

## Как любовь к городу становится действием

Любовь к городу легко оставить чувством: любить старые улицы, узнаваемые дворы, деревья у дома, память места, привычный маршрут, вид из окна. Но чувство само по себе еще не защищает город. Оно может стать грустью, раздражением, ностальгией или разговором о том, как "раньше было лучше". Философия ЗКН начинается там, где любовь перестает быть только внутренним переживанием и получает форму действия.

Действие в этой книге понимается не как шум, не как пустой конфликт и не как борьба ради борьбы. Действие начинается с того, что человек видит благо, которое нужно создать или защитить: дерево, двор, безопасный проход, чистый воздух, память места, уважительный порядок рассмотрения обращения. Сделать все для этого блага в философии ЗКН означает понять, как устроен мир вокруг: какие у него правила, законы, полномочия, обязанности, сроки, адресаты и способы проверки. Только после этого можно взаимодействовать с ним эффективно: собрать факты, найти ответственного адресата, направить обращение, добиться ответа по существу, проверить исполнение, продолжить дело при необходимости и пройти этот путь вместе с людьми, которым безразличен тот же город. Так любовь к месту становится не слабостью, а организованной силой.

Книга говорит об обращениях, городских благах, общественном контроле и организации людей, которые хотят менять среду вокруг себя законно, разумно и вместе. Она объясняет общественную, нравственную и организационную логику ЗКН: почему гражданское обращение может быть действием, почему городская среда является благом, зачем человеку организация, как созидание может быть сильнее пустого конфликта и почему человек становится счастливее, когда вместе с единомышленниками меняет мир вокруг себя.

Эта философия проверяется не отвлеченными словами, а обычной городской жизнью: дворами, дорогами, деревьями, подъездами, ответами органов власти, собраниями членов организации, спорами о правильном действии, взаимной поддержкой, радостью общей победы и чувством человека, который видит, что его усилие изменило пространство вокруг.

Это не юридическая консультация и не сборник готовых документов. Правовая рамка вынесена в отдельный раздел после введения: она нужна не для перегруза, а для честности. Философия ЗКН раскрывается не только через чувства и ценности, но и через действующее российское право, потому что любовь к городу становится устойчивой только тогда, когда умеет действовать в понятной законной форме.

## Содержание

1. Введение. Почему городу нужна форма действия
2. Правовая рамка философии ЗКН

## Часть I. Зачем городу нужна организация

3. Глава 1. Что такое ЗКН
4. Глава 2. Обращение гражданина как действие, а не жалоба
5. Глава 3. Городская среда как совокупность благ
6. Глава 4. Любовь к городу как обязанность
7. Глава 5. Забота о людях через заботу о пространстве

## Часть II. Метод действия

8. Глава 6. Почему одному человеку нужна организация
9. Глава 7. Взаимность вместо потребления
10. Глава 8. Бережность к людям и ресурсам
11. Глава 9. Созидание вместо войны
12. Глава 10. Культурное наследие и память города
13. Глава 11. Право, порядок и холодная голова
14. Глава 12. Гражданская сеть как способ менять город

## Часть III. Человек внутри общего дела

15. Глава 13. Почему начинать нужно не с партии
16. Глава 14. Парадокс народа как источника власти
17. Глава 15. Поддержка как самостоятельное благо
18. Глава 16. Любовь к себе и отказ от пустого конфликта
19. Глава 17. Отчуждение и осознанный вклад
20. Глава 18. Модель города в голове человека

## Часть IV. Качество, культура и результат

21. Глава 19. Городское богатство и цена времени
22. Глава 20. Благо как предмет обращения
23. Глава 21. Контроль исполнения: город меняется не ответом, а действием
24. Глава 22. Лучше меньше, да лучше
25. Глава 23. Культура гражданского действия
26. Глава 24. Гражданская кооперация
27. Глава 25. Волокита как враг городских благ
28. Заключение. Почему эта философия верна

# Введение. Почему городу нужна форма действия

Эта книга написана не для того, чтобы еще раз пожаловаться на город. Жалобой невозможно построить тротуар, сохранить дерево, привести в порядок двор, защитить историческое здание или добиться уважительного ответа от должностного лица. Жалоба может быть началом, но сама по себе она не является ни системой, ни практикой, ни силой. Силой она становится только тогда, когда превращается в оформленное действие: в обращение, проверку, общественное обсуждение, коллективную позицию, последовательное требование рассмотреть вопрос и исполнить обязанности в рамках закона. Город часто воспринимается как нечто внешнее по отношению к человеку. Есть человек, его квартира, семья, работа, круг знакомых. А где-то за пределами личной жизни есть улицы, дворы, остановки, деревья, фасады, дороги, памятники, чиновники, управляющие организации, подрядчики и бесконечные правила. Но это разделение обманчиво. Городская среда не начинается за порогом частной жизни. Она входит в жизнь человека ежедневно: через воздух, которым он дышит; через дорогу, по которой идет ребенок; через двор, где живет пожилой человек; через состояние дома; через шум, мусор, опасный переход, уничтоженный сквер, испорченный вид, забытое место памяти.

Если среда разрушена, человек живет внутри разрушения. Если среда унижает, человек привыкает к унижению. Если город устроен так, что жителю приходится каждый день преодолевать грязь, опасность, равнодушие и безобразие, это становится не фоном, а частью его состояния. Но верно и обратное: когда человек видит, что двор стал светлее, дерево сохранено, проход открыт, мусор убран, а его участие имело значение, в нем появляется не только удовлетворение, но и счастье причастности. Он чувствует, что мир вокруг не полностью чужой и не полностью неподвижный. Поэтому вопрос городской среды нельзя считать мелким бытовым вопросом. Он связан с достоинством, безопасностью, здоровьем, памятью, воспитанием, временем, радостью общей победы и способностью человека чувствовать себя хозяином своей жизни. Философия ЗКН начинается с простой мысли: любовь к городу должна иметь форму. Недостаточно говорить, что город дорог, что история важна, что природу надо беречь, что людям нужно помогать. Эти слова быстро теряют силу, если за ними не стоит действие. А действие требует понимания устройства окружающего мира: кто принимает решения, кто обязан содержать территорию, какой закон применим, как направить вопрос, как проверить ответ и как добиться фактического изменения. Именно поэтому в центре ЗКН находятся обращения граждан, общественный контроль, правовое просвещение, организация людей и забота о городских благах.

ЗКН не строится на культе конфликта. Городская проблема не всегда требует врага. Иногда она требует знания полномочий, документа, фотографии, схемы, заявления, настойчивости и правильного адресата. Иногда она требует поддержки, потому что один человек устает. Иногда она требует публичности, потому что молчание позволяет не исполнять обязанности. Иногда она требует долгой работы, потому что город не меняется одним постом в интернете. Дальше книга будет двигаться по четырем опорным линиям.

Первая линия - обращение и общественный контроль как настоящая форма действия. Человек, который обращается в уполномоченный орган, не просит милости и не имитирует участие. Он использует предусмотренный порядок, чтобы факты были зарегистрированы, рассмотрены, проверены, получили ответ по существу и при наличии оснований привели к мерам в пределах закона и компетенции. Вторая линия - городская среда как совокупность реальных благ. Чистый воздух, безопасная дорога, сохраненное дерево, ухоженный двор, доступная инфраструктура, уважение к памяти, красота исторического облика, нормальное освещение и спокойствие на улице - это не украшения жизни. Это условия жизни. Они влияют на всех, даже на тех, кто редко произносит слова "общественное благо".

Третья линия - организация как способ не оставлять человека один на один с городскими проблемами. Один человек может многое, но он ограничен временем, знаниями, эмоциональной устойчивостью и опытом. Организация нужна не для вывески, а для накопления практики, обучения, взаимной поддержки, общей радости от побед и защиты тех, кто действует. Четвертая линия - созидание вместо пустой войны. Там, где главным становится поиск врага, результат отступает на второй план. Человек начинает жить конфликтом, а не целью. ЗКН предлагает другую логику: сначала определить благо, которое нужно создать или защитить, затем понять устройство ситуации и только после этого выбрать законный инструмент, чтобы взаимодействовать с миром не вслепую, а эффективно и с холодной головой.

Эта книга не обещает легкого пути. Городская работа не романтична каждый день. В ней есть отписки, сопротивление, бюрократия, ошибки, разочарования и необходимость снова начинать с фактов. Но в ней есть не только трудность. В ней есть радость, которая появляется после результата; спокойная гордость, когда общее дело получилось; счастье быть среди людей, которые понимают цель и идут рядом. Человек перестает быть только зрителем ухудшения среды. Он становится участником ее изменения. ЗКН - это попытка дать такой форме участия имя, правила, этику и практическую устойчивость.

Возьмем простой городской случай. Житель каждый день ведет ребенка в школу по тротуару, который весной превращается в грязную полосу. Он может годами говорить соседям, что "всем все равно", может писать раздраженные комментарии под городскими новостями, может ругаться с работниками управляющей организации, которые вообще не отвечают за этот участок. Но в какой-то момент он фотографирует место, отмечает адрес, выясняет, кто отвечает за содержание территории, и направляет обращение. Если ему помогают соседи, если кто-то подсказывает формулировку, если ответ потом читают вместе и проверяют исполнение, простое недовольство превращается в форму действия. А когда тротуар приводят в порядок, меняется не только маршрут. Меняется внутреннее состояние людей: они видят, что вместе смогли сдвинуть реальность. Этот пример показывает исходную мысль введения: городская проблема становится силой только тогда, когда получает форму. Грязный тротуар сам по себе не доказывает философию ЗКН. Ее доказывает переход от раздражения к организованному действию: фиксация факта, поиск адресата, обращение, контроль ответа, поддержка других жителей и радость от того, что мир вокруг стал немного лучше. Так любовь к городу перестает быть настроением и становится способом менять среду.

## Правовая рамка философии ЗКН

Этот раздел нужен не для того, чтобы заменить юридическую консультацию. Он нужен для ясности: философия ЗКН не висит в воздухе. Она опирается на нормы, которые дают гражданам право объединяться, обращаться, получать информацию, участвовать в управлении, защищать городскую среду, контролировать исполнение обязанностей и обжаловать бездействие.

Конституция Российской Федерации. Статья 3 говорит о народе как носителе суверенитета и источнике власти. Для ЗКН это означает, что жители не являются внешними наблюдателями городской жизни. Статья 32 закрепляет право граждан участвовать в управлении делами государства. Статья 33 дает право обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения. Статья 30 закрепляет право на объединение. Статья 29 важна для законного поиска, получения, передачи и распространения информации. Статьи 45 и 46 дают основу защиты прав, включая судебную защиту. Статья 42 закрепляет право на благоприятную окружающую среду. Статья 44 связывает культурную жизнь с обязанностью заботиться о сохранении исторического и культурного наследия. Статьи 12, 130, 131 и 132 важны для местного самоуправления: многие городские блага находятся именно на этом уровне. Статьи 7, 9, 19 и 41 помогают понимать городскую среду как вопрос социальной направленности государства, природной основы жизни, равенства и здоровья.

Федеральный закон № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации". Это один из центральных законов для ЗКН. Он не просто разрешает гражданину написать письмо. Он вводит обращение в порядок обязательного рассмотрения. Для философии ЗКН особенно важны статья 2 о праве на обращение, статья 5 о правах гражданина при рассмотрении обращения, статья 7 о требованиях к письменному обращению, статья 8 о регистрации и направлении по компетенции, статья 9 об обязательности рассмотрения, статья 10 об объективном, всестороннем и своевременном рассмотрении, запросе необходимых материалов, мерах по восстановлению или защите нарушенных прав и ответе по существу, статья 12 о сроке рассмотрения, статья 15 об ответственности за нарушение порядка рассмотрения, статья 16 о возможности возмещения убытков и компенсации морального вреда по решению суда в предусмотренных законом случаях. Для ЗКН это означает: обращение является не просьбой о милости, а законным способом поставить вопрос о благе, потребовать рассмотрения, ответа по существу и мер в пределах компетенции.

Федеральный закон № 212-ФЗ "Об основах общественного контроля в Российской Федерации". Этот закон важен для понимания контроля как нормальной формы гражданского участия. Он дает язык общественного мониторинга, общественной проверки, общественной экспертизы, общественного обсуждения и общественных слушаний. Для ЗКН это означает, что контроль не является подозрительностью или конфликтом ради конфликта. Это способ проверить, как публичные решения и обязанности связаны с реальным состоянием городских благ.

Федеральный закон № 82-ФЗ "Об общественных объединениях". Этот закон раскрывает право граждан объединяться на основе общности интересов для достижения общих целей. Он важен для уставной природы ЗКН: организация не является случайным чатом, бесплатным сервисом или временной группой недовольных людей. Она имеет цели, членство, органы управления, права, обязанности, внутренний порядок и ответственность. Через этот закон философия взаимности, собрания членов, проверки качества и общего вклада получает организационную форму.

Федеральный закон № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях". Этот закон задает общий режим некоммерческой деятельности. Для ЗКН он важен потому, что организация действует не ради распределения прибыли между участниками, а ради уставных и общественно полезных целей. Через него раскрываются бережность к ресурсам, допустимость просветительской и консультационной деятельности, имущественная самостоятельность, использование средств на цели организации и необходимость внутренней дисциплины.

Федеральный закон № 95-ФЗ "О политических партиях". Этот закон важен как граница. Он регулирует особую форму, связанную с участием в выборах и политическим представительством. ЗКН строится как общественная организация, а не как партия. Это позволяет сосредоточиться на обращениях, общественном контроле, просвещении, защите городских благ, культурного наследия, природы, памяти и качества городской среды без преждевременного перехода к партийной форме.

Федеральный закон № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации". Многие вопросы, которые волнуют жителей, находятся на уровне местного самоуправления: благоустройство, территории общего пользования, дороги местного значения, участие населения, вопросы местного значения. Для ЗКН этот закон показывает, что двор, улица, тротуар, освещение, общественное пространство и правила благоустройства являются не "мелочами", а предметом публичной обязанности и местного управления.

Федеральный закон № 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления". Для ЗКН доступ к информации является условием разумного действия. Нельзя контролировать то, о чем невозможно получить сведения. Этот закон помогает запрашивать информацию, понимать решения, проверять документы, узнавать полномочия, сроки, планы, основания работ и статус объектов. Он усиливает культуру факта.

Федеральный закон № 73-ФЗ "Об объектах культурного наследия". Этот закон регулирует сохранение, использование, популяризацию и государственную охрану объектов культурного наследия. Для ЗКН он особенно важен, потому что культурное наследие является не декоративной темой, а частью городской памяти, достоинства и связи поколений. Закон помогает переводить любовь к исторической среде в вопросы учета, охраны, режима использования, допустимости работ и ответственности за нарушения.

Закон РФ № 4292-1 "Об увековечении памяти погибших при защите Отечества". Этот закон важен для воинских захоронений, братских могил, мемориалов и мест памяти. Для ЗКН он показывает, что память о погибших является не только нравственной, но и правовой обязанностью. Заброшенный мемориал или поврежденное место памяти - это не просто эстетическая проблема, а вопрос уважения, учета и сохранения.

Федеральный закон № 7-ФЗ "Об охране окружающей среды". Этот закон раскрывает охрану окружающей среды как вопрос жизни, здоровья, природной основы существования и интересов нынешних и будущих поколений. Для ЗКН он важен потому, что дерево, воздух, вода, почва, тень, зеленая зона и природный рельеф являются не украшениями города, а реальными благами. Через экологические нормы забота о природе становится частью правовой защиты городской среды.

Федеральный закон № 181-ФЗ "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации". Этот закон важен для темы доступной среды. Если человек не может пройти по тротуару, воспользоваться входом, безопасно пересечь участок, добраться до остановки или пользоваться общественным пространством из-за физических барьеров, речь идет не только об удобстве. Для ЗКН доступность является городским благом, связанным с достоинством, равенством и реальной возможностью жить в городе.

Жилищный кодекс Российской Федерации. Для ЗКН особенно важны нормы об общем имуществе, управлении многоквартирным домом и содержании общего имущества, включая статьи 36, 161 и 162. Через Жилищный кодекс многие дворовые и домовые проблемы получают адресата: управляющая организация, собственники, договор управления, обязанности по содержанию, границы общего имущества. Это помогает не путать эмоцию с полномочием.

Градостроительный кодекс Российской Федерации. Для ЗКН он важен там, где речь идет о планировке, застройке, землепользовании, общественных обсуждениях и публичных слушаниях. Статья 5.1 закрепляет процедуру общественных обсуждений и публичных слушаний по ряду градостроительных проектов. Это показывает: городская среда меняется не только после обращений, но и через участие жителей до принятия решений.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Он важен для имущественной самостоятельности юридического лица, договоров, ответственности, использования имущества, прав на результаты интеллектуальной деятельности и иных вопросов внутренней устойчивости организации. Для ЗКН это связано с бережностью к ресурсам: образцы документов, материалы, база кейсов, имущество, услуги и обязательства должны иметь ясный порядок.

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. Для ЗКН особенно важна статья 5.59 о нарушении порядка рассмотрения обращений граждан. Также КоАП РФ может иметь значение при нарушениях в сфере благоустройства, охраны окружающей среды, дорожной безопасности, культурного наследия и иных конкретных областях. Для философии ЗКН это означает: ответственность должна наступать не через самосуд и не

через травлю, а в установленном законом порядке.

Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации. Статья 218 КАС РФ дает процессуальную форму для оспаривания решений, действий или бездействия органов публичной власти, должностных лиц и иных публичных субъектов. Для ЗКН это важно как крайняя, но законная форма продолжения дела, когда обращение, контроль и административные механизмы не приводят к исполнению обязанности.

Муниципальные и региональные акты. Правила благоустройства, нормы охраны зеленых насаждений, порядки размещения объектов, регламенты содержания территорий, региональные нормы об объектах культурного наследия, дороги, парковки, освещение, шум, уборка, вывески и иные вопросы часто регулируются не только федеральным правом. Для ЗКН это означает, что сильное обращение должно искать не абстрактный закон вообще, а конкретную норму, которая действует в данном городе и по данному благу.

Вместе эти нормы образуют правовую карту ЗКН. Конституция дает основание участия. Закон об обращениях запускает обязанность рассмотреть вопрос и ответить по существу. Закон об общественном контроле дает форму проверки. Законы об объединениях и НКО дают организационную оболочку. Местное самоуправление, жилищное, градостроительное, экологическое и культурное законодательство помогают определить конкретное благо, обязанного адресата и требуемую меру. КоАП РФ и КАС РФ дают формы ответственности и обжалования. Поэтому правовая философия ЗКН проста: благо нужно видеть, факт нужно проверять, адресата нужно определять, требование нужно формулировать, ответ нужно читать по существу, исполнение нужно контролировать.

## **Часть I. Зачем городу нужна организация**

### **Глава 1. Что такое ЗКН**

ЗКН нельзя понять, если пытаться втиснуть организацию в привычные категории: волонтерство, политика, клуб по интересам, юридическая помощь, протестное движение или сервис по решению бытовых проблем. В ЗКН есть элементы нескольких таких форм, но ни одна из них не исчерпывает смысл организации. Волонтерство обычно связывают с безвозмездной помощью. Человек тратит время, силы и опыт ради пользы другим. В деятельности ЗКН это присутствует: люди помогают фиксировать проблемы, объясняют порядок действий, делятся образцами обращений, участвуют в обсуждениях, поддерживают друг друга. Но ЗКН шире обычного волонтерства, потому что речь идет не только о помощи конкретному человеку, а о формировании способности жителей участвовать в судьбе городской среды.

В деятельности ЗКН действительно есть добровольный труд, безвозмездное участие и готовность делать полезное без немедленной личной выгоды. Но если назвать ЗКН только

волонтерством, исчезает государственно-общественная глубина дела. Волонтер может посадить дерево, убрать мусор, помочь на мероприятии. Участник ЗКН делает и другое: он учится запускать официальный механизм законного рассмотрения, требовать исполнения обязанностей, понимать полномочия, формировать практику контроля. Это уже не только помощь, а участие в порядке управления городом. Политикой ЗКН тоже нельзя назвать в узком партийном смысле. Организация не создается ради выборов, борьбы за должности или агитации. Но было бы ошибкой сказать, что городские вопросы вообще не имеют общественного значения. Когда жители требуют безопасных дорог, сохранения зеленых зон, уважения к исторической памяти, надлежащего содержания дворов и исполнения обязанностей органами власти, они участвуют в управлении общими делами. Это не партийная борьба, а гражданская практика.

Смешение этих смыслов часто рождает ложный спор. Один человек говорит: "Это волонтерство, значит у этого нет большого будущего". Другой отвечает: "Это политика, значит нужна партия". Обе позиции упрощают реальность. Если депутат обращается за устройством детской площадки, выделением средств или решением городской проблемы, никто не считает само обращение бессмысленным только потому, что оно не является выборами. Точно так же обращение гражданина или общественной организации может влиять на город без партийной формы. Оно касается исполнения обязанностей, распределения внимания, контроля и фактического состояния среды. ЗКН не является и бесплатным бюро услуг. Это важно проговорить прямо. Организация не может существовать как бесконечный источник бесплатного труда для тех, кто сам не готов участвовать. Если человек хочет только переложить свою проблему на других, не разделяя ни целей, ни труда, ни ответственности, такая модель разрушает организацию. Она выжигает активных людей и превращает общее дело в обслуживание потребителей. Поэтому в уставной философии ЗКН появляется принцип взаимности: организация поддерживает тех, кто сам участвует, разделяет цели и делает вклад.

Но это не жестокость и не равнодушие. Наоборот, такая логика защищает способность помогать там, где помощь действительно нужна. Если ресурсы организации расходуются без меры и порядка, то в момент настоящей необходимости у нее не останется сил. Бережность к участникам является не внутренней привилегией, а условием долгой общественной работы. ЗКН - это общественная организация, то есть объединение людей, которые признают общие цели и действуют в установленной форме. В этом есть важное отличие от случайного недовольства. Недовольство возникает у многих, но быстро исчезает или превращается в раздражение. Организация превращает это чувство в последовательность действий и дает человеку опыт, который редко появляется в одиночку: опыт общей победы. Люди становятся счастливее, когда видят, что их объединение не было пустым разговором, что рядом есть единомышленники, а результат можно потрогать глазами и ногами - пройти по нормальному тротуару, увидеть сохраненное дерево, получить ясный ответ, вернуть двору порядок. Организация учит спрашивать: что произошло, кто обязан рассмотреть вопрос и действовать, какой закон применим, куда обратиться, какие доказательства приложить, как контролировать ответ, что делать дальше.

У ЗКН есть несколько измерений, и каждое из них важно для целого. В правовом измерении организация действует через обращения, общественный контроль, общественные обсуждения, экспертизу, мониторинг, просвещение и другие законные инструменты. Это делает деятельность воспроизводимой. Человек не зависит только от личных связей, громкости голоса или эмоционального давления. Он действует в порядке, который государство само установило для рассмотрения вопросов и принятия решений.

В городском измерении ЗКН занимается не абстрактным улучшением мира, а конкретным пространством: Воронежем, его улицами, дворами, зелеными зонами, памятниками, объектами культурного наследия, местами воинской памяти, инфраструктурой и повседневной средой. Такой масштаб важен. Человек лучше отвечает за то, что может увидеть, описать, измерить и проверить. Именно поэтому изменение ближайшей среды дает особое чувство смысла: человек не просто рассуждает о добре, а видит, как добро стало частью улицы, двора, маршрута, памяти места. В нравственном измерении город и природа не являются просто ресурсом для использования. Они являются наследием, переданным живущим людям. Исторический облик, память, деревья, общественные пространства и человеческое достоинство в обращении с властью имеют самостоятельную ценность.

В организационном измерении хорошие намерения должны получить правила. Нужны членство, ответственность, органы управления, учет ресурсов, порядок принятия решений, границы помощи, защита интеллектуальных материалов и понятная экономика. В образовательном измерении ЗКН умножает силу через знание. Если человек один раз получил готовое обращение, он решил одну проблему. Если он понял принцип, он может решать десятки проблем и помогать другим. Поэтому просвещение в ЗКН не вторично. Оно является способом роста всей организации.

В этом смысле ЗКН - не организация вместо гражданина. Это организация, которая возвращает гражданину способность действовать. Она не должна подменять человека, потому что подмена создает зависимость. Ее задача - дать язык, форму, уверенность, метод и сообщество. Эта мысль особенно важна для будущего организации. Будущее ЗКН не в том, чтобы одна вывеска стала громче. Будущее в том, чтобы больше людей научились делать то, что раньше казалось доступным только юристам, депутатам или чиновникам: понимать устройство окружающего мира, видеть проблему как предмет публичной обязанности, формулировать ее, направлять обращение, добиваться ответа, проверять исполнение, учить следующего человека. Организация растет не тогда, когда увеличивается число зрителей, а тогда, когда увеличивается число людей, способных эффективно взаимодействовать с городской реальностью.

Здесь подход ЗКН начинается с реального положения человека в городе. Человек видит проблему, но часто не знает, как действовать. Государство и муниципальная система имеют обязанности, но без обращения конкретный факт может не стать предметом законного рассмотрения и мер. Одиночный активист имеет мотивацию, но быстро устает. Общество нуждается в благах, но блага не возникают из общих пожеланий. Между всем этим нужна форма связи. ЗКН и есть такая форма. Представим обычную ситуацию. Во дворе много лет стоит сломанная детская площадка. Одни жители считают, что это дело управляющей

организации, другие говорят, что нужно ждать депутата, третьи предлагают просто собрать деньги, четвертые ругаются в домовом чате. В итоге появляется человек, который не пытается сразу всех победить, а предлагает простой порядок: определить, на чьем балансе площадка, собрать фотографии, выяснить, были ли уже обращения, подготовить запрос, а затем обсудить ответ. Если рядом есть организация, она помогает не утонуть в догадках и переводит спор в понятную последовательность действий.

Этот пример объясняет, что ЗКН не является ни обычным волонтерством, ни сервисом, ни партией. Волонтер мог бы выйти и что-то подкрасить. Сервис мог бы за деньги подготовить документ. Партия могла бы превратить площадку в агитационный повод. ЗКН предлагает другое: научить жителей действовать самим и связать их частную проблему с общим порядком исполнения обязанностей. В этом и состоит организационная природа ЗКН.

## **Глава 2. Обращение гражданина как действие, а не жалоба**

Слово "жалоба" в русском языке часто звучит с оттенком слабости. Жалующийся будто бы просит, но не действует; выражает недовольство, но не меняет ситуацию; перекладывает ответственность, но не берет ее на себя. Из-за этого многие недооценивают обращения граждан. Им кажется, что настоящее действие должно выглядеть иначе: громко, конфликтно, зрелищно, немедленно. Но город меняется не только через громкие события. Часто он меняется через документ, который переводит проблему из бытового раздражения в законную обязанность: рассмотреть факты, дать ответ по существу и решить вопрос в пределах полномочий. Обращение гражданина - это не эмоциональный выкрик. В правильной форме это акт участия в управлении общими делами. Его предметом является не только нарушение само по себе, а благо, которое нужно создать, восстановить или защитить: безопасный проход, сохраненное дерево, чистый двор, уважительный ответ, доступная среда, память места, тишина, свет, порядок. Факт нужен не ради факта, а для того, чтобы показать угрозу благу или отсутствие блага. Человек сообщает о факте, указывает на нарушение или проблему, просит провести проверку, принять меры, предоставить информацию, исполнить обязанность. У обращения есть адресат, предмет, срок рассмотрения, правовые последствия и возможность дальнейшего обжалования. Это уже не разговор в пустоту.

Федеральный закон № 59-ФЗ является здесь основой основ. Его смысл не сводится к тому, что гражданин может отправить письмо, а орган может как-нибудь на него отреагировать. Закон устанавливает обязательность рассмотрения обращения. Он закрепляет право гражданина получать письменный ответ по существу поставленных вопросов, за исключением специальных случаев, предусмотренных законом. Он требует объективного, всестороннего и своевременного рассмотрения. Это означает, что обращение вводит проблему в режим публичной обязанности. Ответ по существу - ключевое выражение для философии ЗКН. Ответ по существу не равен вежливой отписке, общей фразе, пересказу полномочий или сообщению "информация принята к сведению". Если человек поставил

конкретные вопросы, публичный адресат должен рассмотреть именно их в пределах своей компетенции: что проверено, какие факты установлены, какие меры приняты, почему мера невозможна, куда обращение направлено, если вопрос относится к другому органу. Поэтому работа с обращением не заканчивается получением бумаги. Нужно проверить, есть ли в этой бумаге ответ на поставленный вопрос.

Закон также важен потому, что он не позволяет публичной системе полностью спрятаться за молчанием. Обращение подлежит регистрации и обязательному рассмотрению. Если вопрос не относится к компетенции адресата, закон предусматривает направление обращения по компетенции и уведомление заявителя. Если для проверки нужны документы и материалы, они могут быть запрошены. Если выявлено нарушение прав, свобод или законных интересов, должны приниматься меры, направленные на их восстановление или защиту. В этом смысле обращение не просит милости. Оно включает предусмотренный законом порядок рассмотрения, ответа и принятия мер. При этом 59-ФЗ не делает гражданина всемогущим и не гарантирует, что орган примет именно то решение, которого хочет заявитель. Это важно понимать честно. Закон гарантирует не желаемый итог, а обязанность рассмотреть, проверить, ответить по существу, соблюсти срок, действовать в рамках компетенции и закона. Именно поэтому философия ЗКН не строится на иллюзии мгновенной победы. Она строится на методе: поставить вопрос так, чтобы уклонение стало заметным, а исполнение обязанности можно было проверить.

Когда житель видит опасную яму на дороге, незаконную свалку, повреждение объекта культурного наследия, уничтожение зеленых насаждений, ненадлежащее содержание двора или грубое обращение должностного лица, у него есть несколько вариантов. Он может промолчать. Может рассказать знакомым. Может написать раздраженный пост. Может поспорить с тем, кого считает виновным. А может зафиксировать проблему и направить обращение туда, где есть полномочия ее рассмотреть. В этом месте появляется важный парадокс. Формально народ является источником власти, а граждане имеют право участвовать в управлении делами государства. Но практически многие зоны городской жизни остаются без регулярного и внимательного контроля, пока конкретный человек не укажет на проблему. Обязанность может существовать на бумаге, но не исполняться в конкретном дворе. Полномочие может быть закреплено, но не использоваться до обращения. Поэтому обращение не является просьбой "обратите на нас внимание". Оно становится способом перевести невидимое нарушение в предмет законного рассмотрения и решения.

Философия ЗКН утверждает: последний вариант является наиболее зрелым началом действия. Он не исключает публичность, обсуждение или коллективную поддержку, но дает им основу. Без документа спор легко превращается в шум. С документом появляется предмет контроля: что проверено, какой закон применен, какая обязанность исполнена, какие меры приняты. Обращение важно еще и потому, что оно создает след. Устная претензия исчезает. Эмоция проходит. Пост в сети может собрать реакции и забыться. А обращение попадает в порядок рассмотрения. По нему должны рассмотреть поставленные вопросы и дать ответ по существу. Если ответ формален или не решает вопрос, возникает следующий шаг: повторное обращение, жалоба, запрос разъяснений, обращение в иной

орган, общественное обсуждение, судебная защита в случаях, предусмотренных законом. Так частное недовольство становится процедурой законного решения.

Некоторые говорят: "Все равно ничего не изменится". Это возражение понятно, потому что многие сталкивались с отписками. Но из факта плохих ответов не следует бесполезность обращений. Напротив, плохой ответ часто является материалом для следующего действия. Он показывает, как орган рассмотрел вопрос, чего не проверил, какие полномочия применил или проигнорировал, какие факты оставил без оценки, какие меры не принял. Грамотная работа с ответами является частью общественного контроля. Важно также понимать, что обращение не всегда дает быстрый результат. Оно может запустить проверку, выявить отсутствие полномочий у одного органа и необходимость перенаправления в другой, показать пробел в регулировании, потребовать нескольких итераций. Это не недостаток инструмента, а особенность работы с публичным порядком, где решение должно быть принято не по настроению, а по закону, компетенции и установленным фактам. Городская среда создавалась годами, и многие ее проблемы являются результатом долгого равнодушия, слабого контроля или неправильных решений. Ожидать, что один документ немедленно исправит все, значит неправильно понимать масштаб.

Сила обращения особенно возрастает, когда за ним стоит организация. Не потому, что у организации магическая власть, а потому, что она накапливает опыт. Один человек может не знать, как правильно описать проблему. Организация уже видела похожие случаи. Один человек может растеряться после формального ответа. Организация знает, какие вопросы задать дальше. Один человек может устать. Организация поддерживает его и показывает, что он не один. Организация - это не просто формальное название. Когда обращение пишет организация, за ним должны стоять люди, действующие в одном направлении. Иначе вывеска ничего не дает. Сила появляется тогда, когда есть общая практика: один знает, как писать; другой понимает, куда направлять; третий умеет читать ответ; четвертый уже проходил похожий кейс; пятый может объяснить новичку. Тогда обращение становится не единичной попыткой, а частью общего метода.

Обращение от имени организации имеет дополнительный смысл: оно выражает не только личный интерес, но и общественную позицию. Если речь идет о дереве, дороге, памятнике, дворе или общественном пространстве, проблема касается не одного заявителя. Она касается неопределенного круга жителей. Организация помогает выразить этот общий интерес в понятной форме. При этом ЗКН не должна превращать обращения в механическую рассылку. Сила документа не в количестве букв, а в точности. Хорошее обращение отвечает на несколько вопросов: какое благо нужно создать или защитить, что ему угрожает, где это происходит, почему это важно для жителей, кто обладает полномочиями, какая мера требуется, какие доказательства приложены. Чем яснее благо и требуемая мера, тем труднее уйти от ответа.

Философия обращений воспитывает особый тип гражданина. Это не человек, который постоянно возмущается. Это человек, который учится видеть факты, отличать полномочия от эмоций, требовать ответа без унижения другого, сохранять настойчивость и передавать опыт. Такой гражданин неудобен для равнодушия, потому что он не исчезает после первого

отказа. Но он полезен для города, потому что его действие направлено на благо, а не на разрушение. Поэтому обращение гражданина не является слабой формой действия. Это одна из базовых форм мирного, законного и разумного участия в управлении городской средой. Оно соединяет личный опыт человека с обязанностями публичного адресата рассмотреть вопрос, ответить по существу и действовать в рамках закона. В этом соединении и начинается реальное изменение.

Такой механизм хорошо виден на бытовом примере. У подъезда несколько месяцев не горит фонарь. Люди привыкли включать фонарики на телефоне, кто-то спотыкается на ступеньках, пожилая женщина перестает выходить вечером. В разговоре все согласны, что это опасно, но никто не знает, "куда жаловаться". Один житель пишет обращение: указывает адрес, описывает отсутствие освещения, прикладывает фотографии вечером, просит провести проверку и восстановить освещение. Если ответ приходит формальный, он задает следующий вопрос: кто именно отвечает за этот фонарь и в какой срок будет выполнена работа. Здесь обращение не является капризом или просьбой о милости. Оно переводит опасность в плоскость законной обязанности. Пока жители только обсуждали темный подъезд, проблема существовала в быту. После обращения она стала предметом обязанности: ее нужно зарегистрировать, рассмотреть, проверить доводы, определить ответственного, дать ответ по существу, принять меры или объяснить законные причины отказа. Если ответ не говорит, кто отвечает за фонарь, что проверено и что будет сделано, такой ответ сам становится предметом дальнейшей работы. Именно так личный опыт соединяется с публичным порядком решения вопросов.

## **Глава 3. Городская среда как совокупность благ**

Чтобы понять философию ЗКН, нужно понять слово "благо". Оно кажется слишком общим, но именно через него можно увидеть смысл городской работы. Благо - это не только деньги, услуга или вещь в собственности. Благо - это то, что делает жизнь человека лучше, устойчивее, безопаснее, достойнее и свободнее. Благо всегда связано с полезностью для жизни. Если вещь, место, порядок или отношение никак не улучшает человеческую жизнь, его трудно назвать настоящим городским благом. Поэтому ЗКН смотрит не только на внешний вид объекта, но и на то, какую потребность он удовлетворяет. Дерево дает тень, воздух, красоту и ощущение живого пространства. Тротуар дает возможность пройти без травмы и унижения. Понятный ответ органа власти дает человеку не только бумагу, но и ясность: его вопрос услышан и включен в порядок рассмотрения.

Городская среда состоит из множества таких благ. Чистый воздух. Деревья, которые дают тень и снижают жару. Дороги без опасных ям. Тротуары, по которым можно пройти с коляской. Двор, где не страшно отпустить ребенка. Освещение, которое делает путь домой безопаснее. Парк, где человек может восстановиться. Историческое здание, которое сохраняет связь с прошлым. Памятник, который напоминает о цене жизни и обороны города. Вежливый ответ должностного лица. Понятный порядок рассмотрения обращения.

Отсутствие мусора, шума, хаоса и уродства. Каждое из этих благ может показаться малым, если рассматривать его отдельно. Но жизнь человека состоит именно из таких повторяющихся условий. Не каждый день решаются большие вопросы судьбы. Каждый день человек выходит из дома, идет по улице, пользуется транспортом, смотрит на дома, дышит воздухом, слышит шум, видит порядок или беспорядок. Город воспитывает повседневно.

Плохая среда делает человека грубее и усталее. Она крадет время, внимание и силы. Если дорога опасна, человек тратит нервную энергию на обход. Если двор грязен, он привыкает к запущенности. Если деревья уничтожаются без разумной причины, город становится жарче и беднее. Если историческая среда обезличивается, человек теряет ощущение места. Если обращения игнорируются, гражданин начинает считать себя лишним. Хорошая среда действует иначе. Она не требует постоянного героизма. Она просто поддерживает нормальную жизнь. Человеку легче быть спокойным, внимательным, ответственным, если город не заставляет его ежедневно бороться с очевидными неудобствами. Поэтому городское благо имеет не только материальный, но и нравственный смысл. Оно создает условия для человеческого поведения.

Здесь появляется важная мера, которую часто не замечают: время. Плохая среда крадет у человека часы и минуты. Обход разбитой дороги, стояние в пробке из-за плохой организации движения, поиск безопасного перехода, переписка с органом власти из-за формального ответа, повторное объяснение очевидной проблемы - все это цена плохой среды. Когда городское благо восстановлено, человеку возвращается не только удобство, но и время жизни. ЗКН исходит из того, что забота о городе не является второстепенной по сравнению с заботой о людях. Это одна и та же забота, выраженная через материальную среду. Помочь человеку - значит не только выслушать его, но и сделать так, чтобы вокруг него было меньше опасности, грязи, произвола и безразличия. Защищая тротуар, дерево, двор или памятник, организация защищает условия жизни многих людей сразу.

Именно поэтому городское благо справедливо. Личная помощь часто достигает одного человека. Городское благо открыто многим. Убранная свалка улучшает жизнь всех, кто рядом живет. Сохраненный сквер принадлежит не одному активисту. Безопасный переход нужен детям, пожилым, водителям, родителям, людям с ограниченной мобильностью. В этом смысле работа с городской средой является одной из самых рациональных форм общественной пользы. Но благо не возникает само. За каждым нормальным состоянием среды стоят обязанности: кто-то должен содержать, ремонтировать, контролировать, проектировать, охранять, отвечать, финансировать, исполнять. Когда обязанности не исполняются, благо исчезает. Город начинает распадаться на отдельные участки бесхозяйственности. Поэтому защита благ требует контроля.

Городское богатство состоит не только из построенных объектов. Оно состоит из работающих связей между обязанностью и результатом. Если дорога есть, но она опасна, ее формальное наличие не делает город богаче. Если парк существует на карте, но в нем темно, грязно и страшно, благо разрушено. Если орган обязан отвечать, но отвечает пусто, процедура есть, а полезность для человека исчезает. Поэтому ЗКН оценивает город не по витрине, а по тому, сколько реальных благ доступно жителям. Общественный контроль не

должен восприниматься как подозрительность. Это нормальная форма заботы об общем. Если городское пространство принадлежит жизни многих людей, то многие имеют законный интерес знать, как оно изменяется, кто принимает решения и исполняются ли обязанности. Контроль - это способ вернуть в поле законной обязанности те проблемы, которые удобно не замечать.

Особенно важны блага, которые нельзя быстро восстановить. Историческое здание можно уничтожить за короткое время, но вернуть подлинную среду почти невозможно. Взрослое дерево можно спилить за час, но новое дерево будет расти десятилетиями. Место памяти можно осквернить равнодушием, и это повредит не только камню или территории, а отношению людей к собственной истории. Поэтому философия ЗКН требует внимательности до разрушения, а не только сожаления после. Городские блага часто не имеют громкого защитника. У дерева нет заявления. У фасада нет голоса. У братской могилы нет возможности потребовать содержания. У будущих жителей нет возможности прийти на общественное обсуждение. За них должны говорить те, кто живет сейчас. В этом заключается нравственная ответственность гражданской организации.

Именно здесь ЗКН переводит любовь к людям из абстрактной речи в проверяемую плоскость. Если мы говорим, что хотим людям добра, нужно спросить: какого именно добра? Безопасности? Чистоты? Памяти? Порядка? Красоты? Доступности? Уважения? Тогда становится ясно, что городская среда - не фон общественной жизни, а ее вещественное выражение. ЗКН защищает не отдельные "мелочи". Она защищает ткань городской жизни. Эта ткань состоит из благ, и каждое разрушенное благо делает жизнь беднее. Каждое восстановленное благо возвращает человеку часть нормальности.

Эта ткань создается трудом многих людей и природной основой города. Нельзя сделать хороший город только приказом или проектной картинкой. Нужны деревья, почва, вода, воздух, рельеф, материалы, труд рабочих, внимание жителей, решения органов власти, контроль, обслуживание, ремонт и долгий уход. Поэтому ЗКН рассматривает природу не как декор, а как часть городского богатства. Уничтожая зеленую среду, город теряет не украшение, а основу благополучия. Похожая сцена знакома многим. На остановке нет навеса. Летом люди стоят под солнцем, осенью мокнут под дождем, зимой ждут транспорт на ветру. Формально это может казаться небольшой деталью: не больница, не школа, не крупная авария. Но для человека, который каждый день ездит на работу, для ребенка после занятий, для пожилого жителя с больными суставами это ежедневная потеря сил. Если жители добиваются установки навеса, они получают не "красивую мелочь", а часть нормальной городской жизни.

Пример показывает, почему городская среда является совокупностью благ. Благо здесь не выражается в деньгах, но влияет на тело, время, настроение и достоинство человека. Философия ЗКН утверждает: такие условия нельзя считать второстепенными. Они ежедневно формируют качество жизни и поэтому заслуживают общественного контроля.

## Глава 4. Любовь к городу как обязанность

Любовь к городу легко произнести и трудно доказать. Ее можно выразить в красивых словах, фотографиях, воспоминаниях, праздничных речах и символах. Но город проверяет любовь не словами. Он проверяет ее тем, готов ли человек замечать разрушение, защищать ценное, учиться действовать и брать на себя часть ответственности. В философии ЗКН любовь к городу не является сентиментом. Это основание обязанности. Если город дорог, нельзя относиться к нему как к чужой территории. Нельзя считать, что исторический облик, деревья, дворы, дороги, мемориалы и общественные пространства существуют сами по себе и кто-то другой всегда должен их сохранить. Конечно, существуют органы власти, собственники, управляющие организации, подрядчики и специальные службы. Но гражданин не освобождается от участия только потому, что у кого-то есть формальная обязанность.

Любовь к городу начинается с признания: это мое место жизни. Не в смысле частного владения, а в смысле причастности. Человек не владеет всем городом, но город участвует в его жизни. Поэтому он имеет нравственное право и гражданскую обязанность спрашивать, что происходит с общим пространством. Здесь важно не спутать любовь с раздражением. Раздражение часто возникает от боли: человек видит грязь, уродство, разрушение, равнодушие. Но если раздражение не проходит через разум, оно превращается в грубость или усталость. Любовь требует большего: удержать цель, даже когда есть злость; искать решение, даже когда хочется обвинить; защищать благо, даже когда проще высказаться и уйти.

Любовь к городу также не равна ностальгии. Нельзя защищать город только как музей прошлого. Город живет, меняется, строится, приспосабливается к новым потребностям. Но изменения должны уважать историческую среду, природную основу и интересы жителей. Развитие не обязано быть разрушением. Новое не обязано быть безликим. Удобство не обязано уничтожать память. Экономический интерес не должен автоматически побеждать общественное благо. ЗКН говорит о любви к Воронежу как к городу с историей, природой, культурой и памятью. Это важно, потому что город без памяти становится набором территорий для использования. Тогда дом превращается только в квадратные метры, дерево - в препятствие для проекта, памятник - в объект на балансе, двор - в место для парковки, река - в ресурс, а житель - в потребителя услуг. Такая логика обедняет город и человека.

Любовь к городу возвращает целостность. Она говорит: здесь жили люди до нас; здесь трудились, защищали, строили, ошибались, восстанавливали; здесь есть следы войны и труда; здесь есть природная среда, без которой город становится тяжелым для жизни; здесь будут жить те, кто придет после нас. Поэтому каждый спор о дереве, фасаде, мемориале или дворе является не только административным вопросом. Это вопрос о том, какую цепь ответственности мы признаем. Нравственная сила такой любви в том, что она не требует ненавидеть кого-то. Можно любить город и требовать от должностных лиц исполнения обязанностей. Можно любить город и спорить с проектом. Можно любить город и критиковать управляющую организацию. Можно любить город и не превращать оппонента в

врага. Это сложнее, чем простая вражда, но намного продуктивнее.

Любовь к городу требует внимательности к частному. Большие слова о судьбе города ничего не стоят, если человек равнодушен к конкретному двору, дереву, пешеходному переходу, памятной плите, разбитой лестнице. Общее проявляется в малом. Кто презирает малое, тот редко создает большое. Однако любовь к городу не должна становиться личным выгоранием. Человек не обязан спасать все в одиночку. Более того, такая идея вредна. Она превращает общественную работу в мученичество и быстро ломает людей. Поэтому любовь нуждается в организации. Организация распределяет труд, сохраняет опыт, защищает участников и не дает одному человеку стать единственной точкой напряжения.

В этой точке ЗКН соединяет чувство и форму. Без чувства форма мертва: обращения становятся бюрократической техникой без смысла. Без формы чувство беспомощно: любовь остается словами и болью. Когда любовь к городу принимает форму обращения, контроля, просвещения и взаимопомощи, она становится силой, способной менять среду. Такую любовь можно проверить. Она видна в документах, делах, сохраненных объектах, исправленных нарушениях, обученных людях, поддержанных участниках, созданных правилах и способности действовать долго. В этом смысле ЗКН предлагает не романтическую, а взрослую любовь к городу.

В обычной жизни это выглядит так. Человек любит старую улицу, по которой ходил еще с детства. Ему нравится линия домов, деревья, тишина, вид на исторический фасад. Потом он видит, что одно здание закрыли сеткой, штукатурка осыпается, а рядом появилась информация о возможной перестройке. Любовь к месту может остаться только грустью: "как жалко, все портят". Но она может стать действием: узнать статус здания, направить запрос, привлечь внимание жителей, попросить проверить состояние объекта, выяснить, есть ли охранные обязательства. Этот пример показывает отличие взрослой любви от ностальгии. Ностальгия вспоминает, но не защищает. Взрослая любовь принимает форму: факт, документ, обращение, контроль, совместное действие. Для ЗКН любовь к городу доказывается не силой эмоции, а готовностью беречь конкретное место законными и устойчивыми способами.

## **Глава 5. Забота о людях через заботу о пространстве**

Забота о людях часто понимается как прямое действие по отношению к конкретному человеку: помочь, защитить, выслушать, сопроводить, решить его личный вопрос. Такая забота необходима. Но у нее есть предел: один человек, одна ситуация, один ресурс помощи. Философия ЗКН добавляет другой уровень заботы - изменение материальных условий, в которых живут многие. Когда организация добивается устранения опасного участка дороги, она помогает не одному заявителю. Она помогает всем, кто будет там проходить или проезжать. Когда сохраняется зеленая зона, благо получают дети, пожилые, жители соседних домов, будущие жители. Когда приводится в порядок место памяти,

выигрывает не один человек, а городское самоуважение. Когда улучшается порядок ответов на обращения, это облегчает жизнь многим гражданам, которые раньше не знали, как говорить с системой.

Такая забота особенно сильна потому, что она экономит силы многих людей сразу. Если опасный участок дороги исправлен, десятки людей больше не тратят внимание на обход и страх падения. Если обращение по типовой проблеме превращено в понятный алгоритм, каждый следующий житель тратит меньше времени на поиск слов и адресата. Если организация добилась нормального порядка взаимодействия, она создала благо, которое продолжает работать после завершения конкретного дела. Такой подход важен еще и потому, что он справедливее эмоциональной благотворительности. Эмоциональная помощь часто зависит от того, чья история прозвучала громче. Городское благо не требует от человека публично доказывать свое страдание. Оно просто делает среду лучше для всех. Это особенно важно для социально незащищенных людей, которым сложнее самостоятельно защищать права: пожилых, больных, людей с ограниченными возможностями, малообеспеченных, тех, кто не умеет писать обращения или боится конфликтовать.

Забота через пространство не обезличивает людей. Напротив, она признает, что человек живет телом, временем, привычками, маршрутом, памятью, страхами и надеждами. Нельзя заботиться о человеке, игнорируя лестницу, по которой он ходит, остановку, на которой он мерзнет, двор, где он боится вечером пройти, воздух, которым он дышит. Человеческая жизнь всегда проходит в условиях. Один и тот же человек по-разному действует в чистом, понятном и безопасном пространстве и в пространстве, которое ежедневно отнимает силы. Поэтому ЗКН не говорит человеку: "будь активнее" в пустоте. Она создает условия активности: объясняет порядок, дает форму обращения, поддерживает, помогает распределить труд, превращает городской хаос в последовательность шагов. Забота о пространстве и забота об условиях действия соединяются.

В этом смысле городская работа является очень конкретной гуманностью. Она не говорит "мы за все хорошее". Она спрашивает: где именно человеку стало хуже, кто обязан исправить, какие доказательства есть, какой порядок применить, какой результат считать достаточным. Такая гуманность менее эффективна, но более честна. ЗКН также исходит из того, что достоинство человека проявляется в том, как с ним разговаривают органы власти и организации. Если гражданина грубо отталкивают, дают пустой ответ, заставляют ходить по кругу, игнорируют факты, это тоже ухудшает городскую среду. Среда состоит не только из асфальта и деревьев. Она состоит из отношений. Поэтому уставная идея моральной красоты отношений имеет практический смысл.

Уважение не означает мягкость к нарушениям. Можно быть требовательным без хамства. Можно настаивать на проверке без личного унижения. Можно добиваться исполнения обязанности без наслаждения конфликтом. Такая манера не всегда дается легко, особенно когда человек сталкивается с равнодушием. Но она необходима, если цель - создать порядок, а не просто выплеснуть раздражение. Забота о людях через пространство требует видеть причинность. Например, плохой двор - это не только эстетическая проблема. Это

вопрос безопасности, здоровья, досуга, отношения жителей друг к другу и стоимости их времени. Разрушенный тротуар - не только дефект покрытия. Это риск травмы, барьер для маломобильного человека, ежедневный стресс для родителей. Уничтоженное дерево - не только потеря зеленого объекта. Это жара, пыль, потеря красоты и ухудшение среды на годы вперед.

Когда такие связи становятся понятными юридически и человечески, меняется отношение к обращениям. Человек больше не пишет "почините, потому что мне не нравится". Он пишет: нарушение ухудшает безопасность, доступность, экологическое состояние, сохранность объекта, право жителей на благоприятную среду. Он говорит на языке общего блага, обязанностей и законного способа их исполнения. Организация нужна для того, чтобы этот язык стал доступен многим. Не каждый человек умеет сразу увидеть правовую и общественную сторону бытовой проблемы. ЗКН превращает опыт отдельных случаев в метод. Один кейс становится примером для другого двора. Один успешный алгоритм помогает десяткам людей. Одна консультация может научить человека действовать самостоятельно.

Так ЗКН не противопоставляет человека и город. Она понимает: улучшая городскую среду, мы улучшаем условия жизни людей. Забота становится устойчивой, когда она встроена в пространство. Если благо создано или защищено, оно продолжает работать, даже когда активист ушел домой. Допустим, ситуация развивается так. У дома нет нормального съезда с тротуара. Молодой человек может перепрыгнуть бордюр и не заметить проблемы. Но женщина с коляской каждый день ищет обход, пожилой человек боится упасть, человек после травмы не может пройти без помощи. Если жители добиваются устройства понижения бордюра, они не просто решают техническую мелочь. Они делают пространство менее жестоким к тем, кому труднее двигаться.

Забота о людях здесь выражена через изменение материальной среды. Никто не произносит общих слов о гуманности, но результат гуманен: больше людей могут пройти самостоятельно и безопасно. Это и есть логика ЗКН: забота о человеке становится устойчивой, когда городское пространство перестает ежедневно создавать препятствия.

## **Часть II. Метод действия**

### **Глава 6. Почему одному человеку нужна организация**

Один человек может начать многое. Почти каждое общественное дело начинается с того, что кто-то первым замечает проблему и не хочет молчать. Но между первым замечанием и устойчивым изменением лежит большое расстояние. На этом расстоянии одиночный человек часто сталкивается с незнанием, усталостью, сомнениями, равнодушием

окружающих и формальными ответами. Главная слабость одиночного действия не в том, что человек мал. Главная слабость в том, что его опыт остается только его опытом. Он сам ищет адресата, сам пишет текст, сам разбирается в полномочиях, сам переживает отказ, сам решает, что делать дальше. Если он добился результата, этот результат может не стать доступным другим. Если он не добился, он может решить, что инструмент не работает вообще.

Организация меняет это положение. Она превращает отдельные попытки в общую практику. У нее появляется память: какие обращения сработали, какие ответы были формальными, какие органы реагируют быстрее, какие доказательства важны, какие ошибки повторяются. Эта память является одним из главных ресурсов ЗКН. Отдельное действие часто исчезает вместе с человеком, который его совершил. Организация удерживает результат. Она превращает разовый опыт в общий материал: шаблон, инструкцию, кейс, предупреждение об ошибке, перечень адресатов, понимание сроков. Так труд одного участника перестает быть только его личной затратой и становится ресурсом для других. Но важен и другой результат: победа перестает быть одинокой. Когда люди вместе довели дело до исправленного фонаря, очищенного участка или сохраненного дерева, они получают не только внешнее благо, но и внутреннее чувство силы. В этом и состоит общественная форма вклада.

Организация также дает человеку язык. Многие жители чувствуют, что что-то неправильно, но не могут точно описать проблему. Они говорят: "безобразия", "бардак", "всем все равно". Эти слова понятны эмоционально, но слабы как инструмент. Организация помогает перевести чувство в предмет: нарушено содержание территории, отсутствует безопасный проход, не обеспечено благоустройство, не проведена проверка, поврежден объект, не дан ответ по существу. Еще одна причина объединения - моральная поддержка. Гражданское действие часто одиноко. Человек пишет обращение и ждет. Получает ответ и не понимает, нормально ли это. Слышит от знакомых, что все бесполезно. Сталкивается с раздражением тех, кому его активность неудобна. В такой ситуации рядом нужны люди, которые понимают саму логику действия. Они не обязательно решат все за него, но помогут не обесценить собственный труд.

Поддержка сама по себе является благом. Это важно не сводить к психологии или приятной атмосфере. Человеку легче действовать, когда он знает, что рядом есть единомышленники, которые не воюют с ним, а движутся в одну сторону. Такое состояние увеличивает способность к работе, но не только ее. Оно делает жизнь богаче: человек чувствует, что не один видит проблему, не один хочет лучшего и не один радуется результату. Совместность уменьшает одиночество, снижает страх ошибки, помогает выдерживать формальные ответы и не бросать дело после первой неудачи. Поэтому организация создает не только внешние городские блага, но и внутреннее благо совместности. Организация нужна и для защиты участников. Член ЗКН - это не случайный исполнитель чужих поручений. Это человек, добровольно принявший участие в общем деле. Если такие люди не защищены, организация быстро превращается в механизм их расходования. Поэтому устав подчеркивает особое отношение к членам организации и бережность к их времени, силам, опыту.

Здесь возникает важная мысль: организация существует не только ради внешних результатов, но и ради устойчивости людей, которые эти результаты создают. Если внутри нет порядка, уважения и распределения нагрузки, внешняя деятельность будет недолгой. Нельзя защищать город, разрушая собственных участников. Организация также повышает качество действия. В одиночку человек часто реагирует на первую эмоцию. В группе появляется возможность обсудить, проверить, уточнить, не ошибиться с адресатом, отделить факт от предположения. Это не делает организацию безошибочной, но снижает риск хаотичных действий.

Совместное действие создает силу, которой нет у одиночек по отдельности. Один человек может увидеть проблему, но не знает закон. Другой знает закон, но не видел места. Третий умеет спокойно переписываться с органами власти. Четвертый умеет объяснить соседям смысл дела. Пятый хранит документы. Вместе они создают новую способность: не просто возмущаться, а доводить дело до результата. Это не сумма отдельных усилий, а организованное соединение ролей. Иногда люди боятся организации, потому что видят в ней бюрократию. Это опасение не лишено оснований: любая структура может стать мертвой, если правила существуют ради правил. Но отсутствие структуры тоже опасно. Оно рождает произвол, неясность ответственности, зависимость от настроения лидера, перегрузку активных людей и утрату опыта. Правильная организация не душит действие, а делает его надежным.

В ЗКН организация понимается как форма, которая служит делу. Общее собрание, председатель, членство, права и обязанности, порядок помощи, учет имущества, ограничения деятельности - все это не украшение устава. Это защита смысла. Если нет границ, организацию легко увести в случайные конфликты, чужие интересы, потребительскую модель или бесконечную усталость. Один человек нужен организации не как винтик, а как носитель внимания и ответственности. Организация нужна человеку не как начальник, а как пространство общего действия. Между ними возникает взаимная связь: человек дает организации труд, опыт, участие; организация дает человеку поддержку, форму, знания и усиление.

Здесь философия ЗКН честно признает ограниченность одиночного активизма. Она не обесценивает личную инициативу, а сохраняет ее от распада. Одиночное действие может зажечь искру. Организация нужна, чтобы из нее получилось длительное дело. Для наглядности достаточно простого случая. Один житель несколько месяцев борется с незаконной свалкой у гаражей. Он пишет первое обращение, получает ответ о том, что "информация принята к сведению", потом видит, что мусор остался. Он злится, устает, перестает верить в смысл действий. В организации ему объясняют, как проверить полномочия, куда направить повторное обращение, какие фотографии приложить, как просить не просто "убрать", а установить ответственного за содержание территории и принять меры к недопущению повторного складирования.

Здесь организация не делает человека пассивным. Наоборот, она сохраняет его инициативу. Без поддержки он мог бы остановиться на первом формальном ответе. С

организацией его одиночный опыт превращается в обучающий кейс, который потом пригодится другим. А когда свалка убрана или хотя бы дело наконец выходит из состояния пустой отписки, у человека появляется не только облегчение. Появляется счастье действия: он видит, что его усилие, усиленное другими людьми, изменило кусок мира. Так личная настойчивость становится частью общей практики.

## Глава 7. Взаимность вместо потребления

Любая общественная организация рано или поздно сталкивается с одним и тем же испытанием: к ней приходят люди, которые хотят помощи, но не хотят участия. Они могут быть искренне уставшими, обиженными, растерянными или уверенными в своей правоте. Они могут принести важную проблему. Но если организация без границ принимает на себя все чужие дела, она быстро теряет способность действовать. Поэтому принцип взаимности является не жесткостью, а условием справедливости. Он говорит: общее дело держится на общем вкладе. Если человек хочет, чтобы организация была сильной, он должен участвовать в ее силе. Если он хочет получить помощь, он должен быть готов хотя бы к минимальному сотрудничеству: предоставить факты, учиться, выполнять свою часть действий, уважать время других, разделять цели.

Взаимность нужна еще и потому, что время участников является реальным ресурсом. Когда один человек требует, чтобы за него собрали факты, написали обращение, проследили срок, прочитали ответ и объяснили продолжение, он фактически забирает часы жизни у других. Если он не готов вложить даже минимальную часть собственного времени, помощь превращается в скрытое перекалывание затрат. ЗКН не может строиться на таком перекалывании. Взаимность отличается от торговли. Она не означает, что каждый жест помощи должен быть оплачен равной услугой. Общественная жизнь не сводится к бухгалтерии. Но взаимность означает отказ от модели, в которой одни постоянно дают, а другие только требуют. Такая модель разрушает доверие.

ЗКН признает особое положение социально незащищенных людей. Есть ситуации, где человек действительно не может активно участвовать: возраст, здоровье, материальное положение, отсутствие навыков, зависимость от обстоятельств. В таких случаях помощь может быть более односторонней. Это не отменяет принцип взаимности, а показывает его разумность. Сильные ресурсы должны сохраняться для тех случаев, где они особенно нужны. В отношении остальных людей организация вправе ожидать участия. Это честно. Если житель хочет изменить двор, он может хотя бы помочь собрать факты, фотографии, подписи, историю ответов. Если хочет защитить дерево, он может участвовать в фиксации, распространении информации, посещении обсуждения. Если хочет разобраться с обращением, он может научиться писать следующее самостоятельно. Так помощь превращается в рост гражданской способности.

Потребительская модель делает человека слабее. Она говорит ему: найди того, кто сделает за тебя. Модель взаимности говорит иначе: мы поможем тебе стать участником решения.

Первая модель рождает зависимость. Вторая - самостоятельность. Для ЗКН это принципиально. Организация создана не для того, чтобы несколько активных людей бесконечно решали проблемы города за всех остальных. Такая модель не выдержит масштаба. В городе слишком много дворов, дорог, деревьев, домов, памятников, нарушений и вопросов. Единственный устойчивый путь - рост числа людей, которые сами умеют действовать и помогать другим.

Взаимность также защищает моральный климат. Если вклад одних постоянно воспринимается как обязанность, возникает обида. Активные люди начинают чувствовать, что их труд невидим. Они сталкиваются не с благодарностью и сотрудничеством, а с требованиями. Это ломает даже сильную мотивацию. Поэтому бережное отношение к участникам невозможно без ясного разговора о взаимности. Важно, чтобы взаимность не превратилась в закрытость. Организация не должна говорить с городом языком высокомерия: "сначала докажи, что достоин помощи". Правильная формула другая: "мы помогаем тем, кто готов участвовать, а тем, кто не может участвовать по объективным причинам, помогаем по мере ресурсов". Это сохраняет и человечность, и устойчивость.

Взаимность имеет еще один смысл: она формирует сообщество равных. Человек приходит не как проситель к благодетелю, а как будущий участник. Ему объясняют правила, дают метод, вовлекают в практику. Он постепенно перестает быть внешним потребителем и становится частью гражданской сети. Учет вклада не должен быть грубой бухгалтерией, но он должен существовать как моральная и организационная ясность. Кто-то пишет тексты, кто-то собирает фотографии, кто-то участвует в обсуждениях, кто-то ведет таблицу ответов, кто-то помогает новичкам. Все эти формы участия различны, но они должны быть видимы. Невидимый труд быстро обесценивается, а обесцененный труд перестает воспроизводиться.

Такое превращение является одним из главных успехов организации. Сохраненный двор важен. Исправленная дорога важна. Но не менее важен человек, который после первого опыта понял, что может действовать. Этот человек становится носителем метода. Он может помочь соседу, родственнику, коллеге, другому району. Через него организация распространяется не только численно, но и культурно. Такой подход не льстит слабости. Она уважает человека настолько, что предлагает ему участие, а не только обслуживание. Взаимность делает помощь более честной, устойчивой и воспитательной. Она превращает жителей из клиентов общественной активности в ее соавторов.

Представим двор, где проблема давно стала привычной. Житель пишет в организацию: "Разберитесь с нашим двором, там все плохо". Его спрашивают адрес, фотографии, историю обращений, кто из соседей готов участвовать. Он отвечает: "У меня нет времени, вы же общественники, вот и займитесь". В другой ситуации житель говорит: "Я не умею писать, но могу сфотографировать, собрать подписи, узнать у соседей, какие проблемы повторяются, и потом вместе разобрать ответ". Во втором случае помощь становится совместным делом. Принцип взаимности не означает отказ от помощи. Он отделяет сотрудничество от потребления. Если организация берет на себя все за человека, она вырабатывает зависимость и тратит ограниченные силы. Если человек участвует хотя бы в

доступной ему части, он становится соавтором результата. Это укрепляет и его, и организацию.

## **Глава 8. Бережность к людям и ресурсам**

Общественная работа часто романтизирует самопожертвование. Считается, что хороший активист должен всегда отвечать, всегда помогать, всегда ехать, всегда писать, всегда терпеть, всегда быть доступным. Такая мораль кажется благородной, но на практике она уничтожает людей. Человек не является неисчерпаемым ресурсом. Его время, внимание, здоровье, семья, работа, сон и внутреннее состояние имеют предел. ЗКН прямо признает: главным ресурсом организации являются ее члены, их время, силы, опыт и труд. Это очень важное положение. Деньги, помещения, техника, документы и платформа нужны, но без людей они ничего не значат. Если люди выгорят, организация останется вывеской.

Время участника - не пустое место между работой и сном. Это часть его жизни. Если организация не считает это время ценным, она начинает обращаться с человеком так же безразлично, как плохая городская система обращается с жителем. Поэтому бережность к времени является нравственной обязанностью ЗКН. Нельзя защищать городские блага, одновременно бездумно расходуя главное благо своих участников. Бережность к участникам не означает слабость. Она означает расчет. Долгая работа требует распределения нагрузки, отказа от необоснованных обязательств, ясных приоритетов и права сказать "нет". Общественная организация, которая не умеет отказывать, становится заложником чужих ожиданий. Она берет больше, чем может выполнить, теряет качество, создает внутреннее напряжение и в итоге подводит тех, кому хотела помочь.

Умение ограничивать помощь особенно важно для ЗКН, потому что городских проблем всегда больше, чем доступных сил. Нельзя одновременно вести все дворы, все дороги, все деревья, все памятники, все конфликты, все жалобы и все личные истории. Нужно выбирать. Выбор должен быть не капризом, а следствием целей, ресурсов, компетенции и общественной значимости. Бережность требует честности с гражданами. Лучше сразу объяснить, какую помощь организация может дать: консультацию, образец обращения, совместный разбор, направление от имени организации, сопровождение, публичную поддержку или только методический материал. Нечеткое обещание опасно. Оно рождает ожидания, которые потом превращаются в претензии.

Честность о ресурсах делает организацию сильнее. Если ЗКН говорит: "мы можем дать алгоритм, но не можем вести все дело за вас", это не отказ от миссии. Это защита способности помогать многим. Неограниченное обещание одному человеку может отнять время у десятков других дел. Поэтому границы помощи являются формой справедливого распределения организационного времени. Бережность также требует защиты интеллектуальных ресурсов. Методические материалы, база обращений, аналитика, программная платформа, символика, наработанные алгоритмы - все это создается трудом людей. Если такие ресурсы свободно используются в личных, коммерческих или чужих

политических целях, организация теряет результат своего труда. Защита интеллектуальной собственности здесь не формальность, а защита общего дела.

Некоторые могут сказать: "Если вы общественная организация, почему вы говорите о ресурсах, оплате и границах?" Ответ прост: потому что без ресурсов общественная организация становится зависимой от случайного энтузиазма. А случайный энтузиазм не строит долгие институты. Если деятельность полезна, она должна иметь устойчивую основу: взносы, пожертвования, гранты, возмездные услуги в рамках уставных целей, учет расходов, прозрачные решения. Возмездность услуг для тех, кто не участвует в деятельности организации и не относится к социально незащищенным категориям, не противоречит общественной миссии. Напротив, она предотвращает эксплуатацию бесплатного труда и позволяет направлять доход на уставные цели. Важно, чтобы прибыль не распределялась между членами, а служила делу. Тогда экономическая деятельность становится инструментом устойчивости.

Бережность распространяется и на отношения внутри организации. Грубость, унижение, презрение, обесценивание труда разрушают сообщество быстрее, чем внешние трудности. Люди могут выдержать сложные дела, если внутри есть уважение. Они хуже выдерживают ситуацию, где их используют, не слышат или постоянно обвиняют. Моральная красота отношений - не декоративная фраза. Это рабочее условие. Организация, которая борется за уважительное отношение к гражданам, должна сама строить уважительные отношения. Иначе она теряет внутреннюю правоту. Нельзя требовать достоинства от власти и унижать своих участников. Нельзя защищать город от уродства и создавать уродство общения внутри.

Бережность не отменяет ответственности. Член организации обязан участвовать, соблюдать устав, исполнять решения, не вредить общему делу, беречь репутацию и ресурсы. Но ответственность должна быть взаимной: организация требует вклада и одновременно защищает человека от превращения в расходный материал. На практике ЗКН понимает цену общественного труда. Она не строит деятельность на иллюзии бесконечной энергии. Она предлагает взрослую модель: помогать, но не выгорать; действовать, но считать силы; быть открытыми, но иметь границы; создавать благо, но сохранять тех, кто его создает.

Эта логика проявляется в простой ситуации. Активный участник организации после работы отвечает на сообщения жителей, ночью правит обращения, утром едет фотографировать проблемный участок, в выходные идет на встречу. Через месяц он начинает раздражаться на всех, ошибаться в документах и избегать новых дел. Если организация вовремя вводит правила: прием обращений в определенном порядке, распределение задач, приоритеты, отказ от срочности там, где ее нет, этот человек сохраняет силы и продолжает работать долго. Бережность к людям здесь является не мягкостью, а условием эффективности. Перегруженный участник не сможет качественно защищать городские блага. Философия ЗКН требует видеть в человеке не расходный материал, а главный ресурс организации. Поэтому границы помощи защищают не эгоизм, а устойчивость общего дела.

## Глава 9. Созидание вместо войны

Городская общественная деятельность легко превращается в войну. Для этого не нужно много усилий. Достаточно найти виновного, дать ему имя, объявить его врагом и начать жить вокруг противостояния. Такая логика кажется сильной, потому что она дает ясность: вот мы, вот они; вот добро, вот зло; вот борьба, вот победа. Но эта ясность часто ложная. Философия ЗКН предлагает другой порядок мысли: сначала благо, потом инструмент, потом действие. Не "кого победить?", а "что нужно сохранить или создать?". Не "кого наказать любой ценой?", а "какая обязанность не исполнена и как добиться исполнения?". Не "как усилить конфликт?", а "как получить результат для города?".

Это не означает мягкость к нарушениям. Если есть нарушение, его нужно фиксировать. Если есть незаконное действие, его нужно оспаривать. Если должностное лицо отвечает грубо или формально, это требует реакции. Если организация или подрядчик ухудшает городскую среду, нужно добиваться проверки. Но все это должно служить цели, а не становиться самоцелью. Логика врага опасна тем, что она подменяет результат эмоцией. Человек начинает получать удовлетворение не от сохраненного дерева или исправленной дороги, а от самого факта атаки. Тогда даже полезное действие искажается. Документ пишется не для решения проблемы, а для удара. Публичность используется не для контроля, а для унижения. Разговор с жителями превращается в мобилизацию против кого-то, а не в обсуждение блага.

Пример с деревьями показывает это особенно ясно. Можно смотреть на поврежденные деревья и видеть прежде всего того, кто виноват. Тогда действие будет строиться вокруг желания наказать, задеть, нанести ущерб. А можно видеть само благо: тень, красоту, отдых, нормальный вид улицы, жизнь дерева, спокойствие людей, которые проходят рядом. В таком случае даже жесткое обращение или требование проверки будет направлено на сохранение блага, а не на удовольствие от конфликта. Внешне эти действия могут быть похожи. Внутренне они различны. Такая логика быстро разрушает сообщество. Внутри движения появляется постоянный поиск недостаточно решительных, недостаточно злых, недостаточно верных. Люди начинают воевать друг с другом. Внешний конфликт переносится внутрь. В итоге организация теряет способность спокойно мыслить.

ЗКН исходит из того, что холодная голова является нравственным требованием. Это может показаться странным: обычно нравственность связывают с сердцем, состраданием, любовью. Но в общественной работе разум не менее важен. Если человек действует без расчета, он может навредить делу, участникам и тем благам, которые хотел защитить. Даже если перед нами действительно вредящее действие, злость не является методом. Она может показать, что человеку небезразлично, но она плохо управляет сложной задачей. В состоянии постоянной злости человек перестает различать факты, полномочия, варианты решения и собственный интерес. Он начинает бороться с людьми вместо того, чтобы бороться за благо. Поэтому холодная голова в философии ЗКН - не признак равнодушия. Это способ не потерять цель.

Созидание сложнее войны, потому что оно требует терпения. Разрушить репутацию легче, чем исправить двор. Написать злой пост легче, чем составить грамотное обращение. Найти виновного легче, чем разобраться в полномочиях. Объявить всех врагами легче, чем привлечь соседей к участию. Но городское благо рождается именно из более трудного пути. Созидательная позиция не исключает конфликта. Иногда конфликт неизбежен, потому что интересы расходятся. Подрядчику может быть выгодно сделать плохо. Собственнику может быть удобно запустить объект. Должностному лицу может быть проще ответить формально. Застройщику может мешать дерево или историческая среда. Но даже в конфликте ЗКН должна помнить, ради чего действует.

Если цель - сохранение блага, конфликт становится инструментом. Если цель - конфликт, благо становится предлогом. Это различие принципиально. Созидание также требует уважения к людям, которые находятся по другую сторону конкретного спора. Не каждый чиновник является врагом. Не каждый сотрудник управляющей организации злонамерен. Не каждый житель, который не согласен с активистами, плохой человек. Иногда люди ошибаются, не знают, боятся, действуют в рамках ограничений, защищают свой интерес или просто иначе видят ситуацию. Уважительное отношение не мешает требовательности, но помогает не разрушать возможность решения.

Здесь ЗКН не кормит человека ненавистью. Ненависть дает энергию на короткий срок, но плохо строит долгие дела. Созидание дает более спокойную, но более устойчивую силу. Оно позволяет людям оставаться людьми, даже когда они спорят. В конечном счете город нуждается не в бесконечных победителях над врагами, а в тех, кто умеет создавать порядок, красоту, безопасность, память и уважение. Именно это отличает организацию действия от организации раздражения.

Возьмем ситуацию, которую легко представить без специальных знаний. Во дворе устанавливают конструкцию, которая мешает проходу и портит вид зеленой зоны. Одни жители сразу начинают искать "виновных", писать оскорбления, требовать наказать всех подряд. Другие фиксируют, где именно стоит конструкция, есть ли разрешение, нарушает ли она проход, повреждены ли деревья, кто принимал решение об установке. Они могут быть жесткими в требованиях, но их цель ясна: убрать вредное решение и вернуть двору нормальный вид. Оба поведения внешне похожи на борьбу, но философски различны. В первом случае главным становится враг, во втором - благо. ЗКН выбирает второй путь: даже конфликт должен быть подчинен созидательной цели. Если конструкция вредна, ее нужно убрать не ради удовольствия от победы над кем-то, а ради пространства, людей и деревьев.

## **Глава 10. Культурное наследие и память города**

Название "Защита Культурного Наследия" задает особую глубину всей деятельности. Культурное наследие - это не только отдельные здания с охраняемым статусом. Это способ города помнить себя. Это архитектурный облик, историческая среда, места памяти,

воинские захоронения, мемориалы, названия, маршруты, рассказы, привычные виды, в которых жители узнают свой город. Город без наследия становится взаимозаменяемым. Если стереть его исторические признаки, он начинает напоминать любую другую территорию с дорогами, торговыми объектами и жилыми массивами. В таком городе человеку труднее почувствовать связь с предыдущими поколениями. Он живет в пространстве, которое будто создано только для текущего потребления.

Воронеж имеет особое значение как город воинской славы. Память о защитниках Отечества не может быть сведена к праздничным датам. Она выражается в состоянии братских могил, мемориалов, памятников, мест боев, в уважении к городской истории и в готовности замечать запущенность там, где должна быть благодарность. Если место памяти формально числится, но фактически заброшено, это означает, что память превращается в ритуал без заботы. ЗКН рассматривает сохранение памяти как часть городской среды. Это важно. Память не находится отдельно от дворов, улиц, парков и маршрутов. Она встроена в пространство. Человек проходит мимо памятника, видит фасад, идет по улице с историей, отдыхает в месте, где когда-то происходили события. Город учит через видимое.

Защита культурного наследия требует особого типа внимательности. В отличие от многих бытовых проблем, утрата наследия часто необратима. Разбитую дорогу можно отремонтировать. Мусор можно убрать. Но уничтоженное историческое здание невозможно вернуть в подлинности. Можно построить копию, повесить табличку, сохранить фотографию, но ткань города уже будет разорвана. Поэтому философия ЗКН требует действовать до разрушения. Общественный контроль, мониторинг, обращения, обсуждения, экспертиза и публичное внимание нужны не только после скандала. Они нужны как профилактика. Общество должно учиться замечать ранние признаки угрозы: запущенность, странные работы, отсутствие информации, сомнительные проекты, разрушение деталей, снятие элементов, изменение среды вокруг объекта.

Культурное наследие связано и с природой. Исторический город не состоит только из камня. Его образ формируют реки, склоны, деревья, парки, скверы, виды, воздух, свет. Уничтожая природную среду, можно испортить историческое восприятие не меньше, чем разрушая фасад. Поэтому любовь к городу и любовь к природе в уставной философии ЗКН стоят рядом. Иногда защиту наследия пытаются представить как сопротивление развитию. Это неверно. Настоящая защита наследия не запрещает городу жить. Она требует, чтобы развитие было умным, уважительным и соразмерным. Город может строиться, ремонтироваться, обновляться, становиться удобнее. Но обновление не должно превращаться в стирание.

Защита наследия также имеет воспитательное значение. Человек, который видит, что город уважает свою историю, легче уважает труд и жертву предыдущих поколений. Ребенок, который растет рядом с ухоженными памятниками и живой исторической средой, получает не лекцию, а опыт. Он видит, что память - не слова на плакате, а порядок в пространстве. ЗКН связывает культурное наследие с достоинством жителей. Город, который бережет память, говорит своим жителям: ваша история важна, ваш труд не исчезает бесследно, ваша среда не является случайной. Город, который равнодушно уничтожает наследие,

говорит обратное: все можно заменить, прошлое не имеет веса, место не имеет характера.

В этом смысле ЗКН понимает наследие как благо, а не как музейную обузу. Наследие делает город осмысленным. Оно связывает человека с местом, место с историей, историю с будущим. Защищая наследие, организация защищает способность города оставаться самим собой. В городском быту это может выглядеть так. В старом районе стоит дом, на который многие уже не обращают внимания: облупленная штукатурка, старые окна, вывески, провода на фасаде. Для прохожего это может быть просто "ветхий дом". Но одна жительница помнит, что ее бабушка рассказывала о людях, живших там после войны, а краевед знает, что дом формирует историческую линию улицы. Если такой дом исчезает без обсуждения и проверки, исчезает не только материал. Улица теряет часть памяти.

Пример показывает, почему культурное наследие нельзя оценивать только по текущей внешней привлекательности. Запущенное состояние не отменяет ценности. Иногда именно равнодушие доводит объект до вида, после которого его легче объявить ненужным. Философия ЗКН требует увидеть за ветхостью связь времен и включить общественный контроль до того, как утрата станет необратимой.

## **Глава 11. Право, порядок и холодная голова**

ЗКН действует в правовом поле. Это не внешнее ограничение, а часть философии. Если организация говорит о гражданском участии, общественном контроле и обращениях, она должна уважать порядок, в котором эти инструменты существуют. Иначе она потеряет собственное основание. Право важно не потому, что любой закон идеален и любая процедура удобна. Право важно потому, что оно показывает устройство мира, с которым гражданин имеет дело: полномочия, обязанности, сроки, компетенцию, порядок ответа, ответственность и способы обжалования. Понимая это устройство, человек перестает биться о город как о глухую стену и начинает взаимодействовать с ним точнее. Обращение, жалоба, запрос, общественная проверка, обсуждение, экспертиза - это способы сделать проблему предметом законного рассмотрения, проверки и решения.

Холодная голова начинается с вопроса о полномочиях. Кто обязан содержать объект? Кто отвечает за дорогу? Кто контролирует управляющую организацию? Кто уполномочен по вопросам культурного наследия? Кто должен реагировать на экологическую проблему? Кто вправе проводить проверку? Неправильный адресат не всегда означает бесполезность обращения, но правильный адресат экономит силы. Второй вопрос - факты. В общественной работе легко поддаться предположениям. Кажется, что все очевидно. Но для документа нужны дата, место, описание, фотографии, ссылки на ответы, признаки нарушения, сведения о последствиях. Факт дисциплинирует эмоцию. Он делает требование серьезным.

Стресс и раздражение ухудшают качество гражданского решения. В состоянии сильной злости человек чаще видит не всю ситуацию, а самый болезненный ее фрагмент: "они специально", "все бессмысленно", "надо срочно наказать", "никто никогда не ответит".

Иногда это чувство рождается из реального нарушения, но само по себе оно не подсказывает правильный адресат, полномочие и следующий шаг. Поэтому холодная голова нужна не для подавления эмоций, а для проверки модели: что именно произошло, что мы знаем точно, что предполагаем, кто обязан действовать, какой результат хотим получить. Третий вопрос - мера. Чего именно мы просим? Проверить? Устранить? Предоставить информацию? Привлечь к ответственности? Принять меры по охране? Организовать обсуждение? Разъяснить порядок? Если требование расплывчато, ответу легче быть расплывчатым.

Планомерность начинается с ясной меры. Нельзя управлять действием, если неизвестно, какой результат считается достаточным. "Сделайте нормально" - эмоционально понятно, но процедурно слабо. "Провести проверку, установить ответственного, указать срок устранения, сообщить о принятых мерах" - уже план действия. Чем точнее сформулирован результат, тем легче контролировать ответ и продолжение. Четвертый вопрос - следующий шаг. Обращение не заканчивается отправкой. Нужно отслеживать срок, читать ответ по существу, сравнивать его с поставленными вопросами, проверять фактическое исполнение. Если ответ не решает проблему, нужно выбирать продолжение. Так появляется метод: не просто выразить отношение к проблеме, а взаимодействовать с системой так, чтобы благо стало ближе к созданию или защите.

Ответ по существу нужно читать не как знак внимания, а как документ исполнения обязанности. В нем важно искать не только общий тон, но и структуру: назван ли адрес, описана ли проверка, указаны ли установленные факты, дана ли оценка каждому вопросу, назван ли ответственный, указан ли срок, разъяснено ли перенаправление, сообщено ли о принятых мерах. Если человек спрашивал о конкретной яме, а ему ответили о дорожной сети вообще, существа ответа может не быть. Если человек просил проверить законность работ, а ему сообщили только, что "работы ведутся", вопрос также может остаться нерассмотренным. Именно здесь холодная голова превращает 59-ФЗ в практический инструмент. Закон говорит не только о праве написать, но и об обязанности рассмотреть обращение объективно, всесторонне и своевременно. Значит, гражданин и организация могут проверять не настроение должностного лица, а соблюдение понятных критериев: зарегистрировано ли обращение, направлено ли по компетенции, рассмотрены ли доводы, дан ли ответ по существу, приняты ли меры, соблюден ли срок. Это дисциплинирует обе стороны. Гражданин учится ставить точные вопросы. Публичный адресат получает обязанность отвечать не на эмоцию, а на сформулированный предмет.

ЗКН должна учить этому методу. Не каждый гражданин обязан быть юристом. Но каждый может понять базовую структуру: факт, адресат, полномочие, требование, доказательство, контроль ответа. Такая грамотность уже меняет положение человека. Он перестает быть только недовольным и становится участником процедуры, который понимает правила взаимодействия с окружающим миром. Метод экономит общественное время. Один грамотно составленный алгоритм избавляет десятки людей от повторения одних и тех же ошибок. Если каждый заново ищет адресата, заново понимает срок, заново формулирует просьбу, городская энергия рассеивается. Если организация собирает опыт и превращает его в понятный порядок, та же энергия начинает работать сильнее.

Холодная голова также защищает организацию от чужих манипуляций. В городских конфликтах разные стороны могут пытаться использовать общественную активность: для коммерческой борьбы, личной мести, политического продвижения, давления на конкурента. Если организация действует эмоционально, ее легко втянуть. Если она проверяет факты, цели и соответствие уставу, она сохраняет самостоятельность. Ограничения деятельности ЗКН тоже связаны с правовой зрелостью. Организация не является политической партией, не участвует в выборах как партия, не ведет деятельность, несовместимую со своим статусом, не принимает запрещенные источники финансирования, не направлена на насилие или разрушение основ государства. Эти ограничения не ослабляют философию, а очищают ее предмет. ЗКН занимается городской средой, правами жителей, общественным контролем, наследием, памятью, экологией, просвещением и самоорганизацией в рамках закона.

Некоторые могут считать правовую осторожность недостатком. Им кажется, что сильная общественная деятельность должна быть резкой и свободной от формальностей. Но в реальности именно форма позволяет действовать долго. Нарушая правила, организация дает основания ударить по себе и отвлечься от городских благ. Соблюдая порядок, она сохраняет возможность работать, накапливать доверие и защищать участников. Право не отменяет нравственность. Нравственность дает цель: благо, достоинство, память, красота, безопасность. Право дает путь: как действовать так, чтобы требование было рассмотрено по существу, проверено и решалось в рамках закона и компетенции. Без цели право становится техникой. Без права цель остается пожеланием.

Именно поэтому ЗКН соединяет горячее основание с холодным методом. Любовь к городу дает энергию. Правовой порядок дает форму. Общественный контроль дает механизм. Организация дает устойчивость. Вместе они позволяют действовать не вспышками, а системно. Представим спор, который начинается почти незаметно. Жители видят, что во дворе начали пилить деревья. Первая реакция - выбежать, кричать, снимать видео, обвинять рабочих. Иногда такая реакция понятна, потому что время ограничено. Но дальше нужно быстро перейти к методу: выяснить основание работ, кто заказчик, есть ли поручочный билет или иной разрешительный документ, какие деревья указаны, не повреждаются ли другие насаждения, куда направить срочное обращение и какие доказательства сохранить.

Этот пример показывает роль холодной головы. Эмоция сообщает, что благо под угрозой. Право и порядок помогают действовать так, чтобы угроза стала предметом проверки. Без эмоции люди могут не заметить проблему. Без метода они могут потратить силы на крик, который не остановит нарушение и не создаст доказательств. Философия ЗКН соединяет оба элемента.

## **Глава 12. Гражданская сеть как способ менять город**

Город невозможно изменить силами одного центра. Даже самая активная организация не сможет сама увидеть каждую проблему, написать каждое обращение, проверить каждый двор, защитить каждое дерево, проконтролировать каждый ответ. Поэтому конечная цель ЗКН не в том, чтобы стать единственным решателем городских вопросов. Более зрелая цель - создать гражданскую сеть. Гражданская сеть - это множество людей, каждый из которых берет ответственность за участок видимой ему среды и связан с другими общим методом. Один человек следит за своим двором. Другой - за состоянием дороги рядом с домом. Третий - за деревьями на улице. Четвертый - за объектом культурного наследия. Пятый - за мемориалом. Шестой умеет писать обращения. Седьмой разбирается в общественных обсуждениях. Восьмой помогает с фотографиями и картами. Девятый ведет базу ответов. Десятый обучает новичков.

В такой сети разные виды труда не конкурируют, а дополняют друг друга. Нельзя сказать, что важен только тот, кто подписывает обращение, или только тот, кто знает закон. Без фотографии не будет факта. Без факта текст будет слабым. Без текста не начнется процедура. Без контроля ответа процедура может закончиться формальностью. Без обучения следующий человек снова начнет с нуля. Гражданская сеть ценна именно тем, что соединяет разные функции в один общий процесс. В такой сети сила рождается не из приказа, а из распределенного участия. Люди не ждут, пока кто-то сверху заметит проблему. Они сами становятся органами внимания города: лучше понимают, как устроена среда, какие правила в ней действуют, какие обязанности не исполняются и каким способом можно вернуть благо в порядок. Организация дает им язык, правила, материалы, поддержку и связь.

Гражданская сеть особенно важна потому, что городские проблемы локальны. Чиновник может не ходить каждый день по конкретной тропинке. Подрядчик может не жить рядом с объектом. Управляющая организация может не видеть проблему глазами пожилого человека. Но житель видит. Он знает, где течет, где опасно, где темно, где разрушено, где исчезло дерево, где формальный ремонт не решил проблему. Его знание места незаменимо. Однако знание места должно соединиться с умением действовать. Если житель только знает и возмущается, его знание может остаться бытовым разговором. Если он умеет оформить проблему, она становится частью общественного контроля. Поэтому просвещение является сердцем гражданской сети.

Сеть также снижает риск выгорания. Когда все держится на одном лидере или малой группе, каждая новая проблема усиливает нагрузку. Когда метод распределен, люди помогают друг другу и не требуют, чтобы центр делал все. Центр становится не бутылочным горлом, а узлом координации. ЗКН как организация должна хранить баланс между дисциплиной и открытостью. Сеть не может быть хаотичной толпой, потому что хаос разрушит качество. Но она не должна быть и закрытым кабинетом, где несколько человек решают за всех. Нужны понятные правила участия, обучение, этика общения, защита ресурсов, учет результатов и возможность для новых людей войти в дело.

Планомерность не противоречит свободе участников. Наоборот, она делает свободу полезной. Если каждый действует как хочет, без общей памяти и правил, усилия сталкиваются и теряются. Если есть общий метод, человек может выбрать свою роль и понимать, как его вклад соединяется с вкладом других. Тогда свобода перестает быть разрозненностью и становится осознанным участием. Гражданская сеть меняет и отношение к власти. Она не просит власть быть доброй. Она напоминает власти о ее обязанностях, дает информацию, требует ответа по существу, контролирует исполнение, участвует в обсуждениях и настаивает на решении вопросов в рамках закона. При этом она может быть партнером там, где органы власти готовы к нормальному взаимодействию. Требовательность и сотрудничество не исключают друг друга, если обе стороны признают предмет - благо города.

Сеть меняет и самих жителей. Человек, который один раз прошел путь от фиксации проблемы до результата, начинает иначе смотреть на город. Он видит не только недостатки, но и возможные действия. У него появляется практическая надежда. Не на чудо, а на метод. В долгой перспективе именно это может быть главным вкладом ЗКН. Не только отдельные исправленные нарушения, а новая привычка городского участия. Когда житель видит проблему и думает не "все бесполезно", а "надо зафиксировать, понять полномочия, обратиться, проконтролировать, подключить других", город уже изменился на уровне культуры.

Такая привычка не возникает от одного призыва. Человек учится через повторение: увидел проблему, оформил факт, получил ответ, сравнил прогноз с результатом, понял ошибку, улучшил следующее обращение. Организация делает это обучение менее болезненным. Она показывает, что неудачный первый ответ не означает бесполезность действия, а является материалом для следующего шага. Так гражданская сеть становится школой принятия решений, где люди учатся не только знать законы, но и корректировать свои ожидания по реальности. Так организация масштабируется через людей. Она не требует, чтобы каждый стал профессиональным общественником. Она предлагает каждому доступную роль: заметить, зафиксировать, обратиться, научиться, поддержать, передать опыт. Так любовь к городу перестает быть делом отдельных энтузиастов и становится сетью повседневной ответственности.

Такой случай может произойти в любом районе. В одном районе житель научился писать обращения по освещению. В другом районе женщина разобралась с темой мусорных площадок. Третий человек умеет проверять состояние мемориалов. Четвертый ведет таблицу ответов. Пятый объясняет новичкам, как фотографировать проблему так, чтобы адрес и обстоятельства были понятны. По отдельности это маленькие навыки. Вместе они образуют сеть, которая видит город лучше одного центра. Гражданская сеть рождается не из одинаковости людей, а из соединения разных полезных ролей. Философия ЗКН не требует, чтобы каждый умел все. Она предлагает каждому стать носителем части общего метода. Когда эти части связываются, город получает постоянное распределенное внимание.

## Часть III. Человек внутри общего дела

### Глава 13. Почему начинать нужно не с партии

В общественных разговорах часто возникает соблазн сразу перейти к самой громкой форме: если мы хотим влиять на город, значит нужна партия; если нужна партия, значит нужны выборы; если нужны выборы, значит вся остальная работа вторична. На первый взгляд это кажется логичным. Партия действительно является формой политической организации, ориентированной на участие в выборах и занятие мест в органах власти. Но для ЗКН такой путь в начале был бы не усилением, а подменой. Партия требует масштаба, людей, структуры, узнаваемости, дисциплины, программы, регионального присутствия, способности вести кампании, кандидатов, финансовой и организационной устойчивости. Если всего этого нет, одно название "партия" ничего не меняет. Более того, оно может выглядеть как несоответствие между словами и реальными возможностями. Организация, которая еще не научилась системно писать обращения, сопровождать кейсы, обучать участников, хранить опыт и добиваться исполнения обязанностей, не становится сильнее от громкой политической формы.

Начинать нужно с того, что реально создает силу: с практики. Если люди хотят менять город, они должны сначала научиться менять хотя бы конкретные участки городской среды. Они должны пройти путь от проблемы до результата. Они должны понять, как работают органы власти, какие есть полномочия, как читаются ответы, где границы обращения, где нужен общественный контроль, где требуется экспертиза, где нужно объединение жителей. Без этого разговор о выборах становится разговором о форме без содержания. Если люди говорят, что хотят создавать блага, но не создают их, слова не доказывают любовь. Можно заявлять о больших политических целях, но если на практике не получается добиться ответа по конкретной городской проблеме, такая политичность остается декларацией. Город проверяет силу не названием, а делом.

Это не означает презрения к партийной форме. Партия может быть законным и важным инструментом в своем месте. Но инструмент должен соответствовать этапу развития. Если у людей пока нет сети, доверия, обученных участников, кейсов, общественного веса и ясной философии, партия будет преждевременной оболочкой. Общественная организация в этом смысле является более честной начальной формой. Она позволяет собирать людей вокруг действия, а не вокруг обещания будущей власти. Есть и более глубокая причина. ЗКН не строится вокруг борьбы за должности. Она строится вокруг городских благ. Поэтому ее первичный вопрос не "как получить власть?", а "как добиться исполнения обязанности и улучшить среду?". Иногда для этого достаточно обращения. Иногда нужен общественный контроль. Иногда нужно обсуждение, экспертиза, публичность, судебная защита или методическая помощь гражданам. Все эти действия имеют общественное значение, даже если они не являются партийной борьбой.

Путаница возникает из-за слишком узкого понимания политики. Если считать политикой только выборы, тогда обращения, общественный контроль и городские инициативы будто оказываются вне серьезной общественной жизни. Но если понимать политику шире как участие в общих делах, исполнении законов и устройстве города, то ЗКН занимается глубоко общественным делом. Однако она делает это в форме общественной организации, а не партии. Именно поэтому начинать нужно с общественной организации. Она ближе к реальной задаче: объединить жителей, научить действовать, накопить опыт, создать культуру обращений, защитить участников, сформировать гражданскую сеть. Если когда-нибудь из такой практики вырастут иные формы участия, они будут стоять на земле. Но без этой земли любая большая форма будет пустой.

Здесь эта философия не путает масштаб намерения с масштабом реальной силы. Она говорит: сначала научись действовать, затем увеличивай форму. Сначала создай практику, затем претендуй на большее. Сначала собери людей вокруг пользы, затем говори о политическом весе. Так организация растет не из амбиции, а из результата. Посмотрим на привычную городскую сцену. Несколько человек хотят "сразу влиять на город" и обсуждают громкое название, выборы, публичные заявления и большую программу. При этом у них нет ни базы обращений, ни команды районных участников, ни понятного порядка помощи, ни опыта доведения дел до результата. В соседнем дворе небольшая группа без громкого статуса добивается ремонта перехода, учит еще трех жителей писать обращения и сохраняет все ответы в общей папке. Через год именно вторая группа имеет реальную основу для роста.

Пример показывает разницу между формой и силой. Большое название не создает способности действовать. Практика создает. Философия ЗКН утверждает: общественная организация должна сначала стать полезной и устойчивой на конкретных делах. Только тогда любые более крупные формы будут опираться на реальную гражданскую ткань, а не на декларацию.

## **Глава 14. Парадокс народа как источника власти**

Одна из самых сильных сторон философии ЗКН связана с парадоксом участия. Конституционная формула говорит, что народ является источником власти. Право граждан обращаться в органы власти и участвовать в управлении делами государства признается законом и конституционной логикой. Но в повседневной городской жизни многие граждане ощущают обратное: будто власть существует отдельно, сама формирует решения, сама контролирует исполнение и сама выбирает, какие интересы учитывать. Парадокс в том, что формально гражданин имеет право участвовать, но практически это право не действует автоматически. Никто не приходит к человеку домой и не спрашивает каждый день, что не так в его дворе. Никто не видит каждую яму, каждый сломанный бордюр, каждую опасную лестницу, каждое поврежденное дерево. Даже если орган власти имеет общую обязанность, конкретная проблема может оставаться вне поля внимания до тех пор, пока житель не

сделает ее предметом обращения.

Отсюда рождается ложное ощущение бессилия. Человек думает: если они обязаны, почему не делают? Если народ источник власти, почему мой двор выглядит так, будто у жителей нет голоса? Если есть контроль, почему нарушение продолжается? Эти вопросы справедливы, но ответ на них не в том, чтобы отказаться от участия. Ответ в том, что участие требует формы. Обращение и общественный контроль являются способом перевести конституционную идею в практику. Народ как источник власти - это не магическое состояние, при котором интересы граждан автоматически учитываются без их действий. Это возможность и ответственность участвовать в формировании повестки, сообщать о нарушениях, требовать проверки, влиять на исполнение обязанностей, объединяться для защиты общего интереса.

Если граждане не участвуют, их интересы могут не учитываться полностью. Не обязательно потому, что кто-то сознательно решил причинить вред. Иногда система просто учитывает тех, кто организованнее, громче, профессиональнее и настойчивее. Застройщик приходит с проектом. Подрядчик приходит с договором. Ведомство приходит со своей логикой. Коммерческий интерес приходит с расчетом. Если жители приходят только с разрозненным недовольством, их позиция слабее. Если они приходят с фактами, обращениями, общественным контролем и организацией, их интерес становится частью процесса. В этом и состоит гражданская зрелость: перестать ждать, что общие дела будут устроены правильно без участия тех, кого они касаются. Государство и местное самоуправление имеют обязанности, но гражданское участие помогает увидеть, где эти обязанности не исполнены. Оно не заменяет органы власти, а включает жителей в контроль над тем, как власть действует в конкретной среде.

Здесь важно не впасть в другую крайность. Не нужно думать, что все зависит только от гражданина и что государственные обязанности исчезают, если гражданин не написал обращение. Нет. Обязанности существуют сами по себе. Но обращение является способом потребовать их фактического исполнения. Оно превращает общее "должны" в конкретное "проверьте здесь, устраните это, дайте ответ по этому вопросу". Парадокс народа как источника власти разрешается через организацию. Один гражданин может участвовать, но его участие часто хрупко. Организованные граждане становятся устойчивее. Они создают повторяемую практику, в которой право на участие перестает быть красивой нормой и становится ежедневным навыком.

На этом уровне ЗКН не романтизирует народ и не обожествляет власть. Она видит между ними рабочую связь. Народ участвует не в виде абстрактной массы, а через конкретных людей, документы, обсуждения, проверки, вопросы и контроль. Власть исполняет обязанности не в безвоздушном пространстве, а под вниманием тех, чья жизнь зависит от результата. Обычная ситуация показывает это лучше абстрактных слов. В районе проектируют изменение движения транспорта. Документы размещены формально, обсуждение проходит тихо, большинство жителей узнает о последствиях только тогда, когда привычный маршрут уже изменился. После этого начинаются жалобы: "нас никто не спросил". В другой ситуации жители заранее узнают о проекте, читают схему, собирают

вопросы, направляют замечания, требуют объяснить влияние на пешеходов, детей, остановки и пробки. Даже если решение не полностью меняется, интерес жителей становится частью процесса.

Народ как источник власти не действует автоматически. Он действует через участие. Если жители не входят в процедуру, их интерес может не стать предметом рассмотрения, проверки и решения. Если входят, они не становятся всемогущими, но перестают быть молчаливым фоном. Философия ЗКН учит переводить право на участие в конкретные действия.

## **Глава 15. Поддержка как самостоятельное благо**

Обычно, когда говорят о благах, имеют в виду что-то внешнее: чистый двор, безопасную дорогу, сохраненное дерево, нормальное освещение, ухоженный памятник. Но поддержку людей тоже нужно понимать как благо. Более того, без этого блага многие внешние результаты вообще не появятся. Человек, который действует один, часто переживает не только трудность дела, но и одиночество. Он видит проблему, но не уверен, что правильно ее понимает. Он пишет обращение, но сомневается, не сделал ли ошибку. Он получает формальный ответ и не знает, является ли это концом. Он рассказывает знакомым и слышит: "Зачем тебе это надо?", "Все равно ничего не изменится", "Не лезь". Даже если человек внутренне прав, такая среда обессиливает.

Поддержка меняет состояние человека. Когда рядом есть те, кто понимает смысл обращения, кто уже сталкивался с похожими ответами, кто может подсказать, как действовать дальше, гражданская работа перестает быть одиночным испытанием. Человек чувствует, что его действие не странность и не личная прихоть, а часть общего дела. Это благо нельзя свести к приятному общению. Поддержка имеет практический эффект. Она увеличивает устойчивость. Она помогает не бросить дело после первого отказа. Она ускоряет обучение. Она снижает страх перед органами власти и формальными процедурами. Она делает возможным распределение задач. И она дает человеку радость принадлежности: рядом есть люди, с которыми можно не только спорить и работать, но и радоваться победам, видеть смысл в усилиях, ощущать себя частью созидательной силы. Она создает чувство плеча, без которого многие люди просто не входят в общественную деятельность.

Организация должна осознавать эту функцию. ЗКН нужна не только как юридическое лицо и не только как отправитель обращений. Она нужна как пространство, где человек может быть рядом с единомышленниками без постоянной внутренней войны. Быть одному и быть рядом с людьми, которые движутся в одном направлении, - разные состояния. Для общественной работы это не мелочь, а источник энергии. Однако поддержка не должна превращаться в круг взаимного одобрения без дела. Если люди только утешают друг друга, но не действуют, благо остается неполным. Поддержка в философии ЗКН связана с движением: мы

поддерживаем друг друга, чтобы лучше видеть, писать, обращаться, контролировать, сохранять, исправлять, учить и защищать. Это поддержка действия, а не поддержка пассивности.

Здесь снова важна моральная красота отношений. Человек не должен приходить в организацию и получать новый источник унижения. Если внутри царят грубость, насилие убеждением, презрение, постоянное обесценивание, организация теряет одно из главных благ, которое могла дать. Люди и так сталкиваются с грубостью во внешнем мире. Общественная организация должна быть требовательной, но не унижительной. Поддержка также связана с взаимностью. Нельзя требовать бесконечной эмоциональной работы от одних и ничего не давать взамен. Каждый участник по возможности должен поддерживать других: опытом, вниманием, ответственным отношением, аккуратностью в коммуникации, готовностью выполнить свою часть. Тогда поддержка становится не услугой, а тканью организации.

В такой логике ЗКН понимает человека не как функцию. Гражданин - это не машина по отправке обращений. Он сомневается, злится, боится, нуждается в признании, ясности и радости результата. Если организация учитывает это, она становится устойчивее. Если игнорирует, она теряет людей. Поддержка как благо означает: рядом есть те, кто помогает тебе не исчезнуть из дела, не потерять смысл и разделить победу. А когда человек не исчезает, у города появляется еще один участник изменения.

Представим человека, который сталкивается с проблемой каждый день. Житель впервые написал обращение о разбитом тротуаре и получил ответ, в котором много ссылок на планы, сроки и отсутствие финансирования. Он не понимает, хороший это ответ или уход от проблемы. В одиночку он, скорее всего, закроет письмо и решит, что все бесполезно. В организации кто-то объясняет ему, какие пункты ответа важны, где нет конкретики, что можно спросить повторно, как проверить наличие работ в плане. Человек успокаивается и делает следующий шаг. Поддержка здесь не сводится к словам "держись". Она превращается в способность продолжать. Человек получает не только эмоциональное облегчение, но и понимание метода. А если через несколько месяцев тротуар действительно ремонтируют, радость становится общей: один начал, другие помогли, организация удержала дело, город изменился. Поэтому поддержка является благом: она сохраняет участника для дела и увеличивает количество людей, способных менять город и становиться счастливее от этого изменения.

## **Глава 16. Любовь к себе и отказ от пустого конфликта**

Человек, который хочет себе благ, не должен тратить жизнь на пустой конфликт. Это звучит почти как личный совет, но для философии ЗКН имеет общественное значение. Любовь к себе здесь не означает эгоизм. Она означает способность спросить: что делает мою жизнь лучше, а что хуже? Что приближает меня к благу, а что отдаляет? Если человек каждый

день проходит мимо мусора, опасности, уродства и равнодушия, это влияет на его состояние. Если вместо действия он только злится, спорит в интернете, ищет врага и снова возвращается к той же проблеме, он не приближается к благу. Он продлевает свое несчастье.

Городская проблема может вызвать злость. Это нормально. Но дальше человек выбирает направление. Он может превратить злость в борьбу с людьми. Тогда появляется спор ради спора, желание переубедить любой ценой, унижить, доказать превосходство, нанести ущерб. Внешне это может казаться активностью, но внутри часто происходит ухудшение состояния. Человек становится зависимым от конфликта. Другой путь - спросить, какого блага мне не хватает и как его можно приблизить. Мешает мусор - значит нужен порядок и ответственное содержание. Раздражает опасная дорога - значит нужна безопасность и исполнение обязанности. Болит за дерево - значит нужно сохранение природного блага. Тяжело от одиночества - значит нужна организация и поддержка. Такой вопрос переводит человека из логики врага в логику блага.

Любовь к себе помогает увидеть ценность общественной работы. На первый взгляд кажется, что человек пишет обращения ради других или ради абстрактного города. Но он сам живет в этом городе. Он сам получает больше чистоты, безопасности, красоты, спокойствия, времени, уважения и поддержки. Общественное благо не противоположно личному интересу. В нормальном городе они связаны. Это важное противоядие против цинизма. Циник говорит: "Зачем мне этим заниматься? Я лучше подумаю о себе". Философия ЗКН отвечает: думать о себе глубоко - значит думать и о среде, в которой ты живешь. Человек счастливее не тогда, когда замыкается в частной обороне от плохого мира, а тогда, когда видит, что способен вместе с другими этот мир улучшать. Если вокруг тебя становится больше благ, твоя собственная жизнь тоже становится лучше. Если ты отказываешься от участия, ты не становишься свободнее; ты просто оставляешь свою среду чужим решениям и случайному распаду.

Любовь к себе также требует беречь силы. Пустой конфликт разрушает человека, потому что не дает результата и постоянно поддерживает внутреннее напряжение. Созидательное действие тоже требует сил, но оно дает шанс на изменение. Даже если результат не приходит сразу, человек понимает, что его усилие направлено к благу. Это другое состояние. Отказ от пустого конфликта не означает отказ от спора. Иногда нужно спорить жестко. Иногда нужно обжаловать, требовать, настаивать, публично возражать. Но спор должен иметь предмет и цель. Если после него городское благо стало ближе, спор был инструментом. Если после него осталось только взаимное озлобление, нужно честно спросить, не потеряна ли цель.

Так гражданская философия ЗКН связывает общественное действие с нормальной человеческой жизнью. Она не требует от человека ненавидеть ради города. Она предлагает любить город, людей и себя так, чтобы увеличивать количество благ, а не количество ран. В этом смысле ЗКН - не только про обращения. Обращение является инструментом. Глубже находится выбор: жить в режиме бессильной злости или в режиме организованного созидания. Первый путь может казаться эмоционально понятным, но редко делает жизнь

лучше. Второй путь труднее, зато он дает человеку то, чего не дает пустой конфликт: ощущение смысла, радость результата, единомышленников рядом и спокойное счастье от того, что ты не только переживал за мир, но и сделал его лучше.

Эту мысль легко увидеть на простом примере. Человек каждый день проходит мимо переполненной мусорной площадки. Он фотографирует ее для себя, отправляет друзьям, пишет злые комментарии, спорит с соседями, обвиняет всех подряд. Через месяц площадка остается такой же, а у человека появляется привычка начинать день с раздражения. Другой житель делает иначе: фиксирует даты, проверяет график вывоза, выясняет ответственную организацию, направляет обращение, просит провести проверку, а потом предлагает соседям сообщать о повторяющихся нарушениях по одному шаблону. Первый путь не дает человеку блага, хотя кажется активным. Он усиливает злость и не меняет среду. Второй путь тоже не гарантирует мгновенного результата, но направляет силы к улучшению. Любовь к себе здесь означает выбрать действие, которое может вернуть чистоту, спокойствие и чувство влияния на свою жизнь.

## **Глава 17. Отчуждение и осознанный вклад**

В общественной жизни есть состояние, которое можно назвать отчуждением. Человек живет в городе, но город кажется ему чужим. Он ходит по улицам, но не чувствует, что может на них влиять. Он видит решения, которые меняют его двор, маршрут, воздух, вид из окна, но воспринимает их как что-то пришедшее извне. Он платит, работает, голосует, жалуется, спорит, устает, но между его повседневной жизнью и устройством общего пространства остается разрыв. Для философии ЗКН важно не превращать это слово в туманную жалобу на мир. Отчуждение нужно понимать конкретно. Оно возникает там, где человек перестает видеть связь между своим действием и состоянием среды. Он думает: "Я здесь живу, но это не мое дело"; "я страдаю от этой дороги, но решают другие"; "я вижу нарушение, но мой голос ничего не значит"; "город меня касается, но я не касаюсь города". Так человек отделяется от собственного места жизни.

Часто это отчуждение держится не только на внешних обстоятельствах, но и на внутренней модели города. Человек может жить в модели, где власть всегда недоступна, обращение всегда бесполезно, соседи всегда равнодушны, а любое действие обречено. Иногда такая модель выросла из реального плохого опыта. Но если ее не проверять, она становится клеткой: человек уже не видит новые возможности, даже когда они есть. ЗКН нужна в том числе для того, чтобы помогать человеку проверять такие модели действием. Когда человек узнает, как устроен конкретный вопрос - чья это территория, кто обязан отвечать, какой срок установлен, что можно запросить, как проверить исполнение, - мир вокруг становится менее туманным и менее враждебным. Он не обязательно становится простым, но с ним уже можно взаимодействовать. Но противоположность отчуждению не в том, чтобы растворить человека в коллективе и требовать от него отказаться от себя. Это было бы новой ошибкой. Человек имеет личную жизнь, личные интересы, усталость, границы, право на отдых и собственный путь. Организация, которая требует от участника полного самопожертвования,

не преодолевает отчуждение, а создает другую форму несвободы. Она забирает человека у самого себя под видом общего дела.

Правильная противоположность отчуждению - осозанный вклад. Человек отдает часть своего времени, внимания, знаний и труда не потому, что его заставили, не потому, что он потерял себя, и не потому, что его захватил конфликт. Он понимает, зачем это делает. Он видит благо, ради которого действует. Он знает границы своего участия. Он может объяснить, почему обращение, проверка, обсуждение или помощь другому человеку возвращают ему связь с городом. Это различие принципиально. Когда человек бессознательно втянут в чужую систему решений, он чувствует себя объектом. Когда человек осознанно участвует в общем деле, он остается субъектом. Он не перестает быть отдельной личностью, но его личность перестает быть изолированной. Она получает форму связи с другими людьми и с городской средой.

ЗКН должна строиться именно на такой связи. Организация не должна требовать от человека слепой преданности. Она должна показывать смысл участия. Человек вступает в общее дело не для того, чтобы исчезнуть в нем, а для того, чтобы через общее дело вернуть себе часть влияния на среду своей жизни. Он не отдает время в пустоту. Он вкладывает его в благо, которое потом может получить он сам, его соседи, дети, пожилые люди, будущие жители. Отсюда следует еще одна важная мысль: движение и форма не должны противопоставляться. Одни люди говорят: главное - постоянно действовать, форма не важна. Другие говорят: главное - создать правильную форму, а действие потом появится само. Оба подхода неполны. Действие без формы распадается, забывается, утомляет людей и не накапливает опыт. Форма без действия становится пустой оболочкой. ЗКН нужна как живая форма: устав, правила, органы, членство, ресурсы и порядок существуют для того, чтобы действие не исчезало и не становилось хаосом.

То же относится к словам. В общественной жизни много терминов, которые звучат убедительно: организация, благо, контроль, участие, любовь, город, общественный интерес. Но каждое слово может иметь несколько смыслов. Если не уточнять смысл, люди начинают спорить о словах, не понимая, что говорят о разных вещах. Поэтому философия ЗКН требует смысловой дисциплины: прежде чем действовать, нужно понять, что именно мы называем благом, какой контроль имеем в виду, какую помощь обещаем, где заканчивается личное дело и начинается общий интерес. Половинчатая мысль опасна. Если сказать только "нужно преодолеть отчуждение", можно уйти в красивые разговоры о внутреннем состоянии человека и забыть про дороги, деревья, дворы, документы и обязанности. Если сказать только "нужно менять материальную среду", можно забыть, что люди должны понимать смысл своего участия и не превращаться в усталых исполнителей. Философия ЗКН соединяет оба уровня: материальное благо и осознанное участие.

В этом смысле обращение гражданина становится не только юридическим инструментом, но и способом вернуть связь. Человек пишет не потому, что любит бумагу. Он пишет потому, что через документ его опыт получает общественную форму. Его наблюдение становится фактом. Его боль за место становится требованием. Его одиночное недовольство входит в порядок, где есть адресат, срок, ответ и возможность продолжения. Общественная форма

делает личный труд видимым. Пока человек просто сфотографировал яму для себя, его действие может остаться частным раздражением. Когда фотография приложена к обращению, включена в кейс, использована в повторном контроле и потом помогает другому жителю понять, как фиксировать проблему, она становится частью общего дела. Так малая личная работа начинает жить дольше одного эпизода.

Общественный контроль тоже является способом преодолеть отчуждение. Он говорит жителю: ты не обязан молча смотреть, как меняют твою среду. Ты можешь спрашивать, проверять, участвовать в обсуждении, требовать объяснений, сопоставлять обещания и исполнение. Это не делает человека хозяином всего города в одиночку, но возвращает ему законное место участника. В итоге ЗКН не обещает полного исчезновения напряжения между личным и общим. Такое напряжение всегда будет. Человек всегда будет выбирать, сколько сил отдать делу, где сохранить личные границы, когда помогать, когда отказать, когда спорить, когда остановиться. Задача не в том, чтобы уничтожить это напряжение, а в том, чтобы сделать его осознанным, честным и направленным к благу.

Возьмем не громкий, а повседневный случай. Житель видит, что у его дома каждый год после дождей размывает одну и ту же дорожку. Он привык считать это чужой проблемой: "кто-то должен сделать". Но однажды он понимает, что именно он ходит здесь каждый день, именно его обувь мокнет, именно его ребенок обходит грязь по газону, именно его пожилая соседка боится поскользнуться. Он фотографирует место, узнает, кто отвечает за территорию, пишет обращение и просит соседей добавить свои наблюдения. Он тратит время, но впервые чувствует, что его раздражение стало действием. До обращения человек был отчужден от собственной среды: проблема касалась его, но он не видел своего законного способа участия. После обращения он не стал владельцем дороги и не растворился в коллективе. Он сделал осознанный вклад. Он связал личный интерес с общим благом, а личное раздражение - с формой действия. Именно это добавляет к философии ЗКН важный слой: организация нужна не только для результата во внешнем мире, но и для возвращения человеку связи с тем местом, где он живет.

## **Глава 18. Модель города в голове человека**

Человек действует не с городом "как он есть", а с тем городом, который он понимает, помнит и ожидает увидеть. У каждого жителя есть внутренняя модель города: что здесь возможно, кто за что отвечает, есть ли смысл писать обращения, можно ли доверять соседям, опасно ли спорить, отвечают ли органы власти, способен ли обычный человек что-то изменить. Эта модель складывается из личного опыта, рассказов других людей, привычек, страхов, удачных и неудачных попыток, общего состояния среды. Если человек много раз сталкивался с равнодушием, его модель может стать жесткой: "ничего не работает". Если он видел только конфликты, он начинает считать конфликт единственной формой действия. Если он никогда не получал нормального ответа на обращение, он может думать, что обращение всегда бесполезно. Если в его окружении принято только жаловаться, он будет воспринимать жалобу как естественный предел участия.

Философия ЗКН должна работать именно с этой внутренней моделью. Недостаточно дать человеку образец обращения. Нужно помочь ему иначе увидеть свое место в городе. Он должен понять: между бессилием и полной властью есть пространство законного участия. Он не управляет всем городом, но может зафиксировать факт. Он не решает за орган власти, но может потребовать ответа. Он не обязан быть юристом, но может научиться базовой последовательности действий. Он не один, если рядом есть организация и гражданская сеть. Модель города меняется через опыт. Человек может сколько угодно слышать, что обращения работают, но по-настоящему он поверит в метод, когда пройдет хотя бы один путь: увидит проблему, оформит ее, направит обращение, получит ответ, сравнит ответ с реальностью, сделает следующий шаг. Даже если первый результат неполный, модель уже меняется. Вместо "я ничего не могу" появляется более точная мысль: "я могу сделать первый шаг, понять ответ и продолжить".

В этом смысле ЗКН является не только организацией действия, но и организацией обучения. Она помогает человеку строить более точную модель городской реальности. В плохой модели все смешано: власть, управляющая организация, подрядчик, депутат, суд, прокуратура, сосед, чиновник, закон, слух, эмоция. В хорошей модели есть различия: кто обязан, кто контролирует, кто отвечает, где информация, какой срок, какой документ, какой следующий шаг. Ошибки гражданского мышления часто возникают из-за неверной модели. Человек может считать, что если проблема очевидна, ее обязаны устранить без обращения. Но очевидность для жителя еще не означает, что факт вошел в законный порядок рассмотрения и принятия мер. Он может думать, что если первый ответ плохой, весь инструмент бесполезен. Но плохой ответ может быть основанием для уточнения, жалобы или нового обращения. Он может считать, что если сосед не согласен, значит сосед враг. Но сосед может просто иначе понимать благо, иметь другой опыт или бояться последствий.

Стресс усиливает такие ошибки. Когда человек устал, зол или напуган, он хочет быстрого выхода. Самый легкий выход - обвинить, поссориться, отказаться, написать резкий комментарий, объявить все бессмысленным. Это понятно, но редко полезно. ЗКН должна создавать среду, где правильное действие становится легче: есть образцы, алгоритмы, люди, которые уже проходили похожий путь, нормативные основания, спокойная проверка фактов. Тогда грамотное решение перестает быть подвигом. Организация влияет на выбор человека через среду. Если вокруг него люди только обесценивают действие, его собственная модель сужается. Если вокруг люди фиксируют проблемы, пишут обращения, обсуждают ответы и делятся результатами, его модель расширяется. Он начинает видеть не только препятствия, но и инструменты. Это один из главных смыслов гражданской сети: она меняет не только городскую среду, но и среду принятия решений.

Среда принятия решений тоже является благом. Человеку легче выбрать разумное действие, если вокруг есть спокойные примеры, понятные инструкции и люди, которые не подталкивают его к бессильной злости. Организация создает такую среду. Она снижает цену правильного решения: не надо заново изобретать путь, не надо одному выдерживать неопределенность, не надо угадывать, что делать после ответа. При этом эмоции не нужно объявлять врагом. Эмоция показывает, что благо важно. Человек злится из-за мусора,

потому что чистота имеет значение. Ему больно из-за спиленного дерева, потому что природа не безразлична. Его задевает грубый ответ, потому что достоинство важно. Ошибка начинается не в самой эмоции, а в том, что эмоция остается единственным руководителем. Философия ЗКН предлагает перевод: эмоция указывает на ценность, разум выбирает форму, право дает инструмент, организация поддерживает продолжение.

Свобода гражданина увеличивается через обучение. Свободен не тот, кто просто может высказаться, а тот, кто понимает варианты действия и их последствия. Если человек знает только два варианта - молчать или ругаться, его свобода узка. Если он знает обращение, запрос информации, общественное обсуждение, общественный контроль, жалобу, судебное оспаривание, коллективное действие, методическую помощь и границы каждого инструмента, его свобода становится практической. Поэтому ЗКН должна делать гражданское действие привычным. Не героическим, не редким, не доступным только самым настойчивым, а понятным и повторяемым. Как человек привыкает проверять прогноз погоды перед выходом, так он может привыкнуть проверять полномочия перед обращением. Как он сохраняет чек после покупки, так он может сохранять ответ органа власти. Как он учится выбирать маршрут, так он может учиться выбирать правовой инструмент.

Такая привычка меняет город медленно, но глубоко. Там, где много людей имеют модель "я могу действовать", город становится менее бесхозным. Там, где много людей живут в модели "все решат без меня", город легче становится предметом чужих решений. ЗКН работает за первую модель. В реальной работе это часто начинается буднично. Житель видит во дворе яму и сразу думает: "Бесполезно, ее годами никто не чинит". Это его старая модель. Сосед предлагает: "Давай хотя бы проверим, кто отвечает за этот участок, сфотографируем и направим обращение". Житель сомневается, но соглашается. Через месяц приходит ответ: ремонт включен в план на определенный срок. Срок срывается, но теперь у жителей есть документ, дата, адресат и основание для повторного обращения. Проблема еще не решена, но модель уже изменилась: это не пустота, а процесс, в котором можно делать следующие шаги.

Главная перемена произошла не только во дворе, а в голове человека. Он увидел, что между раздражением и результатом есть цепочка действий. Его старая модель "ничего не работает" стала точнее: "не все работает сразу, но можно фиксировать, требовать, проверять и продолжать". Для философии ЗКН это принципиально: организация меняет город, помогая людям менять модель своего участия в городе.

## **Часть IV. Качество, культура и результат**

### **Глава 19. Городское богатство и цена времени**

О городе часто говорят через деньги: бюджет, стоимость работ, цена контракта, размер ущерба, стоимость недвижимости. Эти показатели важны, но они не исчерпывают городское

богатство. Город богат не только тогда, когда в нем много дорогих объектов. Он богат тогда, когда у жителей есть много доступных благ: чистый воздух, безопасные маршруты, зеленые зоны, понятные процедуры, уважительное общение, сохраненная память, удобные дворы, рабочий общественный транспорт, спокойствие и возможность влиять на среду. Городское богатство нужно измерять не только тем, что построено, но и тем, что реально полезно. Можно построить красивую площадь, но если на ней нет тени, людям тяжело находиться там летом. Можно отремонтировать двор, но если после ремонта невозможно пройти с коляской, полезность сомнительна. Можно поставить информационный стенд, но если он не помогает человеку понять, куда обращаться, он не создает ясности. Благо существует не в отчете, а в жизни.

Полезность всегда связана с потребностью. Человеку нужно пройти, дышать, видеть, помнить, отдыхать, работать, воспитывать детей, не бояться, не тратить лишние силы на преодоление среды. Поэтому городское благо нельзя оценивать только глазами подрядчика или чиновника. Его нужно оценивать глазами тех, кто будет этим пользоваться. ЗКН в этом смысле является организацией проверки полезности: стало ли людям безопаснее, чище, понятнее, спокойнее, достойнее? Самая скрытая цена плохого города - время. Разбитая дорога крадет время обхода и ремонта автомобиля. Плохой тротуар крадет время родителей, пожилых и маломобильных людей. Непонятный ответ органа власти крадет время повторных обращений. Отсутствие освещения крадет время безопасной жизни, потому что человек начинает менять маршрут или отказываться от выхода вечером. Пробка, свалка, грязь, шум, опасность и бюрократическая неопределенность - все это формы потери человеческого времени.

Время важно потому, что оно невосполнимо. Деньги можно заработать снова, вещь можно купить, документ можно перепечатать. Но час, потраченный на обход ямы, ожидание ответа без смысла, спор из-за очевидного нарушения или повторное объяснение одной и той же проблемы, не возвращается. Поэтому защита городской среды является также защитой времени жителей. ЗКН должна говорить об этом прямо: плохая среда не просто раздражает. Она отнимает жизнь малыми частями. Каждый день человек немного устает от того, что могло быть исправлено. Каждый день он тратит внимание на то, что должно было работать. Каждый день он несет издержки чужой бесхозяйственности. Когда организация добивается исправления, она возвращает людям не только объект, но и часть их времени.

Городское богатство создается соединением природы, труда, знаний и организации. Дерево не создается постановлением. Оно растет во времени, использует почву, воду, воздух, уход и защиту. Дорога не существует только в смете: ее нужно спроектировать, построить, содержать, ремонтировать, контролировать. Памятник не сохраняется сам: нужны учет, уход, уважение, проверка, финансирование, внимание жителей. Любое благо держится на связке условий. Из этого следует важная мысль: природа не является внешним украшением города. Она входит в его богатство. Воздух, вода, зеленые зоны, зрелые деревья, рельеф, тень, почва, естественные пространства - это не пустые места, ожидающие застройки. Это уже существующие блага, которые часто становятся видимыми только после утраты. Когда дерево спилено, тень исчезает сразу, а новое дерево не заменяет его завтра. Когда водный объект загрязнен, страдает не только вид, но и жизнь вокруг него.

Труд жителей тоже входит в городское богатство. Человек, который фиксирует проблему, пишет обращение, помогает соседу, читает ответ, ведет базу кейсов, участвует в обсуждении, создает не только документ. Он создает способность города исправлять себя. Такой труд может быть невидимым, потому что его результатом часто является не предмет, а улучшенный порядок: ответ получен, нарушение устранено, опыт сохранен, следующий человек действует быстрее. Поэтому ЗКН должна беречь не только деньги и имущество, но и трудовое время участников. Если организация не учитывает, сколько сил стоит одно обращение, один выезд, один разбор ответа, один разговор с жителями, она будет неправильно распределять нагрузку. Учет времени - это не сухая бюрократия, а уважение к человеческой жизни. Кто не считает время участников, тот рискует разрушить людей, которые создают городские блага.

Совместное действие увеличивает полезный эффект времени. Один человек за вечер может написать одно обращение и допустить ошибки. Группа за тот же вечер может разделить работу: один уточнит адрес, другой найдет норму, третий подготовит фотографии, четвертый проверит формулировку, пятый сохранит кейс для будущего. Формально каждый потратил время. Но общий результат больше суммы отдельных усилий, потому что труд соединен планомерно. Именно поэтому организация является способом экономии общественного времени. Она не просто добавляет новые собрания и документы. В правильной форме она уменьшает хаос. Вместо десяти людей, которые по отдельности ищут один и тот же ответ, появляется один общий материал. Вместо десятка ошибок появляется проверенный алгоритм. Вместо одиночного выгорания появляется распределение ролей. Организация оправдана там, где она делает действие точнее, быстрее и устойчивее.

Планомерность не означает жесткое командование каждым шагом. Она означает, что люди понимают общую цель, порядок действий и место своего вклада. В городе это особенно важно, потому что городские проблемы связаны друг с другом. Освещение влияет на безопасность. Дорога влияет на время. Дерево влияет на воздух и температуру. Памятник влияет на память. Ответ органа власти влияет на доверие. Если действовать фрагментарно, эти связи теряются. Если действовать планомерно, они становятся частью стратегии. Городское богатство также требует различать видимость и содержание. Не всякая активность создает благо. Не всякий ремонт улучшает среду. Не всякая публичная кампания приближает результат. Не всякая помощь делает человека сильнее. Нужно спрашивать: что изменилось в жизни жителей? Кому стало легче? Чье время сэкономлено? Какая обязанность начала исполняться? Какой опыт сохранен? Какое благо стало доступнее?

Эти вопросы делают философию ЗКН практичной. Они не позволяют раствориться в лозунгах. Если после действия стало больше чистоты, безопасности, ясности, памяти, зелени, уважения, доступности и способности людей действовать дальше, значит, организация создала городское богатство. Если после действия остались только шум, усталость и новый конфликт, нужно проверять, не потеряна ли цель. Городское богатство не принадлежит одному человеку, но создается через действия конкретных людей. В этом его особенность. Один участник может внести малую часть: фотографию, обращение,

консультацию, таблицу, разговор, проверку ответа. Но если эти малые части соединяются, возникает общее благо. Так личное время превращается в общественную пользу.

Так ЗКН видит за городскими проблемами реальную цену человеческой жизни. Грязь, опасность, бесхозяйственность, формальные ответы, уничтожение природы и памяти - это не просто недостатки управления. Это утечки городского богатства. Обращение, контроль, организация, взаимность и бережность - это способы эти утечки закрывать. Представим решение, которое на первый взгляд кажется мелким. Во дворе есть разбитая дорожка, по которой каждый день ходят двести человек. Каждый тратит лишние две минуты на обход, выбирая сухое место или балансируя между лужами. В день это уже сотни минут. За месяц - десятки часов. За год - огромный кусок человеческой жизни, потраченный не на отдых, семью, работу или прогулку, а на преодоление плохой среды. Несколько жителей собирают фотографии, направляют обращение, контролируют ответ и добиваются ремонта. Внешне исправлена дорожка. По сути, людям возвращено время.

Этот пример показывает, что городское благо имеет скрытую временную стоимость. Разбитая дорожка кажется мелочью только тому, кто не считает повторяющиеся потери. ЗКН должна уметь видеть такие потери и переводить их в действие. Тогда борьба за двор становится не капризом, а защитой человеческого времени и городского богатства.

## **Глава 20. Благо как предмет обращения**

Обращение ЗКН должно начинаться не с раздражения и даже не с нарушения, а с вопроса о благе. Нарушение важно потому, что оно разрушает благо или мешает его создать. Яма важна не как геометрический дефект асфальта, а как угроза безопасному движению. Свалка важна не как неприятная куча мусора, а как уничтожение чистоты, здоровья, достоинства двора и спокойствия жителей. Спил дерева важен не только как повреждение зеленого насаждения, а как утрата тени, воздуха, красоты, памяти места и природной устойчивости. Если обращение строится только вокруг нарушения, оно легко превращается в формальный спор о норме. Если оно строится вокруг блага, норма получает человеческий смысл. Тогда вопрос звучит не так: "найдите виновного, потому что нам не нравится". Он звучит иначе: "необходимо защитить конкретное благо, поскольку закон возлагает на публичного адресата обязанность обеспечить порядок, безопасность, сохранность, доступность или благоприятную среду". Это более сильная философия, потому что она соединяет человеческую потребность, правовую норму и требование действия.

Благо делает обращение честнее. Человек может ошибиться в юридической квалификации. Он может не знать точную статью, не понимать всех полномочий, не владеть профессиональным языком. Но он часто ясно понимает, какое благо исчезает: стало опасно ходить, стало грязно дышать, стало страшно вечером, стало невозможно пройти с коляской, исчезла тень, повреждена память, потеряно уважение. Задача организации - помочь перевести это понимание на язык факта, закона и полномочия. То есть помочь человеку понять устройство конкретной ситуации: кто связан с благом обязанностью, какая норма

действует, какой орган компетентен, какой результат можно требовать и как потом проверить исполнение. Поэтому факт в философии ЗКН не является сухой единицей учета. Факт отвечает на вопрос: что именно угрожает благу? Фотография темного прохода показывает угрозу безопасности. Акт осмотра дерева показывает угрозу зеленой среде. Ответ органа власти без ответа по существу показывает угрозу правовой ясности. Сведения о сроках показывают угрозу своевременности. Факт нужен не для накопления бумаги, а для защиты живой полезности города.

ЗКН должна избегать двух ошибок. Первая ошибка - эмоциональная: писать так, будто одного возмущения достаточно. Вторая ошибка - канцелярская: писать так, будто одних ссылок на нормы достаточно. Обращение становится сильным там, где эмоция указывает на благо, факт показывает угрозу, закон дает обязанность, а требование формулирует меру. Это и есть зрелая структура гражданского действия. У обращения должен быть предмет блага. Не просто "прошу разобраться". Разобраться можно бесконечно. Не просто "примите меры". Меры бывают любыми. Нужно формулировать, какое состояние должно быть восстановлено или создано: обеспечить освещение, устранить препятствие, восстановить безопасный проход, провести проверку законности работ, предоставить сведения, принять меры по сохранению объекта, сообщить о сроках исполнения, направить обращение по компетенции. Чем точнее благо, тем точнее требование.

Эта логика меняет и язык общения с жителями. Когда человек приходит в организацию с фразой "у нас бардак", его не нужно стыдить за неточность. Нужно спросить: какое благо нарушено? Безопасность? Чистота? Тишина? Доступность? Память? Право на ответ? Уважение? После этого хаотичное недовольство начинает превращаться в предмет действия. Человек сам видит, что его чувство не пустое. За ним стоит конкретная потребность городской жизни. Благо также помогает не потерять цель в конфликте. Если спор идет вокруг дерева, легко начать воевать с подрядчиком, чиновником, соседом, застройщиком. Но если в центре благо, вопрос остается точным: как сохранить зеленую среду, законность работ, безопасность и уважение к месту? Враг может захватить внимание. Благо возвращает внимание к результату.

Эта глава важна для всей книги, потому что она уточняет смысл обращений. ЗКН пишет не ради количества документов, не ради формального участия и не ради чувства собственной правоты. ЗКН действует ради благ. Документ является инструментом. Закон является опорой. Организация является формой. Но предметом остается благо, которое делает жизнь людей безопаснее, чище, спокойнее, достойнее и свободнее. В городском дворе эта логика видна особенно ясно. Во дворе хотят поставить металлическое ограждение так, что короткий путь к остановке станет недоступным для пожилых людей и родителей с колясками. Формально кто-то может сказать: "это просто забор". Другой скажет: "это благоустройство". Третий скажет: "так красивее". Но жители видят другое: исчезает благо доступного маршрута. Теперь пожилому человеку придется обходить двор по длинной дуге, а родитель с ребенком будет идти рядом с проезжей частью. Обращение в такой ситуации должно быть не просто против забора. Оно должно быть за благо: безопасный и доступный проход.

Если писать "нам не нравится забор", ответ может быть таким же поверхностным: "ограждение предусмотрено". Если писать о защите доступного маршрута, безопасность и права жителей становятся предметом рассмотрения. Нужно проверить схему движения, учесть маломобильных граждан, оценить безопасность, определить полномочия и объяснить решение по существу. Так благо превращает бытовое недовольство в законный вопрос о качестве среды.

## **Глава 21. Контроль исполнения: город меняется не ответом, а действием**

Ответ на обращение важен, но город меняется не ответом. Город меняется тогда, когда обязанность исполнена, нарушение устранено, благо создано или защищено. Если на бумаге написано, что освещение восстановлено, но вечером проход остается темным, благо не появилось. Если орган сообщил, что работы проведены, но яма на дороге осталась, ответ не равен результату. Если в письме обещано провести проверку, но последствия проверки не ясны, действие не завершено. Поэтому философия ЗКН должна различать три уровня: ответ, мера и результат. Ответ - это документальная реакция. Мера - это действие, которое адресат обещает или обязан выполнить. Результат - это изменение состояния городской среды. Слабая гражданская практика останавливается на ответе. Более зрелая спрашивает о мере. Практика ЗКН должна идти до результата или до ясного понимания, почему результат не достигнут и какой следующий законный шаг возможен.

Контроль исполнения не означает недоверие ко всем. Он означает уважение к предмету. Если речь идет о безопасности, чистоте, дереве, памяти или доступности, нельзя удовлетвориться словами. Нужно проверить состояние места. Иногда орган власти действительно исполняет обязанность, и тогда контроль подтверждает нормальную работу. Иногда ответ частично соответствует действительности. Иногда ответ формален. Контроль нужен для различения этих ситуаций. Контроль исполнения состоит из простых действий. Нужно сохранить исходные материалы: фотографии, даты, адрес, текст обращения. Нужно сохранить ответ. Нужно проверить срок. Нужно выйти на место или получить проверяемые сведения. Нужно сравнить: что просили, что ответили, что сделано фактически. Нужно зафиксировать результат. Если благо восстановлено - сохранить кейс как положительный опыт. Если нет - определить следующий шаг.

ЗКН должна учить читать ответ как рабочий документ. В ответе нужно искать не красивый тон, а содержание: кто рассмотрел, какие доводы проверены, какие нормы применены, какие факты установлены, какая мера принята, какой срок указан, кто исполнитель, куда можно обжаловать. Если этих элементов нет, ответ может быть вежливым, но слабым. Вежливость не заменяет существа. Контроль исполнения делает организацию взрослее. Без него легко попасть в иллюзию активности: написали много обращений, получили много писем, провели много обсуждений. Но если не проверять результат, неизвестно, создано ли благо. Организация может устать от собственной бумаги и не заметить, что город не изменился. Контроль возвращает практику к реальности.

Этот принцип особенно важен для собрания членов организации. Собрание не должно быть только местом эмоционального обмена или утверждения общих позиций. Оно может быть органом проверки качества: какие кейсы доведены до результата, где получена отписка, где нужен повторный шаг, где обращение было слабым, где требуется помощь, где можно создать образец для будущих участников. Так собрание членов становится не формальностью, а механизмом общественного разума организации. Группа проверки качества в ЗКН может быть именно собранием членов, потому что качество гражданского действия не должно принадлежать узкому кругу экспертов. Если только один человек умеет проверять обращения, организация уязвима. Если собрание постепенно учится задавать правильные вопросы, качество становится общей культурой. Каждый участник видит, как факт превращается в требование, требование - в ответ, ответ - в проверку, проверка - в следующий шаг.

Контроль исполнения также защищает от манипуляций. Иногда публичный адресат может сообщить о решении проблемы, рассчитывая, что никто не проверит. Иногда подрядчик может выполнить работу внешне, но оставить дефект. Иногда жители могут преувеличить успех или не заметить, что мера не решает благо. Проверка не позволяет всем сторонам жить в удобной версии. Она возвращает разговор к фактам. Но контроль исполнения должен быть бережным. Нельзя превращать его в бесконечное подозрение, когда любой ответ заранее считается ложью. Такая позиция разрушает доверие и выжигает участников. Правильная позиция другая: мы проверяем не потому, что все враги, а потому, что благо должно быть реальным. Если исполнено - признаем. Если не исполнено - продолжаем. Если исполнено плохо - уточняем. Если полномочия не те - перенаправляем. Это холодная и честная работа.

Простой пример показывает цену качества. Жители добились ответа, что мусорная площадка будет приведена в порядок. Через неделю в письме указано: "работы выполнены". Один участник радуется: есть результат. Другой предлагает проверить. На месте оказывается, что мусор вывезли, но разбитое ограждение осталось, контейнеры стоят на земле, после дождя образуется грязь, а доступ для спецтехники не решен. Значит, благо чистой и нормально организованной площадки восстановлено только частично. Если остановиться на ответе, кейс можно считать закрытым. Если смотреть на благо, становится видно: проблема решена не полностью. Контроль исполнения помогает отделить бумажный результат от реального. ЗКН в такой ситуации не должна обесценивать сделанное, но должна требовать продолжения: что именно выполнено, какие работы остались, кто отвечает за площадку, в какой срок будет устранена оставшаяся проблема.

## **Глава 22. Лучше меньше, да лучше**

Общественная организация часто испытывает соблазн количества. Больше обращений, больше постов, больше участников, больше собраний, больше громких тем, больше одновременных направлений. Количество создает ощущение силы. Оно удобно для отчетов и внутреннего воодушевления. Но количество само по себе не доказывает зрелость. Иногда

оно скрывает слабость: много начато, мало доведено; много сказано, мало проверено; много шума, мало созданных благ. Для ЗКН принцип качества важнее принципа скорости. Лучше одно обращение, где ясно названо благо, точно установлен адресат, приложены доказательства, сформулирована мера и предусмотрен контроль исполнения, чем десять обращений, написанных на эмоции. Лучше один кейс, доведенный до результата и превращенный в методичку, чем двадцать незавершенных попыток. Лучше одно собрание, на котором разобрали ошибки и приняли рабочие решения, чем несколько встреч, после которых никто не понял следующий шаг.

Это не означает медлительность ради медлительности. В городских ситуациях иногда нужно действовать быстро: пилят деревья, разрушают объект, перекрывают проход, проводят опасные работы. Но даже срочность не отменяет качества. Срочное обращение тоже должно отвечать на главные вопросы: какое благо под угрозой, где факт, кто адресат, какая мера нужна сейчас, что нужно проверить потом. Скорость без структуры превращается в хаос. Структура без способности к быстрой превращается в бюрократию. ЗКН должна соединять оба элемента. Качество начинается с честного признания ограниченности. Организация не может одновременно глубоко вести все темы города. Если она пытается делать всё, она рискует делать всё поверхностно. Поэтому нужна расстановка приоритетов. Какие блага наиболее важны? Где угроза необратима? Где есть полномочия и шанс результата? Где участники готовы вести дело? Где кейс может стать обучающим примером? Эти вопросы помогают не распыляться.

Качество требует подготовки людей. Нельзя рассчитывать, что участник сразу будет писать сильные обращения, читать ответы, разбираться в компетенции, вести переговоры и выдерживать давление. Этому нужно учиться. Организация должна считать обучение не роскошью, а частью работы. Если не вкладываться в людей, количество обращений будет расти быстрее, чем качество действия. Качество требует проверки. Именно здесь собрание членов получает особую роль. Оно может быть местом, где организация не просто утверждает решения, а проверяет их зрелость. Перед важным обращением собрание может спросить: какое благо защищаем, достаточно ли фактов, верный ли адресат, есть ли нормативное основание, ясна ли мера, кто контролирует срок, что делаем после ответа? После ответа собрание может спросить: ответ по существу или нет, исполнено ли, нужен ли следующий шаг, чему научил кейс?

Такая проверка не должна превращаться в придирки. Ее цель - не унижить автора обращения и не показать, кто умнее. Ее цель - сделать действие сильнее. В хорошей организации критика является формой заботы о результате. Если слабое обращение отправлено без проверки, потом страдает не только автор. Страдает благо, потому что шанс защиты уменьшается. Страдают участники, потому что получают плохой опыт. Страдает доверие к организации. Качество также требует памяти. Если каждый кейс начинается с нуля, организация теряет накопленный труд. Нужно сохранять образцы обращений, ответы, решения, фотографии до и после, ошибки, удачные формулировки, применимые нормы, сроки, адресатов. Память организации - это не архив ради архива. Это способ сделать следующий шаг быстрее и точнее.

Принцип "лучше меньше, да лучше" защищает ЗКН от превращения в фабрику бумаг. Бумага нужна, но бумага не является целью. Цель - благо и способность жителей действовать. Если документ не приближает благо, нужно спросить, зачем он нужен. Если активность не создает результата, нужно изменить метод. Если организация устаёт от собственных процессов, нужно сократить лишнее и оставить главное. Качество связано и с моральным авторитетом. К организации начинают прислушиваться не потому, что она громче всех, а потому что она работает точно. Если ЗКН редко ошибается в фактах, аккуратно формулирует требования, признаёт исполнение там, где оно есть, не раздувает конфликт без предмета и доводит дела до проверки, её слово становится весомее. Авторитет не назначается. Он накапливается качеством.

Представим обычный городской чат. За неделю в нем появляется двадцать жалоб: яма, мусор, шум, парковка, дерево, граффити, собаки, фонарь. Участники хотят срочно написать обращения по всем темам. Собрание членов ЗКН предлагает другой порядок: выбрать три кейса. Первый - опасный и срочный. Второй - типовой, из него можно сделать образец. Третий - связан с необратимой утратой дерева. Остальные фиксируются в список, но не берутся поверхностно. Через месяц два кейса доведены до ответа по существу, один - до фактического результата, а по третьему создан алгоритм для похожих ситуаций. Если бы организация погналась за количеством, она могла бы получить двадцать слабых писем и двадцать разочарований. Выбор меньшего числа кейсов позволил вложить внимание, проверить факты, распределить роли и сохранить опыт. Это не отказ от остальных проблем, а зрелое управление ресурсом. ЗКН не должна мерить свою силу количеством начатого. Её сила - в качестве доведенного.

## **Глава 23. Культура гражданского действия**

Слово "культура" часто понимают слишком узко: театр, музей, литература, памятники, язык. Все это важно, но для ЗКН культура шире. Культура - это то, что вошло в привычку, быт и способ поведения. Если человек один раз написал хорошее обращение, это полезный эпизод. Если жители привыкают фиксировать факты, уважительно спорить, читать ответы, проверять исполнение и помогать друг другу, это уже культура гражданского действия. Культура отличается от вспышки. Вспышка возникает быстро: возмутились, написали, поспорили, устали, забыли. Культура формируется медленно: появились образцы, роли, привычки, язык, правила, память, обучение, проверка качества. Вспышка зависит от эмоции. Культура выдерживает период, когда эмоция прошла. Поэтому ЗКН нужна не только как организация быстрых реакций, но и как среда, где правильное действие становится нормальным.

Культура гражданского действия начинается с языка. Пока жители говорят только "бардак", "ужас", "всем плевать", "ничего не работает", они выражают реальное состояние, но не получают инструмента. ЗКН должна помогать переводить эти слова: бардак - это ненадлежащее содержание; ужас - это угроза безопасности; всем плевать - это отсутствие контроля исполнения; ничего не работает - это разрыв между обязанностью и результатом.

Такой перевод не убивает эмоцию. Он дает ей форму. Второй элемент культуры - уважение к факту. Факт не должен подгоняться под заранее выбранный вывод. Если дерево закономерно аварийное, нельзя делать вид, что это не так. Если орган власти исполнил обязанность, нужно признать исполнение. Если жители ошиблись в адресате, нужно исправить адресата. Если ответ частично верен, нужно отделить верное от неверного. Такая честность может быть неудобной, но без нее организация теряет доверие.

Третий элемент культуры - обучение. Усердие не заменяет знания. Можно искренне хотеть добра городу и при этом писать слабые обращения, неправильно понимать полномочия, путать управляющую организацию с органом власти, требовать невозможного или пропускать срок. Поэтому ЗКН должна учить не только новичков, но и постоянных участников. Право, городская среда, общественный контроль и организация меняются; значит, обучение должно быть постоянным. Четвертый элемент культуры - терпение к сложным процессам. Городская работа редко дает мгновенный результат. Есть сроки, переадресации, проверки, ответы, повторные обращения, обжалования, обсуждения, бюджетные циклы, технические ограничения. Культура нужна для того, чтобы участник не решил после первого слабого ответа, что все бессмысленно. Он должен видеть процесс как цепочку, а не как единичный удар.

Пятый элемент культуры - способность спорить без разрушения. В ЗКН неизбежны разногласия: какой кейс важнее, как формулировать требование, нужно ли публичное давление, достаточно ли фактов, стоит ли помогать человеку, который сам не участвует. Культура проявляется в том, что спор ведется вокруг блага, факта, закона и ресурса организации, а не вокруг личного превосходства. Несогласие не должно превращаться в вражду. Шестой элемент культуры - бережность к людям. Гражданская работа требует сил. Если организация превращает активных участников в вечных исполнителей чужих задач, культура разрушается. Если она учит распределять роли, признавать вклад, благодарить за труд, устанавливать границы и не стыдиться за усталость, культура укрепляется. ЗКН должна создавать не только городские блага, но и нормальную среду внутри себя.

Седьмой элемент культуры - связь знания с практикой. Нельзя превращать правовое просвещение в абстрактные лекции, которые не помогают человеку действовать. Но нельзя и действовать без понимания. Правильная форма - обучение на кейсах: вот проблема, вот благо, вот факт, вот норма, вот адресат, вот текст, вот ответ, вот проверка, вот ошибка, вот следующий шаг. Так знание входит в привычку. Культура гражданского действия - это долгий результат. Ее нельзя принять одним решением собрания. Ее нужно выращивать через повторение, примеры, разборки, обучение, правила и личное поведение участников. Если ЗКН сможет создать такую культуру, ее значение будет шире отдельных кейсов. Она будет менять способ, которым жители видят город и свое место в нем.

Культура видна именно в таких будничных ситуациях. В домовом чате появляется сообщение: "У нас опять всё разваливается, управляющая организация ничего не делает". Обычно после этого начинается ссора. Но один участник ЗКН предлагает другой порядок: отделить эмоции от фактов, составить список конкретных дефектов, сфотографировать каждый, определить, что относится к общему имуществу, что к муниципальной территории,

что к подрядчику, а затем подготовить обращения по адресатам. Через неделю в чате уже не общий крик, а таблица с фактами и сроками. Это и есть культура. Люди не стали менее эмоциональными и не перестали видеть проблему. Но они научились переводить раздражение в форму действия. Появился язык, порядок, уважение к факту, распределение ролей и возможность проверить результат. Так ЗКН меняет не только двор, но и привычку жителей реагировать на проблемы.

## Глава 24. Гражданская кооперация

Гражданская кооперация - это не просто совместная работа. Это способ соединить личный интерес с общим благом так, чтобы человек не исчезал в коллективе и не оставался один на один с проблемой. Один житель хочет безопасный проход для себя. Другой хочет, чтобы ребенку было где гулять. Третий хочет сохранить дерево. Четвертый хочет нормальный ответ от органа власти. Если каждый действует отдельно, силы рассеиваются. Если они соединяются вокруг общего блага, появляется новое качество: люди не только решают задачу, но и переживают радость совместной силы. Кооперация отличается от потребления услуг. Потребитель приходит и говорит: "решите за меня". Участник кооперации говорит: "я готов вложить часть своего времени, знаний или внимания, чтобы вместе решить общий вопрос". Это не означает, что все должны делать одинаково много. У людей разные возможности. Кто-то пишет текст, кто-то делает фотографии, кто-то проверяет адрес, кто-то читает закон, кто-то идет на встречу, кто-то ведет таблицу, кто-то морально поддерживает. Важно, чтобы вклад был признан и связан с общей целью.

Кооперация отличается и от безличного коллектива. В безличном коллективе человек может потерять ответственность: "кто-нибудь сделает". В гражданской кооперации роль каждого видна. Если один обещал проверить ответ, он проверяет. Если другой обещал собрать фотографии, он собирает. Если третий не может выполнить задачу, он говорит об этом заранее. Такая ясность не унижает, а освобождает: люди понимают, кто за что отвечает. ЗКН может строить кооперацию вокруг карточки кейса. В карточке есть благо, угроза, факты, адресат, нормативное основание, текст обращения, срок, ответ, проверка исполнения, следующий шаг, ответственные участники. Такая карточка превращает общий разговор в общую работу. Она показывает, где вклад нужен, где уже сделано, где есть задержка, где нужен контроль качества.

Гражданская кооперация особенно важна потому, что городские проблемы сложны. Один человек редко видит всю картину. Житель знает место. Юрист знает норму. Активист знает историю похожих кейсов. Пожилой сосед помнит, как территория выглядела раньше. Родитель понимает маршрут детей. Специалист может оценить дерево или дорогу. Организация собирает эти знания в один порядок. Так общее благо защищается не абстрактным мнением, а соединением разных наблюдений. Кооперация делает личную выгоду честной. В общественной деятельности иногда стесняются говорить о личной пользе, будто настоящий участник должен думать только о других. Но это неверно. Человек имеет право хотеть безопасный двор для себя, чистый воздух для своей семьи,

сохраненное дерево перед своим окном, нормальный маршрут до своей остановки. Вопрос не в том, есть ли личный интерес. Вопрос в том, превращается ли он в требование общего блага. Если благо открыто многим и защищается законно, личный интерес становится частью общественного интереса.

Кооперация требует правил. Без правил совместность быстро превращается в хаос. Нужны понятные роли, порядок принятия решений, границы помощи, учет времени, правила качества, порядок хранения материалов, уважение к собранию членов. Если организация не устанавливает правил, сильные участники начинают тянуть всё на себе, слабые теряются, случайные люди требуют результата без участия, а конфликтные участники используют общее дело для личных споров. Собрание членов является естественным местом гражданской кооперации. Там участники могут не только голосовать, но и распределять задачи, проверять качество, признавать вклад, обсуждать сложные кейсы, решать, какие блага сейчас приоритетны. Если собрание работает живо, оно становится не формальной процедурой, а узлом организации. Через него одиночные усилия превращаются в общий метод.

Гражданская кооперация создает доверие. Доверие возникает не из призывов, а из повторяемого опыта: человек обещал - сделал; организация сказала - проверила; обращение отправлено - срок отслеживается; ответ получен - разобран; результат достигнут - сохранен; ошибка совершена - признана и исправлена. Такое доверие нельзя купить и нельзя объявить. Оно вырастает действием. Из этого доверия рождается особое состояние: человеку хорошо среди тех, кто не только разделяет его раздражение проблемой, но и разделяет с ним путь к решению. Кооперация рождается из конкретной проблемы. На улице исчезает безопасный проход из-за стихийной парковки. Один житель каждый день ругается, но ничего не меняется. Потом несколько человек распределяют роли: один фотографирует ситуацию в разное время, второй отмечает участок на карте, третий ищет правила благоустройства и дорожной безопасности, четвертый пишет обращение, пятый отслеживает срок, шестой проверяет ответ на месте. Через некоторое время появляются материалы для установки ограничителей или изменения организации движения.

Ни один участник в одиночку не сделал всего. Но вместе они создали силу, которой не было у отдельного раздраженного жителя. Личный интерес каждого - пройти безопасно - стал общим благом. Кооперация не растворила людей, а связала их роли. И если проход действительно становится безопаснее, победа принадлежит не абстрактной организации, а живым людям, которые вместе сделали мир вокруг себя лучше. Именно так ЗКН может превращать городское недовольство в устойчивое действие и в источник человеческого счастья.

## **Глава 25. Волокита как враг городских благ**

Волокита кажется скучным словом, но для городской среды она разрушительна. Дерево можно потерять не только от пилы, но и от затянутой проверки. Дорога может оставаться

опасной не только из-за отсутствия денег, но и из-за бесконечного перекалывания ответственности. Житель может перестать верить в право не только из-за прямого отказа, но и из-за ответов, которые ничего не решают. Волокита убивает благо временем. Волокита не всегда выглядит как грубое нарушение. Иногда она выглядит вежливо: "ваше обращение рассмотрено", "информация принята к сведению", "вопрос находится на контроле", "будет учтено при планировании", "направлено для рассмотрения". Эти фразы могут быть законными и полезными, если за ними есть содержание. Но если они заменяют проверку, меру, срок и ответственность, они становятся формой бездействия.

Философия ЗКН должна видеть в волоките не личного врага, а системную угрозу благам. Если организация начнет воевать с каждым должностным лицом как с противником, она потеряет цель. Но если она будет спокойно и настойчиво выявлять разрывы между обязанностью и результатом, она сможет действовать точнее. Вопрос не в том, чтобы унижить адресата. Вопрос в том, чтобы восстановить порядок: кто обязан, что проверено, какая мера принята, когда исполнено. Есть несколько типичных форм волокиты. Первая - ответ не по существу, когда на конкретный вопрос отвечают общими словами. Вторая - бесконечная переадресация, когда обращение ходит между органами, а благо не защищается. Третья - отсутствие срока фактического исполнения. Четвертая - подмена проверки ссылкой на прежние ответы. Пятая - сообщение о выполнении без реального изменения на месте. Шестая - требование от гражданина сведений, которые орган может получить самостоятельно в рамках своих полномочий.

ЗКН должна учить распознавать эти формы. Не всякий плохой ответ сразу является злым умыслом. Иногда это ошибка, перегрузка, неправильный адресат, слабая формулировка самого обращения. Поэтому первая реакция должна быть не крик, а разбор: что мы спросили, что нам ответили, чего не хватает, какой закон применим, какой следующий шаг. Волокита побеждается не раздражением, а точной настойчивостью. Сильное средство против волокиты - таблица сроков и действий. В ней фиксируются дата обращения, дата регистрации, адресат, предмет блага, срок ответа, дата ответа, содержание ответа, обещанная мера, срок исполнения, проверка на месте, дальнейший шаг. Такая таблица превращает расплывчатое чувство "нас гоняют по кругу" в ясную картину. Видно, где потерян срок, где нет меры, где не дан ответ по существу, где нужен контроль.

Другой инструмент - реестр ответов по существу и отписок. Организация может собирать типовые сильные ответы, слабые ответы, успешные повторные обращения, удачные формулировки жалоб, примеры переадресации по компетенции, случаи фактического исполнения. Это не архив обид. Это учебная база. Новичок видит, как отличить ответ от имитации ответа. Опытный участник видит повторяющиеся проблемы. Борьба с волокитой требует уважения к закону. Если закон устанавливает срок, нужно его считать. Если закон позволяет продлить срок, нужно понимать условия продления. Если орган не компетентен, нужно требовать правильной переадресации, а не невозможного решения. Если есть порядок обжалования, нужно использовать его. Волокита любит эмоциональную неточность. Точная правовая работа лишает ее удобной среды.

Волокита разрушает не только отдельный кейс, но и общественную веру в действие. Когда человек несколько раз получает пустые ответы, он начинает говорить: "всё бесполезно". Это опаснее одной нерешенной ямы. Так исчезает способность жителей участвовать. Поэтому ЗКН защищает не только двор или дерево. Она защищает саму веру в то, что законное действие имеет смысл. Для этого нужны успешные кейсы, честный разбор неудач и поддержка тех, кто устал. Собрание членов может быть органом против волокиты. На нем можно отдельно рассматривать зависшие кейсы: где срок, где ответ, где мера, кто проверяет, кто готовит следующий документ, нужно ли публичное освещение, нужна ли жалоба, нужно ли обращение в иной орган. Тогда волокита не растворяет дело в одиночной усталости. Организация берет на себя память и продолжение.

Волокита особенно заметна в таком случае. Жители три месяца добиваются ремонта опасной лестницы к остановке. Сначала им отвечают, что вопрос направлен в профильное подразделение. Потом - что лестница будет обследована. Потом - что ремонт возможен при наличии финансирования. На месте ничего не меняется. Один человек уже готов бросить. На собрании ЗКН кейс раскладывают по шагам: кто собственник, кто обязан содержать, были ли сроки, был ли акт обследования, есть ли конкретная мера, можно ли запросить документы, нужно ли обжаловать бездействие. После этого появляется не просто очередное возмущение, а новая точная позиция. Волокита здесь действует как медленное разрушение блага. Лестница остается опасной, а жители постепенно теряют веру в действие. ЗКН нужна именно для того, чтобы не дать делу утонуть в неопределенности. Организация сохраняет память, проверяет ответы, требует конкретики и возвращает вопрос к обязанности: кто должен обеспечить безопасный проход и когда.

## **Заключение. Почему эта философия верна**

Верность философии ЗКН доказывается не лозунгом, а последовательностью. Городская среда влияет на жизнь человека, поэтому забота о среде является заботой о человеке. Среда состоит из общих благ, поэтому жители имеют законный и нравственный интерес участвовать в ее защите. Участие возможно через обращения, общественный контроль, обсуждения и просвещение; значит, эти инструменты не являются пустой формальностью. Они становятся практикой гражданского действия, если человек понимает, какое благо защищает, какой факт фиксирует, к какому адресату обращается, какого результата добивается и как устроен тот порядок, с которым он взаимодействует.

Особое место здесь занимает Федеральный закон № 59-ФЗ. Он превращает обращение не в письмо в пустоту, а в обязанность публичного адресата рассмотреть вопрос, проверить доводы, ответить по существу и действовать в пределах закона и компетенции. Но одного закона мало, если человек остается один. Ему нужны знания, силы, опыт, поддержка и память о предыдущих кейсах. Поэтому организация в философии ЗКН не является украшением или вывеской. Она нужна для того, чтобы одиночное раздражение становилось устойчивым методом, а помощь не превращалась в потребление. Там, где есть взаимность, бережность к людям, границы помощи и уважение к качеству, общественная работа может

продолжаться долго.

ЗКН также доказывается выбором цели. Если логика врага разрушает результат, созидание должно быть выше конфликта. Если культурное наследие и память связывают город с самим собой, их защита является не декоративной, а жизненно важной задачей. Если право дает форму действию, холодная голова становится условием эффективности. Если человек отчужден от городской среды, осозанный вклад возвращает ему связь с местом жизни. Если плохая среда крадет время и силы жителей, защита городских благ становится защитой человеческой жизни в ее повседневном измерении. А если человек вместе с другими создает или защищает благо, он получает больше, чем исправленный объект: он получает опыт счастья от участия, победы и принадлежности к людям, которые меняют среду вокруг себя.

Из этих положений складывается цельная философия. Человек не должен быть пассивным наблюдателем ухудшения своего места жизни. Он может действовать законно, разумно, вместе с другими и ради конкретных благ. Он может любить город не только чувством, но и трудом. Он может защищать память, природу, безопасность, достоинство и порядок без превращения жизни в бесконечную войну. ЗКН не обещает, что каждое обращение сразу изменит реальность. Но она утверждает более важную вещь: без организованного действия реальность чаще всего будет меняться без участия жителей, а если жители не участвуют, город становится предметом чужих решений, чужой выгоды и чужого равнодушия.

Так ЗКН возвращает человеку место в городе. Не место зрителя, не место просителя, не место вечного недовольного, а место участника. Участник видит благо, понимает угрозу, изучает устройство ситуации, выбирает инструмент, действует, учится, поддерживает других и бережет силы. Он становится счастливее не потому, что исчезли все проблемы, а потому, что рядом есть единомышленники, есть путь действия, есть возможность победы и есть доказательство: мир вокруг можно понимать и менять. Из любви рождается ответственность. Из ответственности - организация. Из организации - действие. Из действия - контроль исполнения. Из контроля исполнения - реальные городские блага. А из благ - жизнь, в которой человеку легче сохранять достоинство, спокойствие, радость и связь со своим городом.

Представим итоговую сцену: обычный двор, темный проход, разбитая дорожка, мусор у контейнеров, старое дерево с поврежденной корой, конфликтный чат дома и общее ощущение, что "ничего не изменить". Один житель начинает с фотографии фонаря. Другой добавляет проблему дорожки. Третий вспоминает, что дерево повредили при работах. Четвертый умеет писать аккуратные обращения. Пятый готов сходить на встречу. Через несколько месяцев не все идеально, но часть проблем зафиксирована, по части получены ответы, что-то устранено, люди научились действовать вместе. Они спорили, ошибались, уточняли, ждали, но в какой-то момент увидели: стало светлее, чище, безопаснее, понятнее. И это не просто хозяйственный результат. Это человеческая радость от того, что общее усилие победило равнодушие. Этот двор показывает всю философию книги в малом масштабе: благо не является абстракцией, организация не является вывеской, обращение не является жалобой, ответ не является финалом, созидание не является слабостью, а

счастье не отрывается от мира вокруг человека. Так ЗКН доказывается не только словами, а самой логикой обычной городской жизни.