились другие люди, которые меня поддерживали. Поскольку это была маленькая кампания, наша группа состояла только из 4 человек.

УСТАНОВИТЕ ЦЕЛИ • Если бы я просто сказал «Спасайте планету», священники не знали бы что им делать. Священникам нужен был я, чтобы показать, что им делать. Я был нужен им, чтобы сказать какое конкретно изменение им нужно внедрить. Формулировка целей очень важна.

ВЛИЯЙТЕ НА ВЫШЕСТОЯЩИЕ ИНСТИТУЦИИ • Мне повезло, что никто не выступил против моего предложения. Эта кампания оказалась необычно легкой. В частности, потому что моя цель была такой скромной. Но даже в этом случае, структурные изменения влияют намного сильнее, чем изменение лишь своего поведения. Эта церковь до сих пор использует стеклянные стаканы. Моя маленькая кампания предотвратила попадание на свалку 150 тысяч стаканчиков. *Структурные изменение* почти всегда намного эффективнее

*личных изменений* – как если бы от пластика отказались только я и пара моих друзей.

ОПРЕДЕЛИТЕ МИШЕНЬ • Я не говорил «Церковь» должна что-то сделать. Наша маленькая команда выяснила, кто принимает решения – священники. Даже говоря другим о том, как важна кампания, мы помнили, что решения должны принять священники. На языке организирования мы называем «мишенью» человека или группу людей, которые могут сделать то, чего вы хотите. Понимание своей мишени помогает разработать кампанию, чтобы убедить, вынудить или заставить их поступить правильно.

ДЕЙСТВУЙТЕ • Я сделал что-то такое, что меня пугало! Это вполне обычная ситуация для всех кампаний. Не бывает социальных перемен без определенного риска.

## КАМПАНИИ ВЫРАЖАЮТ ЛЮБВЬ

Многие люди хотят что-то изменить, но не знают, как. Они тратят много энергии на бесконечные образовательные мероприятия или разовые акции, которые не складываются во что-то большее.

Я мог бы провести тренинг о вреде для окружающей среды. Мы могли бы каждый вечер смотреть фильмы. Или даже провести пикет «за защиту окружающей среды». Но сами по себе эти действия не ведут к переменам.

Образование важно. *Но само образование без акций сродни высаживанию семян без их полива. Нужны акции, чтобы привести к переменам.*

Кампании используют разные акции. Они направляют энергию фокусируясь на конкретной цели.

Поэтому кампании начинаются с проблемы в обществе. Но ней они не заканчиваются. Для кампании вы определяете идею, которую вы хотели бы воплотить в мире, и старайтесь,

чтобы это сделать. Наличие такой цели усиливает образовательные события, протесты и сопутствующую им деятельность.

Цель моей кампании оказалась весьма скромной. Существуют очень большие, «могущественные» организации, которые верят в работу только над скромными целями. В качестве оправдания они называют такой подход «реалистичным».

Но согласие с существующей политической реальностью нашего времени – это смертный приговор. Цели кампаний не должны быть маленькими, и их точно нельзя рассматривать как политически реалистичные.

Это еще один миф о движениях, в котором нас пытаются убедить. Кампании основываются не на реалистичности, а на эмоциях людей, которые ими движут, и их способностях объединять и убеждать других.

Это происходило с сербскими активистами. Когда они начинали, многие учились в старших классах. Пресса насмехалась над ними за их цель свергнуть Слободана Милошевича, руководителя страны.

Также было с чернокожими студентами в Соуэто (Soweto), Южная Африка, в 1970. Видные правительственные чиновники говорили: «Коренных жителей (темнокожих) нужно обучать с детства, что равенство с европейцами (белыми) не для них».[vi] На этой идее основывался Образовательный Указ Банту (Bantu Education Act). Студенты столкнулись с жестокими, бесчеловечными и могущественными белыми угнетателями. И тем не менее они вышли на протест. Они нанесли первые удары по опорам поддержки и, спустя несколько десятилетий, апартеид пал.

Такую же динамику мы видим сегодня для миллионов протестующих студентов по всему миру. Многие требуют Нового Зеленого Курса или радикальных изменений, хотя политические реалисты уверенны, что это невозможно.

Кампании меняют эту динамику тремя путями. Во-первых, вместо расплывчатых заявлений «Нам нужны радикальные перемены», кампании предлагают шаги для движения вперед. Обществу нужен «чертеж» будущего, даже если он не будет внедрен, полностью соответствуя требованиям активистов.

Во-вторых, кампании используют непрекращающееся акции для наращивания давления. Они подталкивают разные слои общества разными действиями. Не бывает одного действия, которое бы убедило всех. Поэтому они пробуют разные действия, чтобы привлечь больше людей на свою сторону.

В-третьих, кампании предлагают людям возможность выразить свои чувства. Многие во всем мире испытывают тревогу по поводу изменения климата. Большинство людей не станут выходить на улицы, просто чтобы выразить свои чувства. Успешные кампании задействуют эти чувства. Цель дает людям ощущение, что их действия имеют смысл.

Имеется в виду, что мы сохраняем связь с нашими самыми глубинными, сердечными чувствами. Как одна из кампейнерок Отпора сказала: «Мы победили, потому что мы сильнее любим жизнь».

Поэтому кампании – это большее, чем просто слоганы или образовательные события. Они используют силу цели чтобы вынудить кого-то совершить изменения.

## ЗАМЕНИТЕ ЦЕЛЯМИ БЕСКОНЕЧНЫЕ АКЦИИ

Я был частью группы, которая пыталась остановить военные действия США в Ираке. Мы смогли вывести на марш 2000 людей в моем городе. Это много. И про нас написали СМИ.

Поэтому мы провели его снова.

В этот раз нас вышло *10 тысяч*. Я был одним из ведущих митинга и не видел конца нашей колонны. В тот момент, это был самый большой марш, который я когда-либо организовывал. Это было невероятное чувство.

Что же мы сделали дальше?

Мы не пробовали разные тактики. Мы сделали тоже самое *снова*. Но в этот раз на марш вышло лишь 1500 человек. И пресса о нас писала меньше.

Как мы себя тогда чувствовали? Весьма плохо.

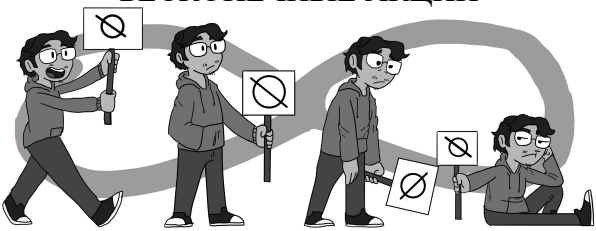
И что же мы сделали дальше?

*Еще один* марш. На этот раз вышло лишь несколько сотен, и почти никто не написал о нас.

Проблема была в том, что у нас, на самом деле, не было плана. У нас просто была *тактика*. Поэтому мы продолжили использовать эту тактику, поскольку нам она была знакома.

Мы проводили *бесконечные акции.*

БЕСКОНЕЧНЫЕ АКЦИИ



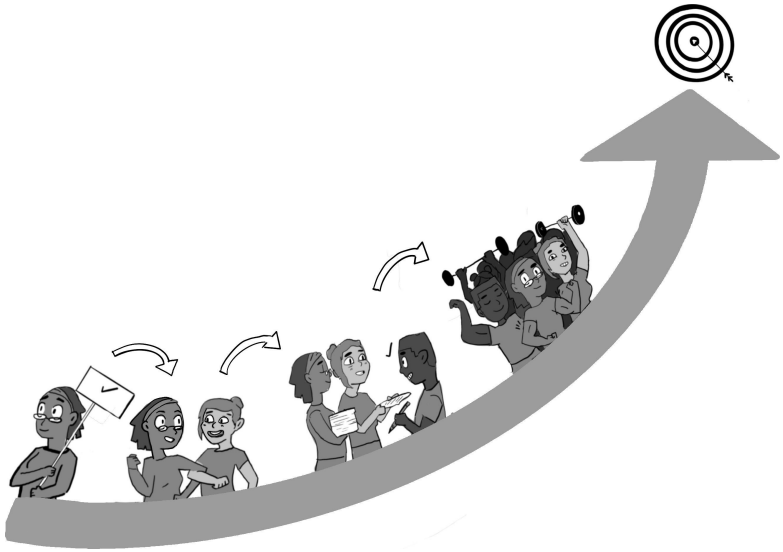
Представьте себя политиком и мишенью кампании. Люди снаружи вашего офиса требуют, чтобы вы что-то сделали. Вам приходиться пробираться через запасной выход, чтобы не встретится с ними. Вы ощущаете давление.

Но придут ли они к вам завтра? Продолжат ли они давление?

*Если вы можете дождаться конца давления* – тогда очень маловероятно, что вы что-то сделаете.

Правительственные чиновники (и большинство мишеней) постоянно просто ждут, пока люди проведут свою большую акцию. Если активистам повезет, пару дней в СМИ будут появляться о нем плохие новости. Но давление спадет. Они дождутся, когда уляжется шумиха, и продолжат делать то, что и раньше.

## И КАМПАНИИ



Кампании используют разные действия. Они привлекают новых сторонников. Иногда они используют массовые акции – такие, в которых участвуют много людей. Но иногда они выбирают очень рискованные действия, на которые может пойти лишь небольшое количество людей. Каждый шаг ведет к их мишени и к достижению цели. Они безостановочно наращивают давление.

Кампании оценивают: растет ли наш *потенциал*? Это не только количество людей, но и сила этих людей: больше навыков, крепче отношения, сильнее желание участвовать в более рискованных действиях *и, конечно*, больше людей.

С чего же начать в случае с изменением климата? Требуется изменить не что-то одно, а все и сразу. Заставляя влиятельных игроков делать правильные вещи, мы завоевываем новых союзников и получаем силы для все больших побед нашего движения. Нам нужно развить способность достигать перемен так быстро, как только мы можем.

Примеры других кампаний:

- Новозеландские активисты вынудили их премьер-министра (мишень) остановить новые разработки нефти на шельфе (цель).
- 350 Грузия провели кампанию на уровне города. Их первой победой стало взятие мэром Кутаиси (мишень) обязательства перевести город на 100% ВИЭ к 2050 году (цель).
- В Кении группа студентов узнала про 1,050 МВт угольный проект на побережье и организовалась чтобы его остановить (цель) путем давления на президента, главу офиса президента и министерство образования (мишени).
- Матери впереди (Mothers out front) в США хотели «планету, пригодную для жизни» для своих детей, но не знали, как превратить это в кампанию. Они решили требовать от школьных округов (мишень) перейти на автобусы с электродвигателем (цель).

Кампании применяют тактики. Тактикой может быть смесь меньших и больших событий, повторяемых или разовых акций. В отличии от бесконечных акций, у кампаний есть мишень и цель.

Что хорошего в кампании, так это то, что она может начинаться с малого, но быть частью чего-то большего. Матери впереди – это довольно небольшая группа. Они добились покупки нескольких автобусов с электродвигателями. Но их способ ведения кампании привлекает внимание к изменению климата и вреду дизельного топлива. Они требовали одновременно *отказа* от дизеля *ради* возобновляемой энергии.

Маленькие победы поддерживают вовлеченность людей, чтобы вы могли двигаться к большим победам.

В этом смысле кампании даже больше, чем просто цель и мишень. *Это люди, стремящиеся к чему-то лучшему.*

Люди привыкли подчиняться и терпеть. Кампании пробуждают нас от этих заблуждений. Когда люди за что-то борются, они начинают верить, что действительно этого заслуживают.

Когда мы принимаем участие в кампании, наши мечты становятся смелее. Мы начинаем видеть, что имеем и власть, и силу над окружающей социальной реальностью. Мы начинаем ожидать лучшего поведения от людей вокруг нас.

Даже когда кампания неудачна, эта энергия остается. Именно поэтому так важно структурировать наши усилия. Легко сказать: «Спасайте климат». Сложнее пойти в офис министерства образования и сказать: «Вы должны остановить угольную станцию Ламу, поскольку она убьет моих детей». В центре внимания кампаний – практика, которая приучит нас, наших друзей и коллег требовать существенных и скорых перемен. И делать это все время.

В то время как бесконечные акции могут приносить удовлетворение, кампании приносят удовлетворение *и* влияют существеннее.

## КАК СОЗДАТЬ КАМПАНИЮ

Некоторые присоединяются к кампаниям, поскольку они являются частью национального движения. Но если нет национальной кампании, к которой можно подключиться – местным группам нужно экспериментировать и разбираться самостоятельно.

Давайте посмотрим на кампанию из Иордании. Все началось с двух молодых людей: Omar (Омар) и Hiba (Хиба). У них было несколько идей, но они не были уверенны, как два человека могут повлиять на такую серьезную проблему, как изменение климата.

Они хотели создать климатическую кампанию, которую другие люди ощущали бы важной. Поэтому они подумали о том, что важно для людей вокруг них. Они нацелились на

сектор экономики, который выбрасывает больше всего парниковых газов – транспорт.

В Иордании отсутствует развитая инфраструктура общественного транспорта, поэтому многие иорданцы покупают себе машины. В следствии обилия машин, транспортные сети городов не справляются. Люди расходуют время, деньги и силы. Выбросы от транспорта ведут к огромным проблемам для окружающей среды и здоровья людей.

Очевидно, что эта проблема касается изменения климата. Но активисты также смогли привлечь больше людей, благодаря социальному, здравоохранительному и экономическому аспектам проблемы. Они избрали кампанию с ценностями, которые разделяли многие, чтобы привлечь новых людей.

У них было представление о цели кампании (лучшая инфраструктура для всей Иордании), но она не была конкретизирована.

Итак, они начали изучать. Они читали все, что могли найти об общественном транспорте. Также они начали рассказывать про проблему друзьям и всем, с кем общались. Постепенно, они создали группу кампании «Мы вместе: все имеют право на общественный транспорт» (معاً معاً نصل – النقل العام حقنا جميعاً). Теперь их стало намного больше, чем один или два человека. На еженедельных собраниях за кофе или чаем собирались около десятка человек.

Возле автобусных остановок и в других общественных местах они прислушивались к рассказам людей. Они вовлекли в кампанию разочарованных пассажиров автобусов. О кое-чем они слышали вновь и вновь: карта пересечений автобусных линий и расписание, чтобы реалистично представлять, когда ждать автобус.

Это помогло им отшлифовать свои цели. Они решили сначала сосредоточиться на Аммане, столице страны. Среди их целей было создание карты, приложения и регулярного

расписания автобусных маршрутов. В их случае они выяснили, какие государственные органы *должны были* их создать. Эти органы стали их мишенями.

Было неясно, смогут ли они победить. Но в каждой кампании наступает момент, когда, несмотря на недостаток информации, вы рискуете и смело рассказываете людям свой план, даже когда еще не все продумано.

Выбор цели кампании – тоже непростой момент. Может казаться, что легче «сделать счастливыми всех в вашей группе», пытаясь работать над всем одновременно и разговаривать обо всем. По моему опыту группы, которые так делают, могут удержать людей вместе лишь краткосрочно. Но со временем люди разочаровываются из-за того, что они не видят свершений. И они уходят. И очень быстро группа становится крошечной и незначительной.

Активисты запустили кампанию юмористическим способом – через открытую пресс-конференцию, грамотно организованную с людьми, которые ехали на велосипедах к зданию горсовета, символизируя цели этой группы.

Им потребовалось гораздо больше тактик, чтобы добиться каких-либо побед (они проводили публичные и информационно-пропагандистские мероприятия, поучаствовали в создании исследовательского института, разрабатывали *собственные* карты…). Но недавно они одержали кое-какие победы: город сейчас выделяет больше денег на общественный транспорт, создает автобусные карты и приложения автобусных маршрутов и улучшает управление общественным транспортом. Группа продолжает работать, борясь за еще большие перемены.

Их шаги по созданию кампании, характерны для большинства кампаний, в которых я участвовал:

1. Начните со встреч с несколькими людьми.
2. Определитесь с проблемой, которую хотите попытаться решить (и привлеките больше людей).
3. Изучите проблему.

4. Поставьте цель кампании и выясните, кто мишень и как вы хотите на них повлиять (и привлеките больше людей).
5. Запустите кампанию (желательно в увлекательной форме).

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ СПЕКТР СОЮЗНИКОВ

Никто из нас не придумал, как избежать и остановить разрушительные последствия изменения климата. Но мы можем извлечь уроки из кампаний, которые одержали несколько ключевых побед.

В Бразилии кампании велись против коррумпированного правительства. Оно упорно продвигало идею открытия тропических лесов Амазонки для нефтедобычи, используя гидроразрыв (fracking).

Давайте просто подумаем минутку. Бассейн Амазонки – это легкие нашей планеты.

Более 20% кислорода на Земле «выдыхают» тропические леса вокруг Амазонки. Поэтому, гидроразрыв в Амазонском бассейне – это очень и *очень* плохая идея.

Но так корпорации смогли бы заработать. И государственные чиновники, которых они подкупили, также. И за эти деньги они могли бы откупиться от общества.

Поэтому в 2015 году правительство планировало продать с аукциона права на гидроразрыв в бассейне Амазонки.

Сопротивляющиеся активисты могли надеяться лишь на небольшие группы людей, готовых действовать, в основном – лидеров коренных народов. Им нужна была стратегия кампании.

Организаторы создали коалицию организаций Não Fracking Brasil (Бразилия без гидроразрыва). Они готовились организовываться по всей стране. Они знали, что образование – это ключ. Но образование без действий не наращивает сил движения. *Поэтому наряду с каждой образовательной*

*акцией, целью их кампании было добиться запрета гидроразрыва местными органами власти (городами, поселками, штатами).*

Их *мишень*: городские советы, которые могут принять такое решение. У активистов не хватило бы сил для победы на национальном уровне. Но они могли добиться своего на местном уровне. И они верили, что распространение новостей о победах создает импульс.

Их *цель* – остановить гидроразрыв, сделав его незаконным, слишком дорогим и осуждаемым в Бразилии. Запреты были весьма творческими, но имели юридическую силу. Например: «Никакие грузовики, перевозящие нефть, воду, отходы или любое оборудование, связанное с гидроразрывом не могут ехать по дорогам нашего города». Запреты увеличили расходы на добычу для компаний, и весьма быстро.

Такой подход увеличил силы кампании. Он персонализировал проблему для людей. Он заставил местных жителей спросить себя: «Хотите ли вы гидроразрыв в вашем районе?». Они одержали десятки местных побед. После победы в городе, активисты поднимались на уровень штата.

Правда, в некоторых городах пришлось непросто.

Одним из таких оказался город Umuarama (Умуарама). Соседние города уже приняли запреты. Но один местный конгрессмен был ярым сторонником гидроразрыва. Два члена совета подготовили документ для запрета гидроразрыва. Но он не продвигался к голосованию.

Месяцы шли, а активистам не удавалось продвинуться ни на шаг. Потом стало даже хуже. Один из поддерживающих членов совета был уличен в причастности к коррупционному скандалу (не связанному с гидроразрывом).

Участники кампании чувствовали себя застрявшими. Они продолжали встречаться с членами совета, представляющими оппозицию. Ничего не менялось. И они продолжали наращивать базу сторонников. Ничего не менялось.

*Как можно победить в этой битве за местный запрет?*

Они организовали прорыв. Это урок, который показывает спектр союзников.[vii]

## СПЕКТР СОЮЗНИКОВ

Спектр союзников восходит к простой идеи. Есть ваши активные союзники. Это «ваши» люди (ваша основа, ваша команда, ваша группа, ваши активные союзники).

Дальше есть люди, которые активно вам противодействуют. Для Não Fracking Brasil такими людьми были самые сомневающиеся члены совета, промышленность, связанная с гидроразрывом и правительство.

Кампании ошибочно сосредотачиваются только на своих активных союзниках и активных противниках.

Но *большинство* людей не принадлежат ни к одной из этих категорий! Таких людей можно обобщенно назвать «общественность». Этот инструмент позволяет разрушить видение «общественности» и действительно увидеть, кто может нас поддержать.

Слева – активные союзники. Активные противники – справа.

Посредине могут находиться *пассивные союзники* или *пассивные противники* – ребята, которые могут соглашаться или не соглашаться с вами, но не совершают никаких действий. Также в центре могут быть *нейтралы* – действительно

неопределившиеся, совершенно неосведомленные или просто апатичные.

Этот инструмент сообщает хорошие новости: для победы кампаний не нужно убеждать всех поддержать нас!

Большинство успешных кампаний никогда не меняют мнения *активной оппозиции*. Так что просто позвольте им быть. Поддержка их позиции тает благодаря смещению *пассивных и нейтральных* на один шаг в нашем направлении (например, помогите *нейтралам* перейти в разряд *пассивных союзников*).

Выдыхаем с облегчением: нам не нужно перемещать всех налево!

Кампейнерам нужно было посмотреть шире, чем только на активных участников противостояния. И стало абсолютно ясно, что нужно сделать.

Активисты увидели, что многие лидеры религиозных общин находились в стороне и ничего не делали. Поэтому Não Fracking Brasil завоевывали этих нейтралов путем презентаций и приглашений на общественные слушания. Также активисты ходили в школы и разные мероприятия в сообществах.

У активистов были определенные отношения с несколькими пассивными союзниками – несколькими членами городской администрации, архиепископами, священниками, президентом Rural Union (Сельского Союза) и уважаемым католическим епископом. Они встретились с ними лично и сказали: «Пришло ваше время действовать!»

Они сдвигали людей, которые были нейтральными и пассивными союзниками. Затем они дали этим людям возможность продемонстрировать свою поддержку.

Они организовали марш от площади Praça da Bíblia (Прача да Библия) до мэрии. Марш был приурочен к дню голосования по запрету. Тысячи людей наводнили ратушу.

Количество людей возымело свое влияние. Так же, как и решение поставить католического священника во главе

марша. И участие членов совета, которых раньше никогда не видели на акциях.

Совет был поражен. Все члены совета проголосовали за запрет – единогласно! Никто не захотел остаться в стороне.

Эта кампания подтверждает силу, порождаемую рассмотрением спектра союзников.

Группы часто расходуют много времени на *активных противников*, хотя они и очень редко изменяют свое мнение.

Инструмент «Спектр союзников» можно использовать на собраниях, чтобы обдумать позиции людей и групп по поводу какой-то проблемы. В процессе могут возникать уместные дебаты, что может выявить потребность в исследованиях. Например, «*Какую позицию занимает местный профсоюз по этому вопросу?*» Могут возникнуть споры о том, к кому обращаться, чтобы помочь убедить другие группы.

Используя этот инструмент, важно напоминать людям быть конкретными. Вместо рассмотрения широких групп людей, таких как «рабочие» или «группы поддержки детей», лучше называть конкретные группы или *организации*. Потому, что спектр союзников – это инструмент организирования, он полезен для определения кого вы собираетесь достичь. То есть группы нужно перечислять с именами людей, с которыми можно связаться и пообщаться.

Ранее упомянутые хорошие новости достойны повторения. Нам не нужно убеждать всех стать активными союзниками, чтобы достигнуть наших целей. Взгляните на аболиционистское движение против рабства в США. Если сложить каждую подписанную петицию, каждое собрание, каждое публичное действие – даже 1% населения не были *активными союзниками*. И все же движение было успешным.

Поэтому нам не нужно слишком сосредотачиваться на смещении *активных противников*. Наша работа в том, чтобы постепенно продвигать *пассивных союзников, нейтралов и пассивных противников* в нашем направлении. И поддерживать вовлеченность наших *активных союзников*.

На момент написания этого текста бразильской коалиции удалось убедить 400 муниципалитетов ввести какой-либо запрет на гидроразрыв.[viii] Сейчас штаты начинают принимать запреты. И поддержка гидроразрыва на национальном уровне дает трещину.

## ДВИГАЙТЕ ВАЛУН

Иногда, когда группы решают выбрать правительство в качестве своей мишени, они попадают в ловушку мышления лоббистов. *Лоббисты* не обращают внимания на то, чего хотят люди. Они проводят частные встречи, дорогие обеды и вычурные мероприятия, чтобы убедить государственных чиновников. Если это не удается, они просто подкупают чиновников.

Компании, связанные с ископаемым топливом, потратили миллионы на лоббирование. Они *очень* поднаторели в этом. Они тут как рыба в воде.

Итак, как же движения меняют мнение правительств? Они воспринимают политиков как воздушный шарик.

Шарик плывет по ветру. Когда на него дуют, он смещается в ту или иную сторону. Он *следует* за ветром. Также и политики, которые легко меняют свои мнение и позицию.

Но политики привязаны к валуну. Если мы толкнем их – они могут качнуться влево или вправо. Но пока они привязаны, диапазон их движения ограничен. Вместо того, чтобы толкать их, нам нужно двигать валун – то есть менять ценности, которые господствуют в обществе.

Зависимо от страны, ниточка на шарике может быть длиннее или короче. Но политики хорошо знают, как далеко они могут отклониться в ту или иную сторону. Если они переступают социальные нормы – у них появляются проблемы.

Это супер важно.

Например, я особо не думал о изменении климата несколько лет назад. Я *переживал* об окружающей среде. Но если бы вы спросили меня, то я сказал бы, что о изменении климата я также *переживаю*. То есть, у меня была эта ценность, *но она не была активирована.*

На самом деле мне не нужен был кто-то чтобы рассказать мне об этой проблеме. Мне нужен был кто-то, кто сделал бы меня *активным*, чтобы я рассказывал о проблеме политикам, соседям, коллегам и друзьям. Когда друг спросил меня, хочу ли я помочь им присоединиться к кампании по изменению климата, я согласился. Я стал активированным. Наша цель по толканию валуна заключается в том, чтобы создавать кампании, которые побуждают людей проявлять свои ценности в *действиях*.

Когда мы двигаем валун, он тянет за собой себе всех политиков, и нет необходимости двигать их по-отдельности.

ПОЛИТИКИ СРОДНИ ВОЗДУШНЫМ ШАРИКАМ

Если смотреть на политиков с такой точки зрения, две вещи выглядят иначе.

Во-первых, вы осознаете, что они не всемогущи даже в самой автократической системе. Они полагаются на группу

людей, избирателей, чья поддержка им нужна. (Это напоминание об опорах поддержки.)

Во-вторых, мы могли бы потратить все силы на поношение политиков. *Но* урок Umuarama таков: активисты прекратили пинать политиков, то есть воздушный шарик. Им нужно было сдвинуть валун – а это означает *активизировать* ценности людей.

Люди могут во что-то верить. Но если они не действуют в соответствии с этим, политикам будет все равно.

Дело в том, что если ваша мишень – политик, не тратьте все свое время на попытки убедить их изменить мнение. Вы можете попробовать пару раз. Но если продвижения нет, то вспомните, что более *эффективный* способ сдвинуть их и других политиков – использовать кампанию, чтобы изменить представления политиков о политических рисках и возможностях для них. А это достигается перемещением валуна.

Так побеждают движения. Мы привлекаем на нашу сторону все больше и больше людей. С каждой успешной кампанией, мы наращиваем силы всего движения – получаем больше интереса, больше азарта. И затем у нас возникает новая проблема – рост, о которой мы поговорим в следующей главе.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

*Раздаточные материалы про спектр союзников и о созданию кампании вы найдете на: ru.trainings.350.org.*

*Больше о этих концепциях можно узнать на онлайн-курсе по развитию навыков «Введение в кампейнинг 101», на trainings.350.org/online-skillups*

# Глава 3: Рост

У ОРГАНИЗАТОРОВ ПОЧТИ ВСЕГДА куча дел. Нам приходиться помнить так много вещей. *Кому позвонить. Когда объявить следующую кампанию. Сайт, который надо подправить. Требующий решения конфликт в коллективе.*

Успешная акция – это отличный способ увеличить список ваших дел. Когда акция прошла, еще больше вещей требуют планирования. *Больше* людей хотят помочь. *Больше* ожиданий от организаторов.

Хорошие организаторы *это не те*, которые выполнили все дела из списка. Это те, которые могут мастерски управляться с этим списком. Те, кто правильно выбирает, что делать дальше.

Также хорошие организаторы находят людей, которые помогают справляться с этим списком.

То есть, чтобы *расти* нужно развивать структуру. Нужен способ вбирать эту энергию и преобразовывать ее в рост потенциала.

Ваша группа может быть формальной организацией со структурой, советом и спонсорами (как, например, кампания в Бразилии). Или же она может быть разрозненной сетью (например, монгольская молодежная организация). Это могут быть даже несколько друзей и подруг (например, моя кампания против одноразовых стаканчиков).

Но группе нужен способ справляться с ростом.

Давайте посмотрим на движение за гражданские права США сразу после начала сидячей забастовки в феврале 1960

года. Кампания началась с четырех темнокожих мужчины, которые сели за столик, предназначенный только для белых. Им было категорически отказано в обслуживании.

За несколько недель, сидячая забастовка студентов разошлась по всей стране. Некоторые группы добились успехов. Некоторые группы потерпели поражение, столкнувшись с обозленной толпой. Но сотни молодых людей, темнокожих и белых, присоединялись к сидячим забастовкам и экспериментировали с этой моделью кампании.

Это привлекло внимание лидеров национального движения за гражданские права, таких как Ella Baker (Элла Бейкер). Ella Baker была опытным организатором, она прислушивалась к тому, что происходило на низовом уровне. Она сделала себе имя, организовывая кампании за школьную реформу, гражданские права и права женщин по всей территории США. Она была организатором в лучшем смысле слова: следовала энергии людей, воспитывала лидеров и всегда придерживалась позиции: «Если мы выращиваем сильных лидеров – то нам не нужны сильные организации».

В то время, она работала в организации доктора Мартина Лютера Кинга-младшего (Dr. Martin Luther King Jr.), Южной Христианской Конференции Лидеров (Southern Christian Leadership Conference, SCLC). Она сообщила доктору Кингу о сидячих забастовках.

Молодые люди олицетворяли новую энергию. Они были дисциплинированными и ненасильственными, с более радикальной тактикой. Они не верили в единого лидера и поэтому сменяли председателей своих встреч. Они были смелыми. Они вдохновляли и будоражили. Они принесли в движение новую энергию и остроту.

Конечно, они также были хаотичными и неорганизованными. Они не знали конкретно, куда двигаться, и их почти ничего не связывало между собой.

Поэтому, когда Ella Baker убедила доктора Кинга созвать национальное собрание лидеров сидячих забастовок, некоторые занервничали. Они опасались поглощения более старыми и осторожными группами. Они знали, что от них ожидали уважения к основным группам.

Доктора Кинга тоже пришлось убеждать, так как у него были свои опасения. Молодые лидеры сидячих забастовок воспользовались сполна работой, которую проделали и он, и другие. Прежние лидеры и активисты движения за гражданские права заложили почву для семян, которые сеяли организаторы сидячих забастовок. Доктору Кингу создание движения стоило огромных личных жертв. Он проложил путь на ранее враждебную территорию. Он знал, что сидячие забастовки не смогли бы закрепиться без внимания СМИ и союзников, которые появились благодаря его предыдущим кампаниям. (И правда, сидячие забастовки, случавшиеся годами ранее, никогда не разгорались.)

Многие лидеры сидячих забастовок боготворили доктора Кинга. Хотя другие насмехались над ним. Они называли его Da Lawd («Да Лоуд»), и некоторые шутили по поводу его осторожного подхода. Доктор Кинг беспокоился, что их убежденность в понимании ответов на все вопросы означает, что они не станут сотрудничать с другими хорошо.

Эти противоречия между поколениями являются обычной динамикой для движений. Когда мы это видим – можно расслабиться, так случается. Если противоречия не становятся слишком личными и злыми, они могут вдохновлять расти.

Встреча состоялась. Доктор Кинг выступил. Выступили и другие старшие члены движения. Негласной целью было *присоединить* молодых людей к организации доктора Кинга, SCLC.

Ella Baker действовала вне своей организационной роли. Она втайне убеждала студентов развивать свою собственную организацию. Она чувствовала, что участие в более неповоротливый SCLC лишит молодое движение энергии.

Она поспособствовала финансовой и официальной (часто – и не официальной) поддержке организаторов сидячих забастовок местными отделениями SCLC

И она часами по ночам разговаривала с лидерами сидячих забастовок о том, какое движение и с какой структурой они хотят создать.

Организаторы сидячих забастовок определились со структурой и ее названием. Они решили не использовать иерархическую структуру SCLC с ее культовым доктором Кингом. Вместо этого они решили менять лидеров и приглашали всех присутствовать на встречах группы (что часто означало завершение таких собраний на следующее утро!). Они решили стать Студенческим координационным комитетом ненасильственных действий (SNCC). Сейчас это название известно по принятию ключевых законов, гарантирующих темнокожим право голоса и прекративших разные способы препятствования его реализации.[ix]

## ДВИЖЕНИЯМ НУЖНА СТРУКТУРА

Ella Baker продемонстрировала несколько важных уроков поддержки движения. Она не руководила, но и не *слепо* следовала. Она действовала, не исходя из *своей* роли в организации, а прислушиваясь к тому, что хотела сделать *эта* группа молодых людей. Она *заглянула* в будущее и увидела, что им понадобится, прежде, чем они это поняли сами. Она создала им возможность собираться вместе, защитила от поглощения, предоставила ресурсы и обучение. (В ее случае, она вскоре покинула SCLC и присоединилась к SNCC.)

Но *структуру* нужно создавать всем участвующим в движении группам.

Студенческая сеть дивестиций в США столкнулась с такой же проблемой, как и движение сидячих забастовок. Им нужна была структура чтобы двигаться дальше.

Местные кампании по дивестициям в университетских городках продолжались и делали свое дело. Некоторые были

весьма хороши. Некоторые были потрясающими. Некоторые были так-себе. Некоторые буксовали.

Но у движения не было возможности учиться друг у друга. Не было возможности накапливать общий опыт и вносить изменения в общую стратегию.

Весса Rast (Бекка Раст), одна из молодежных организаторов, объясняет: «Нам нужно было создать организацию, где *студенты* смогли бы учиться, расти и получать навыки». Для этого они создали *Национальный координационный орган* для студенческой сети дивестиций, состоящий из активных студентов. Координационный орган помог движению под руководством молодежи оставаться под руководством молодежи.

Чтобы избежать путаницы, были определены роли (хотя кое-какая путаница всегда остается). Национальный орган не определял местные стратегию или структуру. Он выбирал, кто будет представлять движение на уровне страны, я также организовывал национальные события и тренинги, в которых местные активисты могли принимать участие, а могли и не принимать.

Это хорошо подошло их культуре. Студенческое движение за дивестиции в США не могло бы развиваться в слишком вертикальной структуре. Но и определенная ясность была нужна, для понимания как двигаться дальше.

И эта структура окупилась сполна.

На протяжении первого года студенты присоединились к национальному маршу. Сам же марш организовывала более широкая коалиция. Но участие молодежи было огромным: 50 000 человек. Местные группы были озабочены местными кампаниями. Но национальный координационный орган учел это.

За день до марша прошли тренинги по дивестициям, как часть встреч молодежи. Они пригласили присоединиться к национальной и местным кампаниям так много молодежи,

как только смогли. Сразу после этого, они провели 8 тренингов в разных частях страны на такие темы, как перевернутый треугольник, как самоорганизоваться, концепция справедливого перехода и противодействие расизму.

Энергия национальных встреч потекла назад на места. Со временем численность местных групп выросла. Им пришлось добавить еще один уровень – региональный, между национальным и местным. Некоторые люди называют такую структуру *снежинкой* из-за того, как выглядит ее схема.

Неважно какую структуру вы используете. Каждая группа найдет в этом рассказе полезные советы о том, как присоединять новых людей.

## ДЕЙСТВУЙ-ПРИВЛЕКАЙ-ОБУЧАЙ

Одной из моделей, которой обучала Студенческая сеть по дивестициям была модель «Действуй-Привлекай-Обучай».[x]

Мы проводим акцию (и мы поговорим об этом в следующей главе). Что теперь? У нас много людей, которые хотят делать больше!

Поэтому сразу после (и даже во время!) большого события мы их привлекаем. Привлечение (recruitment) – это то, что делаете вы, а не то, что делают организованные вами люди. Так что не просите людей подписаться когда-то потом – достаньте телефон, и пусть они присоединятся сейчас же. Раздавайте регистрационные листы на каждой акции и попросите кого-то вносить их в ваш список контактов. Пусть в вашем офисе будет несколько компьютеров, на которых люди смогли бы волонтерить над конкретными задачами.

Сразу после большего Марша Людей за Климат (People's Climate March), у студентов был план как организовать участников. Например, одно из главных студенческих сообществ колледжа Свартмур (Swarthmore College) пригласило на марша более 200 человек. На обратных автобусах координаторы раздавали листовки, приглашая людей на тренинг, который должен был состояться всего через *4 дня* после марша.

Что особенного в это модели?

Есть такая пословица «куй железо, пока горячо» – это один из лучших советов для организации людей, который вы услышите.

Люди присоединяются к чему-то пока оно их заряжает. Если вы подождете 2 недели, их голова будет занята уже чем-то другим. Вам нужно без промедления обуздать их энергию и направить ее. Стоит понимать, что не все последуют за вами. Старайтесь удержать как можно больше людей с акции, в ином случае они вернутся к обычной жизни и не станут частью кампании.

Из 200 студентов из Свартмура, которые присоединились к маршу в Нью-Йорке, 50 пришли на тренинг. А дальше, трое из них захотели стать частью «ядра» местной группы.

Обучение очень важно по следующей причине: вы одновременно учите и учитесь. Это способ передавать навыки и политические взгляды, растить лидеров и более сбалансированно распределять работу. Без тренингов наше движение учиться очень медленно. В следствии чего, мы не можем адаптироваться к изменениям в политике и в тактике наших противников.

Когда-бы вы не планировали акцию (или тренинг, или мероприятия по набору сторонников), полезно подумать наперед и удостовериться, что вы спланировали цикл Действуй-Привлекай-Обучай. Используя его, вы будете быстро привлекать новых людей.

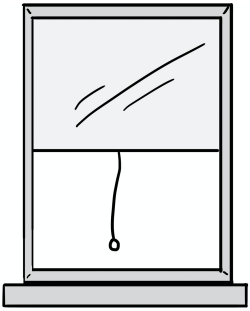
## УПРАВЛЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ТЕОРИИ ЗАНАВЕСКИ

Ясность по поводу ролей и прав принятия решений очень полезна. Студенческая сеть дивестиций создала национальный орган с четкими рамками. *Он работал с национальными проблемами. И он не определял местную стратегию. И так далее.*

На эти рамки можно взглянуть через призму теории «занавески».

Допустим, вы волонтер в местной группе. Часть окна, которая закрыта занавеской – это то, чего вы не можете делать без разрешения. Возможно, вам нельзя отправлять запросы на финансирование без согласования с лидером группы. Остальная часть окна, которая не закрыта занавеской – это то, что вы можете делать без разрешения. Например, собирать подписи под петицией и писать посты на Фейсбуке.

## ТЕОРИЯ ЗАНАВЕСКИ



В абсолютном большинстве групп эта занавеска никогда четко не определена. В этому случае, занавеска открывается и закрывается в зависимости от мнения лидера. Если лидер чувствует себя спокойно и открыто, тогда и занавеска открывается, и волонтеры могут делать многое самостоятельно.

Но если акция прошла неудачно, лидеры могут захотеть большее контроля. Тогда они закрывают занавеску.

Один из надежных способов выгореть самим и «выжечь» волонтеров – постоянно двигать занавеску вверх-вниз, и друг на друга.

Будь вы местным лидером, или национальным органом – полезно перечислить, какие действия люди могут предпринять самостоятельно. И дальше просто позволить людям это делать!

## ОПРЕДЕЛИТЬ ГЛУБИННЫЕ ЦЕННОСТИ «НАС»

Часто структура движения неясна. Так происходит потому, что мы основываемся на ценностях. Не на платном членстве, названии должности или формальной структуре.

*Кто имеет право называть себя частью вашей группы? Кто может представлять группу в СМИ? Для политиков? Доноров?*

И самое главное: «Кто мы?»

Я вспоминаю встречу группы в месте, где я рос. Группа называлась Команда Действий Квакеров[4] для Земли (Earth Quaker Action Team). На встрече одна из членов развела руки и спросила: «Являюсь ли я частью Команды Действий Квакеров для Земли, или нет?». Привычная сцена для многих движений.

Кто *мы* есть

В то время я ответил просто: «Да, если ты разделяешь цель нашей кампании и будешь трудиться, чтобы ее достичь – тогда ты одна *из нас*». Это был неполный ответ. Мне стоило бы выделить ей больше времени и объяснить наши ценности. Мы верили в ненасильственные акции прямого действия (и это значило, что мы не занимались традиционной работой с электоратом). Не все мы были квакерами, но мы полагались на эту религиозную традицию. И так далее…

Иными словами, мне нужно было найти время для помощи в поиске ответа на вопрос «кто мы?» и каковы наши ценности. Как мы соотносимся с сообществами на передовой

---

[4] Протестантское христианское движение, в котором взгляды колеблются в широком диапазоне от евангелизма и либерального протестантизма до различных форм универсализма и нетеизма.

климатической борьбы? Что мы рассказываем о справедливости и равенстве?

Мне довелось повидать много попыток ответить на эти вопросы. И дело в том, что, похоже, лучше всего работает их проговаривание вживую.

Кто-то пишет миссию организации, чтобы объяснить людям эти концепции. Другие – полагаются исключительно на неформальные и устные пути передачи. Но вам нужно помочь людям понять, чем особенны члены движения. Тогда они смогут с гордостью стать частью вас.

## ЛЕСТНИЦА УЧАСТИЯ

Растущие группы сталкиваются с одним вызовом. *Часто, организаторы делают большинство работы группы. И они устают делать все.*

Группы внедряют модель Действуй-Привлекай-Обучай. Они думают про «занавеску» для новых участников. И они делятся своими ценности с новыми людьми.

В принципе, организаторы могли бы продолжить отдавать делу больше и больше. Отказаться ото сна. Перестать ходить в школу и на работу. Перестать социализироваться – заниматься этим только ради активизма.

Для большинства людей такой подход совсем неустойчивый.

Какова же альтернатива?

Привлекать новых людей к управлению.

Примером может служить история Ferrial Adam (Феррьял Адам) из Южной Африки.[xi] Она была членом экологической правозащитной организации, работающей с активистами на низовом уровне. Руководимые в основном женщинами, они противодействовали государственной политике под названием «Бесплатное базовое электричество». Политика гарантирует, что правительство будет оплачивать определенное

количество электроэнергии, потребляемое более бедными домохозяйствами (сейчас - это 50 кВтч, около 5% от потребления среднего дома в США).

Электричество – это важное благо, так как его отсутствие часто обрекает целые районы на нищету. Например, в местах без электричества люди вынуждены жечь парафин (содержащий много CO2), свечки или рубить деревья. Что порождает целый ряд негативных последствий для окружающей среды и здоровья.

Эта политика получила широкое признание, как успешная политика социальной справедливости. Но тех, на кого эта политика повлияла сильнее всего, вообще не спросили. Поэтому Ferrial начала исследование, чтобы узнать больше о реальных последствиях политики для домохозяйств. Для чего ей пришлось посещать бедные районы Йоханнесбурга.

Она начала с людей. Сначала она нашла группу заинтересованных женщин, которые уже пытались решать свои энергетические проблемы. Ей было важно сразу объяснить свои намерения и необходимость исследования. Она попросила людей отслеживать потребление электроэнергии. Отношения она строила в основном с женщинами, которые и вели домашнее хозяйство. Потребовалось много месяцев еженедельных семинаров, чтобы научить людей рассчитывать потребление энергии различными предметами домашнего обихода.

Ее отчет был готов. И она могла быть тем человеком, который представит отчет перед национальными органами. Но когда были запланированы общественные слушания по поводу повышения цены электрики, люди, с которыми работала Ferrial, были готовы на большее. Она спросила женщин, смогли бы они выступить на слушаниях от своего имени. И они ухватились за эту возможность. Ferrial говорит: «Было так потрясающе и впечатляюще наблюдать, как люди приходят на слушания и, вместе, говорят почему правительство не должно поднимать цены на электричество».

Они стали частью кампании и приняли ответственность за себя. Ferrial не подсчитывала их потребление энергии *одновременно* с написанием отчета *и* выступлением на слушаниях. Она занималась организацией. Она не делала того, что люди могли сделать сами.

Женщин поддерживали на протяжении нескольких этапов, по мере их продвижения по ступеням участия. Так они получили знания о своем использовании электроэнергии, понимание национальной политики и последствий изменения климата. Каждый шаг придавал им уверенность не только чтобы выступить, но и чтобы стать уверенными активистками в своем сообществе.

Эта концепция называется «Лестница участия»

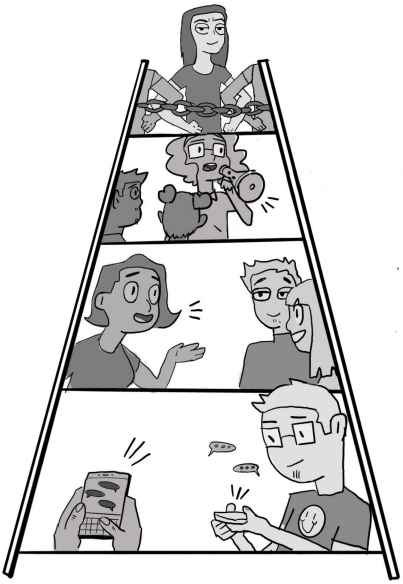
Вышеупомянутые женщины не были готовы выступить на слушаньях *сразу*. Им нужно было узнать больше о своей ситуации. После чего им понадобилось прикоснуться к историями других людей и увидеть, что они не одиноки со своими проблемами.

Лестница помогает подумать над ответами на вопрос, который нам часто задают люди: «*Вы делаете так много, но как я могу помочь?*».

В нашей голове есть список задач, которые нужно выполнить. Но начинать нужно не с них. Надо мыслить как другой человек. Вероятно, тогда первым ответом будет «Давайте поговорим о том, что вы готовы делать». Так мы узнаем, с какими задачами этот человек готов на помочь. Задачами, которые соответствуют его *заинтересованности* и уровню участия (а не нашему длиииинному списку задач).

Это не наука и все люди разные. У кого-то вызывают ужас телефонные звонки, но они с радостью возьмут на себя риски гражданского неповиновения. Поэтому, важно общаться с людьми об их интересах.

ЛЕСТНИЦА УЧАСТИЯ



Когда мы думаем о новых активистах в нашей группе и учитываем лестницу участия, становиться проще придумать следующий этап участия. И как это сделала Ferrial, мы можем предложить шаги, для постоянного повышения уровня их участия и вовлеченности. Это способствует развитию отношений и помогает людям продвигаться по лестнице участия и ваша группа становится более активной.[xii]

## ПРИВЛЕКАЙТЕ ЛЮДЕЙ ИЗВНЕ ВАШЕГО КРУГА ОБЩЕНИЯ

Само собой, привлечение большего количества людей к руководству потребуют многих часов разговоров с ними. О целях кампании и вашем деле. Понадобиться выстроить доверие.

*А также вам нужно найти этих людей!*

Иногда сложно найти новых людей, поскольку мы привыкли говорить одинаковыми словами о проблеме. Для вас могут быть привычными несколько способов рассказывать про изменение климата.

Но может случиться, что человек, которого вы хотите привлечь, не понимает таких слов.

Они могут не заботиться об изменении климата, но заботиться о кошках. Тогда вы можете сказать им, что изменение климата расширяет среду обитания для вшей, клещей и комаров, а это плохо для домашних животных. Появиться больше угрожающих им болезней, таких как лихорадка западного Нила, болезнь Лайма и сердечный червь.

Или их интересует футбол. Изменение климата в ближайшем будущем не помешают футболу, хотя и повлияют на игру. С менее предсказуемой погодой, станет происходить больше таких игр, как снежный отборочный матч чемпионата мира по футболу 2013 года между США и Коста-Рикой. Это была катастрофа. Или поскольку распространение вируса Зика (и других болезней) растет с повышением температуры, более высокие температуры в Бразилии угрожали сорвать Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро в 2016 году.

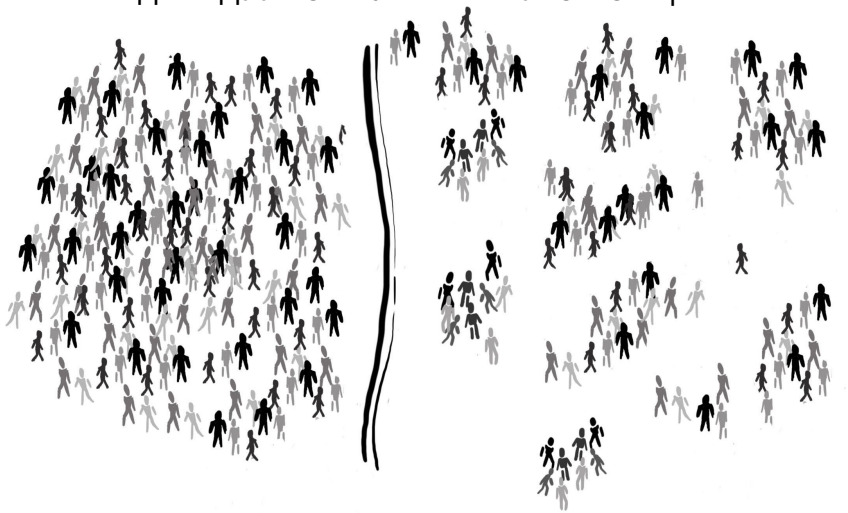
А может они просто не любят злиться! Исследование климата и конфликтов показало, что более высокие температуры увеличивают количество личных конфликтов между людьми (на 2% среди друзей и на 11% за пределами круга общения). Таким образом, температуры могут вызвать еще больше гнева.

Но даже когда мы говорим об изменении климата более расплывчато, многие группы часто ошибочно полагают, что они смогли достучаться до всех людей, которых волнует их

проблема. *«Никого в моей школе не волнуют изменение климата»*. Проблема часто не в том, что мы исчерпали возможности в нашем городе или маленьком городке, а в том, как мы вовлекаем людей.

Работая с вовлечением, многие из нас думают о людях, как о индивидуумах. Мы полагаем, что есть много людей, которых можно привлекать (слева на рисунке).

РАССМОТРЕНИЕ ОБЩЕСТВА КАК ОТДЕЛЬНЫХ ИНДИВИДУУМОВ ИЛИ КАК КРУГОВ ОБЩЕНИЯ



Реальность иная. Большинство людей не присоединяются к группам как личности. Поспрашивайте вокруг и выясниться, что очень мало людей занимаются каким-то делом потом, что они получают листовки, емейлы, увидели плакат или публикацию на Фейсбуке. Большинство людей становятся частью группы, поскольку их лично пригласил кто-то знакомый. Так происходит потому, что общество правильнее рассматривать как кластеры «кругов общения» (справа на рисунке).

Круги общения могут быть организованы как формальные или неформальные группы: религиозные сообщества,

банды, сплоченные соседи и др. В социальных сетях можно посмотреть сколько людей являются друзьями друзей и так далее.

Самый быстрый способ создать группу активистов – обратиться к людям из вашего ближайшего окружения: друзьям или семье. Эти людей, скорей всего, поддержат вас. Но группы прекращают расти, когда достигают предела потенциала, ограниченного членами первичного круга общения. Дальнейший поиск людей в этом кругу не сможет привлечь много новых людей.

Секрет в том, чтобы выйти за круг своего общения и найти людей, входящих в другие круги.

Несколько способов сделать это:

- *Ходить на события и встречи людей вне своего круга общения.* Это отличный способ встретиться с другими, увидеть, как они работают и понять, в каком месте их ценности пересекаются с вашей кампанией.
- *Прекратите использовать обычные для вас тактики и попробуйте новые, обращенные к другой целевой аудитории.* Если ваши тактики, такие как марши, забастовки и массовые протесты прямого действия не работают, значит пришло время меняться.
- *Обращайте внимание, когда другие группы ищут с вами контакта и отвечайте на приглашения.* Например, если бизнес и власть делают первые неохотные шаги вам навстречу, возможно, с кем-то из них можно договориться, чтобы они шагали быстрее.
- *Проводите много личных встреч с лидерами других движений и групп.* Встречайтесь с разными людьми, не привлекайте их, а исследуйте их. *Каковы их ценности? Что их интересует? Какие стратегии позволят привлечь таких людей?*
- *Участвуйте делами.* Ганди был большим сторонником, того, что он называл «конструктивная программа». Имеется в виду борьба не только против

чего-то, но также и работа над созданием желанной альтернативы. Климатические катастрофы предлагают большие и маленькие возможности реализовать такой подход. Помогая непосредственно жертвам катастроф и иным местным проектам, мы становимся плечом к плечу с теми, кто хотят делать жизнь лучше. А кто является более подходящим кандидатом послушать питч про вашу кампанию?

Выход за пределы круга вашего общения потребует времени, но если вы хотите развивать успешные группы - оно того стоит.

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

*Раздаточные материалы про лестницу участия, поиск людей снаружи цикла общения и создания основы поддержки вашей группы вы найдете на : ru.trainings.350.org*

*Больше о этих концепциях можно узнать на онлайн-курсах по развитию навыков «Говорим про изменение климата» и «Введение в кампейнинг 101», на trainings.350.org/online-skillups*

# Глава 4: Тактики

Я ЛЮБЛЮ РАЗМЫШЛЯТЬ О ТАКТИКАХ. Тактики – это акции или события, которые мы организовываем, например – марши, забастовки или сидячие забастовки. В этой главе я использую слова акции и тактики как синонимы.

Некоторые думают, кампании строятся на основании тактик. Но я с этим не согласен. Я думаю, что кампании строятся на *отношениях*.

Тактики позволяют выразить чувства, которые мы испытываем в таких отношениях. У тактик есть интонация. *Мы в гневе? Или мы себя чествуем легко? Мы настроены серьёзно и решительно?*

В широком смысле, тактики похожи на общение. Они обращаются к широкой аудитории – людям, на разных секторах спектра союзников. Посредством тактик мы переходим от *мыслей* и *веры* к действиям.

Поэтому тактики – это демонстрация силы. Используя тактики мы пытаемся вынудить наших противников поступить правильно.

Yotam Marom (Йотам Маром) – опытный организатор, и лидер движения Occupy (блокируй), которое началось с блокировки[5] финансового района Уолл-стрит в Нью-Йорке. Движение Occupy выразило недовольство существующей экономической системой и возложило вину за это на 1% людей,

---

[5] Тысячи активистов заполнили улицы так, что там нельзя было ни проехать, ни пройти, чем усложнили работу одного из финансовых центров мира.

которые владеют и контролируют рычаги политики и экономики.

Он написал о некоторых недостатках движений, в том числе и некие важные рефлексии по поводу тактик:

> *Значительной частью работы, которую выполняло движение Оссиру, была блокировка улиц. Она стала олицетворением нашего гнева и визии, сплотила людей и послужила для них поводом учиться организовывать. Также мы ясно указали на наших противников и нарушили традиционный сценарий. Движения легко распространялось: теоретически, каждый и каждая могли присоединиться*
> *Но это же было и причиной нашего упадка. Мы использовали лишь одну тактику, что делало нас негибкими. Такую тактику было трудно поддерживать, она требовала огромных усилий и не всегда соответствовала местным условиям. Занятие нами улиц в нескольких кварталах от быка на Уолл-стрит содержит конкретное сообщение, но о чем сообщает занятие парковки возле продуктового магазина в штате Индиана?*
> *Поскольку мы слишком сильно полагались на эту тактику, мы не разработали никаких других эффективных способов набора и организации людей. Другими словами, тактика стала движением. Она потеряла свое значение для публики, а также предоставила нашему врагу конкретный способ разрушить нас. Если тактика превращается в движение, все, что нужно сделать – это убить тактику, и движение исчезнет следом.*

Движения, которые слишком связаны с одной тактикой, теряют способность импровизировать. Все привыкают, если мы постоянно делаем одно и то же. А делать что-то новое – рискованно. Если мы станем делать что-то другое, нас могут осудить, от нас могут уйти люди, которым нравилось то, что мы делали раньше.

Но использование одной и той же тактики снова и снова, обычно, ведет к похожим (или худшим) результатам. Внедрение изменений в общество требует встряски.

В одной группе, с которой я работал, мы поклялись никогда не устраивать марши или митинги. Почему? Потому что

мы хотели оставаться свежими. Мы хотели быть уверенными, что наши *противники* никогда не встречались ни с чем подобным. Мы хотели вывести их из равновесия, чтобы они никогда не знали, чего от нас ожидать. Итак, мы придумали десятки новых акций (и, по правде говоря, таки провели несколько маршей и митингов).

Вот лишь несколько примеров тактик, о которых вы могли не слышать:

«ОБСИГНАЛЬ» В Ливане горожане сигналили членам парламента, чтобы сообщить им «Ваше время истекло». Эта тактика развилась до такого масштаба, что куда-бы ни ехал парламентарий, ему сигналили. Некоторые меняли номерные знаки, чтобы им не сигналили повсюду.

ОБНАЖЕНИЕ. В северной Уганде земельные конфликты продолжались со времен колониализма. Богатый бизнесмен незаконно оформил право собственности на землю. Начались протесты. Полиция стала на сторону бизнесмена. Местные жители заблокировали дорогу. Полиция и армия попытались прорваться.
И тогда несколько старших женщин обнажились. Для их культуры посмотреть на такое значит обречь себя на проклятие. Увидев это, министр, участвующий в сделке, начал плакать и умолять. Очень скоро община получила назад свои земли (а также некоторые солдаты извинились).[xiii]

ПИКЕТИРОВАНИЕ ЗДАНИЙ ПОЛИЦИИ. Полиция постоянно избивала членов движения Отпор в Сербии за их желание свергнуть диктатора Милошевича. Чтобы привлечь полицию на свою сторону, они увеличили фотографии увечий, нанесенных полицией. Дальше они ходили с такими плакатами возле домов, где жили нападавшие на них полицейские. Все соседи видели, чем те занимаются!

Отпор пошел еще дальше с этой тактикой. Они нашли школу, куда ходили дети самых жестоких полицейских.

Встав с плакатами снаружи школы, они спрашивали детей: «Они бьют молодых людей, таких как мы, это нормально?».

В результате социальное давление на полицию начало расти и со временем полиция перестала выполнять приказы, что ускорило свержение диктатора Милошевича.[xiv]

ДЕБАТЫ В ТВИТТЕРЕ. В Кении группа борющаяся против угольной станции Lamu (Ламу) организовала «дебаты в Твиттере». В назначенный час организаторы предлагали тему. Дальше члены организации обсуждали ее в Твиттере. Таким образом люди из разных университетов могли участвовать в одно и то же время. Это была возможность послушать, что думают люди. А также члены движения углубили знания о проблеме и провели подготовку к привлечению новых людей.[xv]

МАГИЯ ГИДРОРАЗРЫВА. Кампания против гидроразрыва в Бразилии разгоралась. Когда правительство попыталось выставить на аукцион часть земель для гидроразрыва, у протестующих возникла безумная идея. Только волшебники могут невозможное. Активисты решили выставить волшебниками чиновников, которые говорили, что можно добывать газ в бассейне Амазонки, не разрушая экосистему. Для этого они решили сорвать аукцион и превратить его в цирковой номер. Они собирались показывать фокусы и разбрасывать волшебное конфетти на участников. (Они почти сделали это, но когда правительство прослышало про акцию, они решили договориться с активистами. Организаторы посчитали это соглашение большим успехом.)[xvi]

## У АКЦИЙ ЕСТЬ ИНТОНАЦИЯ

Все упомянутые акции носили определенную интонацию.

Бразильские активисты выступали против гидроразрыва с сарказмом и шутками; активисты из Уганды, которые защищали свои земли, были настроены очень решительно. Вы мо-

жете представить себя активистами Отпора, стоящим снаружи домов полицейских, которые вас избили? Для этого нужно много храбрости – и эта акция была очень сильной, даже вызывающей и сердитой.

По мере разработки тактики вы можете выбирать интонацию. Через интонацию акций движения выражают чувства людей.

Например - простой марш. Для этой тактики люди идут из точки «А» в точку «Б».

Но интонация марша может быть очень разной:

ВОДА – ЭТО ЖИЗНЬ • Канадские протестующие решили надавить на новоизбранного премьер-министра Justin Trudeau (Джастина Трюдо). Его избрали всего несколько дней назад. Но они не хотели ждать. Активисты хотели надавить на него прямо сейчас. Поэтому несколько дней подряд они стояли снаружи его резиденции и просили его стать защитником климата.

Каждый день на протесте звучали молитвы лидеров коренных народов. На третий день протестующие принесли с собой воду. Это была вода с мест, которым угрожала добыча ископаемого топлива. Слезные молитвы и сердечные истории о воде звучали по мере продвижения людей к резиденции Trudeau. Интонация была траурной.[xvii]

РАЗОЖГИ ОГОНЬ • В Австралии велась значимая кампания по отмене 9 угольных шахт в котловине Галилея. Остановить проект было сложно, так как правительство было настроено враждебно и угольный бизнес был сплочен. Чтобы отменить станции, протестующие решили нацелиться на банки, которые финансировали проекты.

CommBank (Коммбанк) был одним из самых больших. В неделю акций «Разожги огонь», протестующие в Канберре нарядились в формальную темную одежду и желтые платки и шляпы. С собой они взяли перкуссионные инструменты для оживленного марша к офису CommBank. А еще они взяли

гроб, наполненный искусственным углем, который символизировал обреченные инвестиции.

Акцию сопровождала музыка. Ее интонация была серьезной, но обнадеживающей, ориентированной на будущее, утверждающей позитивную визию мира без угля.[xviii]

СТРАТЕГИЯ ДРАКУЛЫ • Во Франции наращивалось давление для отказа от любых новых угольных проектов. Протестующие только-только завершили многолетнюю кампанию против гидроразрыва и были готовы к большему. Шанс выдался, когда компании, связанные с ископаемым топливом, проводили важный саммит по поводу глубоководной добычи. Все большие компании, связанные с ископаемым топливом, такие как Total, Shell, BP и Exxon Mobil были там.

Организатор из 350, Nicolas Haeringer (Николас Хайрингер) описывает их стратегию как «Les vampires sont tués par lumière,», что означает «Вампиры бояться солнечного света». Они решили пойти на серьезное противостояние, чтобы привлечь внимание к встрече этих мерзких компаний. Участники некоторых маршей, которые они проводили, пытались прорваться через полицейские заграждения и попасть на встречу.

В этом контексте, марши носили характер конфронтации и гнева. Интонация была вызывающей и гневной.[xix]

УГРОЖАЮЩЯЯ БЛАГОДАРНОСТЬ • Я был участником кампании, в которой наш неохотный городской совет выполнил (почти) все, наши требования. Это было странно, поскольку он точно не был нашим союзником. Но они ощутили давление и сдались.

В конце года мы хотели провести акцию, чтобы они не расслаблялись и не забывали о нас. Но мы не рассматривали их как врагов. Что же мы сделали?

Мы подготовили для каждого члена совета картонную награду «За солидарность с гражданами». Мы провели марш снаружи городского совета и потом зашли внутрь во время

обычного заседания. Мы прервали заседание, перекрикивая главу совета. Дальше мы объявили о вручении наград! Пока нас не вывела полиция, мы быстро раздали членам совета личные награды.

Так мы выразили и благодарность, и угрозу. Интонация была доброй, с оттенком предупреждения.

*Как видите, у одной и той же тактики могут быть разные интонации.*

Интонацию можно определять с помощью символов, действий, спикеров и позиционирования акции. Таким образом, вы сохраняете связь с чувствами людей, которых вы выводите на акцию, поскольку акции – это выражение того, что внутри людей.

Это важно, поскольку тема климатической катастрофы всегда сопряжена среди прочего с чувством отчаяния. Люди переживают, что «уже слишком поздно» чтобы спасти нашу планету. Нужно выбирать интонацию, резонирующую с участниками акции.

Искусственная интонация надежды, например, может заставить людей чувствовать себя хуже. Если мы всегда говорим «Мы победим!», но никогда не обращаемся к страху людей того, что можем и не победить – мы сделаем только хуже.

В этом контексте меня очень вдохновляют Климатические воины Тихого океана. Многие из них живут на островах, которым угрожает затопление в результате поднятия уровня океана. Они придумали фразу: «Мы не тонем, мы сражаемся». Это интонация вызова – непринятия пораженчества.

Не стоит определять интонацию исходя из того, что делают другие. Установите связь с чувствами людей вокруг вас и со своими собственными чувствами. Пусть интонация отражает то, что находится внутри вас.

## АДАПТИРУЙТЕ ТАКТИКИ К ВНЕШНИМ СОБЫТИЯМ

Понимание, насколько гибкими мы можем быть касательно интонации помогает нам увидеть, как приспособить тактику к нашим потребностям. Одну и ту же тактику можно очень по-разному применить.

Понимание этого позволяет нам быть более гибкими. Даже если мы крошечная местная группа.

Я рос в маленьком городе и привык верить, что большие стратегические решения принимаются где-то далеко. Казалось, будто большие развитые города или отдаленные сети решали, что нам нужно делать (всемирные дни действий или мобилизации).

Но когда мы учимся *адаптировать* тактики – мы становимся более гибкими. Можно сопоставить нужды местной кампании с тем, что происходит на национальном или всемирном уровне.

Например, я вхожу в местную организацию по климатической справедливости – Команду Действий Квакеров для Земли. Национальной целью была отмена трубопровода Кейстоун XL (Keystone XL) – огромной трубы в США, которая бы перекачивала 700 тысяч баррелей нефти в день!

Эта цель была разумной: вывести людей на акции гражданского неповиновения *до того*, как планы строительства утверждены. Национальные организаторы призывали людей присоединится к большой забастовке в Вашингтоне, округ Колумбия.

Наша местная группа хотела поддержать эти усилия. Мы не хотели оставаться в стороне важной, захватывающей национальной кампании. К тому же кампанию по отказу от Кейстоун XL вели наши друзья и коллеги.

Но… мы также не хотели ставить на паузу свою, местную кампанию. Мы были заняты тем, чтобы помешать местному банку вложить деньги в горную добычу угля. Недавно мы добились определенных успехов в движении к цели. И к кампании только что присоединились новые члены. Мы хотели сохранить активность.

Что же делать? Нужно было найти способ совместить местную акцию с национальной. И мы нашли его, взглянув на цикл Действуй-Привлекай-Обучай.

Нам нужно было «обучить» новых людей, которые только что присоединились. Поэтому мы связали просьбу национальной кампании (выйти на акции гражданского неповиновения) с тренингом для новых сторонников.

Новые сторонники публично на нее подписались, а затем и провели акцию гражданского неповиновение, направленную на местное представительство мишени Keystone XL (государственный департамент США). Мы мыли их офисы (пытаясь очистить от коррупции), пока полиция не вывела нас из здания. После акции мы провели ее подробный разбор, чтобы обучить людей теории ненасильственных акций и почем мы были ненасильственной кампанией прямого действия.

Это был win/win.

Национальные группы собрали больше подписей, привлекли больше внимания и больше опытных участников акций. А наша местная кампания получила импульс за счет новых людей, которые присоединились просто потому, что мы делали что-то по поводу Кейстоун, и использовала этот импульс для развития навыков новых участников и участниц группы.

Подобные возможности идеального совмещения случаются редко. И иногда вполне приемлемо *отказываться* от некоторых национальных *или* местных акций. И это тоже может быть правильным выбором![xx]

В Occupy местные группы пробовали разные локации для акций. Когда Occupy начался в США, некоторые города, такие как Миннеаполис или Атланта провели вариации акций. Они занимали дома на которые банки лишали людей права выкупа. Эта тактика на практике помогла людям сохранить свои дома.

Важно понять идею: сделайте эти акции своими. Подгоните их под свои местные потребности и контекст.

Особо важно это в условиях разрушительных погодных явлений и нашей потребности адаптироваться. Развитие этого навыка помогает нам проводить более успешные акции, которые сопряжены с новыми вызовами.

## ПЛАНИРУЙТЕ НА ДВЕ АКЦИИ ВПЕРЕД

После успешной акции, меня обычно спрашивают: «Какая следующая акция?»

Как организатор я терпеть не могу, когда у меня нет ответа на этот вопрос. Отвечать «Нууу… Мы дадим вам знать. Следите за нами на Фейсбук» – это упущенная возможность. Насколько лучше было бы ответить: «Ничего не планируйте на следующую пятницу, у нас опять акция» (или, хотя бы, «Приходите на нашу встречу на следующей неделе чтобы помочь нам ее придумать»).

Из-за этого, я советую группам планировать на две акции вперед. Тогда, на момент проведения первой, вторая уже спланированная.

Когда мы выстраиваем тактики в ряд, они обретают вектор, как части единой стратегии. Опираясь на предыдущую, каждая следующая тактика может стать сильнее.

Акции, объявленные заблаговременно, заставляют наших противников беспокоиться. Организатор Saul Alinsky (Саул Алински) обычно говорит: «Угроза пугает сильнее, чем сама акция».

Давайте посмотрим на пример синергии между акциями.

Много лет назад я работал с необычно подробно спланированной кампанией. Эта кампания показывает составляющие, о которых мы уже говорили: спектр союзников, поиск людей вне круга вашего общения и перевернутый треугольник. План использовался несколькими поколениями организаторов, в том числе канадским стратегом ненасильственного сопротивления Philippe Duhamel (Филиппом Дуамелем). Его

использовали и модифицировали другие кампании (может, и ваша кампания его использует!).

В городе собирались построить два огромных казино, чего мы не хотели. На всех этапах общество пытались игнорировать. Не было ни сбора взглядов общественности, ни слушаний. От нас ожидали, что мы просто сдадимся.

Нам нужно было что-то большее, чем митинг. Мы искали способ воплотить ценности нашего движения в нашей акции.

Определив мишень – политиков, выдавших разрешения на казино, мы посмотрели на их опоры поддержки. В целом, казино заручились поддержкой всех: городских чиновников, государственных чиновников, СМИ, судей, ученых… почти всех, кто обладал какой-либо властью. Ситуация казалась безнадежной. Все происходило так быстро, что у нас не было времени обдумать информацию. (звучит знакомо?)

Тогда мы создали дилемму. Мы потребовали обнародовать все тайные документы на протяжении одного месяца. Среди документов были планы территории, оценки влияния на общество и на окружающую среду, архитектурные эскизы и экономические исследования. Мы объявили: «Требуем обнародовать эти документы до полудня 1 декабря. Если документы не опубликуют, то нам придется добыть их самостоятельно. Для этого мы проведем общественный обыск в офисе Совета по контролю азартных игр чтобы вызволить документы».

Мы подготовили график действий. И так как мы требовали прозрачности, мы выставили график в открытый доступ. Ниже приведен краткий обзор развития событий:

***30 октября • «Кошелек или жизнь»[6]: доставка ультиматума.***

Мы принесли сладости и лупы к офису мера и городскому совету. Ах, ну да, мы также воспользовались факсом мера

---

[6] В оригинале Trick or treat (угощение или шалость) – традиционная забава детей на Хэллоуин, когда они требуют сладостей, и если их не получают, то устраивают какую-то шутку с имуществом

(ведь он принадлежит народу, в конце концов!), чтобы отправить губернатору наше требование об опубликовании документов до 1 декабря и предупреждение о гражданском обыске, если этого не сделают.

Несколько СМИ написали о нас. Лишь 5-6 людей приняли участие в это акции (двое из них были моими соседями по комнате).

***13 ноября • «Общественные» слушания Совета по азартным играм***

Мы старались особо не реагировать на график наших противников. Следование нашему графику делало нас сильнее. Но они готовили большие слушания, и мы поняли, что люди придут. Поэтому мы спланировали акцию. Выскочив с лупами, мы вшутку пытались обыскивать юристов и менеджеров казино, идущих на встречу (с лупами наперевес, мы спрашивали: «Документы у вас?»).

Пресса начала задавать нам серьезные вопросы. И несколько союзников прислушались, когда мы попросили их о поддержке. Еще двое людей согласились провести общественный обыск вместе с нами.

***20 ноября • Доставка петиций и мытье окон для прозрачности***

Мы пришли к офису Совета по контролю за азартными играми… и помыли им окна. Чтобы они лучше видели, понимаете ли (мы и петиции принесли, ага).

Это было очень весело, и примерно в это время наши действия начали вдохновлять людей. Наша интонация была легкой и шутливой.

Также наши акции получали хороший охват в СМИ. Мы использовали прессу чтобы надавить на нашу мишень (мы просили журналистов задавать им сложные вопросы). И мы продолжали вовлекать соседей.

***23 ноября • День благодарения разоблачителям во всем мире***

Мы отправили письма поддержки, призывая людей, работающих в Совете по контролю за азартными играми становиться информаторами. С письмами мы отправили коричневые конверты с обратным адресом для отправки нам документов.

Честно говоря, мы еле-еле успели это провернуть. График был слишком плотным (только три дня после предыдущей акции? Никогда не хочу этого повторять!). Но по крайней мере мы выполнили свои обещания.

***1 декабря • Дата ультиматума***

Мы открыто заявили ранее, что если документы не опубликуют, нам придется привести в действие нашу угрозу о самостоятельном проведение общественного обыска.

Обратите внимание, мы не *провели* акцию именно в этот день. Мы провели пресс-конференцию. Использовав время как преимущество, мы заставили противников понервничать («Что будет дальше?»). Также время помогло нашим нерешительным союзникам. В этот день политики впервые поддержали нашу кампанию.

***10 декабря • Тренинг по ненасильственному обыску***

Тренинги очень важны! Мы и учимся, и можем привлечь новых людей. Трое новых людей согласились прийти на обыск после участия в тренинге.

***11 декабря • Ненасильственный обыск***

Наша акция была нашим сообщением. Мы попытались подняться в офис и найти документы.

Дилемма поставила наших противников в ситуацию, когда что бы они не сделали, мы побеждаем. Поскольку Совет по контролю за азартными играми не хотел обнародовать документы, это подтверждало подозрения, что они скрывают что-то злодейское. А если они обнародуют документы, тогда мы добиваемся прозрачности. Орел – мы выигрываем, решка – вы проигрываете.

Что же было дальше?

Совет по контролю азартных игр не захотел предоставить нам документы. Они вызвали полицию, которая арестовала 14 человек (нас обвинили в мелком правонарушении).

Но в последующие дни люди вышли чтобы поддержать нас. Больше избираемых должностных лиц. Больше членов профсоюзов. Экологические активисты начали видеть вред казино для природы. А нерешительные политики как флюгеры указывали в какую сторону нам двигаться.

Кампания за прозрачность завершилась, когда Совет по контролю азартных игр обнародовал почти все документы, которые мы просили.[xxi]

Но большая кампания не закончилась. Кампании рождают новые кампании. Борьба с казино продолжалась много лет, до победы, как и наша борьба с изменением климата.

В этой кампании видно, как части складываются в целое: интонация (она была шутливой), адаптация тактик к внешним датам (согласование слушаний с нашим графиком) и планированное тактики наперед (если б мы это не сделали, я уверен, мы не смогли бы довести дело до конца).

Еще одна теория о тактиках поможет нам находить наилучшие тактики для нас.

## ДЕМОНСТРАЦИЯ ДИЛЕММЫ

Вероятно, вы встречали группы, которые блокируют дороги или офисы политиков. Иногда это работает, иногда – нет. Так со всеми тактиками.

Но есть одна вещь, из-за которой от вас может отвернуться весь спектр союзников: *когда вы обращаетесь к людям без видимой причины*. Мы-то знаем, что наше дело – правое, но в каком свете будут наши потенциальные союзники видеть наши тактики зависит от кампании.

Я часто вспоминаю, как я смотрел на таких же как я активистов, которые перекрывали дорогу, когда республиканцы посещали мой город. Протестующие хотели помешать им. Но вот проблемы они создали и многим жителям своего города.

Кто-то из окна крикнул им то, что чувствовали многие в городе: «Я тоже ненавижу республиканцев, но мне нужно ехать забирать детей из школы».

Эта тактика не принесла желаемого эффекта.

Нельзя полностью избежать негативных последствий, но можно их уменьшить.

Вероятно, один из основных уроков, которые стоит усвоить движениям, желающим вступать в противоборства – *это как создавать дилеммы*.

Демонстрация дилеммы – это действия, которые вынуждают вашу мишень либо позволить вам делать то, что вы хотите, либо выглядеть нелогично в своем желании помешать вам это сделать.

Демонстрации дилеммы дает вам преимущество независимо от того, как среагирует ваши оппоненты. Активисты за права человека устраивали сидячие забастовки в закусочных, прося чашку кофе. Если им давали кофе – отлично, еще одна дискриминационная практика разрушена. Если их арестовывали или били – они также получали преимущество. Все видели насилие, сопутствующее расизму, и это вело к росту их поддержки.

Секрет в разработке таких дилемм в том, что активистам нужно создать преимущества для себя, независимо от развития событий. Дилемма не сработает, если протестующие не получат преимуществ при любых раскладах. Например, если бы активисты сидячих забастовок *считали* подачу кофе (или же задержание и побои) поражением.

В кампании за прозрачность против казино акция с обыском *непосредственно делала то*, чего мы требовали.

Эта идея лежит в основе большинства самых сильных акций прямого действия.

Она существенно отличается от символических по своей природе тактик: митингов, маршей и пикетов. Также она отличается и от других акций прямого действия, таких как пе-

рекрытие дороги, которое мешает водителям, но цели которого неясны из самой акции. Демонстрации дилеммы реализуют на деле частичку нашего видения.

Это делает акцию *логичной*. Логика акции – это степень, в которой случайный человек может понять смысл акции, поскольку он воплощен в самой акции, а не в слоганах.

Демонстрация дилеммы давала отличные результаты:

- В противостояние с огромным трубопроводом через их земли, старейшина LaDonna Brave Bull Allard из Standing Rock Sioux разместила лагерь. Он стал физической преградой, препятствующей трубопроводу. Но он был и чем-то намного большим. Лагерь стал оплотом охраны культуры и духовного сопротивления. Он стал международным символом, оставаясь также и физической преградой трубопроводу.
- Демонстрации дилеммы проводились и в других акциях этой же кампании против трубопровода Кейстоун XL. Сообщества коренных народов, землевладельцы, фермеры, вместе со сторонниками запустили проект Солар XL (Solar XL). Они строили солнечные батареи («волну возобновляемого сопротивления») прямо на пути трубопровода. В обоих случаях, противники сталкивались с дилеммой: разрушить лагерь с солнечными панелями или позволить им блокировать трубопровод.
- Ганди был тактическим гением и придумал блестящую демонстрацию дилеммы. Британская оккупация Индии угнетала его народ разными способами. Он хотел придумать акцию, которую можно было бы воспроизводить в других местах, она была осмысленной и бросала вызов британской власти. Он знал, что соль нужна для жизни всем. Британцы зарабатывали много денег, имея исключительное право торговать солью. Поэтому он запустил кампанию по самостоятельному производству соли. Если бы им позволили делать соль – они стали бы чуть меньше зависимыми. Но Британская империя выбрала репрессии,

и это подкосило идею о том, что Британия имеет право управлять Индией и приблизило конец их правления.

- Неонацисты постоянно проводили марши в маленьком немецком городе. Горожанам это не нравилось. Но ответные протесты никогда не собирали много людей. Поэтому активист группы Recht gegen Rechts (Правы против Правых) нашел иную стратегию – «принудительный поход» (involuntary walkathon). За каждый метр, который проходил марш неонацистов, перечислялись деньги организации, занимающейся помощью бывшим неонацистам выйти из движения. Понятная дилемма: если марш состоится, организация получала деньги. Но если его не будет – ну так этого и хотел весь город.[xxii]
- В одном районе в моем городе, Филадельфии, не сортировали мусор. Жители организовали самостоятельный вывоз и отправили счет за эти услуги. Когда его не оплатили, мусор за следующую неделю они сложили перед зданием горсовета. Деньги на вывоз мусора из района нашлись на следующую неделю!
- Климатические воины Тихого океана придумали как показать ультиматум обратившись к древним традициям. С поддержкой старейшин они выдолбили традиционные каноэ вручную из дерева. Воины из 12 разных народов привезли эти каноэ в Ньюкасл, Австралия. Там находится один из самых больших угольных портов в мире. На один день воины вышли на своих каноэ чтобы заблокировать вход в порт. Они сдерживали огромные угольные сухогрузы от прохода через канал. Их акция была их сообщением: наше будущее в наших традициях, нет углю.

Когда нам удается найти такие дилеммы, мы усиливаем свои кампании. Подобные акции наши противники не могут игнорировать – они вынуждены делать сложный выбор (репрессии против нас или понятная победа для движения).

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

*Инструменты для творческих тактик таких как «Аккордеон действий» и «Как составить план кампании: задача на бумажной тарелке» для вашей группы, а также материалы для создания мощных акций с прочной логикой сможете найти на trainings.350.org.*

*Больше о этих идеях можно узнать на онлайн-курсе по развитию навыков: «Продвинутый кампейнинг» на trainings.350.org/online-skillups*

# Глава 5: Заключение

Многие из нас уже чувствуют последствия климатического кризиса. Из своего окна я вижу, как подъем уровня моря влияет на приливы соседней речки. Необычно теплые времена года нарушают миграционные циклы птиц. Растет количество тепловых волн, что угрожает здоровью пожилых людей там, где я живу.

Эти тревожные факты – только цветочки. Даже если мы как-нибудь сможем быстро победить, последствия того, что мы уже сотворили с Землей, очень долгоиграющие.

Поэтому, я вернусь к тому, что я считаю основой движений: *Отношения*. Отношения друг с другом. С собой. Со старожилами нашего движения и родственными душами наших предков. С растениями и животными на нашей планете. С Матерью Землей.

Движения достигают наилучших результатов тогда, когда они порождают любовь. Они *воплощают* общую надежду перед лицом трудностей.

В наших группах и кампаниях мы строим отношения. Они – это ниточки и ткань, связывающая сообщества. И благодаря им мы преодолеем кризис.

Они станут сетями, которые будут меняться, преобразовываться и продолжать бороться. Даже если отдельные люди будут менять свои роли. Наша постоянная забота и чуткость друг к другу сплачивает нас.

Чтобы все получилось, важно сохранять любовь внутри себя. Очень важно установить здоровые ограничение для

наших чаяний, чтобы темп событий, экстренность вызовов и жизненные обстоятельства не одолели нас. Подобно коже, которая отделяет наши тела от внешнего мира, нам нужны границы, чтобы отделяться от новостей и социальных сетей. Надо брать передышки в пользовании соцсетями. И четко осознавать, чем мы занимаемся, посмотрев новости, чтобы эти дела не занимали весь наш день.

Границы – это хорошо. Но нам нужна и открытость. Открытость к тем, кто уже страдает от климатического кризиса. Оставляйте открытыми ваши сердца и делитесь вашей любовью с теми, кто страдает. Это также означает искать истории людей, которые преодолели несправедливость. Изучение угнетения не делает нас сильнее, только изучения *сопротивления* дает нам нужные навыки.[xxiii]

Изучая сопротивление, мы узнаем, как разные люди находили *равновесие* для продолжения борьбы. Например, монгольские студенты действовали очень по-разному. Некоторые перестали слушать требования родителей сосредоточиться на учебе. Они решили, что происходившие события были важнее. Другие действовали подходами: присоединялись к большим акциям, а потом возвращались к учебе, чтобы наверстать. Каждый и каждая находили подходящий для себя и своих обстоятельств темп. Движениям нужно очень много ролей; также есть и много способов участия.

Эти и другие вещи поддержат нашу мораль для предстоящего длинного пути. Экстренность нашего времени требует, чтобы мы твердо стояли на ногах. Нам нужно продолжать делиться опытом с другими, чтобы мы могли поддерживать друг друга для преодоления препятствий.

Когда мы твердо стоим на ногах – тогда мы уверенно строим кампании, которые с любовью взывают к сердцам и душам людей. Мы толкаем валун активированных социальных ценностей и спектр союзников, когда мы делаем это из своего сердца. Разные нестандартные тактики мы придумываем не умом, а когда нас переполняет творчество.

Поэтому и ты очень ценен. Так что вперед, используй эту книгу. Помоги нашему климату стать лучше. Присоединяйся к нам, чтобы остановить надвигающийся климатический кризис. И продолжай глубоко, храбро и всеохватывающее любить.

# О авторах

**Daniel Hunter** помощник руководителя всемирной программы обучения в 350.org. Всю жизнь он провел помогая активистам во всем мире реализовываться в своих кампаниях.

Он писал забавные и правдивые истории о том, как выглядят кампании. Такие как в *Strategy and Soul (Стратегия и Душа)*. Также он автор книги *Building a Movement to End the New Jim Crow (Создания движения для остановки нового Джима Кроу*[7]*)* и соавтор книжек *Beautiful Trouble (Прекрасная проблема)* и *We Have Not Been Moved (Нас не потеснили)*.

Он запустил несколько сайтов для обучения людей продвижению социальных перемен, включая FindingSteadyGround.com, Global Nonviolent Database, и совсем недавно Trainings.350.org

**J'ziah Cook** (иллюстратор) – визуальный творец, который любит ужастики и искусство, и ненавидит пикантную еду. Также он любит (и ненавидит) свой университет искусств в Филадельфии.

Его работы можно найти в Инстаграме: @virgo_artistry. Или просто написать ему на почту: jziahabundantcook@gmail.com

**Daphne Philippoussis** (иллюстраторка) это визуальная творительница, которая любит исследовать искусство: музыку или изобразительное искусство. Ей нравиться Margaret Atwood (Маргарет Етвуд) и дождь, стучащийся в окно. Она поступает в Тайлерскую школу исскуств (Tyler School of Art) в Темпльском университете (Temple University).

В Инстаграме ее работы можно найти как @killedmykactus Связаться с ней можно по почте dphilippoussis@icloud.com.

---

[7] Джим Кроу – оскорбительное нарицательное имя для бедно одетых неграмотных темнокожих жителей США, возникшее в середине 19 века. Законы Джима Кроу (Jim Crow Laws) – неофициальное название законов о расовой сегрегации, принятых в период 1890-1964 годов.

**Greta Thunberg** (предисловие) активистка, протестующая против того, что Шведское правительство не принимает достаточных действий в связи с климатическим кризисом. Она начала Skolstrejk för klimatet (Школьную забастовку за климат), для которой она уходила из школы и сидела возле здания парламента.

Другие последовали ее примеру и своими действиями она дала начало глобальному движений сотен тысяч учащихся, присоединившихся к ее забастовке.

**Илья Еременко** развивал климатическое движение в Украине последние 4 года как глава Украинской климатической сети. В какой-то момент он притомился от этого и пробует себя в других ролях, переводчик – одна из них.

Он пока не видит, какими действиями можно устойчиво предотвратить надвигающийся кризис, поэтому он помогает работать тем, кто верит в свое видение.

Его легко найти в Facebook или по е-мейлу: illiayeremenko@gmail.com

# Примечания

[i] Peter Ackerman and Jack DuVall (Питер Акерман и Джек ДюВалль), *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict* (*Более могущественная сила: Столетие ненасильственной борьбы)* (New York: St. Martin's Press, 2000).
[ii] Больше про перевернутый треугольник и другие стратегические инструменты можно узнать на http://ru.trainings.350.org/
[iii] Srdja Popovic (Срдья Попович) и др., *Nonviolent Struggle: 50 Crucial Points* (Ненасильственное сопротивление: 50 переломных точек) (Belgrade, Serbia: CANVAS, 2006), www.usip.org/sites/default/files/nonviolent_eng.pdf.
[iv] Больше фактов о изменении климат приведено в фильме Do the math (Подсчитай) на math.350.org или в онлайн-курсе в разделе Climate Science (Климатическая наука) на сайте Trainings.350.org/online-skillups
[v] Больше о этой кампании можно узнать на интерактивном онлайн-курсе «Введение в кампейнинг 101» на Trainings.350.org/online-skillups
[vi] "The June 16 Soweto Youth Uprising," *South African History Online,* May 21, 2013 (Молодежное восстание в Соуето 16 июня, История Южной Африки онлайн, 21 мая 2013) https://www.sahistory.org.za/topic/june-16-soweto-youth-uprising.
[vii] Спектр союзников (и другие инструменты для создания стратегии) можно найти на сайте ru.trainings.350.org.
[viii] Больше о бразильской компании против гидроразрыва можно узнать на онлайн-курсе «Введение в кампейнинг 101», на Trainings.350.org/online-skillups.
[ix] Очень содержательная длинная книжка по этой теме - Taylor Branch's *Parting the Waters: America in the King Years (Разделения вод: Америка в годы Кинга. Тейлор Бренч)* (New York, New York: Simon and Schuster, 1988).
[x] Больше о модели Действуй-Привлекай-Обучайgofossilfree.org/usa/divestment-guide-train/.
[xi] Эта история есть в материалах «Как повысить участия ваших волонтеров: применение лестницы участия» на ru.trainings.350.org.
[xii] О лестнице участия (и других инструментах организирования) читайте на ru.trainings.350.org.
[xiii] Собрание уроков разных движений: Marcel Taminto, et al, *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South (Марсель Таминто и др., Прекрасное восстание: Креативные подходы к сопротивлению с «Глобального юга»)* (New York & London: OR Books, 2017).

[xiv] Больше применяемых Отпором подходов к построению движения смотрите в *Bringing Down a Dictator,* directed by Steve York *(Низложение диктатора,* режиссер Стив Йорк) (Washington, DC: A Force More Powerful Films, 2001), DVD.
[xv] Эти истории собраны в практических примерах 350, которые называются Исследовательские истории про организирование «Как привлекать больше людей» на trainings.350.org/labs.
[xvi] Наращивание давления через акции несмотря на противодействие» на: trainings.350.org/labs (см. выше).
[xvii] «Как влиять на политических друговрагов» на trainings.350.org/labs (см. выше).
[xviii] «Побеждаем думаю как противники» на trainings.350.org/labs (см. выше).
[xix] "How France fought to keep it in the ground" (Как Франциия боролась против добычи ископаемого топлива) на trainings.350.org/labs (см. выше).
[xx] Стратегию Команды действий Квакеров ради земли в книжке George Lakey, *How We Win: A Guide to Nonviolent Direct Action Campaigning (Как мы побеждаем: Руководство по ненасильственным акциям прямого действия, Джордж Лейкей)* (Melville House Books, 2018) or read their website: www.eqat.org.
[xxi] Больше о этой кампании написано в увлекательной книге: Daniel Hunter, *Strategy & Soul (Даниель Хантер, Стратегия и душа)* (Philadelphia: Hyrax Books, 2013) www.strategyandsoul.org.
[xxii] Эта и другие отличные тактики описаны в Актипедии (Actipedia), actipedia.org/project/german-town-tricks-neo-nazis-marching-against-themselves.
[xxiii] Стратегии для заземления во времена кризиса найдете на www.findingsteadyground.com.

*Если вы думаете, как создать мощное, дальновидное движение, способное на большие победы для климата – это руководство для вас.*

**Руководство климатического сопротивления** объединяет богатый опыт движения за климатическую справедливость. Оно начинается разрушением мифов о том, как побеждают движения. Далее рассматриваются инструменты кампаний и модели, которые вы сможете использовать. Потом описано как «вырастить» свою группу и использовать креативные и влияющие акции и тактики.

В книжке много историй климатических воинов со всего мира, а также опыта общественных движений прошлого. Она наполнена практической мудростью и вдохновением, чтобы сделать вас эффективнее, активнее и готовыми к новым вызовам.

“Решающая книга для решающего момента. Если вы думаете «Как я могу помочь изменить мир?» - в этой книге вы найдете убедительные ответы.”

– Bill McKibben (Бил МакКибен), основатель 350.org

“Если бы каждый молодежный лидер прочел эту книгу, мы бы стали еще более могущественной силой, с которой пришлось бы считаться.”

– Hazel Macmillan (Хазель Макмиллан), участник молодежных климатических забастовок.

ISBN 978-0-359-67267-7

90000

9 780359 672677