

# **KAKO POSTATI BOLJI POLITIČAR**

**Priručnik o političkim vještinama**

Fondacija Alfred Mozer  
Međunarodna Socijaldemokratska Fondacija

## Uvod

Zanimanje političara je nešto što se najbolje uči iz prakse: to je najčešći konsenzus u mnogim političkim partijama. Naravno, istina je da ne postoji bolja škola od neposrednog sticanja iskustva ali takođe nema potrebe za bacanjem mladih političara među političke vukove bez bilo kakve pripreme. Političke vještine definitivno se mogu naučiti. Raspon pažnje koji političke partije ulažu u njihovo sticanje razlikuje se od jedne do druge partije. Po mom mišljenju, partijski profesionalizam je direktno vezan za količinu pažnje koju ona posvećuje učenju ovih vještina. Ne postoji izgovor za lošu pripremu. Zanimanje političara, kao i svako drugo zanimanje, zahtjeva konstantnu vježbu.

Fondacija Alfred Mozer, međunarodna fondacija za promociju socijaldemokratije posjeduje dvadesetogodišnje iskustvo u obuci i edukaciji političkih partija, omladinskih i organizacija žena kao i političara individualno. Naši posvećeni treneri volonteri su vješti politički profesionalci sa velikim iskustvom u, uglavnom holandskoj, politici. Mi dugujemo veliku zahvalnost ovoj ekipi od skoro 80 AMS trenera. U ovom uvodnom izlaganju željeli bi smo posebno da izdvojimo Berend-a Jan van de Bomen-a, bivšeg direktora Fondacije Alfred Mozer i autora našeg prethodnog priručnika. On je napisao brojna nova poglavlja a mi smo iskoristili djelove starog priručnika za ovu, najnoviju verziju. Mi smo mu veoma zahvalni za sav njegov rad.

Ova knjiga daje partijama i političarima jedan izgovor manje za loše djelovanje! Mi planiramo da damo najcjelokupniji mogući pregled svakoj vještini koju jedan političar treba da ima. Nažalost, nemoguće je to uraditi u potpunosti jer pomenute potrebne vještine u najvećem dijelu zavise od (političkog) konteksta i tradicije u različitim zemljama. To je razlog zašto ovaj priručnik nudi univerzalne sastojke za ukusno političko jelo ali je na vama da odlučite koji od ovih sastojaka treba upotrijebiti na vašu specifičnu situaciju. Ne postoji savršeni plan jer svaka je situacija jedinstvena. Na kraju krajeva mi ne možemo isključiti mogućnost postojanja sastojaka za koje mi još uvijek nismo čuli ili metoda i tehnika koje još nisu korišćene u političkom ringu ali će biti u bliskoj budućnosti. Ali mi težimo stvaranju knjige koja će svakome imati nešto da ponudi. Nezavisno od toga da li počinjete sa multimilionskom kampanjom ili imate na raspolaganju najmanji budžet savjeti iz ove knjige omogućavaju da svako dobije jednaku šansu. Srećno!

Arjen Berkvens, Direktor AMS-a

## Sadržaj

1. Strategija 4
2. Istraživanje
3. Komunikacije i mediji
4. Javno obraćanje
5. Sučeljavanje
6. Organizacija
7. Plan kampanje
8. Finansiranje partije i kampanje
9. Volonteri
10. Materijali i događaji
11. Prikupljanje glasova
12. Razvoj programske politike
13. Sastanci
14. Pregovori
15. Formiranje koalicije
16. Lobiranje
17. Vještina političke opozicije
18. Borba protiv političkih protivnika
19. Upravljanje političkom krizom

## Prvo poglavlje

### Strategija

Visoki ciljevi i ideali su preporučljivi i neophodni ali ono što je na kraju najbitnije su rezultati koje postižete. Suština politike je u pripremanju i sprovođenju strategija za ostvarivanje određenih ciljeva. Šta je strategija? Politika predstavlja način za postizanje određenih ciljeva a politička debata zasniva se na onome što će uslijediti; najveći dio vremena odlazi na donošenje odluke koji su to ciljevi za koje se treba boriti. Strategija predstavlja način kojim se pokušava ostvariti zadati cilj. Na samom kraju, glasači će političare i partije ocjenjivati prema konkretnim rezultatima koje su ostvarili a ne prema obećanjima koja su dali. Razgovor i razmišljanje o načinima za postizanje ciljeva je jednako važno koliko i priroda samog cilja što bi značilo da je na putu do razvijanja dobre strategije neophodno prvo odrediti njen cilj. Vaš cilj bi trebao da ispunjava sljedeća četiri kriterijuma:

*Konkretnost.* Što je vaš cilj konkretniji veći će entuzijazam probuditi među vašim potencijalnim biračima.

*Mjerljivost.* Ukoliko vaš cilj nije mjerljiv (npr. umanjiti broj siromašnih za 50% u naredne četiri godine) neće biti moguće odrediti da li je on ostvaren nakon isteka datog perioda ili ga treba dovršiti. Partija koja sebi ne postavi mjerljive ciljeve nikada neće znati koliko su oni bili realistični i, što je mnogo važnije, nikada neće moći proglasiti nesporan uspjeh u njihovom ostvarenju.

*Izvodljivost.* Ciljevi mogu, a ponekad i trebaju, biti vizionarski ali ukoliko ne postoji realna mogućnost njihovog ostvarenja u razumnom vremenskom intervalu ljudi će vam okrenuti leđa.

*Inspirativna vrijednost.* Ljudi neće stati iza (političkog) programa kojim nijesu oduševljeni. Put do uspjeha je često dug i prepun frustracija i razočarenja. Jedini način da zadržite vjeru u sebe je da ste inspirisani i motivisani za ostvarenje "viših" ciljeva tako da određivanje preniskih kriterijuma (npr. bićemo zadovoljni ako jedna žena bude izabrana za poslanika) nije dobra ideja. Kvalitetan politički cilj pogađa negdje između inspirativne vrijednosti i izvodljivosti.

## Strategija kampanje

Strategija je način kojim želite da postignete svoj cilj. Vrsta strategije koju izaberete u mnogome je određena pozicijom vaše partije u društvu. Da bi precizno odredili koja je to pozicija neophodno je sprovesti istraživanje: Šta birači misle o vašoj partiji? Šta oni misle o vašem lideru? Koliko oni znaju o vašem programu i šta misle o njemu? Da li birači smatraju da vaša partija zaslužuje njihov glas? U čemu je ključ izbornog uspjeha? Razvoj strategije je od ključnog interesa za vrijeme trajanja kampanje. Političke partije često angažuju brojne stratege koji se usredsređuju samo na ovaj zadatak. Oni nerijetko igraju važnu ulogu iza scene same kampanje i intenzivno sarađuju sa istraživačima. Ljudi koji rade na strategiji formulišu pitanja koja se koriste za istraživanje i upotrebljavaju rezultate istih za planiranje pobjedničke strategije. Oni, takođe, moraju biti spremni da strategiju prilagode potencijalnim promjenjenim okolnostima.

*Uvijek ostanite fleksibilni i spremni da prilagođavate vašu strategiju ukoliko se stvari ne odvijaju onako kako je to bilo planirano: "Budite pokretne mete".*

U ovom poglavlju govorićemo o sljedećim elementima razvoja strategije za predizborne kampanje: cilj kampanje, liderstvo, taktike/sredstva, poruke i ključna pitanja i ciljne grupe.

## Cilj kampanje

Za izradu uspješne strategije kampanje neophodno je postaviti jasan cilj. Kao što smo prethodno objasnili ovaj cilj mora zadovoljiti četiri kriterijuma: mora biti konkretan, mjerljiv, izvodljiv i inspirativan. Izbori su, prije svega, konkretni i mjerljivi. Strategija izborne kampanje može imati širok spektar ciljeva, zavisno od pozicije partije u političkom okruženju i izvodljivosti koju diktira politički kontekst. Neki od mogućih ciljeva kampanje mogu biti:

- Postajanje najveće partije
- Minimiziranje unaprijed predviđenog izbornog poraza
- Ulazak u vlast (na lokalnom ili državnom nivou)
- Osvajanje Predsjedničkog mandata

## Liderstvo

Ličnost partijskog lidera od izuzetnog je značaja za predizbornu kampanju. Cilj kampanje, strategija, poruka, stil kampanje, ciljni mediji, imidž koji se projektuje i birači kojima se obraćate: svi ovi elementi vezani su za ličnost lidera i obratno. U skladu sa tim svaki lider mora posjedovati osobine kao što su: odlučnost, pouzdanost i dosljednost. U Americi je Predsjednički kandidat Džon Keri bio uništen prebacivanjima Džordža Buša na temu njegove navodne nedosljednosti. Buš je predstavio Kerija kao prevrtljivog, nepouzdanog kandidata koji je vječito mijenjao svoje mišljenje. Ove optužbe su, nakon svega, bile ono što je uništilo Kerija.

Lideri moraju biti spremni da budu ekstremni u ispunjenju svojih ciljeva ali bez ugrožavanja svog ličnog stava ili integriteta. Njihove vrline treba iskoristiti dok njihove mane treba uzeti u obzir i, ukoliko je to moguće, pretvoriti ih u nešto pozitivno. Nepotrebno je tjerati lidere da rade nešto što je u suprotnosti sa njihovom ličnošću. Vještine se uče, praksom se dostiže savršenstvo i promjene mogu biti izgrađene tako da ostave pozitivan efekat koncentrišući se na sitne detalje (npr. kratki dnevni tretman kod kozmetičara) ali talenat, karakter i lična harizma su urođeni kvaliteti i oni nas čine onim što jesmo. Džordž Buš je svoje loše komunikativne sposobnosti pretvorio u svoju prednost tako što su ljudi počeli da misle da on govori kao "obični čovjek sa ulice". 2002. godine PvdA je ušla u predizbornu kampanju sa Voterom Bosom kao svojim liderom koji je imao relativno malo iskustva. On je to pretvorio u prednost jer su birači željeli nove lidere, ljude koje nijesu doživljavali kao političke dinosauruse. U isto vrijeme nespretni javni nastupi Jan Peter Balkenendea, lidera holandskih Demohrišćana postali su njegova prednost jer su birači počeli da doživljavaju njegovu neobičnost kao znak autentičnosti i iskrenosti.

Ovakve promjene u precepciji zahtjevaju puno rada od strane tima koji rukovodi kampanjom. Ništa nećete dobiti besplatno. Iz tog razloga je važno da lider ima iskrene savjetnike koji se ne plaše govorenja istine. Zapošljavanje savjetnika za kampanju koji nijesu direktno vezani za partiju je dobra ideja jer njihova (politička) karijera ne zavisi od lidera.

Politički lideri su pod stalnim pritiskom (posebno za vrijeme kampanje) i oni rade jako naporno. U isto vrijeme oni moraju biti odmorni i spremni za

ostavljanje dobrog utiska u medijima, tokom razgovora sa biračima i za vrijeme političkih skupova. Omogućiti im da sve to postignu je još jedan od važnih zadataka tima koji rukovodi kampanjom: on mora napraviti idealno okruženje u kojem će oni funkcionisati.

U ovom kontekstu san, odmor i kvalitetna ishrana su jednako važni za dobru kampanju kao i kvalitetna poruka. Lideri moraju biti u mogućnosti da svome timu slijepo vjeruju da bi se na taj način oni mogli koncentrisati na ostvarivanje zadanog cilja bez gubljenja vremena na svakodnevne detalje vezane za kampanju. Samo najvažnije informacije treba da dolaze do lidera. Za vrijeme trajanja predizborne kampanje u Holandiji 2007. godine premijer Jan Peter Belkenende nije znao svoj dnevni raspored sve do trenutka kada bi ujutro zakoračio u svoj automobil.

## **Taktike/sredstva**

Nemojte početi da razmišljate o svojoj taktici na početku predizborne kampanje. Kada govorimo o taktici mi govorimo o instrumentima kojima se koristimo za vrijeme trajanja kampanje koji su direktna posljedica cjelokupne strategije. Švedski stručnjak za kampanje Bo Krogvik je rekao: "Kampanje koje počinju diskusijom o boji plakata osuđene su na propast". Taktički izbori koje pravite moraju logički proizilaziti iz vaše strategije. Npr. uzmete korišćenje plaćenog medijskog prostora; hoćete li ga iskoristiti napadanjem svog protivnika putem negativnih radio i TV reklama ili ćete snimiti pozitivne reklame kojima ćete prenijeti svoje stavove? Da li ćete plakatima izlijepiti čitav grad ili ćete voditi kampanju od vrata do vrata? Da li ćete se većinom oslanjati na plaćene reklame ili na besplatni publicitet?

Izbori koje pravite zavisice od različitih drugih faktora kao što su:

- Novac, naravno. Koliki je budžet vaše kampanje? Produkcija i emitovanje vaših reklamnih spotova je skupo. Što je vaš budžet manji vaša snalažljivost će morati da bude veća. Šaljiv nastup može vam donijeti jednako pažnje u medijima (besplatnog publiciteta) kao i spektakularni plan.
- Volonteri. Što više volontera imate na raspolaganju bićete u boljoj poziciji da uložite u odnos jedan-na-jedan sa biračima (na ulici kao i za sprovođenje kampanje od vrata do vrata).

- Politička kultura. Iako je u Sjedinjenim Američkim Državama ili Velikoj Britaniji sasvim normalno blaćenje vašeg političkog protivnika za vrijeme predizborne kampanje ova vrsta negativne kampanje uglavnom je neuobičajna u mnogim drugim državama.
- Još jedno od bitnih pitanja na koje treba odgovoriti je koliko su slobodni mediji u vašoj državi. Da li je vaša partija uopšte u mogućnosti da dobije imalo medijskog prostora?
- U prethodnih par decenija birači su postali povećano tvrdoglavi što jednostranu komunikaciju smješta u istoriju kao oblik komunikacije. Iz tog razloga samo medijska kampanja više nije dovoljna; direktan kontakt sa biračima je od izuzetne važnosti a on se može ostvariti putem ulaganja u interaktivni web sajt.
- Koje taktike najbolje dopunjuju ponašanje vašeg lidera i vašu poruku? Mediji koje koristite takođe doprinose imidžu vašeg lidera. On se, npr. može predstaviti javnosti kao moderan lider na način što će koristiti nove medije. U kvalitetnoj kampanji poruka i mediji su usklađeni jedno sa drugim.

## Centralna poruka

Centralna poruka predstavlja srce kampanje. Centralna poruka je kratki tekst od nekih 50 do 100 riječi koji precizno opisuje ono za šta se partija zalaže. To je ono što želite da prenesete vašim biračima. To je vaša ideja vodilja kojoj se možete vraćati više puta. Ako uspijete da prenesete centralnu poruku vašim biračima važan cilj je postignut jer ste na taj način dali partiji jasan i prepoznatljiv profil u javnosti. U skladu sa tim, centralna poruka mora biti ponavljana u svemu što partija radi za vrijeme predizborne kampanje jer ona određuje ton kampanje.

Centralna poruka se, u suštini, sastoji od tri elementa: problema, rješenja i usmjerenja.

### **Primjer centralne poruke:**

*Mi želimo da osnažimo našu državu – ekonomski i socijalno. Svako treba biti u mogućnosti da učestvuje u rastućem napretku i poboljšanim uslovima života. Mi želimo da smanjimo broj ljudi koji žive od socijalne pomoći i povećamo broj zaposlenih, uspostavimo pošten sistem oporezivanja, obezbjedimo manje razrede*



*za našu djecu, 30,000 dodatnih radnih mjesta u zdravstvu i snage policije koje su bliže ljudima kojima treba da su na usluzi. To je ono za šta smo se borili predhodnih godina. U 21 vijeku mi želimo jaku i socijalnu državu.*

U srcu ove poruke nalaze se brojna ključna pitanja sa odgovarajućim obećanjima kao i slogan kampanje.

- Ključno pitanje: Više radnih mjesta  
Obećanje: Smanjiti broj ljudi koji žive od socijalne pomoći i povećati broj zaposlenih
- Ključno pitanje: Pravična preraspodjela dobara  
Obećanje: Pravičan sistem oporezivanja
- Ključno pitanje: Kvalitetno obrazovanje  
Obećanje: Manji razredi za našu djecu
- Ključno pitanje: Bezbjednije ulice i bezbjednija zajednica  
Obećanje: Veći broj policajaca u blizini
- Ključno pitanje: Kvalitetnija zdravstvena zaštita  
Obećanje: 30,000 dodatnih radnih mjesta u zdravstvu

Poruka se završava sloganom "Jaka i socijalna država". Ova centralna poruka u suštini obećava biraču izvršenje više ciljeva; svih sa sličnim šablonom - "Ukoliko vi (pritom imajući na umu određene ciljne grupe) budete glasali za nas ovo je ono što ćete dobiti za uzvrat". Za zdravstvenu zaštitu se čak navodi i precizna cifra. Cjelokupnost poruke ogleda se u sljedećem – ovo je ono za šta nas možete kasnije pozivati na odgovornost.

### **Različit pristup – poruka holandske PvdA za izbore za Evropski Parlament 2004 godine:**

Da li želimo da nastavimo putem konzervativne Evrope sa alarmirajućim rastom stope nezaposlenih, nikad skupljom zdravstvenom zaštitom i odlučnim rashodovanjem naše socijalne sigurnosti? Ili ćete glasati za jaku i socijalnu Holandiju u Evropi tako da možemo ograničiti Evropu da djeluje samo u onim oblastima gdje zaista može da napravi razliku; stimuliše ekonomski razvoj, omogući nova radna mjesta, bori se protiv terorizma i kriminala, suzbija zagađenost vazduha i sprovede politiku azila koja bi bila striktna ali pravična. Evropa ne bi trebala da prati primjer Holandije za vrijeme ministra Balkenedea. To je razlog zašto se PvdA zalaže za više radnih mjesta i široku socijalnu

sigurnost; zatvoren nadzor nad spoljnim granicama u borbi protiv trgovine ljudima, terorizma i kriminala; nezavisnu međunarodnu i nacionalnu bezbjedonosnu politiku umjesto postajanja kučeta Džordža Buša i otvorene demokratske izbore za imenovanje holandskog člana Evropske Komisije jer to će učiniti Holandiju jakom i socijalnom u Evropi.

Ova poruka je vođena ideologijom. Ona ne sadrži nikakvo mjerljivo obećanje ali pokušava da utiče na emocije prosječnog birača PvdA. Za razliku od prve poruke ova poruka je otvoreno opozicionarska o čemu svjedoči rečenica kao što je: "Evropa ne bi trebala da prati primjer Holandije za vrijeme ministra Balkenedea."

### **Primjer kombinovanja 1 i 2**

*Ponovo je jutro u Americi. Danas će na posao otići više muškaraca i žena nego ikada u istoriji. Sa kamatnim stopama upola manjim od onih rekordnih za vrijeme 1980-te skoro 2,000 porodica danas će kupiti novi dom, više nego u bilo koje doba u predhodne četiri godine. Ovog popodneva 6,500 mladih muškaraca i žena će se vjenčati i sa inflacijom upola manjom nego što je bila prije četiri godine oni sa sigurnošću mogu iščekivati budućnost. Ponovo je jutro u Americi i pod rukovodstvom Predsjednika Regana naša zemlja je ponosnija, snažnija i bolja. Zašto bi ikada željeli da se vratimo tamo gdje smo bili prije manje od četiri godine?*

Ova poruka je mješavina mjerljivih rezultata i ideološke namjere.

### **Deset kriterijuma koje poruka mora da ispuni**

1. Razumljivost: Dajte vašu poruku učeniku srednje škole; ukoliko on ne razumije njeno značenje ova poruka nije podobna za vašu kampanju.
2. Sažetost: Centralna poruka mora biti kratka i precizna.
3. Jasnost: Birači ne žele neodređena obećanja, oni žele jasno i glasno da čuju stavove iza kojih partija stoji.
4. Dopadljivost i inspirativnost: Birači treba da osjećaju povezanost sa porukom što znači da ona mora da posjeduje određeni emocionalni naboj.
5. Relevantnost: Poruka mora da oslikava okolnosti za vrijeme predizborne kampanje i iskustva birača.
6. Specifičnost: Birači treba odmah da shvate da poruka dolazi od vaše partije a ne neke druge.

7. Umjerenost i pozitivnost: poruka biračima ne nudi ništa više osim izbora. Ona ne bi trebala da bude podrugljiva prema ostalim partijama ili samim biračima.
8. Samouvjerenost ali i skromnost: Partija ne posjeduje monopol na čitavoj mudrosti. Partija treba da bude samouvjerenjena u odnosu na svoju poruku ali otvorena i za nove ideje i nov razvoj.
9. Vjerodostojnost: Poruka mora da korespondira sa imidžom koji partija ima među svojim biračima jer samo tada ćete moći da ih ubijedite da glasaju za vas. Iz tog razloga poruka ne smije u mnogome da se razlikuje od načina na koji se partija predstavljala u bliskoj prošlosti. Poruka i imidž koji su usmjereni prema biračima moraju se prilagoditi predizbornom programu dok izvodi iz programa treba da prožimaju centralnu poruku.
10. Dinamičnost i stimulativnost: cilj je na kraju, naravno, učiniti da birači odu na biračko mjesto i glasaju za vašu partiju.

### **Česte greške i zamke**

Centralna poruka može vrlo lako da ne ispuni očekivanja. Slijedi primjer jedne neprimjerene centralne poruke:

*Vjerujte PvdA jer je to partija sa širokim administrativnim iskustvom. Mi se zalažemo za multikulturalno društvo i integraciju etničkih manjina uz zadržavanje njihovog sopstvenog jezika i kulture. Mi želimo da reformišemo Akt o doprinosima za nezaposlene i Akt o ulaganju u radnu snagu tako da povećamo nivo učešća na tržištu rada. Naše rješenje za veliki porast stare populacije je povećana fiskalizacija dodjele posla. Mi nećemo ukinuti poreske olakšice za kamatne stope na hipoteku ali više nećemo dozvoliti vlasnicima nekretnina da koriste višak vrijednosti njihovih nepokretnosti za potrošačku potrošnju. U borbi protiv kriminala osnovaćemo državnu DNK bazu podataka. Naša država je u lošem stanju ali sa nama na čelu vrlo brzo ćete vidjeti pozitivne rezultate.*

Neke od poruka koje ne ispunjavaju svoj cilj:

1. Prenaglašavanje administrativnih pitanja: poruka koja odiše zabrinutošću isključivo administrativnim pitanjima ne privlači pažnju birača. Ovakva vrsta poruke zamjenjuje sredstvo sa ciljem. Na kraju krajeva i dolazak na vlast je samo sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Poruka treba da se odnosi na cilj a ne na sredstva i stoga nemojte koristiti fraze kao što je "bolja saradnja između privatnog i javnog sektora u cilju poboljšanja kvaliteta života u gradu".

2. Poruka usmjerena ka unutra: izbjegavajte poruke koje se odnose na vaše interne odnose u partiji koje se ne tiču vaših birača. Potrudite se da se unutrašnji konflikti u partiji ne preslikaju na kampanju ili, što je još gore, nađu svoje mjesto u vašoj poruci. Centralna poruka treba da bude nedvosmislena a ne da bude dimna zavjesa vaših teško napravljenih kompromisa.
3. Poruka koja nije aktuelna: ukoliko se vaša poruka previše zasniva na prošlosti vi rizikujete da budete kritikovani zbog neblagovremenosti. U skladu sa tim generalno nije preporučljivo da koristite riječi kao što su: "zaštititi", "održavati", "očuvati", "štititi" u centralnoj poruci. Vaša poruka mora da učini jasnim šta vaši birači mogu da očekuju od vaše partije nakon izbora.
4. Prenaglašeno korišćenje žargona: neki od termina koji se svakodnevno koriste u terminologiji partijskih lidera jer su dio standardnog partijskog vokabulara potpuno su beznačajne prosječnom biraču – on ih ne razumije ili ih razumije na potpuno drugačiji način od njihovog pravog značenja. U skladu sa tim izbjegavajte upotrebu žargona, tj. "zvaničnosti" u poruci. Uvijek provjerite vašu poruku tako što ćete je dati na čitanje nekome ko nije upućen u politiku.
5. Upotreba diplomatskih izraza: centralna poruka ponekad sadrži fraze koje su u suštini besmislene. One su tu kao rezultat teško napravljenih kompromisa ili su ubačene u poruku kao odgovor na temu na koju partija nema jasno definisan stav. Izbrišite ovakve izraze! Bolje je ne reći ništa nego pribjegavati ovakvim rješenjima. Nemojte pisati stvari kao što je: "Izazovi sa kojima se susrijećemo vis-à-vis zaštite životne sredine zahtjevaju odlučan pristup. Mi čvrsto stojimo na stanovištu da treba početi sa otvorenim dijalogom o ovom pitanju sa svim zainteresovanim činiocima."
6. Upotreba negativnih poruka: negativne poruke ostavljaju jak utisak. Razotkrivanje neuspjele politike ili neostvarenih planova drugih partija i suočavanje istih sa vašim pozitivnim i savremenim alternativama dio je političke igre. Međutim, iako treba da koristite vašu centralnu poruku za vaše razlikovanje od ostalih partija nemojte upasti u zamku prostog blaćenja drugih partija ili pribjegavanju direktnim napadima na njihove ljude. Umjesto toga izgradite vašu poruku na snazi sopstvenih alternativa.
7. Nedostatak interne saglasnosti vezane za sadržaj poruke: poruka bi trebala da ujedini vašu kampanju. U svakom djelu kampanje ona mora imati centralno mjesto. Ovaj cilj se ponekad ne ostvaruje jer dio partijskih zvaničnika dovodi u pitanje određene elemente poruke u toku same kampanje. Ovakva neusaglašenost je fatalna za svaku kampanju.

## Ključna pitanja

Vrlo je važno da kampanja naglašava one stavove i ciljeve u kojima će se birači pronaći. U skladu sa tim, kada pišete centralnu poruku početna tačka ne treba da vam budu prioriteti članova partije za predstojeći mandat već pitanja od najvećeg značaja za vaše (potencijalne) birače. To bi trebalo da bude centralno pitanje na koje se vaša kampanja odnosi. To ne znači da jednostavno trebate da podilazite biračima. Ne morate mijenjati vaše stavove radi udovoljavanja biračima jer na taj način gubite sopstveni kredibilitet. Držite se svojih vrijednosti i sopstvene ideologije. Ono što je važno je da pitanja koja se nalaze na ključnim mjestima u vašem programu budu ona od važnosti za birače i zbog toga je bitno da prevashodno napravite istraživanje javnog mnjenja. To možete učiniti na razne načine: istraživanjem javnog mnjenja, organizovanjem fokus grupa, distribucijom upitnika u besplatnim lokalnim dnevnim listovima ili za vrijeme masovnih okupljanja kao i na prometnim mjestima u gradu kao što su tržni centri, pijace i sl. Upotrijebite sva raspoloživa sredstva za prikupljanje informacija o tome koji su glavni prioriteti vašim biračima i iskoristite ih kao vaše partijske prioritete u kampanji. Kad god budete bili u mogućnosti potrudite se da sve ove teme povežete sa vašom glavnom temom i vašim pojavljivanjima u javnosti. Ključna pitanja moraju biti prioriteti na koje je partija skoncentrisana u toku kampanje i vaši stavovi po pitanju istih treba da budu jasni svakom biraču. Napravite listu sa najviše tri do pet vaših zalaganja. Npr:

1. Smanjiti broj nezaposlenih i povećati broj zaposlenih
2. Učiniti da ni jedno dijete ne bude bez diplome
3. Obezbijediti po jednog policajca u svakom naselju

Prilikom usredsređivanja na ključna pitanja partija se može odlučiti i za preciznija obećanja i zalaganja. Britanska Laburistička partija je 1997. godine raspodijelila u javnost svojih pet zalaganja u obliku kreditne kartice koju su nazvali "obećavajućom karticom". Ideja koja ih je vodila je bila da svaki birač može nakon pet godina lako da provjeri da li su Laburisti ispunili svoja obećanja.

Pet obećanja od strane Laburista bila su:

- Smanjivanje školskih razreda na broj od 30 đaka ili manji za petogodišnjake, šestogodišnjake i sedmogodišnjake korišćenjem sredstava iz državne pomoći
- Ubrzani postupak za kažnjavanje mladih prestupnika povratnika polovičnim umanjenjem proteklog vremena od hapšenja do osuđivanja

- Skraćivanje liste čekanja na državnu zdravstvenu zaštitu liječenjem dodatnih 100,000 pacijenata kao prvi korak ka ulaganju 100 miliona funti uštedenih projektom "crvena traka državne zdravstvene zaštite".
- Zapošljavanje 250,000 nezaposlenih mladih ispod 25 godina korišćenjem novca prikupljenog oporezivanjem privatizovanih službi
- Održavanje istog nivoa poreza na doprinos, umanjivanje poreza na dodatu vrijednost za 5% i održavanje inflacije i kamata što manjim mogućim

Ovakva obećanja su prost način vođenja politike koja se odnosi na određene ciljne grupe. One, takođe, predstavljaju kombinaciju "klasičnih" socijaldemokratskih teza kao što su obrazovanje, zdravstvena zaštita i nezaposlenost i "neuobičajnih" teza kao što su smanjivanje poreza i borba protiv kriminala.

### **Poruka: završne napomene**

Logično je da poruka neće biti reklamirana samo od strane tima koji rukovodi kampanjom već i od strane partijskog lidera, kandidata sa liste i članova partije. Iz tog razloga je jako važno da ona dobije jaku podršku od strane cijele partije. Takođe, poruka mora da proizilazi iz predizbornog programa i ne smije da sadrži bilo kakve stavove vezane za nenamjerno partijsko distanciranje od prethodnog doprinosa radu Vlade ili lokalne samouprave.

Konstantno ponavljanje centralne poruke je od izuzetne važnosti. Političari često misle da su birači zainteresovani za politiku kao i oni sami ali to je daleko od stvarnosti. Obični građani provode neznatno malo vremena na stvari koje bi se mogle podvesti pod političku misao tako da je u onim rijetkim prilikama kada dobijete pažnju javnosti vrlo važno da vašu poruku saopštite jasno i budete što uvjerljiviji. Centralna poruka je korisna jer joj se, u vašim govorima i intervjuima, možete konstantno vraćati. Ona može biti prilagođena različitim ciljnim grupama na razne načine dok god centralna namjera ostaje ista. Ovo se ponekad karakteriše kao pristup: "Jedna poruka – hiljadu glasova"; centralna poruka je jasna i nepogriješiva ali može biti formulisana na različite načine zavisno od grupe kojoj želite da se obratite. Poruku koja ide u pravcu kretanja u društvu mnogo je lakše prodati od one koja ide u suprotnosti sa njima zato pokušajte da vaša poruka uvijek bude vezana za (po mogućnosti dominantni) trend u društvu. Ukoliko dođete do zaključka da vaša poruka ne ide na ruku dominantnog trenda imajte na umu jednu utješnu okolnost: svaki je trend počeo kao suprotnost nečemu.

Npr. zabrinutost za opasnost od klimatskih promjena na koju su nas upozoravale partije zelenih postala je masovno prihvaćena tek 2006. godine.

Vaša poruka mora da ima precizan cilj, nezavisno od toga da li se njom obraćate jednoj osobi, prepunoj sali ili čitavim slojevima društva u kampanji za državne izbore. Što veća grupa je u pitanju teže je precizirati vašu poruku. Mana poruke upućene većoj grupi ljudi je što ta poruka mora biti neodređenije sročena. Političke kampanje neizbježno ciljaju na velike grupe ljudi što čini važnim razdvajanje različitih ciljnih grupa i formulaciju posebnih poruka za svaku od njih (u okvirima centralne poruke).

## **Ciljne grupe**

Političari često žele da se dopadnu čitavoj populaciji. To je najčešća greška koja se pravi. Ovakav pokušaj u predizbornoj kampanji je čisto gubljenje novca i energije. Svaka partija mora da sazna ko čini njeno biračko tijelo i gdje se ono nalazi. Vi možete, naknadno, identifikovati različite ciljne grupe u sklopu vašeg biračkog tijela kao što su: mladi, starija generacija ili nacionalne manjine i razviti posebnu poruku za svaku od njih koja će proizlaziti iz centralne poruke kampanje. Praktično ne postoji mjera za broj ciljnih grupa koje se mogu izdvojiti iz biračkog tijela u skladu sa kriterijumima kao što su: godine, etničko porijeklo, vjerska pripadnost, boravište, regionalna pripadnost, hobiji, zanimanja itd. Osmišljavanje mikro poruka za mikro ciljne grupe može biti veoma korisno i vrijedno. Dalekosežnost ovakve strategije i njena korisnost zavisi od sredstava koje imate na raspolaganju za pristup tim mikro ciljnim grupama. Ona uključuje (skupe) komunikacione kanale kao što su: direktna e-mail adresa, oglašavanje u posebnim javnim glasilima, za vrijeme posebnih kulturnih manifestacija ili u terminu posebnih TV emisija. Glavno pravilo je: učinite poruku ličnom. Sljedeće - različitost je važna. Vaša partija može doći do studenata putem studentskih novina, interneta, studentskih asocijacija i saveza, događaja na univerzitetu, studentskih medija i sl.

Drugo mišljenje odnosi se na prikupljanje ili kupovinu ličnih podataka ljudi u posebnim ciljnim grupama. Za to je partija u potpunosti zavisna od postojećeg biračkog spiska i vrste izbornog sistema. 2002. godine PvdA nije posjedovala nikakve podatke o neodlučnim glasačima jer se u Holandiji ne registruje politička pripadnost a Holandija nema sistem opština (tj. čitava država je organizovana kao jedna opština).

Da bi ostvarila direktan kontakt sa biračima PvdA je kupila bazu podataka bitnih biračkih oblasti u državi. 300,000 ljudi iz ovih oblasti intervjuisano je telefonskim putem o njihovoj političkoj pripadnosti nakon čega je formirana baza od 150,000 potencijalnih birača PvdA.

Drugi način za prikupljanje podataka je anketiranje od vrata do vrata koje podrazumijeva ogroman broj raspoloživih volontera. Britanska Laburistička partija je za izbore 2005 godine postavila sebi cilj da pošalje sedam ličnih poruka svim neodlučnim biračima u važnim opštinama putem telefona, sms poruke, e-maila ili direktne pošte. Izborni sistem Velike Britanije za lokalne izbore čini važnim targetiranje tzv. marginalnih mjesta. Za vrijeme izbora 2005. godine skoro 100 od 600 opština bile su označene kao marginalna mjesta što je prouzrokovalo da se upravo na njih utroši najviše energije.

### **Prvi korak: Biračko tijelo**

Prvi korak predstavlja podjelu čitavog biračkog tijela u tri grupe:

- Ljudi koji uvijek glasaju za vas
- Ljudi koji razmišljaju o tome da glasaju za vas/neodlučni
- Ljudi koji su već odlučili da glasaju za neku drugu partiju

Treća grupa predstavlja gubljenje vremena za vas jer nikada nećete uspjeti da osvojite glas njenih članova. Svi pokušaji da to učinite su gubljenje energije. Izborna bitka treba da se usresredi na grupu neodlučnih birača - tzv. prelivajućih glasova. Da bi ste ih dobili potreban vam je fleksibilan pristup, upućen posebnim ciljnim grupama za koje je, za svaku ponaosob, potrebna posebno skrojena poruka.

Biračko tijelo vaše partije, takođe se može podijeliti u tri grupe:

- Potencijalni birači koje je potrebno pridobiti jer razmatraju da glasaju za drugu partiju. Ova oblast predstavlja pravo bojno polje.
- Apatični birači koji možda neće ni izaći na izbore. U ovom slučaju, oni ne razmišljaju o glasanju za drugu partiju već ih samo treba ubijediti da uopšte izađu na izbore.
- Sigurni glasači koji će za vas glasati u svakom slučaju i koje možete aktivirati u kampanji.

Očigledno je da većinu vaše energije i finansijskih sredstava trebate usmjeriti na potencijalne i apatične birače. Od vitalne je važnosti da ubijedite apatične birače da



izađu i glasaju kao i da potencijalne birače ubijedite da glasaju za vašu partiju. U modernim demokratijama partije su generalno zavisne od sopstvene baze birača plus onolikog broja potencijalnih koje mogu da osvoje što znači da su potencijalni i apatični birači vaša ciljna grupa. Ovakvim targetiranjem, nažalost, možete upasti u zamku da zanemarite svoje sigurne glasače tj. vašu bazu. To je nešto što morate izbjeći po svaku cijenu jer gubitkom podrške vaših sigurnih glasova vaša kampanja je osuđena na propast. Najbolji način da to spriječite je angažovanje vaših aktivista za promociju vaše poruke u kampanji. To podrazumijeva ulaganje znatnog vremena na samom početku kampanje u to da ih uvjerite u kvalitet vaše centralne poruke tako da je oni sami prenose dalje.

### **Drugi korak: Identifikacija posebnih ciljnih grupa**

U sklopu vašeg biračkog tijela postoje posebne ciljne grupe koje možete identifikovati i za koje ćete posebno personalizovati vašu poruku. Ciljne grupe političkih partija postaju sve rasprostranjenije. Tradicionalne političke partije kao pokreti koji predstavljaju interese jasno određenih slojeva društva (radnike, poslodavce, etničke ili vjerske grupe) su stvar prošlosti. Sve više i više birača često glasa nasumično čas za jednu, čas za drugu partiju. U prošlosti su se partije obraćale jasno određenoj, sebi prirodno bliskoj, bazi birača dok se one sada moraju usresrediti na one grupe birača sa kojima su posebno povezani (ideološki ili materijalno) i od kojih očekuju da dobiju najveći broj glasova. To znači da morate da se približite onim pitanjima koja su od značaja za vašu ciljnu grupu. Da biste to učinili morate odlučiti do kojih grupa želite da dođete prije nego što počnete sa pisanjem vašeg predizbornog programa. Npr: politička partija koja se bori za povećanje plata zaposlenih u zdravstvu za svoju ciljnu grupu ima zaposlene u zdravstvu i ljude kojima je potrebna zdravstvena zaštita. Sa tim na umu partija će u svoj plan kampanje staviti posjete zdravstvenim ustanovama, svoj marketing usmjeriti ka ovoj ciljnoj grupi kroz izbor adekvatnih medija kao i kroz izbor ljudi iz ove struke za svoju listu kandidata.

### **Uobičajne ciljne grupe**

Mladi, starija populacija, nacionalne manjine i žene uobičajene su ciljne grupe u predizbornim kampanjama. Za svaku od njih morate razviti posebnu poruku u kojoj će se njihovi predstavnici prepoznati ali koja mora da proizilazi iz vaše centralne poruke. Takođe biste trebali da napravite spisak medija koje ćete koristiti za svaku od ovih grupa ponaosob, saznati koja su to pitanja od značaja za njih i prilagoditi terminologiju koju ćete upotrijebiti za saopštavanje vaše poruke pojedinačno svakoj od njih. Uobičajene ciljne grupe su:

### *Mladi*

Ukoliko želite da se dopadnete mladim ljudima morate im pokazati da ih vaša partija doživljava ozbiljno kao grupu. To možete učiniti tako što ćete teme koje su od značaja za njih uvrstiti u vašu izbornu poruku, naglašavanjem politike u kojoj oni mogu da se pronađu kao i stavljanjem mladih kandidata na vašu izbornu listu. Na ovaj način vi pokazujete da politika, a posebno politika vaše partije, snažno zastupa interese mladih.

Mladi predstavljaju jako šaroliku ciljnu grupu sa velikim brojem različitih podgrupa i bitnim razlikama u nivou obrazovanja: potpuno je drugačiji pristup potreban za studente od onog kojim ćete se obratiti mladim radnicima. Veliki broj mladih ljudi zainteresovan je za sport, muziku, ples, pozorište i sve ostalo što ime veze sa medijima. U Holandiji neka od najvažnijih pitanja za njih predstavljaju pitanja očuvanja životne sredine i politika azila. Jedna od ideja bila bi štampanje letka na kojem bi pisala vaša rješenja za ova pitanja napisana za posebnu grupu mladih. S'obzirom na to da jako mali broj mladih svojevrijedno odlazi na okupljanja političke prirode važno je da ove materijale učinite dostupnim na onim mjestima na kojim se mladi okupljaju kao što su klubovi, omladinski centri, studentska udruženja kao i putem internet stranica koje oni najčešće posjećuju. Prilagodite vid komunikacije koji ćete koristiti u kampanji njihovim interesima jer mladi, generalno, jako malo vremena odvajaju za politiku i naviknuti su na kratke i jasne poruke.

### *Žene*

Uspješan pristup ovoj ciljnoj grupi može biti kroz zalaganje za posebna pitanja i davanjem podrške ženama u politici. U većini zemalja postoji ogromna razlika između broja ženskih i muških političara tako da stavljanjem žena na listu možete uticati na pridobijanje njihovih glasova za povećanje broja žena u Parlamentu. (Ovakav pristup je, naravno, svrsishodan samo ukoliko vaša partija u svojim redovima ima žene koje se mogu kandidovati). Pitanja koja su od najvećeg interesa za žene u Zapadnoj Evropi su: kako uskladiti karijeru sa zasnivanjem porodice, sigurnost, nasilje u porodici i zdravstvena zaštita. U svakom slučaju, potrudite se da vaše kandidatkinje budu jednako istaknute kao i muški kandidati jer, na kraju krajeva, žene čine 50% biračkog tijela.

### *Roditelji*

Roditelji su najviše zainteresovani za programe brige o djecu i sigurnosti u školi i njenom okruženju. Potrudite se da se ne obraćate samo majkama kada se odnosite na ova pitanja. Možete organizovati sastanak sa roditeljima na temu opasnosti koje vrijebaju u saobraćaju na putu kojim djeca idu u školu i na taj način doći do podataka koji su najveći problemi u toj oblasti. Ovaj sastanak možete iskoristiti i kao mogućnost da im saopštite vaša viđenja rješavanja ovog problema koja ste naznačili u vašem programu.

## **Zaključak: strategije u kampanji**

Zaključili smo da su osnovni elementi uspješne kampanje: cilj kampanje, liderstvo, taktike/sredstva, poruka, ključna pitanja i ciljne grupe. Ukoliko sve bude organizovano kako treba ovi elementi postaće dio pobjedničke strategije. Nudimo vam par primjera mogućih strategija koje možete upotrijebiti u kampanji.

Kada ste u opoziciji bilo bi dobro da vašu kampanju upotrijebite za promociju promjena, obnove i smjene režima isticanjem novog lidera, novog tima i osvježavajućeg, privlačnog programa sa pozitivnim sadržajem i obećanim promjenama. Neki od tipičnih slogana za ovu vrstu kampanje su: "Jer Britanija zaslužuje bolje", "Bolji život za sve", "Pozitivan glas!", "Holandija zaslužuje bolje", "Da, mi možemo", "Novi početak", "Nova energija" i sl.

Još jedna od strategija za partije u opoziciji je da važeća dostignuća vladajuće partije obojite tamnim bojama naglašavajući nazadovanje koje je vaš grad/država ostvario za vrijeme u kojem je druga partija na vlasti. Na ovaj način vi možete pokušati da ubijedite birače da samo vaša partija može da prekine ovaj negativni trend. Tipični slogani za ovu vrstu kampanje su: "Glasaj protiv", "Recite ne ovoj administraciji", "Mučenje nije rad" i sl.

Sa druge strane ukoliko je vaša partija na vlasti uspjela da doprinese nekim pozitivnim promjenama možete pokušati da iskoristite taj uspjeh u kampanji. Tipični slogani ovakve kampanje su: "Dozvolite premijeru da završi započeto", "Mnogo toga je ostvareno a još dosta toga čeka na nas", "Je li vam bolje sada nego prije četiri godine" i sl. Pokušajte da iskoristite činjenicu da većina birača shvata da je period od četiri godine prekratak za sprovođenje dugoročne politike i da je većina od njih spremna da vam pruži još jednu šansu jer su vam već obezbjedili i prvu izbornu pobjedu.

Veliki broj partija pokušava da pobijedi na izborima pobuđujući određeni strah kod ljudi. One zastrašuju birače odnoseći se sumnjičavo na rezultate koje je njihov protivnik postigao u određenim oblastima. Socijaldemokrate se, na primjer, najčešće susrijeću sa optužbama koje ih predstavljaju kao rasipnike koji samo žele da povećaju poreze dok su konzervativci i liberali najčešće na udaru zbog toga što uvijek žele da smanje budžetsku potrošnju i što su uvijek na braniku krupnog kapitala. Dobar primjer korišćenja straha u kampanji je nekadašnji slogan Demokratske Partije iz Srbije - "Ne dozvolite povratak mračnih devedestih". Još jedan od primjera je "Nova Laburistička partija – Nova opasnost."

Na kraju, čitava vaša strategija može da se zasniva na popularnosti vašeg lidera što može biti posebno korisno ukoliko je vaš lider u prethodnom mandatu bio uspješan premijer. U ovakvim kampanjama javni nastupi lidera predstavljaju srž same kampanje. Kao tipični slogani u ovakvoj kampanji korišćeni su: "Dozvolite da Labers završi posao", "Izaberite Kuk-a" i "Ja volim Ajka". Za vrijeme predizborne kampanje 2003 u Holandiji PvdA je sistematski naglašavala da birači treba da glasaju za "Voter Bosovu PvdA".

Politički kontekst može da se promijeni u toku kampanje, mogu se pojaviti nova politička pitanja i partija može doživjeti porast ili pad popularnost zahvaljujući nekim spoljašnjim faktorima. U tom slučaju strategija za koju ste se opredijelili na početku moraće da bude usklađena sa novonastalom situacijom. Npr. za vrijeme predizborne kampanje u Holandiji 2003. godine PvdA je promijenila svoju strategiju u sred kampanje. Njihov planirani cilj bio je da osvoje mjesta u Parlamentu koja su izgubili na prethodnim izborima. Međutim, nakon što se kampanja zahuktala pokazalo se da partija ima izuzetnu podršku javnog mnjenja što je uzrokovalo da oni, samo jednu sedmicu pred same izbore, svoj cilj promjene u postajanje najveće partije i postavljanje svog lidera za premijera. 2006. godine imali smo suprotan slučaj. Tada je PvdA za svoj cilj postavila postajanje najveće partije i postavljanje svog lidera za premijera sa porukom koja se ticala budućnosti države da bi se pred sam kraj kampanje strategija promijenila u umanjenje predviđenog izbornog poraza sa jednostavnom porukom o socijaldemokratskim vrijednostima.

## **Vježbe strategije**

- *Po pitanju liderstva često je korisno održavanje sesije pitanja i odgovora za vrijeme vašeg predstavljanja. Prije nego pokažete vaš spisak liderskih osobina pitajte grupu za njihovo mišljenje o tome šta država treba da očekuje od njihovog*

lidera. Popišite njihove odgovore a tek nakon toga im pokažite spisak koji ste prethodno pripremili.

- Osmislite realan cilj kao i način da ga ostvarite. Podijelite učesnike na grupe koje će imati od tri do šest članova. Zadaite im da osmisle generalni cilj zasnovan na njihovom iskustvu. To ne mora biti cilj kampanje za državne izbore već može biti i nešto skromnijeg opsega što bi možda bilo i poželjnije. Bilo bi najbolje ukoliko bi oni izabrali cilj sa kojim mogu lično da se identifikuju kao što je pitanje od važnosti za lokalnu samoupravu ili u slučaju da grupu čine mlađi ljudi neko pitanje koje je za njih važno. Zadaite im da osmisle strategiju kojom će ostvariti taj cilj za određeni vremenski period (recimo, period od pola sata) nakon čega bi im trebalo dati da provjere da li njihov cilj ispunjava sve prethodno navedene kriterijume što će, sasvim sigurno, inicirati proces prilagođavanja koji najčešće rezultira izborom drugačijeg cilja od onog koji su prvenstveno odabrali.
- Ukoliko radite sa ljudima koji nemaju previše iskustva ove vježbe mogu se podijeliti na manje segmente, npr:
  - Manja grupa određuje ciljeve nakon čega ih predstavlja cijeloj grupi očekujući povratnu informaciju. Iz ove grupe treba identifikovati donosioca odluka i izabrati jednog.
  - Manja grupa pravi profil odabranog donosioca odluka i predstavlja ga cijeloj grupi očekujući povratnu informaciju.
  - Organizacija kraće zajedničke sesije o mogućim sredstvima za postizanje cilja (pozivanje, slanje maila, pravljenje mreže, sastanci, protesne šetnje, članci u novinama itd.)
  - Manja grupa pravi plan aktivnosti za blisku budućnost (za vrijeme trajanja predizborne kampanje, do narednog partijskog Kongresa itd.)
- Organizujte takmičenje. Podijelite učesnike u grupe od po pet članova. One treba da osmisle najmanje po tri promotivna materijala koja će se koristiti u kampanji. Najbolji materijal dobija nagradu.
- Neka manje grupe osmisle poruku kampanje koja će sadržati najmanje jedan slogan kampanje i tri do pet ključnih pitanja.
- Izaberite jednu ciljnu grupu koja je važna vašoj partiji. U svojoj prezentaciji dajte opis ove ciljne grupe kao i razlog zašto je ona važna za vašu partiju nakon čega dajte zadatak manjoj grupi da osmisli jednu aktivnost u toku same kampanje, jedno prikladno sredstvo koje će se koristiti u kampanji i jednu mikro poruku za ovu ciljnu grupu.

## Upoznajte svog protivnika: SWOT analiza

Prije nego što počnete sa kampanjom neophodno je da napravite SWOT analizu. Ova analiza vam daje informacije na kojima treba da se zasniva vaša kampanja. U SWOT analizi vi jednostavno navodite sve potencijalne prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje vezane za vašu kampanju. Prednosti i slabosti predstavljaju interne faktore, u ovom slučaju - osobine vaše partije; koliko finansijskih sredstava i volontera imate na raspolaganju, koliko su dobri vaši političari itd. Mogućnosti i prijetnje predstavljaju spoljne faktore; šta se dešava van vaše partije, kakav nastup imaju druge partije, u kakvom je stanju državna ekonomija, kakva je uloga medija u kampanji itd.

### Prilikom izrade SWOT analize uvijek se prvo zapitajte:

Da li sam u potpunosti iskren? Da li je ono što upisujem istina?

Da li su izvori koje koristim u potpunosti objektivni?

Da li je moja SWOT analiza previše uopštena ili je konkretna i podobna za praktičnu primjenu?

Tabela 1.

Interni faktori (sve što se tiče same partije)	
Interne prednosti	Interne slabosti
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Spoljne mogućnosti	Spoljne prijetnje
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Spoljni faktori (okruženje u kojem se partija nalazi, društvo u cjelini)	

Primjer: SWOT analiza Holandske PvdA za nacionalne izbore 2003. godine:

*Interne prednosti:* novi lider, novi kandidati za poslanike, solidan socijalni i ekonomski program

*Interne slabosti:* razočaranost birača nakon izbornog poraza 2002. godine, nedostatak finansijskih sredstava, nedostatak iskustva tima za rukovođenje kampanjom.

*Spoljne mogućnosti:* partija dobija pozitivan publicitet, postojeća Vlada je jako nepopularna, narod strahuje od recesije i povećanja nezaposlenosti.

*Spoljne prijetnje:* birači su i dalje jako kritični prema partiji, mediji mogu ponovo da postanu neprijateljski nastrojeni, prekratko trajanje kampanje, nedostatak vremena.

**Dok razvijate strategiju jako je važno da pokušate da pretvorite slabosti u mogućnosti a da iskoristite prednosti da neutrališete prijetnje.**

Npr:

Novi lider i novi kandidati mogu posebno da impresioniraju medije što omogućava dosta besplatnog publiciteta i, samim tim, štedi vaš novac za plaćanje reklama.

Ako su birači zasićeni trenutnom Vladom oni će biti otvoreniji ka novim liderima i novim kandidatima za poslanike.

Naš socijalni program može da umanja strah od nezaposlenosti dok naš program argumentovano obećava ekonomski oporavak.

Tabela br. 2. predstavlja šematski prikaz ovakve analize.

Tabela 2.

SWOT analiza		Spoljne mogućnosti	Spoljne prijetnje
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
Interne prednosti	1. 2. 3.	Kombinujte interne prednosti sa spoljnim mogućnostima	Kombinujte interne prednosti sa spoljnim prijetnjama
Interne slabosti	1. 2. 3.	Kombinujte interne slabosti sa spoljnim mogućnostima	Kombinujte interne slabosti sa spoljnim prijetnjama

## Vježba

*Da bi ste odredili položaj vaše partije podijelite učesnike u grupe i dajte im zadatak da naprave SWOT analizu partije, omladinske organizacije, organizacije žena i sl. To će im dati mogućnost da sagledaju stvari iznutra; prednosti i slabosti, kao i spolja; mogućnosti i prijetnje. Za vrijeme dobijanja povratne informacije obratite pažnju da li učesnici zaista znaju razliku između internih i spoljnih faktora. Nakon toga, prezentujte analizu pred cijelom grupom i iskoristite je u daljem toku seminara npr. kao osnovu za pisanje centralne poruke. Posavjetujte učesnike da budu maksimalno objektivni i iskreni dok budu radili analizu. Nakon što naprave SWOT analizu svoje partije oni to isto mogu uraditi i za ostale partije. Podijelite im predhodnu tabelu i dajte im dvadesetak minuta da je popune i pripreme se za izlaganje.*



## Drugo poglavlje

### Istraživanje

Partija koja želi da sprovede istraživanje koje će joj pomoći u planiranju predizborne kampanje mora donijeti niz odluka: da li da samostalno napravi istraživanje javnog mnjenja ili da unajmi nekoga sa strane, koju vrstu istraživanja da sprovede, na koji način da intervjuiše ispitanike, kako da koncipira upitnik i kako da organizuje fokus grupu. U ovom poglavlju bavićemo se nekim od ovih tema.

Postoje razni načini na koje političke partije sprovode istraživanja; postavljaju ljudima pitanja telefonskim putem, uživo ili putem interneta. Ovakva istraživanja, sprovedena neposredno pred izbore mogu vam pomoći u osmišljavanju strategije vaše kampanje. U ovom slučaju vi se ponašate kao ljekar koji mjeri temperaturu društva i na taj način obezbjeđuje partiji čitavo bogatstvo informacija – informacija koje su vam neophodne da na pravi način odgovorite na promjenjene okolnosti i potrebe vašeg biračkog tijela. Istraživanje možete iskoristiti i da testirate vaše birače i na taj način saznate kako će oni reagovati na vašeg lidera, vaše planove, poruku, letak itd. Kvalitetno sprovedeno istraživanje će vas zaštititi od pravljenja određenih grešaka i potvrditi ili demantovati pretpostavke koje ste imali prije njegovog sprovođenja. Istraživanja su obično skupa ali postoje i jeftinije alternative od kojih neke partija može da sprovede i samostalno. Važno je da korisnost istraživanja ne bude stavljena pod znak pitanja od strane rukovodstva partije. Samo ukoliko ključne figure u partiji dožive istraživanje ozbiljno ona može ostvariti trajne rezultate i samo na taj način ujediniti zajedničke napore u vođenju kampanje. Političari ne vole nesigurnost. Odluke koje oni donose su najčešće od vitalnog značaja za budućnost partije i njen uspjeh na izborima. Iz tog razloga političari su skloni sprovođenju istraživanja; ona ih snabdijevaju sigurnošću i ulivaju im hrabrost za donošenje odluka. Sa druge strane ovakvo razmišljanje može vas previše opustiti i time dovesti do upadanja u zamku. Pravi podaci dostupni su tek nakon izbora i zato se nikada ne oslanjajte isključivo na rezultate istraživanja. Ona takođe mogu loše uticati na vašu odlučnost (takozvana "paralisanost od analiza"). Ukoliko rezultat vašeg istraživanja bude informacija da su vam potrebna dodatna istraživanja budite oprezni. Istraživanje je samo instrument i nikada ne treba da postane samo sebi cilj.

#### Istraživač

U skladu sa prethodno navedenim podacima - istraživač čini važan dio tima za rukovođenje kampanjom. Istraživači imaju veliki značaj u osmišljavanju strategije i

poruke kao i ocjenjivanja partijskog lidera. Oni obezbjeđuju jako osjetljive informacije partiji direktno ili rukovodiocima kampanje tako da je izuzetno važno da istraživač bude osoba kojoj se može vjerovati. Na kraju krajeva, mediji kao i vaši protivnici će učiniti sve što bude bilo u njihovoj moći da dođu do povjerljivih informacija o vašoj partiji. Iako istraživač igra bitnu ulogu u timu za rukovođenje kampanjom on nema zvaničnu moć da donosi odluke. Sa druge strane on ima veliki uticaj na smjer u kojem će kampanja biti vođena. To može dovesti do situacije kada rad istraživača postaje glavna tema rasprave dok rezultati istraživanja ili strateški savjeti mogu biti stavljeni pod znak pitanja. Morate pokušati da izbjegnute ovakvu situaciju kad god je to moguće. Istraživač najbolje funkcioniše kada radi sa strane.

Neki oblici istraživanja:

### **Besplatno dostupni podaci**

Nesumnjivo postoje u potpunosti slobodni podaci koji mogu biti od koristi za vašu partiju. Npr. neki istraživači prodaju rezultate svojih istraživanja različitim medijskim kućama. Neki televizijski mediji imaju običaj da angažuju ovakve agencije da ih snabdjevaju sedmičnim podacima o kretanjima javnog mnjenja. Na internetu su često dostupni rezultati za duži vremenski period. Ove agencije npr. mogu od ispitanika tražiti mišljenje o povećanoj stopi kriminala u državi ili kupovini novog borbenog aviona za nacionalnu flotu. Druge agencije bivaju angažovane od strane lokalnih samouprava sa ciljem da saznaju mišljenje građana ovih opština o pitanjima od lokalnog značaja. Sakupite ove informacije ali budite svjesni njihovih slabosti – ništa nije univerzalno ili beskonačno upotrebljivo.

Još jedan od zanimljivih izvora informacija je Eurobarometar koji možete pronaći na web stranici: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)

Ovaj pokazatelj će vam reći šta Evropljani misle o temama kao što su: elektromagnetna polja, razvojna pomoć ili politika agrikulture.

U posljednje vrijeme sve su popularnije on-line ankete koje nisu statistički pouzdane. Nažalost, mediji ponekad koriste ovu vrstu anketa kao pouzdan izvor informacija. Nikada ne uzimajte ovakve, proizvoljne, ankete za ozbiljno.

### **Sprovođenje sopstvenog istraživanja**

Početa tačka svakog istraživanja je prethodno istraživanje koje ste samostalno sproveli. Postoje dva ključna pitanja na koja prethodno trebate dati odgovor: šta znate

o vašoj partiji i šta znate o vašim protivnicima? Tek tada možete početi da planirate svoje istraživanje. Budžet kampanje PvdA 2002. godine iznosio je 2.5 miliona eura od kojih je 25% utrošeno na istraživanja javnog mnjenja. Većina partija ovaj će posao povjeriti agencijama koje su za to specijalizovane jer je u pitanju prestručan posao da bi ga same sprovele. Ovakve agencije imaju iskustva u ovoj oblasti, odgovarajuću bazu podataka ljudi koji su voljni da učestvuju u anketama kao i isprobane metode rada. Naravno da je važan izbor prave agencije za ovaj posao. Takođe je važno ako znate koja vrsta istraživanja će vam biti potrebna u budućnosti; u skladu sa tim izabraćete onu agenciju koja će moći da vam je obezbijedi.

### **Ankete**

Jednom kada odlučite ko će sprovoditi vaše istraživanje počinjete sa osnovnim mjerenjima. Ona predstavljaju uobičajenu vrstu ankete u kojoj se određenom broju ispitanika postavlja veliki broj pitanja (telefonskim putem, ili u posljednje vrijeme putem interneta). Sve to se radi u cilju snabdijevanja informacijama o trenutnom stanju u državi. Šta ljudi misle o važnim pitanjima? Kako stoji vaša partija? Šta ljudi misle o vašem lideru kao i o liderima drugih partija? Na ovaj način dobijate čistu sliku o okruženju u kojem će se odigrati izbori. Takođe, trebali biste da pitate ljude da li će izaći na izbore kao i da li postoji mogućnost da glasaju za vašu partiju. Na ovaj način ćete doći do podatka o tome ko su vaši sigurni glasovi kao i gdje imate prostor za rast tj. ko su vaši potencijalni birači. Ova osnovna mjerenja bi trebala da budu osnova za vaša dalja istraživanja. Istraživanja koja slijede jedno drugo daju vam sliku o tome šta se u međuvremenu promijenilo i istražuju zašto. Za pouzdano osnovno mjerenje potrebno vam je oko 1.000 ispitanika a poželjno je da ih bude i više. Ukoliko želite da upoređujete rezultate po određenim ciljnim grupama biće vam potrebno najmanje 2.000 ispitanika. Sve ovo zavisi od visine sredstava kojima raspolazete. Intervju ne bi trebao da traje duže od 20 minuta što trebate imati na umu dok budete pravili upitnik. Takođe, imajte na umu da ćete morati pozvati mnogo više ljudi od početnih 1.000 jer vam se neće javiti svi one koje ste stavili na spisak. Zbog porasta korišćenja marketinga u sektoru telekomunikacija sve više i više ljudi su iritirani ovakvim pozivima (pogotovo ukoliko ih primaju u vrijeme obroka). Ukoliko ljudi nemaju vremena za vas nemojte insistirati na nastavku razgovora ali ih ljubazno upitajte da li ih možete pozvati nekom drugom prilikom. Kod on line upitnika nećete naići na ovaj problem jer se oni uobičajno šalju ljudima koji su se prethodno prijavili za anketiranje.

### **Fokus grupe**

Informacije dobijene osnovnim mjerenjem mogu se koristiti za dalja istraživanja, npr. za fokus grupe. One predstavljaju relativno jeftin način istraživanja. Fokus grupu čini oko 10 osoba koje učestvuju u dvočasovnoj diskusiji na različite teme kojom moderira istraživač. Možete im, takođe, tražiti i da popune vaš upitnik. Najvažnija prednost fokus grupe je neposredna komunikacija između moderatora i učesnika kao i međusobna komunikacija između učesnika. One često obezbjeđuju korisne informacije koje mogu poslužiti kao osnov za dalja istraživanja (recimo za ankete).

Rad fokus grupe posmatraju članovi partije; najmanje jedan član koji je zadužen za istraživanja a bilo bi korisno i menadžer kampanje koji bi, na kraju krajeva, trebao da iskoristi rezultate istraživanja u kampanji. Oni rad grupe posmatraju preko video ekrana tako što diskusiju u prostoriji snima jedna ili više kamera. Uloga moderatora je u ovom slučaju jako važna i ona se u potpunosti razlikuje od uloge moderatora običnog sastanka. On mora da usmjerava diskusiju, da se drži predviđenih tema i da bude spreman da u datom momentu postavi prava pitanja. On, takođe, mora da zadrži svoju neutralnost u diskusiji. Sve u svemu, rad na fokus grupama zahtjeva dobru pripremu. Posebno treba obratiti pažnju na sljedeće činioce:

Izbor učesnika. Morate izabrati prave ljude da biste dobili odgovore na pitanja koja ste pripremili. To će najčešće biti ljudi koji predstavljaju posebnu ciljnu grupu, npr. birači koji još uvijek nijesu odlučili da li će glasati za vašu ili neku drugu partiju ili ljudi koji su na prethodnim izborima glasali za vas ali na ovim izborima imaju namjeru da glasaju za drugu partiju. Takođe, možda ćete izabrati ljude iz posebne ciljne grupe kao što su: starija populacija, studenti, mladi roditelji ili ljudi iz neke etničke grupe. Mnoge partije se oslanjaju na profesionalnost agencija za istraživanje javnog mnjenja koje posjeduju bogatu bazu podataka ljudi koje mogu pozvati zbog sprovođenja ove vrste istraživanja.

Nađite vještog moderatora i sa njim do detalja isplanirajte diskusiju. Jako je važno da moderator zna koja vrsta informacija je potrebna partiji. Moderator je domaćin grupe. On dočekuje sve učesnike dobrodošlicom i rukuje se sa njima nakon čega ih zamoli da se svi pojedinačno predstave. On treba da zapiše imena članova grupe i postara se da se za vrijeme sesije svakom od njih obraća njegovim imenom – ali nikako prije nego što ih upita da li je to u redu (možda neko više voli da mu se obrati prezimenom, nadimkom i sl.). Za vrijeme uvodnih izlaganja treba se postarati da se od učesnika ne dobiju samo informacije kao što su njihovo ime, adresa i struka u kojoj rade već im treba postaviti i neka ličnija pitanja za probijanje leda kao što su: koji je njihov

omiljeni hobi ili da li imaju kućnog ljubimca. Treba učiniti sve da se oni osjećaju ugodno. Učesnicima fokus grupe treba objasniti šta je cilj koji se njom postiže, da će prikupljeni podaci biti tretirani anonimno kao i da će diskusija biti posmatrana. Takođe, treba naglasiti da u ovoj diskusiji nema tačnih i pogrešnih odgovora na pitanja koja će biti postavljena i da je jako važno da oni zaista kažu to što misle. Moderator nikako ne bi trebao da postavlja sugestivna pitanja. Npr. pitanje ne treba da glasi: "Zar ne mislite da je naša država u jako lošoj situaciji" već umjesto toga treba pitati: "Šta mislite o trenutnoj situaciji u državi?" Moderator mora biti vješt za određivanje toka razgovora i da posjeduje izoštren sluh za politiku. To treba biti neko ko će znati kada da postavi prava pitanja i ko vješto prelazi sa generalnih tema (npr. bezbjednost u državi) na lokalne teme ili lični doživljaj ("Da li vas je strah da sami šetate po noći?"). Moderator takođe treba da pravi ravnotežu u konverzaciji između onih koji su dominantni u diskusiji i onih sramežljivih koji jedva da se čuju. Za savjete kako voditi fokus grupu pročitajte poglavlje o sastancima. Moderator mora biti vješt u komuniciranju kako verbalnom, tako i neverbalnom.

Za održavanje fokus grupe odaberite prostoriju sa svim neophodnim sadržajima: prostoriju koja neće biti ni prevelika ni premala i obezbjedite dovoljne količine hrane i pića. Ukratko, postarajte se da se učesnici osjećaju ugodno.

Napišite dobar scenario koji bi moderatoru trebao da omogući da postavi sva pitanja na koja partija želi da dobije odgovore. Taj scenario treba da sadrži precizna uputstva o temama i redoslijedu kojim će svaka od njih biti diskutovana. To ne znači da u diskusiju ne može biti uvrštena i neka tema koja nije navedena u scenariju. Moderator može najaviti pauzu ili dati učesnicima da ispune upitnik dok se on konsultuje sa posmatračima. Takođe, posmatrači diskusije mogu putem sms poruka moderatoru da pošalju dodatne instrukcije.

Temeljno pripremite upitnik. Učesnicima se upitnik daje neposredno prije, u toku ili nakon same diskusije sa ciljem dobijanja dodatnih podataka. Upitnik može da sadrži pitanja na temu njihove političke pripadnosti ali se takođe može iskoristiti za testiranje prijedloga slogana ili poruke. Ukoliko želite da testirate reklamu, letak ili poster prethodno se potrudite da kompjuter, televizor ili DVD na kojem želite da ga prikazete radi kako treba.

Unaprijed odredite koje su to informacije koje želite da podijelite sa učesnicima. Da li želite da oni odmah znaju ko organizuje fokus grupu ili ćete im to saopštiti u toku ili na samom kraju diskusije?

Učesnici fokus grupe pristaju da učestvuju u njenom radu isključivo ukoliko njihov identitet ostane anoniman prilikom obrade rezultata. Komentare koje oni daju za vrijeme trajanja diskusije ne treba personalizovati. Takođe, bilo bi poželjno nagraditi ih za njihov trud, npr. nekim prigodnim poklonom.

### *Slabosti fokus grupe*

Prilikom rada sa fokus grupama nailazi se na dvije glavne zamke. Prva je da dobijeni rezultati daju smjer stavu partije. Uvijek se držite svog političkog kompasa i upamtite da fokus grupa ima svoju internu dinamiku i ne predstavlja mišljenje čitavog društva. Sa prosječnim biračem vi nikada nećete dobiti taj luksuz dvočasovne rasprave o vašim planovima u cjelini. Ukoliko se članovima fokus grupe dopadnu planovi vaše partije tek na samom kraju diskusije to znači da za njih treba previše objašnjenja. Fokus grupe su samo instrument; ukoliko želite više sigurnosti moraćete nastaviti istraživanje sa reprezentativnijim uzorkom. Jednom kada fokus grupa počne da raspravlja o korisnosti fokus grupe vi ste definitivno na pogrešnom putu.

Sljedeća zamka je potpuno drugačija: ako je vaša partija previše sigurna u svoju otpornost na spoljašnje uticaje slobodno možete sebe poštediti muke organizovanja fokus grupe jer njene rezultate svakako nećete shvatiti ozbiljno.

### **Ostale vrste istraživanja**

U ostale vrste istraživanja spada ocjenjivanje političara po utisku koji ostavljaju. Organizujte publiku koja će pratiti političku debatu ili govor i dajte im poseban upravljač kojim bi oni davali ocjene zavisno od toga da li smatraju da vašem lideru nastup ide dobro ili ne. Rezultat njihovog konstantnog posmatranja i ocjenjivanja bio bi projektovan kao linija na ekranu koja bi išla po sredini ukoliko je njegov nastup osrednji, uzbrdo ukoliko je njegov nastup dobar ili nizbrdo ukoliko nije. Takođe možete pokušati da dođete do saznanja koja vrsta ponašanja najbolje leži vašem lideru; da li je on dopadljiviji ljudima kada pokazuje bijes ili daje mnogo bolji utisak ako ostane smiren i usredsređen? Ova vrsta testa je jako efikasna prilikom ubjeđivanja političkih lidera da naprave promjene u svom javnom nastupu.

Jeftin i koristan način istraživanja su i lični intervju kao i ulični intervju. Lični intervju je nešto kao fokus grupa ali sa samo jednim učesnikom. Ulični intervju podrazumijeva grupu partijskih aktivista koji obilaze određena naselja sa upitnikom čije ispunjavanje bi trebalo da im obezbjedi informacije o tome šta ljudi misle o svom komšiluku i lokalnoj politici. Ovo je brzi način prikupljanja teza za vaš izborni program koji bi trebao biti iskorišćen i kao prilika u kojoj bi političari i partije bili u neposrednom kontaktu sa ljudima i saznali šta ih najviše brine. Nažalost, političari često vole da izbjegnu ovu dužnost.

## **Vježba**

*Simulirajte rad fokus grupe. Podijelite uloge tako da učesnici budu članovi fokus grupe a grupa partijskih članova organizatori iste. Njihov je posao da napišu scenario koji će sadržati sva pitanja relevantna za istraživanje. Jedan od učesnika će biti moderator dok će ostali posmatrati. Na kraju diskusije treba napraviti evaluaciju o tome da li je ova vrsta istraživanja dala odgovore na pitanja koje je trebala.*

## Treće poglavlje

### Komunikacija i mediji

Uspješna komunikacija je od ključnog značaja za rad partije – čak i više za vrijeme dugih perioda između izbora nego u toku predizborne kampanje. Komunikacija u partiji može biti uspješna samo ukoliko ona predstavlja integralni dio strategije. Kao što je ilustrovano u poglavlju o strategiji sve ovo je važno zbog postavljanja cilja i pravljenja plana kako postići taj cilj. Mnogo vremena posvećujemo poruci i ključnim pitanjima. Ovo su ključni faktori komunikacije; ako nemate kvalitetan i postojan program možete do mile volje komunicirati bez da ostvarite bilo kakav uticaj na birače. Čim partija odredi svoju poruku i ključna pitanja počinjete sa osmišljavanjem strategije komuniciranja. Postoji jedna česta zamka koju biste trebali da izbjegnute: pokušajte da ne komunicirate o vašoj strategiji i pitanjima vezanim za nju; strategija mora biti dio a ne subjekt komunikacije.

Pravovremenost je ključna za uspješnu komunikaciju i zbog toga je jako važno da vašu komunikaciju planirate unaprijed zajedno sa razvojem vaše medijske strategije. Ona se mora zasnivati na sljedeća tri pitanja:

- Kada želite da saopštite vašu poruku?
- Gdje želite da saopštite vašu poruku?
- Kome želite da saopštite vašu poruku?

Svaka strategija komunikacije zasnovana je na centralnoj poruci. Poruka je od ključnog značaja jer predstavlja nešto čemu se u toku kampanje uvijek možete iznova vraćati. Ona je centralna tačka koju možete koristiti u svim kanalima komunikacije: intervjuima, govorima, debatama, u brošurama itd. Kao što je prethodno rečeno; poruka predstavlja srž onoga što želite da prenesete biračima. Ona je osnov vaše strategije komunikacije. Način na koji komunicirate bi trebao da bude usaglašen sa vašom porukom – medij i poruka moraju se dopunjavati. Ukoliko želite da se predstavite kao moderna, dinamična partija koja obećava promjene nemojte napraviti plakat na kojem je slika vašeg lidera kako sjedi za stolom i telefonira. Ukoliko želite da predstavite imidž vedrine, autoriteta i pouzdanosti ne dozvolite da se vaš partijski lider pridruži grupi tinejdžera koji voze skejtbord kao što je to učinio nekadašnji holandski demohrišćanski premijer Balkenende (i što je najgore – pao je sa skejtborda). Ili ukoliko ste član partije zelenih nemojte snimiti TV reklamu u kojoj vaš



lider krstari zemljom u automobilu kao što je to učinio lider holandske partije zelenih u svojoj predizbornoj kampanji 2006. godine.

Takođe je jako važno razmotriti različite medije koji vam stoje na raspolaganju. Razlikujemo brojne kategorije medija:

Mediji koji ne preuređuju vaše poruke

- Medijski kanali za koji vi birate sadržaj: partijski bilteni, letci, plakati, partijski websajt, sms poruke, kanal na YouTube-u, spotovi itd. U budućnosti će partije imati sopstvene digitalne TV kanale.
- TV reklame na javnim kanalima finansirane od strane Vlade
- TV reklame koje vi plaćate

Plaćene reklame su, po definiciji, rijetke jer uvijek postoji određeno ograničenje koliko novca možete potrošiti i zato se trebaju pametno koristiti. Političke partije generalno posjeduju manje novca od privatnih preduzeća. Imajte na umu da će vam većina medijskih kampanja doći glave u posljednje dvije sedmice pred izbore. U Holandiji to znači da će sve partije potrošiti sav svoj novac u isto vrijeme i odjednom preplaviti medije svojim reklamama a to je sasvim nepotrebno. Tada je konkurencija ubitačna i, što bi se reklo, birači više ne vide drvo od šume. Uporedite ovu situaciju sa reklamiranjem poslovnih preduzeća; zamislite da svi mobilni operateri iskoriste čitav svoj budžet predviđen za oglašavanje u jednom mjesecu bombardujući korisnike posebnim ponudama. Oni bi ih na taj način samo zbunili njihovim brojem i različitošću. Imajte na umu da su za vrijeme posljednjih mjesec dana pred izbore mediji već prepuni politike u vijestima, TV i radio debatama i ostalim specijalnim programima koji naglašavaju razne aspekte politike i kampanje.

Posebno treba obratiti pažnju na sadržaj reklama. Praktično je nemoguće krivotvoriti potpuno drugačiji imidž partije. Najbolja propaganda koristi postojeći imidž koji partija ima kod birača i unaprjeđuje ga. Pozitivna propaganda treba da potvrdi pozitivne asocijacije koje birači imaju vezano za vašu partiju i naglasi ključna pitanja vaše centralne poruke. Negativna propaganda potvrđuje negativne asocijacije koje birači imaju u vezi drugih partija. Ukoliko želite da promijenite svoj imidž morate to početi da radite na vrijeme i biti dosljedni u tome. Jedna mala greška može u potpunosti upropastiti ovakvu misiju.

## **Besplatni publicitet**

Pojavljivanje u medijima ne mora uvijek da vas košta. Dobar plan ili šaljiv nastup mogu takođe zaokupiti pažnju novinara i dovesti do intervjua u novinama ili praćenosti od strane ostalih medija – ne koštajući vas ništa. Postoje razni načini dostizanja u medije kao što su: slanje saopštenja za javnost, organizacija press konferencije ili odobravanje intervjua. Da bi ste sve ovo postigli morate biti u dobrim odnosima sa predstavnicima medija, blagovremeno ih informišite i ulažite u lični odnos sa novinarima. Možete organizovati sastanak na kojem ćete podijeliti sa njima informacije o širem kontekstu vaše kampanje. Takođe, možete ih počastiti i ponekim tračem sa vremena na vrijeme. Nemojte svako malo organizovati press konferencije i pišite korisna saopštenja za javnost. Mnogi mlađi političari pomalo su plaše novinara. Oni bi trebali da imaju na umu da se novinari ne razlikuju od drugih ljudi i da i oni pate od nesigurnosti, lijenosti i sujete kao i bilo ko drugi. I zapamtite – oni trebaju vas isto kao što i vi trebate njih. Ponašajte se prema njima kao i prema bilo kome drugom – sa poštovanjem. Budite pristojni i korisni i ne dovodite njihovu objektivnost u pitanje. Obratite posebnu pažnju na činjenicu da su mediji uvijek izetno zainteresovani za:

- Strategije (moguće koalicije)
- Skandale
- Istraživanja javnog mnjenja
- Nesuglasice i unutrašnja neslaganja
- Konflikte, svađe
- Ljude, prije nego za teme

Uvijek se unaprijed pripremite za pitanja koja vam novinari mogu postaviti na ove teme i odgovore na njih podijelite cijeloj partiji jer bilo kakav znak unutrašnjih neslaganja može biti fatalan po vas – vaši protivnici se mogu baciti na njih, mediji ih mogu preuveličati i vi ćete izgubiti izbore. Ponekad je skandal neizbježan ali u tom slučaju koristite se uputstvima za prevazilaženje krize.

Istraživanja javnog mnjenja takođe mogu biti izvor pitanja i sumnji za političare. Nikada ne vjerujte političaru kada kaže da ga ne zanimaju istraživanja javnog mnjenja jer to ne može biti istina i uvijek imajte spreman odgovor kada vas novinari pitaju za njih. Nastupite bezbrižno kada ona ne idu u vašu korist a razborito kad dobro stojite u njima jer na kraju krajeva jedino izražavanje javnog mnjenja koje je zaista važno su sami izbori.

Ćutati o strategijama koje razmatrate je ponekad teško ali morate pokušati. Kako ste donijeli neku odluku, šta ste sve razmatrali u sklopu nje, da li ste špekulisali sa motivima vaših protivnika su neke od stvari o kojima će vam mediji postavljati pitanja na koje je bolje da ne dajete odgovore, bar ne prije nego što se izbori završe. Birače samo interesuje šta vi planirate da ostvarite i kako planirate da poboljšate stanje u državi. Ignorišite interesovanje pokazano od strane političkih analitičara i medija o strateškim odlukama koje donosite za vrijeme predizborne kampanje i ne dozvolite im pogled iza kulisa osim ukoliko to koristi vašim partijskim interesima.

Ćutanje o strategijama koje razmatrate je posebno teško kada vam se postave sljedeća pitanja:

- Pitanja oko koalicije; kakav sastav Vlade da očekujemo? (Najbolji način da se izbjegne direktan odgovor na ovo pitanje je: "Prije svega na biračima je da odluče šta oni žele jer bi bilo arogantno špekulisati sa rezultatima izbora unaprijed.")
- "Šta ako" pitanja o izbornom rezultatu: "Ukoliko vaša partija izgubi izbore kakve će to posljedice imati za partijsko rukovodstvo?"
- Pitanja o pojedinim osobama, anketama, procesu donošenja odluka i političkim protivnicima.

Bez obzira koliko se to činilo teškim od vitalnog je značaja da za vrijeme trajanja kampanje ostanete smireni prilikom odgovaranja na ova pitanja i zaobiđete direktan odgovor na njih vraćajući se na vašu predizbornu poruku.

Saopštavanje vaše poruke je najvažnija stvar. Uvijek se pažljivo pripremite za medijske nastupe i debate. Pomenite vašu poruku više puta u pripremnim razgovorima sa novinarima da biste obezbijedili da je oni znaju i kasnije prepoznaju. Vaš cilj nije da ubijedite novinara da glasa za vas već birače. Uvijek pokušajte da usmjerite razgovor u pravcu vaše poruke i ponavljajte je za vrijeme čitave kampanje. Ukoliko samo ponavljanje počne da vas izluđuje znajte da ste dobro odradili posao. Nemojte skretati sa puta tražeći nove stvari za reći već prilagođavajte vašu poruku različitim grupama kojima se obraćate. Javna debata sa studentima zahtijeva drugačiji pristup od jednočasovnog susreta sa penzionerima. Takođe, uvijek imajte na umu da su živopisne priče uvijek dopadljivije od suvoparnog nabranja činjenica: "Činjenice pričaju, priče prodaju". Kad god ste u mogućnosti pokušajte da ilustrujete vašu gledišta konkretnim primjerima, govorite o ljudima kao o onome što je partiji na prvom mjestu a ne o

statistiki. Nikada nemojte davati izjave kao što je: "50% penzionera se bori sa osjećanjem usamljenosti" već umjesto toga recite: "Danas sam razgovarao sa nekolicinom penzionera u Domu penzionera gdje mi je gospodin Smit iz jednog obližnjeg mjesta rekao da ga nikad niko ne posjećuje. Gospodin Smit nije jedini. 50% penzionera se bori sa osjećanjem usamljenosti."

U mnogim državama besplatni publicitet je jako važan za političke partije jer budžeti partija dozvoljavaju jako malo prostora za plaćeno reklamiranje. Iz tog razloga političari pokušavaju da ostave pozitivan utisak u TV emisijama, u vijestima i emisijama o aktuelnostima kao i u manje ozbiljnim emisijama koje su prvenstveno zabavnog karaktera. Partije sprovode istraživanja u cilju dolaska do informacija o tome koji TV programi i časopisi nude najbolju podlogu za nastup njihovih lidera kao i koje bi trebalo izbjegavati zavisno od preferencija njihovog biračkog tijela. Besplatni publicitet ima i svoje mane npr. jednom kada se nađete u nevolji stvari vrlo lako eskaliraju. Jedna omaška i svi, a posebno novinari, će početi da ponavljaju kako vam ne ide baš najbolje u kampanji. Kao što to izreka kaže: "Novinari ponavljaju". Jedan loš rezultat anketa i novinari će navrnuti sa pitanjima. Isto će se desiti i nakon bilo kog drugog negativnog incidenta koji biste vi željeli što prije da zaboravite. Što stvari čini još gorim; novinari imaju dokumantaciju o političarima koju čuvaju i koriste godinama. Svaka vaša greška (obmana, nevjerstvo ili politički gaf) će vas progoniti i u budućnosti čim se jednom nađe skladištena u arhivi. Čista prošlost kojom počinjete karijeru u politici traje jako kratko, vrlo brzo brojna prikazana mišljenja o vama počće da se nadovezuju na vaš imidž u javnosti i biće ih skoro nemoguće odkloniti.

Takođe imajte na umu da su novinari uvijek kratki sa vremenom i da često imaju malo ili nikakvo osoblje koje im pomaže kao i to da često ne provjeravaju činjenice do kraja. Uvijek odmah demantujte bilo kakve netačne i štetne navode date od strane vaših protivnika; prije nego što uopšte njihova pogrešna interpretacija činjenica dobije podršku jer će je nakon toga biti mnogo teže istrijebiti. Osim toga, političari, ni po koju cijenu ne bi trebali da se pojavljuju u emisijama koje ne odgovaraju njihovom imidžu u javnosti ili njihovoj ličnosti. Bilo kakva nelagoda ili rezervisanost će uvijek biti vidljive iz njihovog ponašanja i oni tada rizikuju da budu doživljeni kao uštogljeni ili neiskreni. Ako ne znate da pjevate nemojte se pojavljivati na karaoke emisijama. Ako ne znate da jedrite nemojte da vas iko ubijedi da odete na jedrenje zbog toga što je to sadržaj neke TV emisije. Izreka da je svaki publicitet dobar publicitet svakako ne važi za političare.

U najvećoj mjeri sam medij je taj koji određuje tok javne debate ali ni on nije imun na uticaj različitih strana u debati. Na vama je da date inicijativu i postarate se da vi određujete teme. Vođenje kampanje je umjetnost određivanja tema: partija koja pobjeđuje je partija koja uspije da postavi temu i postara se da stavi svoje prednosti kao i slabosti protivnika u centar zanimanja javnosti.

Jedna od tehnika koju koriste partije da bi im to pošlo za rukom naziva se uobličavanje. Uobličavanje znači izgradnja određene slike, određene asocijacije u glavi slušaoca korištenjem posebnih riječi u vašoj poruci. Ukoliko budete konstantno ponavljali ove riječi na pravim mjestima možete, npr. djelotvorno ocrniti reputaciju vašeg protivnika. Jedan od primjera je način na koji je oklevatan lider holandske PvdA za vrijeme predizborne kampanje 2006. godine; za vrijeme jednog TV duela lider holandskih demohrišćana rekao je: "Gospodine Bos, vi ste neiskreni i izbjegavate da odgovorite na pitanja". Bos nije uspio da se odbrani od napada koji je pogodio cilj i ova optužba je ostala. Stvari su se dodatno pogoršale kada je PvdA pokušala da uzvрати napad ponovnim vraćanjem na ovu temu sa pristupom kao što je: "Moji protivnici već godinama pokušavaju da ukaljaju moju reputaciju" i "Nemojte da pretvaramo ovo u borbu rvanja po blatu" – što je u suštini poslužilo samo za osnaživanje originalne poruke. Demohrišćani su u ovom slučaju upotrijebili već isprobanu taktiku republikanaca korišćenu protiv Džona Kerija za vrijeme američkih Predsjedničkih izbora. Tada je Buš konstantno optuživao Kerija za njegovu nedosljednost i čestu promjenu mišljenja. Ovo, takozvano "cik-cak" ponašanje postalo je kamen spoticanja za Kerija. O toj riječi su svi pričali dok su je mediji konstantno ponavljali. Na kraju se pokazala kao sredsvo koje je upropastilo Kerija.

Kako se odbraniti od negativnog uobličavanja? Vi morate uvijek odbiti napad bez da postavljenu tezu ponavljate u svojim obraćanjima nakon čega se morate potruditi da diskusiju vratite na temu za koju ste sigurni da njom možete pobjediti protivnika. U suštini ovdje dolazite do upotrebe principa "ne mislite na slona"; kada grupi zadate bilo kakav zadatak i uz to im date instrukciju da šta god da urade ne misle na slona to je upravo ono što će oni uraditi jer će za njih postati nemoguće da ne misle na slona. Jednom kada političar biva nepravedno optužen za korupciju on mora odmah to negirati ali ono što je još važnije je da se on nakon negiranja više ne vraća na tu temu već promjeni temu debate u svoju korist i nastavi sa napadom na protivnika. Povrh svega nemojte dopustiti da se upletete u ciklus konstantnog demantovanja izrečenih optužbi jer će svaki vaš pomen istih dati ljudima za pravo da misle da gdje ima dima ima i vatre. Uvijek reagujte hitro, i što je još važnije prebacite loptu u protivnikovo

dvorište. I ovdje važi staro dobro pravilo – napad je najbolja odbrana. Omogućite da imate profesionalnog portparola u kampanji koji će biti uvijek na raspolaganju da ponavlja vašu poruku i ispravi moguće greške ili nesporazume. Uvijek obezbijedite novinarima vašu stranu priče jer će vaši protivnici, nesumnjivo, učiniti isto. Uticaj na novinare u cilju prenošenja vaše strane priče naziva se "spin"; vi pogurate istinu na način da premjestite fokus na temu koja najbolje služi vašem interesu. Na kraju krajeva, činjenice su objektivne a mišljenja različita. Kada pokažete istu sliku desetoro ljudi dobićete deset različitih mišljenja o značenju slike. Kao i svi umjetnici i spin doktori će pokušati svoje namjere da predstave na najjasniji mogući način samo što umjetnici za svoja sredstva koriste kistove a političari koriste debate, govore, ankete političke predloge i druge važne političke događaje. Naravno, postoji granica koliko daleko možete da "spinujete" istinu. Ako lažete – prije ili kasnije istina će izaći na vidjelo.

Partije na sve moguće načine pokušavaju da uspostave što veću kontrolu nad svojim nastupom u medijima. Druga stvar koju treba izbjeći je prezasićenje. U današnjem svijetu u kojem postoje brojni kanali komunikacije i TV programi ponekad je poželjnije prorijediti svoje pojavljivanje u javnosti. Ovo doduše, u suštini, zavisi od toga koliko ste već poznati. Manje partije i njihovi lideri bi trebali da prihvate sve prilike koje im se pružaju. Kada se pojavljujete u nekoj emisiji pređite preko programa (koje su teme, šta se očekuje od vas da uradite, ko je osim vas pozvan u emisiju itd.) zajedno sa novinarom prije nego što ona počne - u cilju izbjegavanja neprijatnih iznenađenja. Ukoliko novinar odbije ovo da učini možda bi za vas bilo bolje da odbijete njegov poziv za gostovanjem. U skladu sa činjenicom da novinari nerijetko nedovoljno provjeravaju činjenice vi se morate potruditi da sve relevantne činjenice znate napamet kao i da vaš tim za rukovođenje kampanjom i ostali partijski zvaničnici budu spremni da odbiju neopravdane napade ili isprave nesporazume. Potrudite se da napravite pritisak na medije da oni treba da čuju i vašu stranu priče prije nego što napišu svoj članak. Mediji su toliko važni da oni zaslužuju centralno mjesto u vašoj kampanji.

### **Saopštenje za javnost**

Novinari svakodnevno dobijaju veliki broj saopštenja za javnost tako da se morate potruditi da se vaše, na neki način, razlikuje od ostalih. Vaša poruka mora biti jasna a izgled saopštenja treba biti privlačan i primamljiv. Kad god je to moguće bilo bi poželjno da vaše saopštenje za javnost naslovite imenom na posebnog novinara a kopiju pošaljete njegovom uredniku. Jednom kada pošaljete saopštenje nazovite

novinara i pitajte ga da li ga je primio kao i da li će ga objaviti. Kvalitetno saopštenje treba da bude kratko i jasno. Ono mora da sadrži vašu centralnu poruku. Vijest treba da bude navedena već u prvoj rečenici, po mogućnosti tamnijim slovima. Ona mora imati odgovor na sljedeća pitanja: Ko? Šta? Gdje? Kad? Zašto? Ona mora biti napisana svakodnevim jezikom a ne žargonom. Sva vaša saopštenja treba da budu napisana istim fontom (zvaničnim fontom koji koristi partija), da sadrže partijski logo kao i datum. Tekst treba da sadrži duple razmake između redova (što obezbjeđuje prostor za bilješke) kao i ime, adresu, broj telefona i e-mail adresu osobe koja šalje saopštenje.

### **Konferencija za štampu**

Pravilo koje treba poštovati prilikom organizovanja svih vaših konferencija za štampu je: potrudite se da lokacija šalje prikladnu sliku. Postarajte se da ona bude opremljena telefonskim aparatima i računarima sa pristupom internetu. Takođe, postarajte se da imate kompetentnog moderatora koji će predstaviti ljude koji sjede za stolom. Saopštite razlog sazivanja konferencije za štampu. Koristite centralnu poruku kao i svakodnevni govor i izbjegavajte duga obraćanja. Obezbijedite dovoljno vremena za postavljanje pitanja.

### **TV i radio intervju**

Mnogi političari često bivaju pozivani da daju intervju. Njihov rezultat najviše zavisi od samih okolnosti i njima se trebete rukovoditi u toku vaše pripreme. Da li je u pitanju intervju uživo ili će on biti snimljen i emitovan naknadno? Da li će on biti dodatno montiran ili emitovan u cjelini onakav kakav jeste? Zlatno pravilo prilikom davanja intervju je: slušajte, slušajte i slušajte. Ovo možda zvuči jednostavno ali praksa je pokazala da je ovo ne samo jedna od najvažnijih već i jedna od najtežih stvari za uraditi. Pažljivo slušanje novinara spriječiće vas od recitovanja nekih ustaljenih priča. Kada pažljivo slušate bolje ćete odgovarati na pitanja i doprinjeti izrazu opreznosti pred TV ili radio slušaocima koji će vas vidjeti kao pažljivog pa samim tim i kao pouzdanog i kao običnog čovjeka, nekoga ko razumije ljude.

U intervjuu poruka takođe mora imati centralno mjesto. Uvijek postavite sebi pitanja: Šta je moja poruka? Šta je to što želim da saopštim? Šta je ono što gledaoci ili slušaoci treba da upamte iz ovog intervju? Na koji naslov u novinama ciljate? Imajte na umu strukturu vaše publike: izbjegavajte upotrebu političkog ili akademskog žargona.

Budite sažeti. Svako komplikovano pitanje može se uprostiti na jedinstvenu suštinu. To je ono čemu trebate težiti. Vježbajte ono što želite da kažete, u kolima ili dok se tuširate, sve dok ne budete mogli da svedete poruku na maksimalnih 20 sekundi.

Nikada ne podcjenjujte vašu publiku. Iako prosječna publika popularnih TV programa ili čitaoci novina ne predstavlja visoko obrazovanu publiku to ne znači da su oni glupi. On generalno imaju izuzetno izoštren njuh za poluistine i vrpoljenje.

Pripazite se posljedica koje ovaj program može da ima na vas. Potrudite se da se unaprijed pripremite na to šta smijete a šta, ni pod koju cijenu, ne smijete reći. Ako niste pri samom vrhu partijske hijererhije morate dobiti odobrenje da govorite u njeno ime, kao i za ono što namjeravate reći. Ako niste sigurni u to pametnije je odbiti poziv na intervju jer bi vas iskusan novinar mogao nemilosrdno potkopati materijalom koji ste mu sami obezbjedili.

Pokušajte da razmislite o tome kakav utisak vaša partija ostavlja na prosječnog gledaoca ili slušaoca. Nemojte umanjivati značaj grešaka koje ste pravili u prošlosti. Otvoren razgovor o greškama iz prošlosti predstavlja vas u javnosti kao iskrenu i odgovornu osobu.

Nemojte da popunjavate praznine za vrijeme trajanja intervjuu. Možda ćete osjetiti neodoljivu potrebu da nastavite da govorite čisto da biste popunili prazan prostor ukoliko se on pojavi u intervjuu. Potisnite tu potrebu: to nije ništa drugo osim novinarska tehnika koja vas navodi na to da kažete više od onoga što ste planirali.

Obratite pažnju na trik pitanja. Novinari će vam često postaviti pitanje koje sadrži implicitnu pretpostavku čija je namjera da vas natjera da je nesvjesno potvrdite. Npr: "Vašoj partiji ne ide baš najbolje. Šta planirate da uradite povodom toga?" Odgovorom na ovo pitanje već ste potvrdili da vašoj partiji ne ide baš najbolje prije nego što ste to i primjetili. Obratite pažnju na to. Ignorišite pretpostavku novinara ili je izričito demantujte.

Nemojte doživljavati intervju kao zadatak prema kojem se možete odnositi nemarno već se pažljivo pripremite. Potrudite se da za vrijeme intervjuu budete samouvjereni i ono što jeste. Ne isprobavajte neke ludorije. Govorite na način kao da stvari pokušavate da objasnite prosječnom tinejdžeru i ponašajte se što prirodnije moguće – sa jednim izuzetkom; gledajte u novinara cijelo vrijeme. Ukoliko samo na trenutak vaš



pogled odluta to će izgledati kao da ste nesigurni ili da pokušavate da izbjegnute pitanje. To baš i ne uliva samopouzdanje (naravno, ovo važi samo za televizijske intervjuje).

I posljednja ali ne i najmanje bitna stvar: intervju nije završen sve dok vi ili novinar ne napustite studio. Novinari često znaju da izvuku iz svojih sagovornika izjave koje oni inače ne bi dali. Zamislite sljedeću situaciju: novinar gasi svoj diktafon i oblači jaknu. Zaustavlja se na samim vratima i postavlja vam pitanje: "A sada skroz nezvanično – šta vi lično mislite o vašem partijskom lideru?" Nemojte pasti na ovaj trik! Novinar nikad nije nezvaničan i zato se pazite davanja "nezvaničnih" izjava. Vi nikada ne možete biti sigurni da informaciju koju ste dali novinar nekada neće iskoristiti nakon čega nema povratka. Ne dozvolite da dođete u situaciju da morate da opravdavate sami sebe riječima: "Jeste, rekao sam to ali nezvanično...". Bolje je da u startu ne dajete ovakve izjave.

### **Govor tijela**

Za vrijeme trajanja TV intervjua utisak koji ostavljate na publiku zasniva se 70% na vašem izgledu, 20% na načinu na koji govorite i samo 10% na onome što govorite i zato je jako važno da ostavite dobar utisak pred kamerama. Nemojte mahati rukama, gledati u pod, mrštiti se (to je nešto što političari često rade), suzdržite se od nepristojnih navika (kao što je čačkanje nosa npr.) i nikada ne gledajte pravo u kameru. Uvijek prije početka samog intervjua pogledajte iza sebe i provjerite da li stojite ili sjedite ispred neobične reklame ili npr. grupe živahnih školaraca ili nečeg drugog što bi moglo da naruši vašu poruku ili skrene pažnju sa nje. Potrudite se da budete lijepo dotjerani za svaki vaš nastup pred kamerama. Nema ničeg lošeg u tome da neposredno pred intervju odete do toaleta (ovo jednako važi i za žene i za muškarce) gdje možete da se počestljate, provjerite da li imate ostatke hrane između zuba ili popravite šminku. Sve je bolje od toga da izgledate neuredno pred stotinama (ili hiljadama) gledalaca. Ovo je takođe posao za PR tim: njegova je dužnost da obrati pažnju na detalje kao što su ovi.

### **Pisani intervju**

Većina prethodno datih savjeta odnosi se i na intervjuje za novine. Novinski rokovi za predaju pisanih tekstova ponekad uzrokuju da vas novinari pozovu za neposrednu reakciju na određenu temu ali vaš prioritetni cilj trebao bi da bude da date odgovarajući odgovor koji koristi vašoj kampanji. Tako kada vas pozovu za intervju nemojte žuriti da im odgovorite već ih uvijek zamolite da vas nazovu kasnije, makar i

samo nakon par minuta. Odvojite trenutak za razmišljanje o onome šta želite da kažete. Takođe, nema ničeg sramnog u odbijanju intervjua. Ponekad je to najpametnija stvar koju možete da učinite. Uvijek se prvo zapitajte šta dobijate davanjem intervjua.

Ukoliko pristanete na intervju imajte na umu sljedeće stvari:

Koristite centralnu poruku. Nikada ne možete pretjerati sa njenim ponavljanjem. Takođe, govorite samo one stvari kojima želite da doprete do birača i ne dozvolite novinaru da vas namami da kažete više nego što ste željeli. Budite kratki i jasni. Budite pozitivni i orijentisani u pravcu budućnosti. Koristite obične riječi a ne žargon jer su istraživanja pokazala da je ovo najbolja metoda nastupa. Vaša gledišta upotpunite praktičnim primjerima. Pokažite i sopstvenu inicijativu u razgovoru i nemojte se plašiti da sami zatvorite neke teme (npr. riječima: "Hvala vam" ili "To je sve što u ovom trenutku mogu da vam kažem na tu temu"). Nikada nemojte lagati niti razgovarati o stvarima u koje niste apsolutno sigurni. Uzmite vremena da razmislite prije nego odgovorite na pitanje. Nemojte biti neodlučni, gubiti se u nepotrebnim detaljima niti koristiti terminologiju vašeg protivnika. Takođe, nemojte pokazati da ste iziritirani niti ulaziti u konflikt sa novinareom već ostanite prijateljski nastrojeni. Ukoliko stvari zaista krenu naopako uvijek je najbolje rješenje da okončate intervju. Nakon što završite intervju zatražite da vam njegov tekst pošalju na odobravanje prije njegovog objavljivanja i upitajte novinara da li je možda trebao još nešto. Ostanite u kontaktu sa njim.

### **Zlatna pravila u ophođenju sa medijima:**

"Nikada nećete dobiti drugu priliku da ostavite dobar prvi utisak"

"Novinari ponavljaju priče"

"Ljudi pamte po oblastima"

"Potrebne su vam duge pripreme za kratka izlaganja"

"Činjenice govore - priča prodaje"

"Igrajte igru medija ali ne pokušavajte da namećete svoja pravila"

"Sam medij je poruka za sebe"

### **Novi mediji**

Svi zainteresovani za američke Predsjedničke izbore 2004. godine bili su itekako iznenađeni činjenicom da je u anketama vodio kandidat Demokrata, relativno nepoznat bivši guverner male države koji nije iza sebe imao ni veliko bogatstvo kao ni vidljivo organizovanu bazu svojih pristalica. I pored toga mediji su smatrali Hauarda

Dina ozbiljnim kandidatom. Bilo je to šest mjeseci prije nego što će Demokrate izabrati svog kandidata za Predsjednika a Din je bio na prvom mjestu preliminarnih izbora organizovanih od strane Moveon.org, pokreta koji je za svoj cilj imao da putem svoje web stranice i protestnih aktivnosti omogući savremenim Amerikancima veći uticaj na izbore. Više desetina hiljada pristalica ove ideje diskutovalo je o tome na internet forumima i blogovima. Više od četvrt miliona ljudi dalo je svoju adresu Dinovom timu za sprovođenje kampanje. Oni su takođe skupili i 54 miliona dolara donacija koje su se uglavnom sastojale od skromnih donacija običnih ljudi. Ova činjenica je takođe bila interesantna uzevši u obzir informaciju da su Američke izborne kampanje oduvijek zavisile od krupnih donacija advokatskih firmi i grupa lobista. Din je izbjegao potencijalni sukob interesa kojem bi bio izložen zavisnošću od ovih donacija pokazavši da postoji i drugačiji način za prikupljanje sredstava za kampanju. Još jedna važna stvar koju je on dokazao je da se predizborne kampanje ne vode više samo na televiziji i u novinama već i putem interneta. Političari van Sjedinjenih Američkih Država su takođe nedavno počeli da upotrebljavaju nove medije. Lider holandske PvdA npr. intenzivno koristi nove medije za kontakt sa građanima; on ima svoj internet portal, digitalni bilten, podcast i društvene mreže na internetu kao što je Hyves. Uz pomoć interneta Barak Obama je uspio da okupi ogroman broj pristalica koje su počele da mu pomažu u neočekivanoj kampanji – da pobijedi Hilari Klinton u preliminarnim izborima... ostatak je istorija. Osim toga njemu je pošlo za rukom da obezbjedi desetine miliona dolara u donacijama za kampanju od strane običnih građana putem interneta.

Nekoliko primjera (korišćenja) novih medija

#### *Web sajt za aktiviste*

Normalno je da svaka politička partija ima svoj web sajt koji većini, nažalost, služi kao billboard – nešto za gledanje. Internet nudi obilje mogućnosti za interakciju. Možete partijski sajt učiniti interaktivnim ili napraviti poseban sajt za aktiviste kao mjesto na kojem će se oni okupljati da diskutuju, razmjenjuju ideje i mišljenja ili organizuju događaje i mobilizuju ljude. Možete napraviti web forum kojim biste stimulisali diskusiju. Posjetiocima foruma može biti data mogućnost da na isti dodaju sopstveni sadržaj – tzv. wikis (tehnologija koje omogućava ljudima da zajednički kreiraju web sajt koja svoju popularnost duguje Wikipediji – on line enciklopediji koja je nastala na ovaj način). Najbitnija prednost interaktivnog web sajta je to što on omogućava ljudima da se osjećaju dijelom vaše misije. Glavna slabost, po mišljenju nekih ljudi, bila bi to što na ovaj način gubite kontrolu nad određenim dijelom kampanje. Mnoge

tradicionalne političke partije imaju problema sa tim. Većina partija ima potrebu da u potpunosti kontroliše ovakve sajtove.

### *Društvene mreže*

MySpace, Facebook i Hyves (u Holandiji) primjeri su popularnih društvenih mreža na internetu koje broje milione svojih korisnika. Holandska mreža Hyves, npr. ima više od 7 miliona svojih članova što je značajna cifra uzevši u obzir da Holandija ima 16 miliona stanovnika. Korisnici naprave svoje lične profile nakon čega se povezuju sa svojim prijateljima koji su takođe priključeni na mrežu. Druge stvari koje možete raditi ovdje je da potražite svoje staro društvo iz razreda ili dobijete informaciju o tome šta rade drugi ljudi. Političari koriste ovakve sajtove da dođu u kontakt sa mladim ljudima koji ih često koriste. U Americi MySpace dnevno bilježi gotovo isto posjeta kao i Google i Yahoo. Prednost ovih sajtova je u tome što političari mogu izgraditi lični odnos sa biračima putem blogova, slika kao i direktno odgovarajući na njihova pitanja. Posljednji trend u politici vezan za društvene mreže je kreiranje sopstvene mreže kao što je npr. <http://my.barackobama.com/>.

### *Podcasting*

Podcasting je nastao kao kombinacija riječi iPod i broadcasting (emitovanje). Iako ova tehnologija nije ograničena samo za iPod, uspjeh iPod-a je bio velik korak naprijed za razvoj podcasting-a. Osobe koje koriste ovaj vid komunikacije naprave audio zapise koji sadrže debate, radio emisije ili muzičke emisije i postavljaju ih na internet tako da ih drugi ljudi odatle mogu preuzeti za sebe. Podcasting može biti jako zanimljiv vid komunikacije za političare. Na ovaj način se obraćate javnosti koja je potpuno drugačija od klasičnih radio slušalaca i čitalaca štampe. Za vrijeme kampanje za lokalne izbore u Holandiji 2006 godine lider PvdA Volter Bos je postavljao svoje sopstvene emisije (Boscast FM) na svoj web sajt [wouterbos.nl](http://wouterbos.nl) u kojima je komentarisao događaje iz prethodne sedmice ili davao svoje mišljenje o skorijim debatama i nastupima drugih političara.

### *Virusni video snimci*

Još jedan od rastućih fenomena su virusni video snimci. Za vrijeme lokalnih izbora u Holandiji 2006 godine Socijalistička partija prikazala je video snimak na kojem njihov lider Jan Marijnisen kreće u isporuku pisma svakoj osobi koja je primila ovaj snimak e-mailom. Ovakva mogućnost personalizacije video snimka i njegovog kasnijeg prosljeđivanja prijateljima postala je pun pogodak. Veliki broj ljudi prosljeđivao je dalje ovaj video snimak iz prostog razloga jer je bio zabavan. To je bilo zaista

djelotvorno – partija nije mogla poslati toliki broj virusnih mailova svim tim ljudima jer su nepoznati virusni mailovi zabranjeni.

### *Digitalni TV kanali*

Napredak digitalne televizije omogućava političkim partijama da naprave sopstveni TV kanal. Mnoge političke partije do sada već imaju ovakvu ponudu u skromnijem izdanju – na svojim web sajtovima.

### *YouTube*

Jeftinija alternativa sopstvenom digitalnom TV kanalu je postavljanje video klipova na YouTube kao i kreiranje sopstvenog YouTube kanala.

### *Sms poruke*

Ukoliko partija posjeduje u svojoj bazi podataka brojeve telefona svojih pristalica ona ih može putem sms poruka pozivati na sastanke ili podsjetiti ih da izađu na birališta.

## **Komunikacioni alati**

### **KISS**

KISS je anagram za rečenice "Keep it Short and Simple" (Budite kratki i jasni) ili "Keep It Simple Stupid" (Budi jasan glupane). KISS je moto koji treba da vam je uvijek na umu pogotovo kada držite predavanja o komunikaciji.

Npr. kada pišete centralnu poruku:

Morate znati tačno šta želite da kažete i izrazite se jasno. Dosta ljudi drži dugačke govore kojima ne uspevaju da prenesu svoju glavnu poruku. Oni rizikuju da se zapetljaju u digresijama ili odvuku pažnju ka nebitnim stvarima. Ovo nije KISS. Suština svake poruke sastoji se od par rečenica koje definišu glavnu temu koju vi želite da prenesete. Centralna poruka je kratka ali mora biti takva da o njoj možete pričati satima.

### **AIDA**

AIDA je anagram za Attention, Interest, Desire, Action (Pažnja, Zanimljivost, Želja, Akcija) i ona predstavlja različite faze kroz koje prolazi pojedinac prije nego donese odluku ili učini nešto. Poželjan efekat političke poruke je da navede ljude da učine nešto – npr. da glasaju za vas. Poruka će u potpunosti promašiti svoj cilj ukoliko njena sadržina od publike bude tražila previše. Iz ovog razloga vašu prezentaciju morate

početi privlačenjem pažnje, pojašnjavanjem načina na koji je željena akcija u interesu vaše ciljne grupe u cilju povećanja njihove spremnosti (možda čak i njihove želje) da zaista urade ono što biste vi željeli.

### **IDD: Information, Debate, Decision (Informacija, Debata, Odluka)**

Ukoliko imate nešto za "prodaju" nezavisno od toga da li je u pitanju politička poruka ili usisivač ove tri faze su uvijek primjenjive. Jako je važno da se držite gore naznačenog redosljeda. Ukoliko prvo donesete odluku pa tek nakon toga počnete da prikupljate informacije i započnete debatu ljudi će pomisliti da ih uzimate zdravo za gotovo. Koja je svrha debate o odluci koja je već donijeta? Ljudi će se osjećati prevareno i isključeno i sigurno će biti protiv takve odluke i pored svih njenih kvaliteta. Takvo ponašanje znatno olakšava posao vašim protivnicima jer je sve što oni u tom slučaju treba da urade da se pozivaju na ljutnju koju ste prouzrokovali kod ljudi i njihov strah. Primjer za ovakav pristup je kampanja holandske Vlade za promociju Evropskog Ustava. Vlada je u suštini već donijela odluku oko toga i informacija koja je prosljeđena građanima došla je do njih prekasno i falila joj je usaglašenost nakon čega je uslijedila debata kojom su dominirala strahovanja od strane Vlade koja je izgubila autoritet u očima većine građana pokušavajući da ih ubjedi da glasaju "da" obrazlažući da bi njihovo "ne" uvuklo Evropu u kaos.

### **Vježbe**

- *Popišite postojeće medije u državi i analizirajte kakve su mogućnosti da vaša partija emituje svoju poruku putem svakog od njih. Ovu vježbu možete uraditi po radnim grupama ili svi zajedno.*
- *Razvijte medijsku strategiju za vašu partiju imjući na umu SWOT analizu, kao i okruženje u kojem vaša partija radi kao i finansijska sredstva koja su vam na raspolaganju.*
- *Napišite saopštenje za javnost za događaj koji organizuje vaša partija.*
- *Napravite simulaciju press konferencije i podijelite uloge učesnicima.*

## Četvrto poglavlje

### Javni nastup

Suština politike je u prenošenju poruke. Dobar govor je jedan od najboljih načina za to. Naravno, postoje i drugi načini kao što je organizacija press konferencije, pisanje saopštenja za javnost, davanje intervjuua ili posjeta nekom preduzeću ili organizaciji. Ipak sve ove metode ostavljaju vam manje prostora da kontrolirate šta će tačno izaći u medijima. Slijedi par savjeta za pisanje i držanje uspješnog govora.

#### Savjeti za pisanje govora

1. Poruka, poruka, poruka: uvijek prvo odredite koju poruku želite da saopštite. Šta je svrha vašeg govora? Šta je to što želite da saopštite javnosti? Prihvatite poziv za držanje govora samo ukoliko smatrate da tim putem možete ponuditi dobru platformu za prenošenje vaše poruke. Prečesto se pozivi za držanjem govora prihvataju bez razmišljanja o ovom zahtjevu iz puke navike ili zbog činjenja usluge nekome. To je čisto gubljenje vremena – za javnost kao i za govornika ali i za pisca govora. Ukoliko ste unaprijed odredili poruku koju želite da saopštite javnosti bićete bolje koncentrisani za vrijeme sastavljanja govora i, sasvim sigurno, napisati govor koji će ostaviti dugoročniji utisak na publiku. Svaki dobar govor sadrži jasnu poruku.
2. Temeljna priprema je od ključnog značaja za svaki govor. Koja je prilika povod za vaš govor? Govori se mogu držati raznim povodom; možete držati predavanje, uvodni govor za predstojeću debatu ili govor za vrijeme večere. Šta je vaša tema? Imate li sve informacije ili vam i dalje pojedine nedostaju? Šta znate o vašoj publici? Šta ih zanima i zašto su tu? Šta oni već znaju o temi o kojoj ćete vi govoriti?
3. Potrudite se da sadržaj vašeg govora bude jasan i precizan. Jasan sadržaj je neophodan svakom govoru. On obezbjeđuje govorniku ključne teze, lako pamtljive za publiku. Na kraju krajeva, kada čitate novine uvijek se možete vratiti na prethodni pasus i ponovo pročitati njegovu sadržinu dok kad slušate govor nemate tu mogućnost. Sva zlatna pravila govorništva iz prošlosti i dalje važe: jasan sadržaj govora je važan za današnje govore isto koliko je bio i u antičkim vremenima. Dobar govor svoje teze rangira hijerarhijskim

redosljedom tako da lagano vodi ka kulminaciji jednom po jednom rečenicom, jednim po jednim pasusom, koristeći se istim principom kao za pisanje romana: nakon osnovnog uvoda u temu govor vodi ka kulminaciji u svojoj trećoj četvrtini praćen zaključkom koji čitavom govoru daje svojevrsan pečat. Dobar način za završetak govora je završna misao koja će publici dati materijala za razmišljanje koji se ne razlikuje previše od načina na koji sveštena lica završavaju svoja izlaganja zrcem mudrosti, kratkim moralnim savjetom o kojem će publika kasnije razmišljati. Korisni alati za održavanje pažnje publike su kratki sažeci o onome što je bilo rečeno kao i o onome što slijedi: "Do sada sam vam govorio o..." kao i "A sada ću preći na sljedeću tačku a to je..." Potrudite se da uvijek posvetite posebnu pažnju početku i samom kraju vašeg govora.

4. Izražavajte se živopisno i izazivački. Činjenice govore, priča prodaje. Uvijek dajte živopisne opise i koristite se narativnim tehnikama na način da obezbjedite da vaša priča omogući publici da istu doživi kroz slike, u formi filma koji će ostati u njihovim mislima. To je isprobano djelotvoran način da prenesete vašu poruku. U idealnom slučaju publika će se toliko prepoznati u vašoj priči da će joj biti lako da se u potpunosti identifikuje sa njom.
5. Izražavajte se jednostavno. Govore treba držati glasno stoga izbjegavajte dugačke rečenice. Publika nema tu mogućnost da ponovo pročita ono što ste vi rekli zato je jako važno da sve što govorite u startu bude potpuno jasno. Danas je previše govora prepuno žargona jer je u mnogim organizacijama korišćenje žargona uobičajan način izražavanja jezika struke pa otuda žargon predstavlja i svojevrsan način naglašavanja svog statusa. Ali u držanju govora žargon je apsolutni tabu. Korišćenje žargona i nepoznatih riječi uglavnom otuđuje ljude – publika će vas doživjeti kao nadmenog ili pametnjakovića i zatvoriti svoj um za vašu poruku i zato se uvijek, uvijek, izražavajte jednostavno. Da li vaša tetka razumije ono što želite da kažete? Ako je odgovor "ne" - vratite se za vaš pisaci sto.
6. Kašičica humora pomaže lijeku da djeluje. Humor i dosjetljivost su neizmjereno korisni alati za animiranje govora i dobijanje simpatija publike. To ne znači da bi vaš govor trebao biti u potpunosti prožet vicevima i gegovima – već da par duhovitih dosjetki može zaista doprinjeti uspješnosti vašeg govora.



7. Još jedan od načina za dotjerivanje vašeg govora je upotreba retoričkih alata kao što su stilske tehnike i dvosmisleni izrazi. Stilske tehnike čine vaš govor poletnijim i daju mu određeni književni stil. Korisne književne tehnike su upotreba antiteze i paralelne strukture, aliteracije i trodjelne liste. Obratite posebnu pažnju da ne pretjerate sa ovim metodama već ih koristite samo tamo gdje je to prigodno. Književne tehnike mogu učiniti dio vašeg govora lakim za citiranje povećavajući time njegove šanse da se nađe u novinama. Upotreba ovakvih sredstava doprinjela je nastajanju nekih od nezaboravnih političkih citata kao što su Ruzveltova izjava: "Jedina stvar od koje se treba plašiti je sam strah", Kenedijeva izjava: "Ne pitajte šta država može da učini za vas već se zapitajte šta vi možete da uradite za vašu državu" ili Obamina izjava: "Ne postoji liberalna Amerika i konzervativna Amerika – postoje samo Sjedinjene Američke države".
  
8. Obezbjedite medijima da koriste vaše teze. Dani kada su se ljudi sa svih krajeva okupljali da dođu da čuju vaš govor su prošlost. Danas ljudi dobijaju informaciju o vašem govoru kroz njegove teze i djelove iz medija i zbog toga se morate potruditi da mediji izvuku upravo onu suštinu koju vi želite. Postoji učestali nesporazum o tome da su teze ili kratke rečenice ustvari spontani izum proizišao nezavisno od centralne poruke ali je istina potpuno suprotna. Teza bi trebala da proizađe iz toka misli kojima se govor rukovodi tj. iz njegove poruke. Ukoliko to nije slučaj one neće imati nikakve veze sa suštinom govora niti ostaviti svoj trag. Bilo kako bilo, vi možete unaprijed predvidjeti koje djelove vašeg govora bi mediji mogli da prenesu kao vaš izvod iz govora. Postoje brojni razlozi zašto određenim djelovima to polazi lakše za rukom od ostalih. Aplauz, npr. pomaže novinaru da odredi bitnu tezu i zato se potrudite da upravo ona rečenica koju želite da mediji prenesu bude praćena aplauzom. Britanski stručnjak za govorništvo Maks Etkinson je istraživao na koji način politički govor može proizvesti aplauz. Kao glavne uzroke koje je on identifikovao navode se: upotreba kontrasta, trodjelne liste, logično izvođenje zaključka, riječi koje se odnose na najpoznatija partijska obilježja ili pomen poznatih članova partije.

## **Savjeti za držanje govora**

*Prije samog govora:* potrudite se da dođete na vrijeme. Provjerite prostoriju i tehničke uređaje (da li sve radi kako treba). Rukujte se i razgovarajte sa ljudima. Nemojte biti nervozni – na kraju krajeva vi ste stručnjak u ovoj priči.

*Za vrijeme govora:* povremeno bacite pogled na vaše teze ali nemojte da čitate. Ostvarite kontakt očima sa publikom. Obratite pažnju da se osmehujete i da stojite uspravno. Budite svoji - nemojte se pretvarati da ste nešto što niste. Koristite gestikulaciju da naglasite određene emocije. Ne žurite, vi određujete tempo. Popijte gutljaj vode tu i tamo ili napravite prirodnu pauzu. Povećavajte i smanjujte ton svog glasa.

Ukoliko se desi da vam pobjegne misao opustite se i popijte gutljaj vode. Upitajte publiku da li ima neko pitanje. Ponovite posljednju rečenicu koju ste rekli ili ponovite vašu centralnu poruku. Pokušajte da odvučete pažnju publike dosjetkom ili vicem.

*Nakon govora:* pitajte ljude da li im se svidio vaš govor. Napravite bilješke za naredni put. Ukoliko je neko snimao vaš govor pogledajte snimak sa vašim saradnicima.

## **Vježbe**

*Učesnici mogu izvježbati ovu teoriju kroz izlaganje prezentacije od 1-3 minuta. Podijelite grupu u više manjih koje će se sastojati od 4 do 5 ljudi. Oni treba da se dogovore oko toga ko je njihova ciljna grupa i koju poruku žele da joj prenesu. To bi trebalo da traje dvadesetak minuta. Osoba koja će držati prezentaciju u ime grupe kaže ostalim učesnicima koji bi trebali da predstavljaju ciljnu grupu za koju su se ciljnu grupu odlučili.*

*Kada počnete sa prezentacijom obratite pažnju na sat. Mahnite govorniku kada mu bude preostalo još 20 sekundi za njegov govor. U diskusiji koja uslijedi ocijenite prezentaciju u odnosu na glavne elemente teorije: da li je imala centralnu poruku, da li je ispunila KISS kriterijume, da li je obraćanje ciljnoj grupi bilo uspješno, da li je njen sadržaj bio jasan i precizan kao i da li su korišćene prigodne stilske tehnike?*

*Druga vježba koju možete napraviti je da svi učesnici pripreme jednominutni govor koji će sadržati centralnu poruku, ključna pitanja i motivaciju. Možete snimiti ove govore nakon čega bi ste ih temeljno analizirali. Za sve ovo je potrebno dosta vremena i zato morate napraviti grupu na način da svi učesnici dođu na red. Ukoliko ih ima previše možete ih podijeliti u manje grupe.*

## Peto poglavlje

### Sučeljavanje

Politika ne postoji bez debate. Debata predstavlja način da pridobijete ljude vašim stavovima. Za vrijeme trajanja predizborne kampanje, posebno u posljednjoj sedmici politički lideri i drugi članovi partije često prihvataju sučeljavanja sa svojim protivnicima. Nezavisno od toga da li je u pitanju TV debata, radio debata ili sastanak u lokalnom klubu sučeljavanje je uvijek uzbudljiv događaj koji zahtjeva temeljnu pripremu. Olimpijsko pravilo da je važno učestvovati a ne pobjediti potpuno je neupotrebljivo za predizborna sučeljavanja. Još prigodnije bilo bi zapažanje holandskog fudbalskog idola Johna Krojfa: "Ako ne šutiraš – nećeš dati gol". Ukoliko želite da date gol jedna od stvari koju morate učiniti je da se srodite sa vašom porukom. Vaš zadatak u sučeljavanju je da prenesete centralnu poruku, gledišta i prioritete vaše partije. Zbog toga morate unaprijed odlučiti šta želite da novinari izvuku iz vašeg izlaganja i koje citate želite da TV reporteri izaberu za svoje dnevnik. Pokušajte da vašim govorom naznačite ključna pitanja na način da se ona ističu od ostatka teksta. Pokušajte da se dosjetite interesantnih kratkih rečenica i citata koristeći slikovite prikaze kao npr. "oni najjači treba da ponesu najveći teret".

Temeljna priprema je od ključnog značaja. Vježbajte za samu debatu, pokušajte da zamislite o čemu će pričati vaši protivnici najotvorenije moguće. Nemojte prekoračiti vrijeme koje vam je dato: ako imate 30 sekundi za prvo izlaganje vježbajte vaš govor sve dok ga ne uklopite u taj vremenski interval. Ispitajte unaprijed kako će debata izgledati: da li ćete stajati ili sjedjeti? Ukoliko ćete stajati da li će to biti iza govornice ili na otvorenom podijumu? Pripremite odgovore na potencijalne napade vaših protivnika kao i sopstvene napade na njihove slabe tačke. To zahtjeva pažljivo sagledavanje svih bitnih činjenica. Takođe, obratite pažnju da ne ispadnete nadmeni ili da se zapletete u gomili nepotrebnih detalja i apstraktnih izraza. Osim toga, nemojte pokušavati da pridobijete voditelja koji vodi debatu na vašu stranu. Onaj koga trebate pridobiti su vaši birači, oni su ti koji treba da glasaju za vašu partiju.

#### Opšti savjeti

- Nikada nećete dobiti drugu priliku da napravite prvi utisak. Budite nasmijani i ljubazni, rukujte se sa svojim protivnikom i poželite mu sreću.

- Trodjelne liste najlakše pamтите – i vi i publika. Ukoliko želite da ukratko naznačite svoje partijske ciljeve potrudite se ga vaš govor sadrži najviše tri teme/cilja.
- Kad vam je upućeno pitanje uvijek prvo dajte kratak i jasan odgovor ("Da, slažem se sa tim" ili "Ne, ne slažem se sa tim") prije nego počnete da dajete objašnjenja. Potrudite se da se suština vašeg odgovora ne izgubi u kontekstu vaših iscrpnih objašnjenja.
- Činjenice govore ali priča prodaje. Političari koji govore iz iskustva i daju slikovite argumente prožete duhovitim anegdotama imaju više šansi za uspjeh. Iskustvo običnih ljudi je bolja ilustracija vaših stavova od brojeva i statistike. U skladu sa tim nemojte reći: "25% građana Amsterdama živi od socijalne pomoći" već umjesto toga ispričajte priču: "Jutros sam posjetio porodicu Smit koja stanuje u ulici Daper u Amsterdamu. Oni žive od socijalne pomoći. Da li znate koliko je teško živjeti od takvih skromnih prihoda? Njihova djeca nemaju mogućnost da se učlane u neki sportski klub, porodica je u stalnim dugovima i ne mogu sebi priuštiti zdravu ishranu".
- Pravite poređenja: "Sramota je to što se žalite na povećanje poreza na kupovinu luksuznog vozila dok toliko ljudi nema izbora već kupuju svojoj djeci nezdravu hranu jer im ne mogu priuštiti nešto bolje."
- Nemojte se buniti protiv i pokušavati da promijenite pravila igre koja obično postave mediji. Nemojte napadati voditelja debate ukoliko vam se ne dopada pravac u kojem ide diskusija riječima: "Gospodine voditelju možete li pokušati da održite ovu raspravu na civilizovanom nivou?" jer ćete na taj način samo otuđiti publiku.
- Pokušajte da opravdate očekivanja. Za vrijeme predizborne kampanje u Americi 2004. godine Džordž Buš, koji je inače veoma slab govornik, trebao je da učestvuje na tri suočavanja sa svojim protivnikom Džonom Kerijem kojem su one mnogo bolje išle od ruke. Prema anketama Keri je izašao kao pobjednik sve tri debate ali od toga nije imao nikakve koristi jer su ljudi unaprijed znali kakva niska očekivanja mogu imati vezano za Buševe retoričke sposobnosti.
- Nakon završetka debate počinje pravi povuci-potegni rat oko interpretacije rezultata debate. Saradnici i pristalice obje strane daju svoje viđenje debate novinarima. "Mi smo veoma zadovoljni njegovim nastupom, pogotovo načinom na koji je predočio svoje planove vezane za zdravstvenu zaštitu". Ukupan utisak koji će debata ostaviti je u rukama novinara jer su oni ti koji biraju koje njene djelove će emitovati u vijestima i komentarisati čitavu debatu u novinama.

### **Neverbalna komunikacija:**

- Neverbalna komunikacija je jako bitna: 70% vaše poruke saopštava se ovim putem. Iz tog razloga nemojte se zavaliti u vašu fotelju, zijevati ili čačkati nos. Morate izgledati veselo i pozitivno a to znači da morate biti odmorni i siti. Učesnik sučeljavanja u predizbornoj kampanji treba aktivno da se priprema na isti način na koji to rade sportisti pred takmičenje. Iz debate između Kenedija i Niksona održane 1960. godine Nikson je izašao kao pobjednik po mišljenju slušalaca koji su debatu pratili putem radija. Sa druge strane, za one koji su istu pratili ispred malih ekrana Kenedi je bio pobjednik jer je izgledao mnogo svježije i držao se više predsjednički.
- Uvijek gledajte u ljude. Nikada ne gledajte u voditelja već u protivnika kojem se obraćate. Takođe, uvijek gledajte u osobu koja vas napada jer ukoliko skrenete pogled to će izgledati kao da je on pogodio vašu slabu tačku. Kad vi napadate nekoga i tada treba da gledate u tu osobu jer će u suprotnom izgledati kao da ne vjerujete u to što pričate.
- Upamtite da kamere bilježe sve. One će vas snimati i dok ne budete ništa govorili i zbog toga uvijek održavajte energično držanje tijela. Nemojte bacati pogled na sat jer će to samo stvoriti utisak da jedva čekate da se debata završi. Ostanite aktivni na neverbalan način: budite na oprezu i privucite pažnju kamere.
- Budite odlučni i istaknite vaše prioritete za vrijeme debate. Ne morate se zalijetati na baš svaku temu. Ukoliko vam je poslužavaonik sa pićima promakao bez da ste uspjeli da dobijete svoje piće nemojte trčati za njim već pričekajte narednu turu. Tada ćete odlučno uzeti čašu sa pićem koje želite.
- Nemojte negodovati i gundati kad neko ukaže na stav sa kojim se vi ne slažete. To ostavlja antipatičan utisak.
- Ne dodirujte lice rukama jer ovakav potez čini da izgledate nervozno.
- Gestikulacija rukama; ukoliko morate da je koristite obratite pažnju da ona bude otvorena i pozivajuća.

### **Ton:**

- Ton vašeg glasa je od ključnog značaja. On neka bude pun duha i pozitivan; vi uživajte u kampanji, želite da ubijedite ljude u svoje stavove, to je zabavan posao itd. Uvijek ostanite ljubazni.
- Koristite humor ... ukoliko ste duhoviti! Dobar, spontan vic je od neprocjenjivog značaja ali neprirodna, uvježbana duhovitost može biti fatalna po vas. Kada imate nedoumice po ovom pitanju suzdržite se od pričanja viceva.

- Bez ličnih napada! Uvijek recite nešto pozitivno (budite kurtoazni) prije nego što napadnete nečiju poziciju.
- Nikada nemojte biti arogantni.
- Nikada nemojte potcjenjivati i omalovažavati mišljenje drugih ljudi. Svako ima pravo da izrazi sopstveni stav ma koliko se on vama činio budalastim. Uvijek budite učtivi, čak i kada se ne slažete.
- Napadajte gledišta vaših protivnika a ne njih lično. Nemojte ih omalovažavati. Dobra taktika bila bi da otpočnete sa rečenicom kao što je: "Vi ste naveli par dobrih teza ali tu ipak postoji jedna stvar sa kojom suštinski ne mogu da se složim..."
- Nemojte psovati vaše protivnike i nemojte njihove stavove upoređivati sa istorijskim užasima kao što je Drugi svjetski rat koliko god vam se oni činili odvratnima.
- Čuvajte se tema koje vas se lično tiču jer one otežavaju kontrolu vaših emocija. Vaš protivnik to može iskoristiti u cilju provociranja vaše emotivne reakcije.
- Pokušajte da poslušate alternativna mišljenja i ostavite svoj um otvorenim za nove pristupe. Budite samouvjereni ali ne i arogantni. Vaše ponašanje reflektovaće se na ponašanje gledalaca tj. vaših birača. Agresivno ponašanje podstiče agresivnost dok će se vaša otvorenost shvatiti kao poziv za otvorenost i sa njihove strane.

### **Trikovi:**

- Zateknite vaše protivnike neočekivanom ponudom i zatražite od njih da se o njoj izjasne na licu mjesta: npr. "Ukoliko se svi ovdje slažemo da bi roditelji trebali manje da plaćaju za obrazovanje svoje djece ja predlažem da se već sad ovdje dogovorimo da udžbenici ubuduće budu besplatni za svu djecu". Ovakav pristup ima brojne prednosti: vi jasno pokazujete šta je ono za šta se vi tačno zalažete, dajete praktično rješenje za taj problem, izazivate vaše protivnike i odnoseći se ka zajedničkom interesu društva stvarate utisak da vam je opšte dobro bitnije od partijskih podjela. Naravno, ovo je moguće isključivo sa vjerodostojnim i ostvarljivim prijedlozima.
- Postavite pitanje vašim protivnicima o činjenicama ili brojevima za koje je vjerovatno da ih neće imati kod sebe pri ruci: "Da li vi uopšte znate koliko škola postoji u našoj državi?", "Znate li koliko one, u prosjeku, imaju đaka?", "Vi ste rekli da branite interese ljudi sa najnižim socijalnim primanjima ali da li vi i zaista znate koliko jedna porodica koja živi od socijalne pomoći mjesečno troši

na hranu?". Naravno, ovo možete učiniti samo ukoliko i sami imate odgovore na ova pitanja i ukoliko su činjenice koje ste istražili važne.

- Koriste retorička pitanja putem trodjelne liste. Za vrijeme predizborne kampanje 2006. godine lider PvdA Vouter Bos pitao je svog protivnika: "Da li mi možete navesti tri mjere koje ste preduzeli da povećate relativno niske poreze ljudima sa izuzetno viskim prihodima? Ne? U tom slučaju navedite mi bar dvije! Da li mi možete navesti jednu jedinu mjeru koju ste preduzeli po tom pitanju?"
- Izdignite se iznad partijskih podjela. Iskusni i poštovani političari često se povlače iz svađa u političkim sučeljavanjima i pokušavaju da ostvare utisak neutralnosti umirujućim riječima. Tada je na njihovim protivnicima da pokušaju da ih uvuku nazad u konflikt debate.
- Zateknite vaše protivnike suočavajući ih sa nekim od izjava koje su dali u prošlosti. Ovakav potez zahtjeva da posjedujete detaljnu upućenost o svemu onome što su vaši protivnici izjavljivali u prošlosti. Čak i ako je to bilo prije dvadeset godina vi i tu temu možete učiniti relevantnom. Ukoliko uspjete da zateknete vašeg protivnika kako protuvrijeći sam sebi imaćete u rukama jako opasno oružje koje će mu biti ozbiljna prijetnja za preostalo vrijeme predizborne kampanje.
- Pretjerivanje: "Pošto vi niste učinili ništa u borbi protiv siromaštva danas je najbrže rastući "lanac supermarketa" u našoj državi Crveni krst." "Ova Vlada nije učinila ništa da pomogne ljudima sa minimalnim prihodima ali zato nikada ranije nismo imali ovoliki porast broja milionera sa bazenom ispred svake od njihovih kuća." Morate se postarati da ne odlutate predaleko od istine ovakvim pretjerivanjima i budite spremni na slične protivnapade koji će uslijediti brzinom svjetlosti: "Vi želite ljudima da date malo više novca, ono što mi želimo da im damo su radna mjesta. To je ono što mi nazivamo društvenom odgovornošću."
- Dovedite svog protivnika u situaciju da mora da napravi nemoguć izbor suočavajući ih sa izmišljenom dilemom: "Ukoliko biste morali da birate između smanjenja budžeta za zdravstvenu zaštitu i kupovine novih borbenih aviona za vojno vazduhoplovstvo šta bi ste vi izabrali?"
- Predstavite vaše mišljenje kao činjenicu: "Činjenica je da svaki građanin ove države želi ulaganja u njegu za stariju populaciju."
- Citirajte nezavisne izvore: "Istraživanja su pokazala da se građani ne slažu sa namjerom Skupštine da se poveća cijena parkinga."

- Generalizovanje: "Svi radovi u mojoj ulici obavljaju se od strane jeftine poljske radne snage. Širom cijele Holandije Poljaci krađu naša radna mjesta."
- Preventivni udar. Odbijanje udara prije nego što je on uopšte nastupio je jedan od načina za neutralizovanje njegove prijetnje. To možete učiniti ukoliko protivnika sačekate na njegovom terenu. Za vrijeme izbora u Holandiji 2006. godine PvdA je pripremila vatren napad na Demohrišćane na temu zaštite na radu. Ono na šta oni nisu računali je da će ih Demohrišćani preduhitriti. To je za PvdA učinilo nemogućim dobijanje poena na ovu temu. Fudbalskim žargonom: dovedite odbranu na protivnički dio terena. Još jedan od načina izmicanja tla pod protivničkim nogama može biti sljedeća izjava: "Ja već unaprijed znam da ćete se vi žaliti na naše planove za izgradnju novog autoputa ali vas ja do sada nijesam čuo kako nudite ijedno alternativno rješenje." Mada, budite oprezni sa ovim instrumentom jer on može da naglasi i vaše slabe tačke.

## Vježba

*Na samom kraju treninga o sprovođenju kampanje možete organizovati simulaciju predizbornog sučeljavanja. Jedan učesnik neka bude u ulozi voditelaj a nekoliko njih neka predstavlja publiku i hvata bilješke da li učesnici sučeljavanja koriste teorijsko znanje koje su stekli. Izaberite neku jednostavnu temu o kojoj su mišljenja podijeljena. Npr. Vlada želi da napravi rebalans budžeta kojim bi za milion eura smanjila budžet za njegu o starim licima.*

*Neka sučeljavanje traje oko dvadesetak minuta. Npr. dajte četvoro učesnika po 3 minuta za uvodni govor u kojem su dopuštena prekidanja od strane ostalih nakon prvog minuta, nakon čega bi svi učesnici dobili po jedan minut za završno izlaganje.*



## Šesto poglavlje

### Organizacija

Političke partije i druge interesne organizacije u sklopu partije (omladinske organizacije, organizacije žena, poslovne asocijacije, udruženja manjina, penzionera i sl.) uglavnom se bore da pronađu najdjelotvorniji način da ostvare svoje ciljeve. Posebnim interesnim grupama ovo je znatno lakše nego partiji u cjelini jer one uglavnom imaju jedinstven cilj koji podržavaju pristalice ovakve grupe – iako je njihova efikasnost ponekad ograničena tradicijom. U ovom poglavlju prvo ćemo se baviti partijskom organizacijom u cjelini nakon čega ćemo se usredsrediti detaljnije na organizacije mladih i žena.

Rijetke su političke partije koje imaju taj luksuz da izgrade novu organizaciju iz početka. To smatramo luksuzom jer protekom vremena postojeće političke partije često nose breme zastarjelih organizacionih struktura koje više nijesu korisne. Nažalost, često je jako teško promijeniti postojeću strukturu. Članovi partije, lokalni odbori i partijsko rukovodstvo nerijetko zadržavaju staru strukturu iz straha da će njena promjena umanjiti njihovu snagu ili jednostavno zato što misle da promjena ne bi imala svrhu. Dalje, članove svake partije možemo podijeliti na sljedeće kategorije:

- Radnici, preduzimljive osobe koji ne vole da budu ograničene pravilima i propisima
- Konvencionalisti, osobe koje robuju pravilima i daju im prvorazredan značaj
- Pragmatičari, osobe koji efikasnost stavljaju na prvo mjesto
- Ideolozi, osobe koje nisu zainteresovane za pitanja organizacije i koje interesuje isključivo debata o ideološkim stavovima partije

Naravno, uvijek postoje izuzetci jer teško da se baš svaki član može uklopiti u potpunosti u neku od ovih vrsta. Da bi smo napravili partiju potrebni su nam različiti ljudi: potrebna nam je mješavina svih ovih vrsta a kakva tačno mješavina to treba da bude zavisi od cilja koji njom želite da postignete. U ovom dijelu počecemo sa pretpostavkom da želite da obnovite partiju ili da je grupa ljudi odlučila da osnuje novu partiju.

**Primjer partijske organizacije: PvdA**

PvdA je osnovana 1946. godine, kao nasljednica predratne socijaldemokratske partije SDAP koja je datirala još od 1894. godine, i broji oko 61,000 članova. PvdA ima 450 lokalnih odbora u 483 grada i sela. Podijeljena je na 12 regionalnih odbora tako da i svaki od 12 holandskih regiona ima svoj odbor. PvdA učestvuje na izborima i ima administraciju na svim nivoima: lokalnom, regionalnom, za oba doma u Parlamentu i na izborima za Evropski Parlament (gdje ima 27 od 785 poslanika). U pitanju je izuzetno decentralizovana partija koja svojim lokalnim odborima daje široku autonomiju: oni samostalno odlučuju o svojim kandidatima za izbore, samostalno pišu predizborni program i nakon izbora odlučuju sa kim žele da sarađuju u lokalnim koalicijama. Isto važi i za lokalnu administraciju. Na nacionalnom nivou najveća moć je u rukama Konferencije na koju svaki odbor šalje svoje delegate. Što je veći odbor više delegata će imati na Konferenciji. Jedna od odluka o kojoj se glasa na Konferenciji je lista kandidata za nacionalne izbore i izbore za Evropski Parlament. Oni takođe svake godine biraju Izvršni odbor partije i odlučuju o pravcu u kojem će partija djelovati glasajući za programska dokumenta i izborne programe. Kada PvdA osvoji mjesta u Vladi partija organizuje Konvenciju na kojoj se glasa o programu nove Vlade i predloženim ministrima. Od 2002. godine uticaj članstva na odluke partije se znatno povećao. Oni sada mogu glasati za nove partijske lidere na nacionalnim i izborima za Evropski Parlament.

### **Osnivanje nove ili obnova stare partije**

Svaki pokušaj obnavljanja partije trebao bi da počne temeljnom analizom postojećih struktura: šta funkcioniše dobro a šta treba unaprijediti? Kada osnivate novu partiju organizaciju morate uskladiti sa vašom ciljnom grupom, zacrtanom strategijom i raspoloživim sredstvima.

Većina partija će odrediti najmanje ova dva cilja:

1. Da razvije jedinstven i ubjedljiv pogled na svijet, ideologiju
2. Da osvoji što veći mogući broj mjesta u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti

Razlikujemo četiri vrste partija:

1. Puritanske partije: ovim su partijama njihova politička i/ili vjerska ideologija na prvom mjestu dok im je osvajanje vlasti od drugorazrednog značaja. Ove partije teško, ili nikako, nijesu spremne da prave kompromise. To su partije iskrenih vjernika sa dosljednom ideologijom.
2. Jednorodne partije: osnivaju se u cilju zadovoljivanja jednog jedinstvenog cilja ili ciljeva određene uske ciljne grupe, npr. jedne etničke grupe, žena, zelenih,

boraca za zaštitu prava životinja, penzionera itd. Jednom kada ovakva partija uđe u predizbornu kampanju ona najednom biva primorana da razvije sveobuhvatniju ideologiju.

3. Tradicionalne partije: partije koje rade u dosljednom ideološkom okviru i bore se za postepeno osvajanje vlasti. Ovaj proces se obično odvija u malim koracima, moć partije se širi polako ali sigurno.
4. Partije moći: partije koje se osnivaju kao podrška vladajućoj klasi. One se najčešće osnivaju kada jedna jaka leaderska figura pokušava da osvoji vlast. Ovakva vrsta partija karakteristična je za države sa predsjedničkim dok je rijetka u državama sa parlamentarnim sistemom uređenja.

Većina socijaldemokratskih partija u zapadnoj i istočnoj Evropi spada u tradicionalne partije. Međunarodne organizacije socijalističke oprijentacije kao što su Partija Evropskih Socijalista (PES) i Socijalistička Internacionala imaju velikih problema u saradnji sa druga tri tipa partija.

- Puritanske partije često nijesu u mogućnosti da osvoje vlast i najčešće ostaju marginalizovane.
- Jednorodne partije često imaju stavove koji se previše razlikuju od socijaldemokratske ideologije što ih čini težim za kvalitetnu saradnju i rijetko spremnim za kompromise.
- Partije moći često počinju saradnju sa najvećim ideološkim pokretima u cilju dobijanja legitimiteta. Bilo kako bilo, njihova saradnja sa socijaldemokratskim partijama je rijetko kad bila uspješna iz prostog razloga što ove partije uglavnom imaju potpuno drugačije viđenje interpartijske demokratije, transparentnosti i osnovnih (socijaldemokratskih) principa.

### **Na koji način su ove partije organizovane?**

Partije moći su primarno usredsređene na osvajanje zakonodavne i izvršne vlasti. Njihovi članovi često imaju malo toga za reći jer partijom rukovodi manja grupa ljudi koja čini rukovodstvo. Ostvarenje istaknutosti u ovakvoj partiji više zavisi od toga ko ste i koga poznajete nego od onoga što umijete. U ovom slučaju rukovodstvo nerijetko postavlja ljude na pozicije na svim nivoima od Predsjednika lokalnog odbora ili odbornika do Predsjednika partije.

Tradicionalne partije imaju jaku bazu članstva. Njihovi članovi učestvuju u procesu donošenja odluka kroz zvanične partijske strukture. Tradicionalne partije uglavnom su strogo decentralizovane sa lokalnim i regionalnim odborima koji imaju dosta

široku autonomiju u donošenju odluka. Ostvarivanje karijere u ovoj vrsti partija je dugotrajan posao: obično je nužno proći kroz sve nivoe organizacije da bi se došlo do vrha.

Puritanske partije kao i jednovrsne partije često su vrlo aktivne u društvu. One svoje korijene imaju u društvenim pokretima ili nevladinim organizacijama sa kojima često prave saveze kojima organizuju raznorazne protestne aktivnosti. One često nemaju ni jednog poslanika u Parlamentu niti su ikada imale udjela u vlasti. Ovakve partije se često nađu u neprilici jednom kad bivaju izabrane u Parlament jer ih to primorava da prave kompromise i izlažu svoja mišljenja o pitanjima koja su strana njihovim glavnim zalaganjima. Jednom kad ovakva partija osvoji mjesto u Parlamentu njene strukture se usredsređuju na aktivnosti koje ga podržavaju.

Kada imate namjeru da osnujete novu partiju ili obnovite postojeću od ključnog je značaja da odredite koja vrsta partije želite da budete. Drugim riječima: zbog čega želite da se bavite politikom? Zbog određenog pitanja? U ime određene grupe ljudi? Iz uvjerenja, tj. zbog jasno definisane ideologije? Ili je vaš razlog pragmatične prirode? Da li želite trenutni uspjeh ili dugoročan uticaj? Želite li uticaj na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou? Da li želite partiju sa velikim brojem članova koja ima jak uticaj? Drugim riječima; šta je vaš cilj i koja je vaša strategija kojom želite da ostvarite taj cilj? Odgovori na ova pitanja trebali bi da vam daju smjernice prilikom vašeg izbora određenog organizacionog modela.

### **Suštinski važne funkcije političkih partija**

Politička partija treba da izvršava različite zadatke. Razlikujemo unutrašnje (usmjerene ka članstvu) i spoljašnje zadatke (usmjerene ka društvu u cjelini).

#### *Unutrašnji zadaci*

Interna komunikacija (bilten za članstvo, web sajt, najave itd.)

Obuke i edukacija

Razvoj partijske infrastrukture

Finansije

Sekretarijat

Istraživanja

Osooblje i organizacija

Informacione tehnologije

Pravna pomoć

Administracija članstva

Kontakt sa regionalnim i lokalnim odborima

Posebni oblici organizovanja u partiji: mladi, žene, penzioneri itd.

*Spoljašnji zadaci*

Spoljašnja komunikacija sa medijima

Razvoj programske politike

Međunarodna saradnja

Rukovođenje članstvom

Pronalaženje novih političkih talenata

Rad sa volonterima

Rukovođenje kampanjom

Događaji

## **Organizaciona struktura omladinske organizacije**

Većina političkih partija ima nezavisnu organizaciju mladih. Omladinske organizacije su jako važne jer mladim ljudima daju mogućnost da se upoznaju sa svijetom politike i steknu političko iskustvo. Nijesu sve omladinske organizacije iste. Razlikujemo tri osnovna tipa omladinskih organizacija u odnosu na njihove funkcije ali ni mješavine ovih vrsta takođe nijesu rijetke:

- Protestno orijentisana organizacija
- Administrativno orijentisana organizacija
- Anarhistička organizacija

Takođe, postoje dvije vrste odnosa između omladinskih organizacija i njihovih matičnih partija. One mogu biti:

- Nezavisne organizacije koje nijesu odgovorne partiji i imaju sopstveni program
- Organizacije koje se stavljaju na raspolaganje partiji i koje su zavisne od nje

## **Protestno orijentisane omladinske organizacije**

Cilj ovakvih organizacija je ostvarenje političkih rezultata organizacijom demonstracija i sličnih događaja i pozivanjem mladih ljudi na njih. Događaji se planiraju i na lokalnom i na nacionalnom nivou; lokalni protesti odnose se na lokalna pitanja dok se

nacionalne protestne kampanje sprovode usmjerene ka pitanjima od nacionalnog interesa. Rukovodstvo organizacije koordinira rad na nivou države i organizuje redovne sastanke na kojima se planiraju demonstracije i ocjenjuje uspješnost prethodnih aktivnosti. Sve kampanje i protesti usmereni su ka rješavanju pitanja od značaja za ovu ciljnu grupu – mlade.

Ciljevi kampanje:

- Privlačenje pažnje na stavove organizacije: namjera protesne kampanje je širenje načina razmišljanja ili postizanje određenog cilja.
- Privlačenje pažnje na postojanje organizacije: aktivno reklamiranje stavova sa kojima se ljudi mogu identifikovati je način dospijevanja u žižu interesovanja ljudi, izgradnju reputacije i pridobijanja novih članova i simpatizera.

Sastanci se organizuju da bi se na njima diskutovala uspješnost organizacijskih aktivnosti. Koje su to najzanimljivije teme u društvu? Na koji način treba odgovoriti na njih? Šta su prioriteti organizacije? Na kraju se ocjenjuje čitava kampanja i planiraju nove.

#### *Instrumenti za sprovođenje kampanje*

Izgled kampanje zavisiće od cilja koji njom želite da postignete. Vrsta aktivnosti može varirati u širokom rasponu od jako radikalnih do potpuno blagih. Ne gubite iz vida vaš cilj i vašu ciljnu grupu! Neke od metoda su: organizacija sučeljavanja, podjela letaka na ulici, protestna šetnja, podjela hrane beskućnicima i sl. Nakon svake aktivnosti treba izvući zaključak o tome da li je željeni cilj postignut: kako je bila organizovana aktivnost? Šta je dobro prošlo a šta treba popraviti za ubuduće? Imajte na umu da se vaše aktivnosti sprovode od strane volontera i zbog toga nemojte zaboraviti da im se zahvalite na njihovom trudu.

Prednost ove vrste organizacione strukture je to što se njen rad usredsređuje na konkretna pitanja koja se naslanjaju na vašu ideologiju i temu od interesa za bazu vaših pristalica. To je aktivan način uticanja na politički život bez sjedjenja i prepiranja po zvaničnim sastancima. U tom slučaju u pitanju je predana i visoko profilisana organizacija koja na politiku utiče spolja. Na ovaj način njeni članovi se osjećaju aktivno uključenim u politiku. I ovaj pristup, doduše, ima svojih mana: protesti mogu postati sami sebi cilj što može da odvraća mlade ljude koji imaju želju da se bave politikom ali ne na isključivo ovaj način.

### **Administrativno orijentisana omladinska organizacija**

Ova vrsta omladinske organizacije svoje aktivnosti uglavnom zasniva na politici matične partije. Članstvo čini srce njene organizacije: većina njenih članova aktivna je u svojim lokalnim odborima dok nekolicina rukovodi organizacijom na državnom nivou. Lokalni odbori imaju autonomiju u radu i slobodu u planiranju svojih aktivnosti. Mada, ukoliko ove aktivnosti imaju dodira sa pitanjima od državnog značaja lokalni odbori su u obavezi da se drže zvaničnog stava organizacije. Ovi stavovi usvajaju se većinom glasova na Kongresu. Rukovodstvo na državnom nivou ima klasičnu formu: ima svog Predsjednika, Potpredsjednike, Međunarodnog sekretara, blagajnika itd. Rukovodstvo je odgovorno za organizaciona i politička pitanja i svaki od njegovih članova ima jasno određen spektar svojih dužnosti i odgovornosti.

*Ciljevi ove vrste omladinske organizacije:*

- Zalaganje za interese mladih
- Uključivanje mladih u politiku
- Dobijanje podrške za svoje stavove u matičnoj partiji
- Dobijanje podrške za svoje stavove od strane drugih organizacija u društvu

*Načini za ostvarivanje ovih ciljeva:*

- Osnivanje novih lokalnih odbora i održavanje njihove organizacije i aktivnosti
- Pisanje i raspodjela dokumenata, npr. biltena ili letaka za članstvo
- Organizacija i rukovođenje protestnim aktivnostima
- Saradnja sa drugim organizacijama

Prednost ove vrste organizacije je to što omogućava svojim članovima priliku da razviju osjećaj za politiku i usavrše vještinu javnog nastupa, sučeljavanja, organizaciju radnih grupa, vođenje i učešće na konferencijama i sastancima. Najveća slabost ove vrste organizacija je mogućnost da postanu kopija matične partije i da budu uvučene u formalnu političku kulturu sastančenja. Početna ideja je ustvari da omladinska organizacija priprema svoje članove za njihovu budućnost u matičnoj partiji a ako sama omladinska organizacija postane previše birokratska to mlade ljude samo može odvratiti od nje. Ova vrsta organizacija pridaje manji značaj organizaciji protesta i sličnih događaja iako ih ne isključuje već oni jednostavno ne predstavljaju jedini instrument za postizanje željenih ciljeva.

### **Anarhistička organizacija**

Ova vrsta organizacije sastoji se od neformalne grupe ljudi koja je na neki način povezana sa matičnom partijom. Ne postoji formalno članstvo. Cilj njenog postojanja je davanje aktivnog doprinosa radu matične partije. Individualni cilj njenih članova je sticanje iskustva u politici ali za razliku od prethodne dvije vrste organizacija ova vrsta nema nikakve formalne ili institucionalne veze sa partijom. Njen cilj je da ima uticaja na organizacioni i programski razvoj partije ali ne nužno i na sticanje važnih mjesta u partiji. Postojanje ovakve organizacije u potpunosti je zavisno od njenih aktivnosti. One su te koje joj pomažu u pridobijanju novih volontera i simpatizera i one najčešće ne uključuju proteste i demonstracije.

#### *Moguće aktivnosti:*

- Slanje sedmičnog biltena o dešavanjima u partiji faksom ili e-mailom
- Organizacija višenamjenskih događaja koji predstavljaju kombinaciju politike, filma, sučeljavanja, muzike, humora, predavanja – tj. događaja koji privlače mlađu populaciju
- Eksperimentisanje sa novim tehnologijama
- Angažovanje tzv. "detektiva" (Angažovanje grupe aktivnih mladih ljudi čiji je zadatak odlazak u određeni grad u cilju dobijanja informacija o pitanjima od interesa za građane kao i o promjenama koje bi građani željeli da se dese. Rezultat ovakvog istraživanja predstavlja se političarima na neformalnom sastanku, u nekom kafiću i sl.)
- Organizacija političkih okupljanja u kafićima

#### *Prednosti:*

- Nepostojanje formalne strukture samim tim – nepostojanje birokratije
- Mali broj sastanaka (uglavnom neformalne prirode) ali veliki broj zanimljivih aktivnosti koje odišu pozitivnom energijom i privlače nove volontere
- Nepostojanje rizika kopiranja matične partije i njenih loših navika
- Usredsređenost na aktivnosti koje privlače mlade
- Brojnim aktivnostima i aktivnim učešćem u njima članovi brzo stiču nove vještine
- Brojne prilike za mogućnost neformalnog uticaja na partijsko rukovodstvo
- Doprinos radu partije u formi prikupljanja novih talenata, volontera, svježih ideja i novih tehnologija koje se mogu koristiti za buduće izbore

#### *Slabosti:*



- S'obzirom na nepostojanje formalne strukture sve zavisi od ličnih kontakata sa rukovodećim figurama ove organizacije
- Nepostojanje garancije za dugoročan kontinuitet u radu
- Nesigurna finansijska osnova: nepostojanje članstva – nepostojanje članarine
- Velika zavisnost od podrške partijskog rukovodstva bez kojeg su mogućnosti za preživljavanje ovakvog pokreta jako male
- Činjenica da osvajanje vlasti nije cilj ove organizacije na kraju bi mogla da djeluje frustrirajuće na članstvo koje bi se moglo naći u dilemi da li se njihov rad uopšte isplati (s'obzirom na to da je osvajanje vlasti osnova politike)
- Partija rizikuje da ovakav omladinski pokret objavi stavove ili organizuje aktivnosti koje nisu usklađene sa partijskim stavovima

Omladinske organizacije možemo podijeliti, osim po načinu njihovog organizovanja, i na osnovu njihovog odnosa koji imaju sa svojom matičnom partijom. Na ovaj način razlikujemo tri vrste organizacija.

### **Zavisne omladinske organizacije**

Ova vrsta omladinske organizacije tijesno je vezana za matičnu partiju. Od svih njenih punoljetnih članova zahtjeva se članstvo u partiji kao preduslov za članstvo u omladinskoj organizaciji. To znači da ovakva organizacija nije samo ideološka organizacija posebne ciljne grupe (mladih) već organizacija u sklopu partije. Ovakva omladinska organizacija daje podršku radu partije i od nje se ne očekuje da ima sopstvena (različita) gledišta.

*Prednosti:* bliska veza sa matičnom partijom. Jak uticaj na partiju u vezi sa pitanjima koja se tiču mladih jer su članovi omladinske organizacije takođe i članovi partije koji imaju pravo glasa. Omladinska organizacija koja ima harmonične odnose sa matičnom partijom može biti prava blagodet za partiju.

*Slabosti:* omladinska organizacija je u obavezi da brani partijske stavove čak i onda kada se na slaže sa njima. Jaka veza sa partijskim rukovodstvom može biti iskorišćena za mobilizaciju mladih u cilju proste promocije partijske politike umjesto za pitanja koja se tiču upravo mladih. Primoravanje mladih da se bave svim pitanjima kojima se bavi partijska politika nije baš najbolji način za razvijanje kritičke svijesti i sticanje iskustva o tome kako zaista funkcioniše politika.

### **Nezavisne omladinske organizacije**

Ova vrsta organizacija je u potpunosti nezavisna od matične partije. Njeni članovi ne samo da ne moraju biti članovi matične partije već mogu biti i članovi drugih partija. Ovakva organizacija razvija se na svoj način i na političkim stavovima nezavisnim od partijskih. Ona ima sopstveni politički program koji nije identičan onom partijskom. Ova vrsta omladinskih organizacija često saraduje sa partijom za vrijeme kampanja za lokalne, regionalne i nacionalne izbore a za uzvrat pokušava da dobije visoko pozicionirana mjesta na partijskoj predizbornoj listi za mlade kandidate.

*Prednosti:* jaka veza sa partijom ali sa dovoljnim stepenom nezavisnosti koji omogućava kritike upućene partijskoj politici. Na ovaj način se stvara zdrav odnos i prava dobitnička kombinacija za obje strane jer na ovaj način one mogu nezavisno da funkcionišu i samostalno dospiju na naslovne strane medija. Članovi ovakve omladinske organizacije razvijaju kritičku svijest i ponašaju se u skladu sa datom situacijom. U ovakvom odnosu postoji širok prostor za sučeljavanje mišljenja.

*Slabosti:* veliki potencijal za nastajanje konflikta između omladinske organizacije i partije koji javnost može da doživi kao unutarpartijski konflikt. Politički protivnici kao i predstavnici medija mogu ove konflikte itekako da iskoristite. Slaba veza omladinske organizacije sa partijom i njihova karakteristična nezavisnost može partiju koštati značajan broj (mladih) volontera za vrijeme predizborne kampanje.

### **Omladinske organizacije koje nemaju matičnu partiju**

Ova vrsta omladinske organizacije se ne vezuje ni za jednu političku partiju već postoji nezavisno od njih. Ovakve organizacije postoje u mnogim zemljama. Neke predstavljaju odbjegle partijske frakcije dok su druge jednostavno nezavisne organizacije osnovane od strane entuzijasta koji se ne vezuju ni za jednu partiju ali imaju jasno određen politički cilj.

U Gruziji, Rusiji i Azerbejdžanu imamo primjer omladinskih organizacija koje su napravile otklon od svojih partija. Ovakva situacija se najčešće dešava kada dođe do konflikta između omladinske organizacije i partije. Nezavisno postojanje ovakvih organizacija je znatno otežano stoga one pokušavaju da pronađu buduću ulogu za sebe. One predstavljaju organizacije u tranziciji. One se nekada razvijaju u političke partije, nekada se vrate pod okrilje partije koju su napustili a nekada se pridruže i drugim partijama.

OTPOR u Srbiji, KMARA u Gruziji, PORA u Ukrajini i Zur u Bjelorusiji su sve bile omladinske organizacije osnovane da se bore protiv postojećeg političkog poretka i promovišu demokratizaciju. Iako one nijesu predstavljale tradicionalne omladinske organizacije one su imale isključivo politički cilj. Da bi ostvarile ovaj cilj one su saradivale sa opozicionim partijama kao i njihovim omladinskim organizacijama. OTPOR, KMARA i PORA bile su uspješne u svom naumu i predstavljale ključnu snagu koja se zalagala za demokratizaciju. Njima je pošlo za rukom da ujedine mlade ljude različitih političkih uvjerenja u teškim okolnostima posvetivši se jasnim i nedvosmislenim ciljevima. Ubrzo nakon što su ostvarile svoje ciljeve ove organizacije su se raspale. Neki od njihovih članova uključili su se u rad političkih partija dok su se OTPOR i PORA transformisale u političke partije. Ovaj potez bio je osuđen na propast: čim je zajednički neprijatelj bio pobjeđen ovi pokreti su izgubili razlog svog postojanja.

U ovom poglavlju govorili smo o prototipima raznih vrsta organizacija. U stvarnosti, naravno, mnoge organizacije su u suštini kombinacija više različitih tipova i one se uvijek razvijaju svaka na svoj način. Bitno je naglasiti da su u pitanju mladi ljudi, koji najčešće postaju volonteri i čiji se prioriteti mijenjaju protekom vremena.

## **Žene u politici**

Socijaldemokratske i socijalističke partije tradicionalno se zalažu za osnaživanje i povećanje uticaja i učešća žena u politici što predstavlja jedan od njihovih najvisočije pozicioniranih ciljeva. Širom svijeta žene su često spriječene da daju svoj maksimum u politici sa jedne i u privatnim obavezama sa druge strane. 2007. godine samo 18% od ukupnog broja poslanika bile su žene. Nažalost, i dalje postoje zemlje u kojima je čak i diskusija o temama kao što su učešće žena u politici ili diskriminacija i nasilje nad ženama i dalje društveni tabu.

### **Prepreke za učešće u politici**

Istraživanja su pokazala da različiti činioci doprinose smanjenom učešću žena u politici:

- Politički činioci: nedostatak partijske podrške, nedostatak saradnje sa ženskim organizacijama i drugim nevladinim organizacijama, nedovoljan pristup političkom obrazovanju i mjestima gdje se glasa
- Socijalno-ekonomski činioci: siromaštvo, nepismenost, pritisak o neophodnosti usklađivanja karijere sa kućnim poslovima

- Kulturalni činioci: tradicionalna uloga žene u društvu, nedostatak samopouzdanja, negativan doživljaj politike, medijska zastupljenost itd.

Političke partije kao i organizacije žena igraju ulogu od ključnog značaja u borbi za rodnu ravnopravnost. Sa druge strane, političke partije nerijetko su jako uporište muškaraca. Samo 11% partijskih lidera u svijetu su žene. U većini država partije su te koje odlučuju ko će biti kandidati za poslanike na izbornoj listi – i upravo su one te koje imaju ulogu čuvara kapije.

Isto kao i omladinske organizacije i organizacije žena osnivaju se nezavisno od političkih partija. Na njima je da definišu sopstvene interese – interese koji često ne kotiraju visoko na partijskim listama prioriteta.

### **Samostalan program**

Ako grupa ljudi odluči da formira sopstvenu organizaciju nezavisno od partije ona to čini u cilju odbrane određenih interesa: pitanja koja imaju veze sa pozicijom ili specifičnim problemima njihove ciljne grupe u društvu. To ne znači da se organizacije žena bave isključivo problemima koji pogađaju žene. One će možda ciljati ka uticaju na više različitih oblasti.

Njihov program bi trebao da zadovolji sljedeće kriterijume:

- Program bi trebao da ponudi rješenje problema: šta može biti učinjeno?
- Ova organizacija bi trebala da bude u mogućnosti da ostvari predloženo rješenje: na koji će tačno način organizacija riješiti postojeći problem?
- Potrebno je izabrati pravi momenat za stavljanje ovog pitanja visoko na listu prioriteta: šta može biti učinjeno po tom pitanju? Da li je pravo vrijeme za akciju ili je za rješavanje ovog pitanja ipak prerano?
- Mora postojati tačno određena ciljna grupa koja će imati koristi od rješenja koje vi predlažete; kome vi pokušavate da pomognete?
- Organizacija mora biti u mogućnosti da dođe do ove ciljne grupe; da li oni podržavaju vaš aktivizam? Zna li uopšte gdje da ih pronađete?

Jednom kad napravite svoj plan i program vrijeme je da počnete sa njegovom promocijom i pridobijanjem publiciteta za vašu organizaciju.

### **Primjer: Holandske "Crvene Žene"**

Sve do 1995. godine holandska PvdA imala je organizaciju žena koja se zvala "Crvene Žene" i koja je branila interese žena u sklopu partije kao i u društvu u cjelini. 1995. godine rad ove organizacije je prekinut i ona je integrisana u partiju. Razlog je bio nedostatak novih članova; mlađe žene u partiji osjećale su se sve manje i manje sklone borbi za rodnu ravnopravnost odvojeno od muškaraca u partiji. One su željele da budu aktivne u političkom životu a organizacija Crvene Žene bila je previše skoncentrisana na svoja interna pitanja. Pored toga, većina feminističkih ciljeva za koje su se žene zalagale u prethodnoj dekadi bila je ostvarena što je stvorilo generalan osjećaj da je borba oko emancipacije okončana. To je postepeno smanjilo potrebu za posebnim ženskim krilom u partiji pa je i njihov uticaj smanjen.

Ali bilo je prerano zaključiti da je borba za emancipaciju – i u sklopu same PvdA kao i u društvu u cjelini, završena. 2008. godine u Holandiji žene su i dalje bile premalo zastupljene u politici. Broj žena u lokalnim skupštinama nakon lokalnih izbora 2006. godine bio je samo 26% dok je broj žena na mjestima u lokalnoj administraciji bio čak manji od 20%.

Ovo je pitanje koje još uvijek iziskuje pažnju. PvdA to čini pomažući rad dvije integrisane organizacije žena: Žensku PvdA Mrežu (PWN) i Multietničku žensku mrežu (MEW). PWN, koja je osnovana 2001. godine je mreža otvorena svim članicama PvdA koje su zainteresovane za pitanja rodne ravnopravnosti. Ona se zalaže za povećanje broja žena u politici, ističe rodno stanovište u postojećim političkim temama i stavlja svoje stavove na dnevni red. PWN organizuje brojne događaje na nacionalnom nivou kao što su PvdA Dan Žena i pruža podršku ženama koje žele da budu (više) politički aktivne. MEW, koja je osnovana 1996. godine je mreža žena čiji posebni interes čine pitanja integracije manjina, kao i učešće žena stranaca, imigrantkinja i izbjeglica. U vezi sa ovim pitanjem postoje takođe i lako dostupne regionalne mreže žena čiji je cilj podsticanje učešća u politici bliže svom domu.

Za sve ove mreže od ključnog je značaja da njihovi stavovi budu dalekovidniji od granica njihove ciljne grupe. Važno je da one dobiju podršku i sa drugih mjesta. Ukoliko postignete uspjeh i proširite mrežu svojih saveznika vaša organizacija automatski dobija dodatnu popularnost i veći uticaj u sklopu same partije. Vaša snaga se manje zasniva na podršci vaših pristalica a više na snazi vaših saveznika. A važna grupa saveznika su muškarci.

## **Strategija**

Razvoj strategije je tema drugog poglavlja. Sve ono što je tamo rečeno odnosi se i na organizacije žena takođe. Predstojeći savjeti odnose se na strategije posebno osmišljene u kontekstu organizacije žena.

Ne postoji standardna strategija za promociju učešća žena u politici. Različiti kulturalni i politički kontekst u raznim državama određuje učinkovitost različitih instrumenata. U Jordanu npr, ženski pokret je uspješno doveo do sprovođenja reformi ostvarivši savezništvo sa kraljevskom porodicom (princeznom Basmom i kraljicom Raniom), dok su u Švedskoj žene dobile politički uticaj zahvaljujući zalaganjima organizacija vezanih za političke partije. Švedski partijski lideri sa ponosom sebe nazivaju feministima dok u Jordanu riječ "feminizam" još uvijek nosi negativnu konotaciju (koja se vezuje za agresivnost, opsesiju seksom, mržnjom usmjerenom ka muškarcima, zapadnu orijentisanost itd.).

Slijedi par strategija kojima organizacije žena u sklopu političkih partija mogu učvrstiti svoj uticaj:

- Povećavanje broja van organizacijskih saveznika. Zavisno od prirode rješenja pitanja za koje se zalažete možete napraviti spisak potencijalnih saveznika kojima, nakon toga, možete prići tražeći podršku. Za ovo trebate da izgradite odnos sa datim potencijalnim saveznikom. Upamtite da oni treba da prođu kroz faze informisanja, formiranja mišljenja i opredjeljivanja oko željenog učešća prije nego što ih pitate da krenu u akciju. Završni dogovor o zajedničkom cilju podlozan je pregovorima (pogledajte poglavlje o pregovorima i komunikaciji). Nemojte zaboraviti da muškarci mogu biti izuzetno moćni saveznici!
- Povećanje svijesti o važnosti učešća u politici. Kampanja za ostvarenje ovog cilja zajedno sa različitim nevladinim organizacijama i poznatim ličnostima može povećati vašu vidljivost kao i omogućiti vam veću podršku od strane šire javnosti.
- Ulažite u potencijalne ženske kandidate. Pronađite ih, edukujte ih i organizujte dostupne mreže događaja koje će podsticati povećanje broja talentovanih žena.
- Kampanja za usvajanje mjera koje bi pomogle povećanju broja žena na političkim funkcijama. U mnogim zemljama ženske kvote dovele su do povećanja učešća žena u politici i njihovom brojnijem predstavljanju. U drugim zemljama reforme porodičnog zakonodavstva doprinjele su poboljšanju položaja žene u društvu u cjelini.

- Prikupljanje podataka i sprovođenje istraživanja o učešću žena u politici obezbjeđuje uvid u trendove i uzroke postojeće situacije.
- Odomaćivanje rodne ravnopravnosti umjesto tretiranja rodne ravnopravnosti kao posebnog pitanja. Uvrštavanje iste u širi politički, društveni i ekonomski dijalog pomaže naglašavanju njene povezanosti sa ostalim bitnim pitanjima i doprinosi povećanju podrške.

Mnoge organizacije žena imaju osjećaj da u velikom dijelu zavise od partije kojoj pripadaju dok je situacija često obrnuta: svakoj modernoj partiji koja želi da privuče veliki broj glasova potrebne su upravo žene. Ovo je posebno istina kod socijaldemokratskih partija jer je kombinacija ekonomske stabilnosti i socijalne sigurnosti koju one nude upravo ono što posebno interesuje žene birače.

### **Vježbe**

*Podijelite učesnike u grupe i zadajte im da razmisle o tome koji su to prioriteti za koje bi trebala da se zalaže organizacija žena. Neka se opredjele za jedan cilj a nakon toga analiziraju da li on ispunjava kriterijume koji su naznačeni u poglavlju o strategiji.*

*Zadajte učesnicima da naprave SWOT analizu organizacije žena.*

*Zadajte učesnicima da razmisle o ciljnim grupama organizacije žena.*

*Oni bi nakon toga trebali da objasne zašto je ova ciljna grupa važna za partiju i osmisle mikro poruku i aktivnosti za istu.*

### **Organizacija kampanje**

Prethodno navedena zapažanja vezana za partijsku organizaciju posebno su korisna u periodu kada nema izbora. Predizborna kampanja dosta je zahtjevna za organizaciju. Da bi ste bili u mogućnosti da vodite uspješnu kampanju trebali bi da počnete sa formiranjem tima za rukovođenje kampanjom najmanje godinu dana prije samih izbora.

Postoje dva osnovna pristupa. Prvi je formiranje organizacije koja će funkcionisati manje-više nezavisno u sklopu same partije. Ova metoda naziva se principom "ratne sobe". Cijeli jedan sektor oslobađa se za rad tima za rukovođenje kampanjom koji ponekad čak dobija i sopstvenu zgradu. Organizacija angažuje kompetentne ljude iz same partije, nezavisne stručnjake kao i volontere i stažiste. Naporan rad je u ovom slučaju opšte pravilo dok su sastanci koji oduzimaju vrijeme svedeni na minimum.

Ovaj model organizacije liči na model organizovanja mafijaške porodice: zasniva se na lojalnosti i bliskoj komunikaciji koja kritike zadržava iza zatvorenih vrata dok ka ostatku svijeta projektuje pozitivan imidž. Glavni nedostatak ovakve organizacije je njena hermetička zatvorenost koja onemogućava priliv svježih ideja iz njenog okruženja kao i konstruktivnih kritika od strane spoljnog svijeta. Interna dinamika ovakve grupe može dovesti do vizije tunela koja može prouzrokovati osjećaj isključenosti iz kampanje kod ostatka partije. Na kraju krajeva, ova taktika je izuzetno skupa.

Drugi pristup je da kampanju vodi postojeća partijska organizacija potpomognuta od strane van partijskog pojačanja. Najveći nedostatak ovog metoda je što ljudi koji vode kampanju najčešće imaju i brojne druge obaveze koje mogu dovesti do situacije konflikta interesa. Takođe, za vrijeme trajanja kampanje partija mora da funkcioniše deset puta bolje nego inače. Partija uobičajno ima prilično demokratsku strukturu dok za vrijeme trajanja kampanje treba uspostaviti jasnu hijerarhiju donošenja odluka. Ono što po svaku cijenu treba pokušati izbjeći je održavanje postojeće kulture sastančenja koja bi, u ovoj prilici, rezultirala sporim i birokratizovanim procesom donošenja odluka.

Postoji i treći pristup koji predstavlja kombinaciju prethodna dva: "ratna soba" se organizuje u sklopu postojeće organizacije i sastoji se od svih iznad nabrojanih karakteristika. Pravi se jasan dogovor o kratkom lancu hijerarhije kao i brzom procesu donošenja odluka. Diskusija se ograničava na najmanju moguću mjeru. Ljudi koji uobičajno imaju poseban mandat ili poziciju sada se prilagođavaju uslovima kampanje. Prednost ovog pristupa je što on ne isključuje veliki dio partije već se svi članovi partije osjećaju uključenima jer svi zajednički učestvuju u njoj. On povećava dostupnost ljudstva i stvara osjećaj uključenosti koji može zaista doprinjeti partiji čak i nakon završetka izbora.

### **Tim za rukovođenje kampanjom**

Kampanja uvijek predstavlja zajednički trud jedne grupe ljudi. Iz tog razloga važno je da organizacija koja stoji iza nje saraduje na način da ona protiče glatko. To može biti manja grupa od tri osobe ili tim od deset ljudi. Ne postoji idealna veličina tima koji rukovodi kampanjom – ona zavisi od taktičkih razloga koji se razlikuju od partije do partije i zavise od veličine grada/regije/države političkih opcija, vremena na raspolaganju, veličine partije i znanja i vještina ljudi koji ga čine. Ono što jeste



određeno je minimalan broj ljudi koji ga sačinjavaju a to je tri: koordinator kampanje, politički lider i neko ko je odgovoran za komunikaciju. U ovoj, osnovnoj, verziji koordinator je i blagajnik kampanje.

### **Uslovi za uspješan rad tima za rukovođenje kampanjom**

Tim za rukovođenje kampanjom će funkcionisati dobro samo ukoliko bude radio u timskom duhu i ukoliko svi njegovi članovi budu imali osjećaj da rade na zajedničkom projektu. Da bi im to pošlo za rukom važno je prethodno postići dogovor o načinu funkcionisanja kao i o tome šta se tačno očekuje od svakog člana tima pojedinačno. Treba obratiti posebnu pažnju na razlike u karakteru članova tima (Šta može da iritira? Šta je ugodno svim članovima? Kako održati zabavnu atmosferu?). Da li su svi odvojili vrijeme da precizno objasne koje su njihove brige a šta ih motiviše; šta ih vodi ka tome da daju sve od sebe za partiju i za kampanju?

Obratite pažnju da kampanju ne prepustite samo iskusnim rukama već napravite mjesta i za mlade talente (mladi ljudi/ljudi različitog etničkog porijekla). Pokušajte da obezbjedite što širu podršku timu za rukovođenje kampanjom. Izbori predstavljaju izuzetnu priliku za uključivanje onih koji ne spadaju u ljude koji su bliski partiji i inače učestvuju u njenim aktivnostima. Na kraju: jako je važno dati timu za rukovođenje kampanjom poseban status u sklopu organizacije koji ne bi trebao biti ograničen različitim interesima već pospješeno dovoljnom (finansijskom) podrškom za ostvarenje izborne pobjede.

### **Neki od aspekata organizacije kampanje**

#### *Političko liderstvo*

Partijski lider takođe je na čelu tima za rukovođenje kampanjom. On je odgovoran za programsku stranu kampanje. On utiče i na strategiju dok ga ostali članovi tima savjetuju o najboljim načinima za sprovođenje strategije u kampanji. Menadžer kampanje najčešće radi iza scene dok je politički lider stalno u žiži javnosti. Za vrijeme trajanja kampanje on predstavlja lice partije u javnosti.

#### *Koordinator/menadžer kampanje*

Koordinator/menadžer kampanje igra glavnu ulogu u organizaciji kampanje. U pitanju je osoba koja je odgovorna za sprovođenje kampanje i čiji je glavni zadatak da se svi drže plana kampanje (vidjeti ispod). On to radi u saradnji sa ostalim članovima tima od kojih je svaki odgovoran za jasno određene zadatke. Menadžer kampanje je

posrednik između tima za rukovođenje kampanje, poslanika i rukovodstva partije. On moderira sastancima tima i daje ocjenu kampanji nakon što se izbori završe.

### *Istraživanja i strategija kampanje*

Svakoj dobroj kampanji prethodi istraživanje. Ova istraživanja služe da biste napravili mapu svega onog što trebate da znate da bi ste odredili strategiju kampanje, procijenili dostupnost medija, dostupne talente u članstvu, partijsku mrežu, rizike, ponašanje partije kao i vaših suparnika u prethodnom mandatu kao i kakva je njihova trenutna pozicija. Istraživanje predstavlja dio pripreme za kampanju koje prethodi pisanju plana kampanje.

### *Nadgledanje konkurencije*

Jedan dio tima zadužen je da sakupi što veći broj informacija o vašim protivnicima. Njihova sopštenja za javnost, planovi, način glasanja u Parlamentu, izborni program, intervjui, web sajtovi trebaju biti uzeti u obzir. To su informacije do kojih treba doći i koje vam mogu pomoći da protivnike satjerate u ćošak za vrijeme sučeljavanja kao i izgradite napad na njihove stavove. Takođe, morate unaprijed predvidjeti sve ono što bi protivnici mogli da iskopaju o vama u cilju pripreme za njihove potencijalne napade u samoj kampanji.

### *Brzo reagovanje i nadgledanje medija*

Trebalo bi da postoji posebna jedinica u sklopu tima za rukovođenje kampanjom koja će voditi računa o svemu što se dešava u medijima. Sve izjave vaših protivnika bi odmah trebale biti zabilježene. Kad god je to prigodno trebalo bi odmah reagovati na njih. Ljudi koji sačinjavaju ovaj dio tima trebali bi da prate šta se dešava u medijima 24h dnevno; gledaju TV, slušaju radio, čitaju sve novine i pretražuju internet u potrazi za vijestima. Ova jedinica trebala bi, takođe da se bavi pronalaskom materijala kojim bi ste u sučeljavanjima protivnike mogli satjerati iza zid ili izgraditi napade na njihove stavove.

### *Povezivanje sa medijima*

Uspjeh kampanje zavisi od imidža koji partija ima u medijima. Birače ne pridobijate samo stavovima izraženim u vašem predizbornom programu već kroz način na koji su ti stavovi predstavljeni široj javnosti. Da li partija odiše povjerenjem, da li jasno saopštava svoje stavove, da li ima jasnu poruku i da li je otvorena za mišljenje običnih ljudi? Imidž partije u najvećem dijelu kreiraju mediji. Da bi ste imali neku kontrolu nad njima važno je da temeljno preispitate vašu poziciju i jedinstveno se predstavite

pred njima čak i u doba krize ili internih konflikata. Iz tog razloga trebali bi ste odrediti jednu osobu čiji će zadatak biti da održava odnose sa medijima ili bar koordinira kontakt drugih članova partije sa njima.

### *Sredstva za komunikaciju*

U kampanji su vam potrebni prenosioci poruke. To mogu biti letci na kojima će biti izvod vašeg programa ili neki partijski suveniri (kao što su hemijsk olovke i sl.) ali takođe i partijski bilten, upitnici i web sajt. Svi oni spadaju u korisna sredstva za komunikaciju ali ono na šta morate obratiti posebnu pažnju je da medij i poruka sa jedne strane budu usaglašeni sa oblikom i sadržajem poruke na drugoj. Zadužite jednu osobu koja će se baviti svom komunikacijom u cilju obezbjeđivanja usaglašenosti i dosljednosti poruke za vrijeme trajanje čitave kampanje. Ova osoba će morati da prati i bilježi upotrebu svih sredstava za komunikaciju koji se koriste, osmisli jedinstven stil komunikacije, nadgleda proizvodnju mapa, izbornog programa, web sajta kao i TV i radio reklama. Podrazumijeva se da tehnički aspekt proizvodnje može biti odrađen od strane drugih privatnih subjekata.

### *Novi mediji*

Internet, sms poruke, podcast, društvene mreže kao što su Facebook, digitalna televizija, YouTube, blogovi itd predstavljaju nove načine kojima partija saopštava svoju poruku. Ovo je potpuno drugačiji teren od onog na kojem su korišćena tradicionalna sredstva komunikacije tako da je određivanje posebnog tima koji bi se bavio ovom vrstom medija ideja koju bi svakako valjalo razmotriti.

### *Aktivnosti i događaji*

Za vrijeme kampanje organizuju se razne aktivnosti i događaji. Oni se mogu razlikovati: od postavljanja štanda na pijaci sve do organizacije velikog političkog okupljanja. Jedan dio tima za rukovođenje kampanjom zadužen je za koordinaciju ovih aktivnosti i događaja. Samu organizaciju sprovode volonteri. Koordinator aktivnosti bi trebalo da osmišljava nove aktivnosti i teme, koordinira njihovu organizaciju, bude posrednik između volontera, lokalnih političara i tima za sprovođenje kampanje i dogovara najbolje načine za medijsku praćenost ovih događaja sa timom koji se bavi komunikacijom. U njegove dužnosti spada i: obezbjeđivanje finansijskih sredstava za ove događaje, dobijanje dozvola za njihovo održavanje od strane opštine i obavezivanje političara da se pojave na njima.

### *Ciljne grupe*

Dio kampanje može biti usmjeren ka specifičnoj grupi birača kao što su: mladi, penzioneri ili etničke manjine. Tim za sprovođenje kampanje može odrediti jednog člana koji će nadgledati sprovođenje dijela kampanje u odnosu na datu ciljnu grupu. To može, ali i ne mora, biti neko ko je dio te ciljne grupe. Ovaj član tima tijesno surađuje sa članom tima koji je zadužen za sredstva za komunikaciju. Ukoliko određena ciljna grupa zahtjeva posebnu pažnju on ili ona obezbjeđuju izradu posebnog promotivnog materijala za ovu grupu, organizaciju posebnih aktivnosti, učešće kandidata i kontaktiranje istaknutih organizacija ili predstavnika ove ciljne grupe.

### *Volonteri*

Veliki odziv na birališta je važan (jer, na kraju krajeva, izbori se svode na same birače!) i zbog toga morate pokušati da mobilizujete što veći broj svojih pristalica. Dobar način za postizanje ovog cilja je organizacija nacionalne mreže volontera. Obezbjedite da imate prepoznatljive kontakt osobe kao što su lokalni koordinatori koji mogu mobilizovati lokalne volontere i obezbjediti povratnu informaciju timu za rukovođenje kampanjom.

### *Finansiranje*

Kampanja bez finansijskih sredstava je nemoguća. Čak i najosnovniji oblik kampanje košta. Plan kampanje u mnogome zavisi od visine sredstava koju imate na raspolaganju. Iz tog razloga trebali bi ste imenovati jednog člana tima za kontrolora budžeta. Ovaj član tima treba da rukovodi sredstvima za finansiranje kampanje: on treba da napiše procjenu troškova kampanje i pokuša da obezbjedi dodatna sredstva ukoliko je to neophodno. Jedan od načina za to je slanje apela (putem pisma ili e-maila) članovima partije kojim se traži njihov finansijski doprinos kampanji. Kada je opis ove funkcije uzak ona se praktično zasniva na ulozi blagajnika čiji je posao da se postara da kampanja ne prekorači sopstveni budžet dok, sa druge strane ukoliko tim za kampanju ovu funkciju doživljava malo šire on može takođe postati i prikupljač donacija za kampanju.

### *Sekretarska i tehnička podrška i catering (dostava)*

Menadžeru kampanje neophodan je saradnik koji bi organizovao njegove dnevne obaveze, pomagao pripremanje sastanaka i bio njegov lični sekretar za ostatak spoljnog svijeta. Takođe, tehnička pomoć se ne bi smjela podcjenjivati. Ukoliko vam padne server ili vam se pokvare kompjuteri biće vam potrebna hitna pomoć. I na kraju, postoji zlatno pravilo koje važi za sve kampanje: uvijek obezbjedite dovoljno

hrane i pića. Za vrijeme kampanje članovi tima će raditi prekovremeno i zato se postarajte da za vrijeme njihovog boravka na poslu oni imaju sve što im je potrebno.

### **Vježbe**

- *Za vrijeme treninga koji se odnosi na kampanju posebnu pažnju treba posvetiti organizaciji same kampanje. Vježba koju možete zadati je da učesnici organizuju svoj tim za rukovođenje kampanjom. S' tim na umu oni bi trebali da koriste SWOT analizu i dođu do prioriternih područja. Nakon definisanja jakih kao i slabih tačaka organizacije oni bi trebali da razviju strategiju čiji bi cilj bio unaprjeđenje postojeće situacije.*
- *Za vrijeme treninga koji se odnosi na kampanju možete učesnicima podijeliti uloge članova tima i podijeliti ih u (konkurentske) timove za rukovođenje kampanjom. U sklopu ovih timova oni bi trebali da izvježbaju suočavanje sa svakodnevnim situacijama iz kampanje kao što su organizacija press konferncije, strategija vođenja sastanka kao i rukovođenje kriznom situacijom.*

## Sedmo poglavlje

### Plan kampanje

Dobar plan kampanje je ključ uspješne kampanje. Bez plana kampanje vi ćete se spoticati od jednog do drugog incidenta i nećete biti u mogućnosti da sprovedete sveobuhvatnu kampanju ili da preuzmete inicijativu. Takođe, nedostatak generalnih smjernica za rad povećava mogućnost za dolazak do internih konflikata koji su posljednja stvar koja vam je potrebna u kampanji. Pisanjem detaljnog (korak po korak) plana vi stvarate mjerilo kojim ćete ocjenjivati napredovanje kampanje. Držeći se ovog plana moći ćete unaprijed da predvidite potencijalne prepreke na putu. To je način kojim vi samostalno donosite odluke umjesto da ih usklađujete sa sticajem novonastalih okolnosti. Pravovremen i kvalitetno osmišljen plan pomoći će vam u spriječavanju neprijatnih iznenađenja. U toku kampanje sigurno bi na vas djelovalo obeshrabrujuće iznenadno suočavanje sa činjenicom da u lokalnim novinama više nema slobodnog prostora za oglašavanje ("Meni je zaista žao ali trebali ste da zakupite taj prostor tri nedelje unaprijed...") ili volonterima koji odjednom više nemaju slobodnog vremena za bavljenje vašom kampanjom.

#### **Pisani plan kampanje**

Plan kampanje je kratki dokument u kojem su sažeto nabrojani osnovni ciljevi kampanje. On sadrži ciljeve, vremenske rokove kao i procjenu budžeta kampanje. On vam daje uputstva kako da se ponašate za vrijeme kampanje. U njemu su opisane sve predviđene aktivnosti i djelovi kampanje od mobilizacije velikog broja ljudi do štampe predizbornih plakata. Takođe, plan kampanje nije predviđen da predstavlja "sveto pismo", on samo daje smjernice za rad ne isključujući i druge mogućnosti. Vrlo je vjerovatno da će u toku kampanje njegova modifikacija biti neophodna jer ono što je važno je da vi budete spremni da reagujete i na događaje koji nijesu bili predviđeni samim planom.

Plan kampanje može biti dugačak (ili kratak) koliko god vi to želite ali, u najmanju ruku mora da sadrži sljedeće elemente:

1. *Kratak pregled postojeće političke situacije:*

- Šta se dešavalo u državi za vrijeme prethodnog mandata?
- Koja pitanja su trenutno u žiži javnosti a koja imaju izgleda da to postanu u bliskoj budućnosti?

- Kako trenutno izgleda politička situacija u državi? Ko je vaš najveći protivnik?
2. *Izborna strategija:*
- Koji je vaš cilj i na koji način planirate da ga ostvarite?
  - Koja je vaša centralna poruka i kakav imidž želite njom da prikazete?
3. *Taktike i aktivnosti:*
- Koji su vaši konkretni planovi za ostvarivanje cilja?
  - Koje aktivnosti planirate da sprovedete?
  - Ko su vaši birači i na koji način planirate da dođete do njih?
  - Koju posebnu ciljnu grupu planirate da pridobijete (npr. nezaposleni, zaposleni u zdravstvu, migranti, mladi, itd.)?
4. *Mediji i sredstva za komunikaciju:*
- Koje medije planirate da koristite u kampanji?
  - Koja druga sredstva za komunikaciju planirate da koristite?
5. *Budžet:*
- Koliki je vaš budžet?
  - Na koji način planirate da ga iskoristite?
  - Planirate li prikupljanje donacija za kampanju i ukoliko planirate – na koji način?
6. *Vremenski rokovi i raspodjela dužnosti:*
- Kada različite aktivnosti treba da budu pripremljene i sprovedene?
  - Ko je odgovoran za svaku od ovih dužnosti?

### **Pisanje vremenskog plana**

U nastavku se nalazi šematski prikaz vremenskog plana. Glavni preduslov je da na vrijeme počnete sa pripremama. Za kampanju na državnom nivou jednogodišnje pripreme ne predstavljaju nikakav luksuz dok su za lokalne izbore dovoljne najmanje šestomjesečne pripreme. Vremenski plan vam daje smjernice šta da radite iz mjeseca u mjesec, iz sedmice u sedmicu. Preporučujemo vam da napravite zidni kalendar ili tablu čiji sadržaj pokriva vrijeme trajanja cjelokupne kampanje. On će vam obezbjediti pregled važnih datuma i aktivnosti na jednom mjestu. Logično, plan će biti detaljniji što izbori budu bili bliži. Osmislite poseban plan za svaku aktivnost i naglasite ga

drugom vrstom slova ili drugom bojom tako da bude lako uočljiv za sve one koji se bave upravo tom aktivnošću. Ovi posebni planovi treba da vam daju strogo precizan prikaz predložene aktivnosti iz minuta u minut. Oni vam omogućavaju jednoličnost pri izvršavanju zadataka u kampanji i služe kao lista odrađenih zadataka jednom kada se na njoj štrikira sve što je urađeno.

**Primjer: Vremenski plan PvdA za lokalne izbore – šestomjesečni plan**



<p>Prvi mjesec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sastavljanje tima za rukovođenje kampanjom</li> <li>- Određivanje datuma za sastanke na temu kampanje</li> <li>- Sastanak sa prethodnim menadžerom kampanje</li> <li>- Pisanje plana kampanje</li> </ul> <p>Drugi mjesec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mjesečni sastanak na temu kampanje</li> <li>- Sastavljanje liste članova/kontaktata koji mogu biti korisni u kampanji</li> <li>- Početak prikupljanja donacija</li> </ul> <p>Treći mjesec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mjesečni sastanak na temu kampanje</li> <li>- Okupljanje volontera</li> <li>- Istraživanje javnog mnjenja</li> <li>- Sastavljanje liste (lokalnih) medija</li> </ul> <p>Četvrti mjesec</p> <p>Prezentacija konačnog predizbornog programa</p> <p>Osma sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mjesečni sastanak na temu kampanje</li> <li>- Osmišljavanje dizajna postera i letaka</li> <li>- Osmišljavanje dizajna reklama</li> <li>- Sastanak sa volonterima na temu organizacije kampanje</li> </ul> <p>Sedma sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakupljivanje mjesta za oglašavanje u lokalnim štampanim medijima</li> <li>- Zakupljivanje mjesta za oglašavanje na lokalnim televizijama</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul> <p>Šesta sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Snimanje radio i TV reklama</li> <li>- Priprema aktivnosti</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul>	<p>Peta sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priprema aktivnosti</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul> <p>Četvrta sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prvi sedmični sastanak na temu kampanje</li> <li>- Priprema aktivnosti</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul> <p>Treća sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Početak kampanje</li> <li>- Sedmični sastanak na temu kampanje</li> <li>- Lijepljenje plakata i njihova raspodjela članovima</li> <li>- Aktivnosti</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul> <p>Druga sedmica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sedmični sastanak na temu kampanje</li> <li>- Aktivnosti</li> <li>- Oglašavanje u lokalnim medijima</li> <li>- Podjela letaka ulicama u subotu</li> </ul> <p>Prva sedmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakazati sastanak na kojem se treba zahvaliti volonterima (nakon izbora)</li> <li>- Dnevni telefonski razgovori na temu odvijanja kampanje</li> <li>- Ponovno lijepljenje plakata</li> <li>- Aktivnosti</li> <li>- Oglašavanje u lokalnim medijima</li> <li>- Kampanja od vrata do vrata</li> </ul> <p>Posljednja sedmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dnevni telefonski razgovori na temu odvijanja kampanje</li> <li>- Aktivnosti</li> <li>- Oglašavanje u lokalnim medijima</li> <li>- Zadnji dan "posljednji napad"</li> <li>- Organizacija prevoza do biračkih mjesta za stare i nepokretne</li> </ul>
--	---

Dan izbora – GLASANJE

## **Vježba**

*Podijelite učesnike u nekoliko timova od kojih svaki treba da napiše sopstveni plan kampanje.*

- *Koja sredstva i koji ljudi su vam potrebni za realizaciju zadatih aktivnosti i ostvarenje cilja kampanje?*
- *Napišite vremenski plan preciznim hronološkim prikazom od samog početka priprema kampanje do dana izbora.*

*Svi zajedno diskutujte o rezultatima rada po grupama.*

## Osmo poglavlje

### Finansiranje partije i kampanje

Malo tema u politici izaziva kontroverzu kakvu izaziva finansiranje političkih partija i predizbornih kampanja. Iz razloga praktičnosti ovog udžbenika o ovoj temi ne možemo premnog detaljisati. Za detaljniji prikaz političkog finansiranja u različitim državama i političkim sistemima savjetujemo vam da pogledate sljedeći web sajt:

[http://www.idea.int/publication/funding\\_parties/index.cfm](http://www.idea.int/publication/funding_parties/index.cfm)

Finansiranje je izuzetno važno za svaku političku partiju: visina vaših sredstava određuje koje aktivnosti partija može da organizuje i koju vrstu kampanje može da sprovode. Razlikujemo pet, okvirnih, izvora političkog finansiranja:

1. Članarina i/ili doprinosi (Poslanici daju dio svoje plate partiji)
2. Javno finansiranje
3. Donacije privrednika ili posebnih interesnih grupa
4. Donacije pristalica
5. Prihod od svojine (npr. nekretnina) ili kapitala (ulaganja ili kamate)

U većini zemalja članarinom se ne može prikupiti veća svota novca dok u nekim ona predstavlja osnovni izvor prihoda partija. Članovi su često spremni da daju dodatne donacije za vrijeme trajanja kampanje. Iz ovog razloga jako je važno da izgradite dobar odnos sa vašim pristalicama. Neka od pravila za jednostavno prikupljanje donacija od članova:

- Brižno pripremite pismo u kojem tražite donacije.
- Personalizujte pismo. Neka ga potpiše neko od prepoznatljivih članova partije, po mogućnosti neko iz najjužeg rukovodstva.
- Stvorite osjećaj hitnosti: zašto je važno da vam upravo sada članovi doniraju novac?
- Objasnite precizno za šta vam je potreban dodatni novac. Ukoliko je to moguće zatražite doprinos za posebne projekte (reklamu u novinama, TV reklamu, protestni marš, itd.)
- Obratite posebnu pažnju na tehničke detalje donacije. Ponudite više opcija ali nemojte zbuniti čitaoca. Što je najvažnije postarajte se da je sve tačno napisano tako da ne ostavite prostora za nedoumice ili pitanja.

- Ne zaboravite na dalju komunikaciju. Ukoliko ne dobijete nikakav odgovor nakon određenog vremena pošaljite drugo pismo ili čak i bolje: nazovite ih telefonom.
- Potrudite se da vaša administracija bude ažurna tako da ne šalžete drugo pismo ili telefonirate ljudima koji su vam dali donaciju.
- U nekim partijama visina članarine zavisi od prihoda članova. Ukoliko znate ko su bogatiji članovi partije na njih potrošite malo više truda; npr. kontaktirajući ih češće putem pisma ili telefonskih poziva.

Javno finansiranje najčešće je strogo regulisano. S' obzirom na to da je ono u svakoj državi drugačije regulisano ne postoje neki generalni savjeti osim da je strogo pridržavanje zakona i pravila jako važno. Pogotovo za vrijeme kampanje partije su izuzetno osjetljive na optužbe o prevarama, greškama ili zloupotrebama. Otvorenost i transparentnost u poslovanju su od ključnog značaja. Neka računovođa isprovjerava sve vaše knjige. Držite se rokova. Potrudite se da imate pravnu pomoć na raspolaganju kada naiđu problemi.

Donacije privrednika ili posebnih interesnih grupa: i za ovu kategoriju je teško dati generalne savjete jer, ponovo, pravila se razlikuju od zemlje do zemlje. U nekim državama postoji apsolutna zabrana za finansiranje partija od strane privrednika, sindikata ili posebnih interesnih grupa dok u drugim ne postoje baš nikakva ograničenja. Važno je da se partije pridržavaju svojih sopstvenih pravila u ovom slučaju kao i nacionalnih zakona i da uvijek traže pravni savjet u slučaju nedoumica. Čak i kada je dozvoljena zakonom ova vrsta finansiranja ima određenih slabosti:

- Teško je izbjeći privid favorizovanja. Šta ova interesna grupa ili privrednik dobija zauzvrat za svoj doprinos? Da li će neke odluke biti donijete u njihovu korist ili određeni ljudi biti imenovani u njihovom interesu?
- Gubitak političke nezavisnosti. Vi ćete neizbježno početi da unosite interese vašeg sponzora u vaš politički program.
- Javni imidž preduzeća ili posebne interesne grupe koja doprinosi vašoj kampanji reflektovaće se i na vašu partiju. Kako će se to dopasti vašim pristalicama?
- Ukoliko postanete previše zavisni od ovog vida finansiranja naći ćete se u problemu jednom kada ovi prihodi nestanu. Postoje države gdje preduzeća finansiraju samo one partije koje imaju svoje poslanike u Parlamentu. Jednom kada partija ne osvoji mandate u Parlamentu za vrijeme izbora ona odjednom ostaje bez prihoda.

- Za ne-financijske doprinose (besplatno vrijeme za emitovanje, besplatne lokacije, besplatna hrana i piće itd.) važi isto što i za financijske.

U Sjedinjenim Američkim Državama uobičajna je praksa da preduzeća i interesne grupe kupuju svoj politički uticaj. Senatori troše milione dolara u kampanji. Ako nisu lično bogati oni moraju naći jednog ili više sponzora koji će kasnije tražiti, i dobiti značajne političke usluge u zamjenu za svoj financijski doprinos kampanji. Duvanska industrija je npr. znatno uložila u Republikansku partiju – sedam miliona dolara u cjelini. To im se i isplatilo: od kada je Buš došao na vlast oni nisu bili zamarani nijednom većom grupnom tužbom što im je uštedjelo milijardu dolara procijenjene odštete.

Donacije pristalica: 2004. godine američki predsjednički kandidat Hauvard Din iznenadio je sve kada je prikupio ogromne svote novca za kampanju od malih donacija običnih građana dok su njegovi protivnici zavisili od tradicionalno velikih donacija manjih grupa bogatih ljudi. Obama se poslužio Dinovim iskustvom i 2008. godine uspio da prikupi više od 600 miliona dolara uglavnom od manjih donacija. Prikupljanje novca putem interneta pokazalo se uspješnim u onim državama gdje je upotreba interneta bila široko rasprostranjena: ona predstavlja brz i lak način za prikupljanje donacija. Bilo kako bilo, vi morate ubijediti ljude da je vaš cilj vrijedan njihovog teško zarađenog novca. Din je napravio pun pogodak jer je bio vatren političar sa jasno izraženim stavovima (bio je protiv rata u Iraku) i uspio putem svoje web stranice ne samo da informiše već i da pokrene i mobiliše ljude.

Još jedan od načina za prikupljanje donacija od pristalica je organizovanje žurki, večera, roštilj okupljanja i sl. Za vrijeme predizborne kampanje za lokalne izbore u Amsterdamu 2006. godine PvdA liderka Iping organizovala je večere u svom domu za koje je ulaznica koštala 100 eura koje su predstavljale donacije za kampanju. Opra Vinfri je organizovala ogromnu žurku na svom ranču kojom je prikupila donacije za Obamu. Najskuplje ulaznice koje su omogućavale jednominutni razgovor sa Obamom i Vinfri koštale su 25,000 dolara.

### **Sprovođenje kampanje sa malim budžetom**

U mnogim zemljama političke partije imaju prilično limitiran budžet za predizbornu kampanju ili nemaju direktan pristup medijima. Koje druge opcije vam preostaju? Moguće je sprovesti kampanju i sa prilično ograničenim budžetom. Doduše, to

zahtijeva dosta kreativnosti i primorava vas da pravite selekciju. Ovo su neke od mogućnosti:

- Pravite sopstvena istraživanja. Samostalno organizujte fokus grupe, ulični intervju ili ankete od vrata do vrata. Koristite besplatno dostupne podatke kao što su Eurobarometar Evropske Komisije (pogledati poglavlje o istraživanju).
- Organizujte aktivnosti koje koštaju malo ili nimalo novca kao što su informativni štand na pijaci ili kampanja od vrata do vrata (pogledati poglavlje o prikupljanju glasova).
- Postarajte se da dobijete što više besplatnog publiciteta i ne zaboravite na lokalne medije.
- Koristite nove medije koji mogu biti i jeftini i efikasni (pogledati poglavlje o novim medijima).
- Uposlite volontere. Što više volontera imate biće vam lakše da dođete do i kontaktirate individualne glasače. Pogotovo u državama gdje nema slobode medija direktan kontakt sa biračima je od presudnog značaja a troškovi za rad volontera svode se na novac za hranu, vodu i putne troškove.
- Nađite saveznike, i u politici i u društvu. Ovo je posebno važno za male opozicione partije: one bi trebale da sarađuju sa drugim partijama. Dobar primjer je ukrajinski Predsjednik Juščenko koji je na vlast došao podrškom studentskog pokreta.

## **Vježbe**

*Zadajte manjoj grupi da razmjeni ideje o aktivnostima vezanim za finansiranje.*

*Zadajte manjoj grupi da napiše pismo partijskim članovima i simpatizerima kojim od njih traži donacije.*

*Zadajte manjoj grupi da razmjeni ideje o jeftinim aktivnostima u kampanji.*

## Deveto poglavlje

### Volonteri

Nijedna politička partija ne može bez volontera. Oni su posebno neohodni za vrijeme kampanje. Volonteri su vodeća snaga za prikupljanje glasova i druge aktivnosti u kampanji i oni mogu doprinjeti dobrom imidžu partije u javnosti. Ukoliko želite da privučete mlađe birače da glasaju za vas vi morate imati mlade volontere koji će stupiti u kontakt sa njima. Lokalni partijski odbori često imaju poteškoće sa okupljanjem volontera a ponekad i sa njihovim uključivanjem u rad. To je najčešće prouzrokovano nepostojanjem jedne osobe koja bi bila zadužena za koordinaciju rada svih volontera. Godinama unazad sav partijski rad tradicionalno je bio dodijeljivan postojećim članovima čineći dodatno angažovanje volontera suvišnim. To je rezultiralo situacijom da volonteri koji izraze želju da pomognu ponekad ne budu uopšte kontaktirani ili budu ostavljeni bez bilo kakvog konkretnog zadatka. To je čist gubitak vrijednog resursa.

#### Koordinator

Okupljanje i uključivanje volontera je od ključnog značaja za uspješnost kampanje. U cilju uspješnog angažovanja volontera u kampanji neophodan vam je koordinator za volontere na lokalnom kao i na državnom nivou. Koordinator nije odgovoran samo za okupljanje volontera već i za njihovu obuku. Naravno, na svim članovima partije je da omoguće volonterima da se u organizaciji osjećaju kao kod kuće ali je koordinator taj koji nadgleda čitav proces od prvog kontakta do zahvaljivanja volonterima za njihov rad u kampanji.

Ovo su neke od dužnosti koordinatora:

- Sastavljanje plana za okupljanje novih volontera
- Popisivanje dužnosti koje treba da odrade volonteri
- Obezbeđivanje da svaki volonter dobije svoj zadatak
- Treniranje volontera (posredovanje u slučaju da imaju neke zamjerke, prenošenje istih partiji)
- Motivisanje volontera
- Organizacija isplaćivanja putnih troškova, dostave hrane i pića, priprema materijala za volontere



Idealni koordinator volontera ima izuzetne vještine za rad sa ljudima; zna kako da ih inspiriše, daje im (korisne) povratne informacije, sluša ono što oni imaju da kažu, zna da procjeni njihovu unutrašnju motivaciju i odgovori na nju, brani njihove interese i umije pravilno da napravi podjelu dužnosti. Koordinator takođe treba da zna temeljno kako organizacija funkcioniše i koje dužnosti se obavljaju u kampanji.

U cilju kvalitetnog uključivanja volontera u kampanju važno je da ih koordinator informiše o planu kampanje. On takođe mora učiniti jasnim koje dužnosti oni treba da obave i za kada je njihovo obavljanje predviđeno. Nemojte im samo reći: "Počecemo sa podjelom letaka tri sedmice pred izbore" već im dajte precizne datume sa satnicom. Volonterima je potrebna precizna informacija o tome šta će se dešavati koja će ih održati motivisanima.

Toplo preporučujemo da osmislite listu pitanja koja ljudi najčešće postavljaju i preporučljivih odgovora vezanih za partijsku politiku. To će pripremiti volontere za ustaljena pitanja od strane građana i obezbjediti da svi daju identične odgovore.

### **Okupljanje volontera**

Prije nego započnete sa okupljanjem volontera trebali bi ste sebi postaviti sljedeća pitanja:

1. *Zašto nam uopšte trebaju volonteri? Za koje dužnosti nam je potrebna određena vrsta ljudi?*

Ova pitanja su mnogo manje jasna nego što se to na prvi pogled čini. Neophodno je da znate unaprijed koje ćete aktivnosti sprovoditi u kampanji i za koje od njih će vam biti potrebna pomoć volontera. Za dužnosti kao što je kreiranje web stranice biće vam potrebni volonteri koji se razumiju u ovu oblast. I zašto ograničiti aktivnosti volontera na "staro dobro" djeljenje letaka? Vi im možete dati i puno komplikovanije dužnosti kao što su pisanje tekstova ili moderiranje debate. Ukoliko neki od volontera izraze izuzetnu želju za određenu vrstu posla za čije izvršavanje nemaju neophodno znanje možete uzeti u obzir ideju da ih neko od iskusnijih članova partije obučite za isti.

2. *Ko su vaši potencijalni volonteri i kako ćete privući njihovu pažnju?*

U potencijalne birače spadaju svi oni koji simaptišu vašu partijsku ideologiju. To mogu biti ljudi koji imaju dosta slobodnog vremena za volontiranje kao i zaposleni ljudi sa dosta obaveza koji i pored toga imaju želju da daju doprinos

kampanji. Uvijek imate ljude koji to vide kao način da nauče nešto novo. Dobra ideja je da prikupite volontere iz posebnih ciljnih grupa do kojih želite da dođete kao što su mladi, penzioneri, imigranti ili žene. Drugim riječima, ciljne grupe volontera su direktno vezane za ciljne grupe birača iz vaše strategije kampanje. Način na koji planirate da dođete do njih zavisice od vrste posebne ciljne grupe kojoj oni pripadaju.

Npr: holandsko istraživanje je pokazalo da je najučinkovitiji način okupljanja novih volontera putem porodice i prijatelja. Ovo istraživanje je pokazalo sljedeću statistiku:

Putem porodice i prijatelja	41,5%
Putem institucija (u kojima su pronašli letke)	25,0%
Putem kolega i poznanika	15,5%
Putem biltena	5,6%
Putem članka u dnevnim novinama	2,0%
Putem lokalnog radija i televizije	0,7%

Poruka je jasna: potrudite se da svaki član partije motiviše svoje prijatelje i članove porodice i podijeli partijske letke na vidljivim mjestima kao što su opština, centrale drugih volonterskih organizacija (npr. sportski klubovi ili omladinske organizacije), mjesne zajednice, škole i kafici.

Svi nedavno učlanjeni članovi partije predstavljaju potencijalne volontere. Aktivan pristup novim partijskim članovima je dobar način za mobilizaciju velikog broja volontera. Mnogi opštinski odbori organizuju seriju telefonskih poziva kojima stimulišu članove partije da pridobiju nove volontere pred izbore.

### 3. *Koji su motivi da se postane volonter?*

Volonterom se može postati iz brojnih razloga. Poznavanje motivacije svakog volontera ponaosob pomaže vam u pronalaženju adekvatnog posla za svakog od njih. Njima se možda dopada vaša partijska ideologija ili žele da se uključe u politiku. Postoje i drugi razlozi; možda im se dopada ova vrsta aktivnosti, ili žele da upoznaju nove ljude, steknu radno iskustvo, daju svoj doprinos lokalnoj

politici, žele da budu dio partije i osjećaju se direkto uključenim u njen rad ili da rade nešto što je korisno za društvo.

Dok okupljate, obučavate i motivišete volontere uvijek obratite pažnju na njihove pojedinačne motive i iskoristite ih. Osobu koja želi da stekne radno iskustvo postavite za asistenta koordinatora kampanje (opštinskog odbora); osobu koja želi da ima uticaj u politici postavite kao asistenta kandidatima za vrijeme njihovih sastanaka sa građanima; dok osobi koja želi da upozna nove ljude dajte ulogu koordinatora volontera. Sve su ovo načini za podsticanje ljudi da postanu volonteri i odigraju aktivnu ulogu u partiji.

Jedan od najčešćih razloga zašto neko postaje volonter je jednostavno činjenica da ih je neko zamolio da to učine. Ljudi često nemaju nužno neku jasnu motivaciju i tada je obična molba za pomoć sasvim dovoljna za njihov pristanak.

#### 4. *Šta trebate ponuditi volonterima?*

Volonteri možda rade besplatno ali to ne znači da oni nijesu dragocjeni za partiju. Oni su veoma važni za partiju što znači da i oni koštaju. Činjenica da oni nijesu plaćeni za njihov rad je samo razlog više da se oni nagrade pažnjom, poštovanjem i naravno pićem i hranom. I zato ako imaju putne troškove ili im je potrebna posebna odjeća ili sprovode aktivnosti u doba večere partija bi trebala da im da finansijsku nadoknadu za to. I pored toga što materijalna nadoknada teško može biti razlog da neko postane volonter ona predstavlja dobar način za nagrađivanje njihovog truda. Osim toga, njima se na ovaj način stavlja do znanja da oni predstavljaju dio velike, ujedinjene, partije koja im to stavlja do znanja malim znakovima pažnje. Ovakvo ponašanje stimulisaće i nove volontere da vam se pridruže. Dobra je ideja odvojiti nešto novca iz budžeta za volonterski pribor koji će biti dat svim volonterima. Takođe, rukovanje i lična zahvalnica od strane partijskog lidera/menadžera kampanje pravi veliku razliku za odnos sa volonterima.

## **Planiranje**

### **Okupljanje volontera**

- Napravite spisak koja vrsta ljudi vam je potrebna za date poslove
- Dogovorite se oko strategije privlačenja novih volontera zasnovane na raspoloživim volonterima (ciljna grupa)
- Obučavanje volontera (kada je to potrebno)
- Razgovor sa volonterima, njihovo uključivanje i raspodjela dužnosti
- Pravljenje jasne raspodjele rada
- Raspodijeliti volonterima sve neophodne sadržaje kao što su pristup informacijama i novac za putne troškove
- Obezbjediti da volonteri imaju kome da se obrate sa pitanjima: koordinator volontera

### **Motivisanje volontera**

- Organizujte sastanak za volontere na kojem bi se oni upoznali sa radom partije (lokalnim odborom ili centralnim timom za rukovođenje kampanjom) i jedni sa drugima sa ciljem da budu u toku sa svim planovima kampanje
- Lični međusobni odnosi su od ključnog značaja
- Volonterima dodijelite posao koji im se sviđa, koji su sposobni da odrade i koji žele da rade
- Omogućite volonterima da se osjećaju korisnim i daju vidljiv doprinos. Ukoliko ih pozovete bez osnova oni vam se više neće odazivati

### **Zadržavanje volontera**

- Zahvalite se volonterima tako što ćete organizovati žurku nakon izbora (čak i ukoliko izgubite izbore)
- Pokažite im da je njihovo zalaganje prepoznato ("vi ste postigli ovo"), pohvalite ih ("ovo ste odlično uradili") i pokažite vašu zahvalnost ("hvala vam za vaš predani rad")
- Pokušajte da zadržite volontere u partijskoj organizaciji nakon izbora jer, na kraju krajeva, ipak ste uložili dosta vremena i energije u njih

### **Vježba**

*Napravite plan za okupljanje novih volontera: Kakvi ljudi vam trebaju? Kako i kada ćete doći do njih? Kad i za šta su vam oni potrebni?*

## Deseto poglavlje

### Materijali i događaji

Postoje razni načini kojima možete saopštiti vašu poruku: pojavom u medijima, objavljivanjem reklama, izlaskom na ulicu i razgovorom sa ljudima ili organizacijom sastanaka i podjelom informativnog materijala.

#### Plakat

Nema izbora bez plakata. Prilikom osmišljavanja plakata postavite sebi sljedeća pitanja:

- Da li se plakat uklapa u strategiju?
- Da li je plakat jasno vidljiv prolaznicima?
- Koliko je poznat vaš partijski lider? Ako imate novog lidera koji je relativno nepoznat u javnosti bolje je da se odlučite za plakat na kojem će biti vaš prepoznatljivi logo. Nemojte napraviti grešku razmišljajući: "Upravo zbog toga što naš novi lider nije poznat u javnosti mi ćemo njegovo lice staviti na plakat jer će to povećati njegovu popularnost." Nemojte da precijenite interesovanje birača: oni na vaš plakat samo bace pogled u prolazu i ne zastajkuju da proučavaju svaki individualni plakat.

Takođe, plakat bi uvijek trebao da sadrži sljedeće elemente: slogan, ime i logo partije kao i vezu sa centralnom porukom.

#### Letci, informativne brošure i propagandni materijal

Propagandni materijal možemo podijeliti u tri kategorije:

- Materijal koji objašnjava vašu poruku i koji se lako dijeli ulicom kao što su: letci, informativne brošure, podmetači za čaše, male zastave
- Materijali koje članovi partije i volonteri nose u cilju bolje prepoznatljivosti na ulici (kačketi, šalovi, torbe, kabanice, kišobrani)
- Zanimljivi propagandni materijali kao što su bedževi, broševi, hemijske olovke, privjesci za ključeve, odijelce za bebu sa natpisom: "Kad porastem glasću za socijaldemokrate"

#### Događaji

Za vrijeme političke kampanje organizuju se razne aktivnosti i događaji. Ove aktivnosti mogu se razlikovati od informativnog štanda na pijaci do ogromnih političkih okupljanja. Morate pokušati da doprete do što većeg mogućeg broja ljudi. U moguće aktivnosti spadaju obilazak naselja ili preduzeća, sastanci u gradskoj skupštini, festivali i velike žurke. Ne očekujte da ljudi dođu k' vama već izađite na ulicu i upoznajte ljude. To bi značilo da ne organizujete sastanke u malim, mračnim pomoćnim prostorijama već u velikim salama kao što je centar grada za koji svi znaju gdje se nalazi i kako da dođu do njega. Da bi bila uspješna vaša aktivnost mora da ispuni sljedeće uslove:

- Da postoji direktna veza između vaše partije/kandidata i birača
- Da bude interesantna i važna medijima i na taj način obezbjedi dodatni besplatni publicitet
- Da predstavlja priliku za saopštavanje vaše poruke
- Da se odnosi na posebnu ciljnu grupu čiji su članovi pozvani
- Da postoji veza između poruke i mjesta održavanja aktivnosti: npr. sastanak o zdravstvenoj zaštiti koji se održava u bolnici ili u ljekarskoj ordinaciji
- Da ste provjerili lokaciju prije organizacije aktivnosti i obezbjedili neophodne tehničke sadržaje (monitori, video bimeji, mikrofoni itd.)
- Da znate kako želite da ovaj događaj izgleda na televiziji. Zamislite lokaciju na način na koji je kamera vidi i postarajte se da partijski logo i adresa vašeg web sajta budu jasno vidljivi u svakom kadru

## Vježbe

- *Isplanirajte interesantan događaj za određenu ciljnu grupu*
- *Osmislite interesantan plakat koristeći slogan vaše kampanje. Informišite ostale učesnike o vašoj ideji dok je budete razmatrali. Da li ste koristili fotografiju vašeg partijskog lidera? Da li ste koristili logo partije?*

## Jedanaesto poglavlje

### Prikupljanje glasova

Prikupljanje glasova u važnim izbornim jedinicama je odličan način da saznate gdje žive vaši birači i dođete u direktan kontakt sa njima. Kroz historiju odnos između birača i njihovih izabranih predstavnika bio je sve slabiji i slabiji. Ljudi više ne glasaju za istu partiju cijeli život već svoju vjernost partijama mjenjaju u periodu između izbora. To znači da je vaš zadatak da učvrstite odnos sa biračima kad god ste u prilici to da uradite jer je dokazano da su birači koji su već glasali za vašu partiju voljniji da to urade ponovo.

Mnogi ljudi misle da su "svi političari isti" i uopšte više nemaju nade da svojim glasom mogu bilo šta da promjene. Često ćete ih čuti kako govore: "Političare uopšte ne interesuju naše potrebe" ili "Nije važno za koga ćete glasati kada se, svakako, ništa neće promijeniti." Tradicionalna medijska kampanja nije način da promijenite ovakav način razmišljanja kod birača već ona često može prouzrokovati još veći otklon kod njih. Iz ovog razloga jako je važno da uložite u direktan kontakt sa biračima a prikupljanje glasova je dobar način za to. Kada izađete da upoznate birače vi učvršćujete svoj odnos sa njima a ukoliko ih uspjete zainteresovati za vašu partiju time znatno povećavate šansu da će oni na narednim izborima glasati za vas.

Prikupljanje glasova je koristan način da, ne samo stimulirate ljude da glasaju za vas, već i da učvrstite njihovu vezu sa partijom. Ono daje više pozitivnih rezultata:

- Novi članovi. Ko su ljudi za koje je najvjerovatnije da će postati novi članovi partije? To su najčešće ljudi koji su i u prošlosti glasali za vas. Ukoliko imate demografske podatke o tome koje izborne jedinice su važne za vas znaćete gdje žive ljudi do kojih trebate da dođete. Ukoliko imate i čitavu bazu podataka simpatizera možete im prići i pitati ih da li žele da postanu članovi vaše partije.
- Novi volonteri. Ista baza podataka simpatizera je korisna i za okupljanje novih volontera. To može imati efekat pahuljice: kada posjetite jedno naselje sa 10 ljudi u kojem svako od njih privuče još 10 drugih vi ćete imati 100 novih volontera.
- Više finansijskih sredstava. Više članova znači i više novca od članarine. Baza podataka simpatizera može biti iskorišćena i za njihovo

kontaktiranje putem kojeg bi ste ih pitali da li žele da daju donaciju za vašu kampanju.

## **Završni savjeti – šta raditi a šta ne**

### Šta raditi:

- Pokažite da uživate u prikupljanju glasova; pokažite interesovanje za ono što ljudi imaju da vam kažu ali ne ulazite u duge rasprave sa njima (jer vrijeme je dragocjen resurs u kampanji).
- Pokušaj da ubijedite ostrašćene pristalice drugih partija je obično gubljenje vremena i energije.
- Ne zaboravite da pitate vaše birače da li žele da imaju aktivniju ulogu u vašoj partiji.
- Pridite im u grupi sa kandidatima za poslanike jer im na taj način oni daju dobar primjer.
- Postavite granice u razgovoru: niste dužni da tolerišete otvorene uvrede ili rasističke ili seksističke komentare. Upozorenje kao što je: "Ne možemo razgovarati ukoliko budete pričali na taj način" je najčešće dovoljno. Osim toga uvijek možete pribjeći rečenici: "Ovim ćemo završiti naš razgovor."
- Napišite listu mogućih pitanja sa adekvatnim odgovorima prije nego počnete sa prikupljanjem glasova.

### Šta ne raditi:

- Nemojte blatiti druge partije.
- Nemojte navaljivati ukoliko su vam ljudi jasno dali do znanja da ne žele da razgovaraju sa vama.
- Nemojte biti nekulturni: nositi naočare za sunce dok pričate sa ljudima, čačkati nos i sl.
- Nemojte ići od vrata do vrata nakon što padne mrak a pogotovo ne po noći.
- Ukoliko vam žena otvori vrata nikada joj nemojte reći: "Mogu li, molim vas, razgovarati sa vašim suprugom?"



## **Vježba**

*Napravite simulaciju kampanje od vrata do vrata. Napišite precizan scenario sa uputstvima za svakog učesnika.*

## Dvanaesto poglavlje

### Razvoj programske politike

Političke partije predstavljaju određenu ideologiju – politička pravila i ideale koji od partije prave ono što ona jeste. Socijaldemokratske partije uobičajno se zalažu za prava radnika, jednake mogućnosti za školovanje, kvalitetnu zdravstvenu zaštitu za sve, borbu protiv siromaštva i umanjenje razlika između bogatih i siromašnih. Liberali se najčešće zalažu za slobodno tržište, otvorene granice i rigorozne kazne u borbi protiv kriminala. Demohrišćanske i konzervativne partije stavljaju naglasak na svoja zalaganja za porodične vrijednosti, civilno društvo, etnička pitanja i pitanja morala. Beskonačan je broj varijacija i kombinacija ove tri struje i zavisi od specifičnosti historijskog i društvenog konteksta u svakoj državi ponaosob. Partijska ideologija okosnica je političkog a pogotovo predizbornog programa. Česti su pokušaji opisivanja savršenog svijeta kroz postulate određena ideologije. Politički programi često, na prvi pogled, liče na beskrajne liste za kupovinu svega što bi partija željela da promijeni ukoliko bi osvojila vlast. Postoji prilična praznina između ovih ideala i želja i konkretne programske politike. Jednom kada partija dođe na vlast ili osvoji mjesta u Parlamentu ona će početi da razvija aktuelne programske politike. Moć poslanika da se bave ovim je prilično ograničena, ono što oni, u najvećem dijelu mogu da urade je da daju svoj prijedlog zakona s' vremena na vrijeme dok je za Vladu, sa druge strane razvoj i sprovođenje programske politike svakodnevni posao.

Političke partije igraju veliku ulogu u razvoju programske politike. Partije moraju uvrstiti želje svojih birača u konkretne prijedloge programske politike – i prije osvajanja i za vrijeme mandata u Vladi. Razvijanje programske politike predstavlja dobar način za uključivanje ljudi u politiku. Postoje različiti načini na koje partija može da razvija programsku politiku.

#### **Odjeljenje za programsku politiku**

Veliki broj političkih partija ima svoje odjeljenje za programsku politiku. Partijsko rukovodstvo može zatražiti od ovog odjeljenja da prikupi informacije o određenom pitanju. Najlakši način za prikupljanje informacija je ispitivanje partijskog članstva mada oni mogu konsultovati i posebne interesne grupe ili sprovesti istraživanje javnog mjenja. Dobijenu informaciju treba, zatim, preformulisati u formi nove programske politike. Za obavljanje ove dužnosti partija upošljava asistente za programsku politiku

čija je dužnost da uobliče dobijenu informaciju i od kojih se ne očekuje da objavljuju članke ili daju izjave za javnost u svoje lično ime.

### **Institut za istraživanja**

Mnoge političke partije imaju sopstvene institute za istraživanja ili razvijanje budućih strategija. Ovi instituti u suštini predstavljaju nezavisne organizacije povezane sa partijom na različite načine. Za razliku od partijskog odjeljenja za razvoj programske politike oni su uobičajno (polu) autonomni što im omogućava slobodu da kritikuju partijsku programsku politiku, daju prijedloge koji idu dalje od pitanja za koja se partija do sada zalagala i uključuju ljude van partije u razvoj programskih oblasti. Organizaciona struktura ovih instituta se razlikuje od slučaja do slučaja. Oni se ponekad osnivaju u formi fondacija koje i organizaciono i finansijski zavise od partije dok su ponekad u potpunosti nezavisne organizacije koje se finansiraju nezavisno od partije. U Holandiji partijski instituti za istraživanja finansiraju se od strane Vlade a visina subвенicija zavisi od broja mjesta u Parlamentu koje je partija osvojila na prethodnim izborima. Ovi instituti često igraju važnu ulogu u razvijanju novih programskih politika po prijedlogu partije i obezbjeđuju članove za razna stručna tijela koja postoje u sklopu nje.

### **Stalni savjetodavni organ**

Mnoge političke partije imaju savjetodavne organe koji se sastoje od partijskih eksperata (a nekada i nestranačkih ličnosti) koji daju mišljenje na temu određenih oblasti. Oni mogu davati svoje savjete na zahtjev ili samoinicijativno na temu političkog razvoja u nekoj oblasti ili spontanom prijedlogom za novu programsku politiku. Npr. Holandska PvdA ima dva ovakva tijela koja se tiču međunarodnih odnosa, Savjetodavni odbor za evropsku politiku i Sjeverno-južni komitet koji se bavi razvojnom pomoći. Članovi ovog drugog takođe su aktivni i u nevladinom sektoru, imaju akademske titule i snose određenu političku odgovornost za rad u ovim oblastima. PvdA takođe u svom sastavu ima i mrežu žena, advokatsku mrežu, mrežu homoseksualaca, mrežu penzionera, radnu grupu za zdravstvenu zaštitu kao i radnu grupu koja se bavi pitanjima zaštite životne sredine. Svaka od ovih mreža ima za cilj uticaj na partijsku programsku politiku i efikasno udruživanje raspoloživog znanja u sklopu partije.

### **Privremeni savjetodavni organ**

Partijski Kongres ili Izvršni odbor mogu donijeti odluku kojom bi zasnovali privremeno savjetodavno tijelo koje bi se bavilo tačno određenim pitanjem. Pred ovim

tijelima najčešće se nalazi jasno definisan radni zadatak dok se od njih očekuje da ostvare željeni rezultat (najčešće pisanje konkretnog programskog dokumenta) u određenom vremenskom roku. Od njih se, npr. može zatražiti savjet po pitanju buduće politike integracija, budućnosti migracija prouzrokovanih radom, učešća žena u politici i društvu i sl. Za izabranog predsjedavajućeg ovog tijela najčešće se bira političar sa značajnim iskustvom (kao što je npr. bivši ministar). To mora biti neko ko ima dovoljno autoriteta da uspješno brani stavove tijela kojim presjedava u sklopu partije kao i van nje s'obzirom na to da zaključci ovakvih radna tijela obično privlače veliku pažnju pogotovo ukoliko se tiču nekog osjetljivog pitanja ili oblasti. Npr. Komitet PvdA o društvenoj integraciji manjina prouzrokovao je veliko komešanje svojim zaključcima.

### **Komisija za predizborni program**

Jedan od najpoznatijih oblika privremenih savjetodavnih tijela je komisija za pisanje predizbornog programa. Partijski Statut je najčešće dokument kojim je određen način na koji će se pisati predizborni program. Lokalni partijski odbori a nekad i individualni članovi partije mogu dostaviti svoje amandmane za raspravu na partijskom Kongresu gdje se konačni prijedlog teksta i usvaja. Ono što je nesporno je autor prvobitnog nacrtu teksta programa. On ponekad biva napisan od strane šefa poslaničkog kluba lično ili od strane nekoliko prepoznatljivih politikologa. Najčešće korišćen metod je upravo osnivanje posebne komisije koja se bavi ovim pitanjem. Članove ove komisije, najčešće, lično bira lider partije. Oni najčešće predstavljaju prepoznatljive predstavnike partijske upravne elite ( političari na državnom nivou), uz dodatne stručne eksperte, stipendiste i predstavnike nevladinog sektora, sindikata ili privrednika. Predizborni program je jako važan za partiju jer on najavljuje partijske ambicije za naredni mandat. On takođe, igra ključnu ulogu u predizbornoj kampanji i iz tog razloga menadžer kampanje i partijski stratezi vode posebno računa o njegovom stvaranju. Tim za rukovođenje kampanjom, partijsko rukovodstvo, poslanici i članovi Vlade; svi žele da utiču na komisiju. Mnogi su važni interesi u igri: političari koji su na vlasti obično nisu pretjerano raspoloženi za radikalne promjene u programu jer one mogu biti protumačene kao kritika postojećeg programa.

### **Obezbjeđivanje podrške i prikupljanje povratnih informacija za partijski program u sklopu same partije kao i od strane društva**

Što veću podršku programska politika dobije, u samoj partiji kao i od strane društva u cijelini, ona ima veće šanse da bude realizovana. Da bi dobile podršku partije moraju inicirati javnu debatu pred svojim pristalicama kao i ostalim ljudima. Kao što je

predočeno u poglavlju o sastancima proces donošenja odluka sastoji se od tri faze: informisanje, debata (formiranje mišljenja) i donošenje odluke. Jako je važno da partija ovaj proces učini što pravičnijim i transparentnijim mogućim. Dijalog sa spoljašnjim svijetom dio je faze informisanja i faze debate dok je faza donošenja odluke najčešće interna partijska stvar. Za vrijeme faze informisanja partijska komisija prikuplja što veći broj informacija. To može biti učinjeno putem posjeta preduzećima i organizacijama, saslušanja, razgovora sa ekspertima ili konsultacijom relevantne literature. Ovako prikupljene informacije predstavljaju osnovu programske politike. Fazom debate predviđeno je dobijanje što većeg broja mišljenja od strane članova partije, birača, posebnih interesnih grupa, predstavnika NVO sektora, univerzitetskih profesora itd. Debata može biti organizovana na više načina ali njen cilj je da nakon njenog završetka što veći broj ljudi napusti prostoriju osjećajući kako su dali svoj doprinos debati i da je njihovo mišljenje saslušano. Za vrijeme trajanja ove faze debata se može zasnivati na više teza, više dokumenata za diskusiju ili čak na nacrtu finalnog izvještaja. Ovo su neki od načina na koje možete organizovati debatu:

- Debata na internetu: ljudi mogu dati svoje mišljenje i uključiti se u debatu putem otvorenih ili zatvorenih foruma.
- Sastanci u gradskoj skupštini organizovani na zahtjev komisije gdje što veći broj ljudi (članova partije ali i onih koji to nijesu) može dati svoje mišljenje. Na ovakvim debatama možete očekivati da čujete dosta različitih mišljenja.
- Pisani doprinosi: Komisija može zatražiti od određenih ljudi i organizacija da daju svoj pisani doprinos o kojem će se raspravljati na sjednici komisije.
- Razgovori i konsultacije: razgovori sa stručnjacima čiji je doprinos vrlo cijenjen od strane komisije.

Za dobijanje dovoljne podrške jako je važno da komisija obrazloži kako je došla do konačne verzije izvještaja i zahvali za doprinos različitim ljudima i organizacijama koji su učestvovali u fazi informisanja i fazi debate. Ukoliko sve prođe kako treba ovaj metod će rezultirati novom programskom politikom, promjenom postojeće ili predizbornim programom.

## **Vježba**

*Zadajte učesnicima da napišu kratki predizborni program sa tri programska prioriteta koja se zasnivaju na partijskoj ideologiji ili partijskom manifestu.*

## Trinaesto poglavlje

### Sastanci

Jedna od aktivnosti za koju se čini da je se političari nikada neće zasititi jeste sastančenje. Ponekad se čini da ono postalo samo sebi cilj. U politici vi imate sastanke sa članstvom, partijske Kongrese, sastanke komisija, parlamentarne sastanke, sastanke ministara i brojne druge. Ovo poglavlje se sastoji iz tri dijela. U prvom ćemo vam predstaviti neke od opštih savjeta za vođenje dobrog sastanka. U drugom ćemo govoriti o više modela interakcije koji vam mogu pomoći u vođenju uspješnog sastanka dok ćemo završiti nabrojanjem nekih zamki na koje biste trebali paziti.

- *Odličan* sastanak je onaj sastanak sa čijim se zaključcima svi slažu
- *Dobar* sastanak je onaj sastanak gdje svi mogu podnijeti donijete zaključke čak i ako se u potpunosti ne slažu sa njima
- *Loš* sastanak je onaj sastanak sa čijim se zaključcima ljudi ne slažu i žele da ih opovrgnu

#### Opšti savjeti za dobar sastanak

Jako je važno da se sastanak vodi na pravi način, posebno u politici. Dobar sastanak vodi se što djelotvornije moguće i rezultira usvajanjem odluka. Sa tim u vezi, dobra odluka znači da svi prisutni na sastanku misle da je na sastanku rečeno sve što je trebalo biti rečeno i da je svakom bila data šansa da iznese svoje mišljenje. U idealnoj situaciji svi prisutni na sastanku takođe, u potpunosti, podržavaju donijete odluke ali to nažalost nije uvijek izvodljivo. U ovom slučaju kada govorimo o dobrim odlukama mi se ne odnosimo na rezultat sastanka već na način na koji su protekli pregovori na sastanku. Donošenje odluka na proceduralno pravilan način smanjuje rizik od njihovog opovrgavanja ili kasnijeg odbacivanja u samoj partiji ili od strane spoljašnjeg okruženja i povećava šanse za dobijanje podrške od strane ostalih. To se dešava iz razloga što odluka donijeta na proceduralno pravilan način najčešće uzima u obzir mnogo više činjenica i okolnosti (kao što je ravnoteža moći), omogućavajući da se i slabiji partneri osjete saslušanima za vrijeme diskusije. Donošenje odluke na način koji je proceduralno dobar nije garancija za donošenje odluka koje su politički dobre ali jeste preduslov za njihovo postizanje. Savjeti iz ovog poglavlja važni su svakome ko je ikada bio u prilici da presjedava sastancima, moderira radom fokus grupe, drži obuke ili moderira debatom ili javnim okupljanjem.

## **Podijeljena odgovornost**

Presjedavajući nije jedina osoba koja je odgovorna za uspješnost sastanka. On igra važnu ulogu ali neće uspjeti u svom naumu bez pomoći (barem dijela) ostalih učesnika. Svi prisutni na sastanku su jednim dijelom odgovorni za tok sastanka što znači da svi trebaju pristupiti sastanku konstruktivno, pridržavati se instrukcija presjedavajućeg i poštovati ostale učesnike sastanka – čak i kada (pogotovo kada) ostali učesnici imaju manje iskustva, znanja ili su manje uigrani.

## **Priprema sastanka**

Kvalitetna priprema je od ključnog značaja za uspješan sastanak. Prva stvar koju bi ste trebali provjeriti je da li imate dobar dnevni red koji se sastoji od stavki koje zahtijevaju pažnju. Dnevni red nije samo puka lista nabiranja ključnih riječi. Svaka stavka dnevnog reda trebala bi biti praćena informacijom koja objašnjava suštinu teme što omogućava da učesnici znaju šta mogu očekivati na sastanku i pripremiti se na pravi način. Postoje tri moguća razloga zašto određenu stavku stavljamo na dnevni red:

- Zbog razmjene informacija na tu temu
- Zbog formiranja mišljenja na tu temu
- Zbog usvajanja odluke na tu temu

Ljudi ponekad pokušavaju da ostvare sva tri razloga na jednom jedinom sastanku. Preporučljivo je da, pogotovo kada je u pitanju zahtjevna ili složena tema, kroz ove tri faze prođete za vrijeme tri različita sastanka. Ukoliko ipak želite sa sve tri da se bavite za vrijeme istog sastanka jako je važno da svaku fazu pojedinačno razdvojite i obezbijedite da svaki učesnik sastanka u svakom trenutku zna u kojoj se fazi tema nalazi.

Pomaže ukoliko se u dnevnom redu objasni koji od ova tri cilja se pokušava postići. To pomaže učesnicima da znaju na šta trebaju biti spremni. Na kraju krajeva čini veliku razliku da znate da ćete o određenoj temi samo biti informisani jer to tada znači da je u pitanju tema o kojoj još uvijek ne morate da se odlučite i tada se možete svoju pažnju posvetiti nekoj drugoj tački dnevnog reda o kojoj će se učesnici sastanka na kraju izjašnjavati.

Na kraju je na presjedavajućem, naravno, da omogući da dnevni red i ostale relevantne informacije budu prosljeđene učesnicima unaprijed dajući im dovoljno vremena da se pripreme za sastanak (i konsultuju se sa svojim pristalicama onda kada

je to potrebno) dok je sa druge strane od učesnika očekuje da su spremni za sastanak, da su pročitali proslijeđene informacije i pokušali da formiraju mišljenje na datu temu.

### **Procedura sastanka**

Nakon priprema vrijeme je za glavnu stvar: sam sastanak. Počecete prelaženjem preko dnevnog reda. Da li su sve tačke pobrojane pravim redoslijedom? Da li se svi slažu sa ciljevima koji su predloženi za svaku tačku ponaosob (obezbjedivanje informacija, formiranje mišljenja ili usvajanje odluke)? Koliko ćemo vremena odvojiti za sastanak? Počnite sa prvom tačkom dnevnog reda tek nakon što su se svi složili sa dnevnim redom i predviđenim trajanjem sastanka. Na ovaj način predsjedavajući dobija dodatni autoritet: sada su dnevni red i vremensko ograničenje sastanka podjednaka odgovornost svih učesnika sastanka kao i nešto na šta predsjedavajući može da se pozove kada želi da okonča diskusiju oko određene teme (jer je vrijeme za privođenje sastanka kraju na izmaku). Predsjedavajući bi, takođe, trebao da predstavi svaku tačku dnevnog reda uz proceduralni prijedlog: "Ja bih želio da na ovu temu razgovaramo na sljedeći način: počecemo sa par osnovnih informacija. Iz ovog razloga pozvali samo stručnjaka X koji će nam kratko predstaviti o čemu se zapravo radi. Nakon toga možete mu postaviti pitanja. Zatim ćemo početi sa istraživačkom rundom formiranja mišljenja dok predlažem da donošenje odluke na ovu temu ostavimo za naredni sastanak". Nakon toga predsjedavajući postavlja pitanje da li se svi slažu sa predloženim. Ovaj način onemogućava vraćanje prethodno diskutovanih tački na dnevni red jednom kada se rasprava o njima završi.

### **Tri faze sastanaka**

Prva faza sastanka je *informativna faza*. Svha ove faze je da obezbjeđivanje da svi prikupljeni podaci budu izloženi i da svi učesnici sastanka budu jednako informisani. Diskusija bi u ovom dijelu trebala da se zasniva na tome da li je prikupljen dovoljan broj podataka za formiranje mišljenja na datu temu. U ovoj fazi bi trebalo izbjeći diskusiju o samoj temi a posebno izjašnjavanje o njoj.

Sljedeća faza je *faza formiranja mišljenja*. Tada počinje debata. Ova faza se sastoji od slobodnog iznošenja individualnih mišljenja kao i pokušaja dostizanja konsenzusa. Učesnicima treba dati priliku da ubjeđuju jedni druge svojim stavovima i očekivati da budu otvoreni za tuđe sugestije. U ovoj fazi kreativnost dolazi do izražaja u cilju sveobuhvatanja svih informacija i različitih mišljenja na način da proizvede (novo) rješenje ili konsenzus koji bi zadovoljio sve ili većinu prisutnih.



Treća faza je **faza donošenja odluke**. Kada diskucija prestane da rezultira novim argumentima vrijeme je da se donese odluka. To može biti učinjeno na razne načine. Ponekad je moguće ostvariti konsenzus (da se svi slože) ali to često nije izvodljivo. U tom slučaju prijedlog treba staviti na glasanje. I to bi, takođe, trebalo oprezno uraditi. Presjedavajući se mora potruditi da ne postoji ni najmanja sumnja o sadržaju onog što se stavlja na glasanje. Zato nemojte koristiti dvostruku negaciju ili nejasne izraze. Nemojte reći: "Ko se ne slaže sa odbijanjem ovog prijedloga?" već umjesto toga postavite pitanje: "Ko se slaže sa ovim prijedlogom?". Nakon toga stavite prijedlog na glasanje, podizanjem ruku ili individualnim izjašnjavanjem prisutnih o tome da li se slažu ili ne. Kada se glasanje tiče neke osobe uobičajno je izjašnjavanje tajnim glasanjem. Kakva god da je procedura glasanja ona bi morala da bude jasna svim učesnicima na samom početku.

Potrudite se da sve odluke budu donijete promišljeno i pažljivo. Ukoliko se odluka donese olako ili nametne kao dio toka diskusije to može kasnije povećati zbnjenost kao i nezadovoljstvo. To se može desiti ukoliko npr. na kraju faze formiranja mišljenja bude očigledno da je jedan stav pobijedio što može navesti presjedavajućeg da jednostavno zaljuči: "U redu, onda ćemo to uraditi tako". Ovakvo ponašanje je veliki izvor potencijalnih konflikta jer će neki ljudi ostati u nedoumici oko toga šta se uopšte zaključilo i da li je odluka uopšte donijeta ili ne. Ova sumnja će se pogotovo javiti u mislima onih koji se nisu složili sa ovako olako donijetom odlukom. Ukoliko oni imaju odgovornost ka određenoj bazi pristalica ovakva situacija može prouzrokovati tenzije i često rezultira ponavljanjem čitavog procesa koji će dopustiti svim frustracijama da budu ponovo ispoljene. Umjesto toga, može se desiti da legitimitet ovako donijete odluke nastavi da bude osporavan od strane drugih djelova ili organizacija u partiji. Ovo je razlog zbog kojeg su jasnost i transparentnost u donošenju odluka od ključnog značaja.

Nije neobično da ljudi žele da se vrate na fazu diskusije čak i kada je ona okončana. Kada dođe vrijeme za donošenje odluke učesnici često osjete potrebu da se vrate fazi informisanja: "Da li mi zaista imamo dovoljno informacija da bi smo mogli da odlučimo o ovom pitanju?". Isto se može desiti i za vrijeme faze formiranja mišljenja jednom kada se ispostavi da učesnici nemaju na raspolaganju dovoljno informacija. Zahtjev za povraćaj na prethodnu fazu najčešće potiče od ljudi koji predviđaju da njihovo mišljenje na kraju sastanka neće dobiti dovoljnu podršku. Opšti je savjet za presjedavajućeg da se ne protivi previše ovakvom zahtjevu već da dozvoli povraćaj na prethodnu fazu, makar i kratak. Presjedavajući ovo mora naglasiti na način da svi

prisutni budu svjesni u kojoj se fazi trenutno nalaze. Ukoliko nema osnova za kasnije vraćanje na prethodne faze ("osjećamo da smo pod pritiskom", "fale nam neophodne informacije") povraćaj povećava šanse za podršku kasnijem donošenju odluke. Presjedavajući bi ovakve zahtjeve trebao odbiti samo ukoliko se zahtjev za povraćaj u prethodnu fazu koristi kao taktika kojom će se osujetiti donošenje odluke.

### **Neistomišljenici**

Kad god se donose odluke, pogotovo u politici, uvijek imamo ljude kojima bi se više dopalo drugačije rješenje od onog usvojenog. Ovo pitanje treba tretirati pažljivo. Osnovno pravilo je da odluke koje su zakonito donijete pred spoljašnjim svijetom treba da brani onaj ko je učestvovao u njihovom donošenju. Interna neslaganja nijesu ni malo privlačna biračima. Postoje izuzeci od ovog pravila, pogotovo u slučajevima koji se tiču osnovnih etičkih pitanja (npr. feministkinja nikada neće glasati za zakon kojim se zabranjuje abortus) ili situacije kada se ljudi nađu nemoćnim pred svojim pristalicama braneći neki prijedlog. U ovom slučaju neistomišljenici mogu otvoreno priznati da nijesu glasali za ovo rješenje pritom ne osporavajući njegovu zakonitost. Ukoliko pojedinac ili grupa u partiji ne pristanu na to situacija može dovesti do raskola. Logično je da je u interesu partije da spriječi nastanak ovakve situacije ali ukoliko je odluka donijeta na zakonit način i o tome je mišljenje jedinstveno onda je i ovakav ishod prihvatljiv.

### **Sprovođenje odluke**

Čest je slučaj da nakon donošenja odluke ne uslijedi pravilno sprovođenje, najčešće iz razloga što zadatak koji proizilazi iz sprovođenja nije bio precizno dodijeljen. Sprovođenje odluke, što je i logično, dešava se nakon sastanka ali je važno da posljedice donošenja odluke budu sadržaj istog: Ko će sprovesti akciju i kad?

### **Presjedavajući**

Kao što je prethodno navedeno presjedavajući predstavlja primarno (ali ne i u potpunosti) osobu koja je odgovorna za pravilan tok sastanka. On ili ona su dužni da nadgledaju interakciju između ostalih učesnika i postaraju se da se prethodno dogovoreni ciljevi ispune. Glavni preduslov za uspješnog presjedavajućeg je njegova neutralnost. To ne znači da on nema pravo na svoje mišljenje već da on sve učesnike mora doživjeti ozbiljno i da nikada ne bi trebao da favorizuje bilo čiji stav u odnosu na ostale (a pogotovo ne svoj). Presjedavajući se mora starati o poštovanju pravila i biti neutralan na način na koji su neutralne sportske sudije. Ukoliko on zakaže na ovom polju to bi moglo prouzrokovati pojačanu uskomešanost na sastanku a on bi mogao

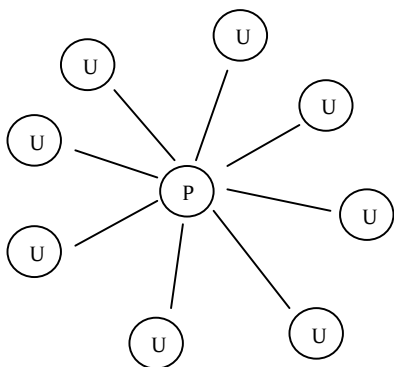
rizikovati da njegov autoritet bude stavljen pod znak pitanja. Ovakvi sastanci rijetko kad rezultiraju kvalitetnim odlukama. Ukoliko je presjedavajući posebno zainteresovan za neko pitanje ili ima lični interes da se donese određena odluka za njega bi bilo najpametnije da imenuje nekog drugog za privremenog presjedavajućeg dok traje taj dio rasprave.

## Modeli interakcije na sastancima

Moguće je upravljati komunikacijom između učesnika za vrijeme sastanka. U suštini postoje dva osnovna modela interakcije koja se koriste: model zvijezde i model mreže. Koji od ova dva modela bi u datom slučaju bio svrsishodniji zavisi od faze u kojoj se sastanak nalazi (informisanje, formiranje mišljenja ili donošenje odluke). Kratko ćemo se osvrnuti na oba modela.

### Model zvijezde

Kod ovog modela komunikacija između presjedavajućeg i učesnika je strogo regulisana. Učesnici ne komuniciraju direktno između sebe već to čine preko presjedavajućeg; na presjedavajućem je da odluči na kome je red da govori i sve primjedbe su upućene prema njemu. Primjer ove vrste interakcije je procedura sučeljavanja u većini Parlamenata i gradskih Skupština. Šematski prikaz ovog modela izgleda ovako:

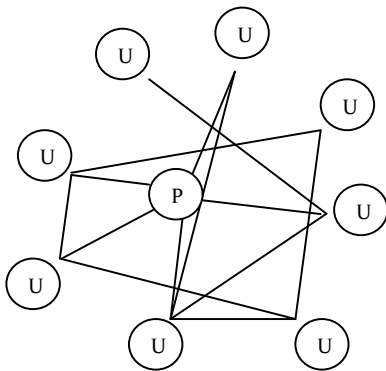


Svrha ovog modela je da prikupi mišljanja (o datim informacijama) bez dopuštanja da debata odmah eskalira. Ili će svaki od učesnika doći na red da govori ili će presjedavajući pozvati sve prisutne da kažu to što imaju na datu temu. Ovaj model se najčešće koristi u fazi informisanja, u prvom dijelu faze formiranja mišljenja i za vrijeme glasanja o odluci. Presjedavajući predstavlja centar interakcije i pažljivo vodi

računa o proceduri. On to čini uspostavljajući kontakt očima sa osobom koja govori, najčešće rezimira ono o čemu je upravo bilo riječi i daje riječ narednom govorniku. Ponekad je na presjedavajućem da spriječi učesnike da direktno odgovaraju jedan drugom. Model zvijezde je relativno strog, hijerarhijski, model.

### Model mreže

Kod modela mreže interakcija je znatno slobodnija i manje formalna u poređenju sa modelom zvijezde. Učesnici se direktno obraćaju jedan drugom kao i presjedavajućem koji limitira svoje intervencije na minimum koji je dovoljan da spriječi potpuni kaos. Cilj ovog modela komunikacije je da omogući ljudima da ubijede jedni druge jačinom svojih argumenata i obezbjedi prostor za kreativnost. Mišljenja postepeno dobijaju oblik putem "razmišljanja na glas" u (kreativnom) dijalogu. Svi prisutni se mogu u bilo kom trenutku uključiti u raspravu i ne rizikuju da izgube tok svojih misli čekajući da dođu na red da govore. Šematski prikaz ovog modela izgleda ovako:



Model mreže je najbolji model za fazu formiranja mišljenja. Presjedavajući može koristiti model zvijezde u početnoj fazi sastanka davanjem riječi određenom broju ljudi čisto da bi pokrenuo raspravu. Najteži posao za presjedavajućeg je prelazak sa jednog modela na drugi. On će na početku sastanka predložiti model zvijezde i zamoliti učesnike da se ponašaju u skladu sa tim obraćajući se isključivo presjedavajućem i zadržavanjem formalnosti čak i za vrijeme faze formiranja mišljenja. Presjedavajući može olakšati prelazak sa jednog modela na drugi jasno ga najavljujući i povlačeći se postepeno iz rasprave. Dobar način za to je smanjivanje kontakta očima sa govornicima i zavaljivanje u fotelju – za kratko vrijeme diskusija će teći sama po sebi. Presjedavajući ne bi trebao da se plaši određene mjere haosa u ovoj fazi dok učesnici budu govorili u glas i ne budu slušali jedni druge. Tek kada totalna anarhija zaprijeti sastanku presjedavajući bi trebao da interveniše – ali pomalo, vodeći računa da u potpunosti ne napusti model mreže.

## **Intervenisanje presjedavajućeg**

Postoje tri načina na koja presjedavajući može intervenisati za vrijeme diskusije.

### **Rezimiranje i postavljanje pitanja**

Prvi način na koji presjedavajući može da interveniše za vrijeme diskusije je rezimiranjem onog što je prethodno rečeno ili postavljanjem dodatnih pitanja posljednjem govorniku. Rezimiranjem dajemo pregled glavnih elemenata iz doprinosa prethodnog govornika. Ono ima brojne pozitivne efekte. Ono za početak daje presjedavajućem priliku da proveri da li su svi prisutni razumjeli šta je govornik tačno želio da kaže. (Onda kada je to neophodno govornik može napraviti korekcije ili dodati nešto na rezime presjedavajućeg.) Sa druge strane ono pokazuje zainteresovanost presjedavajućeg za ono što je bilo rečeno što ohrabruje i ostale učesnike da i oni aktivnije prate diskusiju. Ono takođe pokazuje govorniku da je njegova poruka saslušana i sprječava nepotrebna ponavljanja kao i pokazuje da se stvari mogu i sažetije iznijeti i na taj način postavlja dobar primjer za ostale. Za sam kraj, ono promovise stalozhenost i red za vrijeme trajanja sastanka – ali samo ukoliko je rezime tačan jer u suprotnom ono može biti izvor tenzija i neslaganja.

Postavljanje pitanja odnosi se na namjeru presjedavajućeg da dobije više informacija od govornika ili da govornik razjasni određeno stanovište. Tipična pitanja, u ovom slučaju, bila bi: "Na koji način to funkcioniše? Kako to mislite? Da li sam vas ja razumio na pravi način? Zašto to mislite?" I ovakvim ponašanjem presjedavajući daje primjer ostalima: pokušajte da razumijete šta neko govori prije nego što odgovorite na to.

### **Intervencija usmjerena ka iznošenju razlika**

U određenoj fazi diskusije (posebno na početku faze formiranja mišljenja) može se pokazati korisnim davanje slobode razlikama između učesnika koje se odnose na njihove stavove, analize i predložena rješenja. Ovo je posebno važno kada su u pitanju kompleksna, višestrana pitanja koja zavise od više različitih segmenata u društvu – pitanja koja su hrana i voda politike. Da bi ste došli do dobrog rješenja koje će dobiti podršku ljudi iz partije kao i van nje treba razmotriti sva gledišta vezana za to pitanje i istražiti sve date mogućnosti. Prva namjera presjedavajućeg najčešće bude da postavi stvari na način da ostvari potpunu saglasnost na najbrži mogući način pa samim tim i da naglasi zajednički osnov prije nego razlike u mišljenju. U ovoj fazi sastanka presjedavajući se mora potruditi da potisne nagon za tim. Najbolji način za otkrivanje

svih razlika je da zamolite učesnike da iznesu svoj stav ili mišljenje ("Šta vi mislite?") ili čak zamolite za mišljenja koja su različita od onih o kojima je do sada bilo riječi.

### **Intervencija usmjerena ka pronalasku zajedničkog stava**

Intervencija usmjerena ka ostvarivanju zajedničkog stanovišta, zajedničkih mišljenja i ideja odvijaće se u suprotnosti od načina koji je opisan u prethodnom pasusu. Ova vrsta intervencije koristi se za vrijeme faze sastanka u kojoj učesnici rade na donošenju odluke ili zajedničkog mišljenja (najčešće na samom kraju faze formiranja mišljenja). Tada se predsjedavajući usredsređuje na zajednički osnov u svakom dijelu diskusije. On to čini nudeći kratki rezime o onome o čemu je bilo riječi pokušavajući da prikrije razlike koliko je god to moguće. Ono što je važno je da niko ne misli da predsjedavajući pogrešno prenosi činjenice iz njihovih diskusija. Ova vrsta diskusija najčešće započinje frazama kao što su: "Ko se slaže da je ovo pravac u kojem bi trebali da idemo?" ili "Vidim da veliki broj vas govori da...". Čak i upotreba negativnih izraza bi se mogla pokazati korisnom u ovom slučaju: "S' obzirom na to da se niko ovdje ne zalaže za...". Ovakav pristup ohrabriće učesnike da i sami počnu da tragaju za zajedničkim stavom.

### **Zamke**

Sastanci su zamišljeni kao prilika za ljude da utiču jedni na druge kao i da na njih bude uticano. Na njima je da pronađu rješenja, po mogućnosti ona sa kojima se svi prisutni mogu složiti. Promjena mišljenja je osnovni dio ovog procesa. Bilo kako bilo, ono bi trebalo da se odvija pošteno i transparentno. To, nažalost, nije uvijek slučaj, pogotovo u politici. U ovom posljednjem odjeljku mi ćemo se osvrnuti na par strategija koje se najčešće koriste za uticaj na rezultat sastanka. To činimo da bi smo obezbijedili sredstva za odbranu od ovakvih taktika raskrinkavajući ih kao ono što one jesu: kvarne strategije koje daju loš imidž politici.

### **Proceduralne zamke**

Prva proceduralna zamka je pokušaj stvaranja zbunjenosti oko granica svake pojedinačne faze sastanka. Npr, neko može pokušati da prezentuje svoje mišljenje kao činjenicu u fazi informisanja ili prezentujući činjenicu dopunjenu jakim ličnim stavom, npr: "Jako je malo žena na rukovodećim položajima (činjenica) a to je u potpunosti neprihvatljivo (mišljenje)." Još jedan od načina zamagljivanja granica između različitih faza je iznuđivanje donošenja odluke za vrijeme faze formiranja mišljenja: "Mislim da bi smo trebali usvojiti kvotu od 50% žena na svim rukovodećim

funkcijama. Sigurno se svi prisutni slažu da je to jedino moguće rješenje i zato prestanimo sa prepirkom i odlučimo o ovom pitanju odmah."

Sljedeća proceduralna zamka je prekidanje toka sastanka npr. vraćanjem na temu o kojoj je već bilo riječi, započinjanjem debate o informativnim najavama ili postavljanjem nove teme na dnevni red sastanka na samom kraju sastanka uz zahtjev da se o njoj odmah raspravlja. Još jedan od načina za prekid reda je kritikovanje načina na koji je predsjedavajući vodio sastanak.

Treća proceduralna zamka je pokušaj kvarenja atmosfere npr. čitanjem novina dok drugi ljudi govore ili čekanje početka sastanka za početak otvaranja i čitanja relevantnih dokumenta. Nekada ljudi započinju čak i telefonske pozive ili u više navrata ustaju i izlaze iz prostorije.

### **Zamke u toku rasprave**

Zamki u toku rasprave svakako ne fali. Jedan od načina je dovođenje u pitanje činjenica koje su odavno ustanovljene: "Svi tvrde da Ustav daje ista prava i muškarcima i ženama ali da li je to zaista slučaj?". Još jedna od zamki je pokušaj predstavljanja mišljenja kao činjenice: "... i za sam kraj prosta činjenica da političari nijesu pouzdani" umjesto: "Ja ne vjerujem političarima". Takođe, nije rijetkost da ljudi zastrašuju ostale pravim ili izmišljenim "saznanjem" npr. osvrćući se na stručnjake ili na izvještaje koje nije moguće odmah provjeriti. Još jedan od trikova koji ljudi koriste je da iznenade ostale neočekivanim prijedlogom, ili se iznenada razbjesne, rasplaču ili počnu da se smiju iako ne postoji nikakav razlog za ove emocije. Takođe, za vrijeme diskusije umjesto da daju svoj doprinos oni napadaju nekog od prethodnih govornika na ličnoj osnovi: "Ono što je prethodni govornik rekao je nečuveno jer je to što on zastupa njegov lični interes i on bi trebao da zna bolje od toga." Ljudi ponekad znaju da rezimiraju određene djelove sastanka na način da time promoviraju svoj lični stav na račun ostalih. Pretjerivanje je takođe jedno od često korišćenih sredstava npr. zahtijevanje više od onoga što je potrebno ili poželjno. I za sam kraj ljudi znaju da se obraćaju drugome na način koji ne priliči ulozi koja im je data za vrijeme trajanja sastanka: "Nije ni čudo što se zalažete za izgradnju višespratne garaže kada imate prodavnicu u tom komšiluku."

### **Zamke postavljene izvan mjesta sastanka**

Ponekad se skriveni planovi kuju čak i prije početka samog sastanka: "Ako me podržiš kod tačke A ja ću podržati tvoj prijedlog za tačku B." Još jedna taktika je stvaranje

činjenica i orkestriranih situacija kao što su npr. razgovor sa medijima ili izlaganje određenih informacija prije nego što je o njima uopšte odlučeno kao i stavljanjem drugih učesnika u žižu interesovanja.

Kao što je već rečeno sastanci su neophodan dio politike. Nezavisno od toga uvijek provjerite da li je dati sastanak zaista neophodan ili je on samo dio rituala. Za vrijeme trajanja kampanje vrijeme je dragocjeno i efikasnost je od ključnog značaja. Informacije se mogu razmjenjivati i odluke se mogu donositi i bez održavanja sastanaka dok god su relevantni igrači uključeni u proces donošenja odluka. Ukoliko je način rada u vašoj organizaciji prouzrokovao običaj dugotrajnih sastanaka vi ćete morati to da promijenite. Možete pokušati to da učinite uvođenjem vremenskog ograničenja trajanja sastanka: zakazujte sastanke neposredno pred pauzu za ručak ili pred sam kraj radnog vremena ili zakažite sastanak na kojem neće biti stolica već će svi morati da stoje!

## **Vježbe**

*Simulacija je idealan način za uvježbavanje vođenja sastanka. Vježba može biti osmišljena na način da učesnici dobiju zadatak da prođu kroz sve tri faze sastanka i koriste model zvijezde i model mreže. Jedan broj učesnika će dobiti uloge u simulaciji vođenja sastanka dok će ostali posmatrati sa ciljem da donesu zaključak da li je teorija primijenjena u praksi na pravilan način. Učesnici mogu sami izabrati temu sastanka a na vama je da ih posavjetujete da odaberu neku jednostavnu temu kao što je da odluče da li će iste večeri otići u bioskop ili u diskoteku. Ovo najčešće pruža dovoljno materijala za uvježbavanje teorije. Vi, takođe, možete izabrati i neko kompleksnije pitanje. U tom slučaju izaberite temu koja je bliska iskustvu vaših učesnika. Npr. sastanak omladinske organizacije koja treba da odredi svoju strategiju u odnosu na matičnu partiju, ili tima za rukovođenje kampanje koji odlučuje o izgledu i sadržini predizbornog plakata.*



## Četrnaesto poglavlje

### **Pregovori**

U ovom poglavlju bavićemo se pregovaračkim vještinama. Pregovaračke vještine su važne za politiku u kojoj pregovori čine dio svakodnevnog života. Ne samo da političke partije često pregovaraju oko formiranja koalicije sa drugim partijama već se i konstantan proces pregovaranja dešava i u samim partijama: oko stavova koje partija treba da zauzme na određenu temu ili liste kandidata za poslanike. Pregovori nijesu isključivo dio političkog već i svakodnevnog života: u odnosima između poslodavca i zaposlenog, posebnih interesnih grupa i vlasti, muškarca i žene, roditelja i djece itd.

Šta tačno podrazumijevamo pod pregovorima? Za vrijeme uspješnih pregovora dvije (ili više) strana sa suprotnim stavovima preispituju svoje stavove razmjenom informacija o svojim gledištima i dobijaju uvid u poziciju drugog raspoređujući ravnotežu moći na način koji ih vodi ka ostvarenju uspješne saradnje. Cilj je izbjegavanje eskalacije konflikta koji bi ostavio trajan ožiljak na odnosima dvije partije. Pregovori su dio i obilježje svakog pravog demokratskog društva dok su vješti pregovarači dragocjena imovina svake organizacije.

Najšire govoreći postoje tri stila pregovaranja: pregovori zasnovani na argumentima (ubjeđivanje), pregovori zasnovani na moći (najjači pobjeđuje) i pregovori zasnovani na razmjeni ("ukoliko ti učiniš ovo ja ću učiniti ono"). Stil za koji ćete se odlučiti u mnogome zavisi od vaše pozicije kao i od pozicije na kojoj se nalazi vaš partner u pregovorima. Ukoliko izaberete pogrešan stil za pregovaranje na samom početku pregovora to bi kasnije moglo skupo da vas košta. Odabirom prave strategije vi ste na pola puta da dobijete bitku.

#### **Pregovori zasnovani na argumentima**

Pregovori zasnovani na argumentima predstavljaju "najčistiji" stil pregovaranja jer je u potpunosti usmjeren ka pronalasku najboljeg rješenja. U ovom slučaju obje strane pokušavaju da dođu do najboljeg rješenja za pitanje oko kojeg se njihova mišljenje mimoilaze. One predstavljaju sve argumente koje su skupile i najbolji argumenti (oni oko kojih se slože i jedni i drugi) pobjeđuju.

Da bi ste uopšte bili u poziciji da vodite ovu vrstu pregovora morate ispuniti dva preduslova. Prije svega obje strane se moraju međusobno poznavati i imati namjeru da zadrže dobar odnos u budućnosti. Drugi preduslov je da obje strane moraju biti spremne da koriguju ili napuste svoj stav pred razoružavajućim argumentima. I pored toga što i jedna i druga strana imaju za cilj da iz pregovora izađu kao pobjednice one moraju imati vjeru u spremnost one druge na otvoreno sučeljavanje argumenta i biti i same spremne na isto. To nije uvijek lako. Na kraju krajeva rezultat pregovora može biti prihvatanje protivnikovog stava koje ćete morati, kasnije, da obrazložite ostatku svijeta uključujući i vaše pristalice što vas stavlja u poziciju u kojoj ćete morati da objasnite kako je suprotna strana čitavo vrijeme bila u pravu.

Na sreću, ishod pregovora zasnovanih na argumentima najčešće je kombinacija argumenata i jedne i druge strane i najčešće predstavlja najbolje rješenje upravo iz tog razloga. Rijetko kad se dešava da je jedna od partija u potpunosti u pravu a druga u potpunosti u krivu.

Ova vrsta pregovora se može koristiti samo kada nema nekih pritajenih planova, skrivenih strategija i prijetnji. Mobilizacija pristalica u ovom slučaju, takođe, može biti kontraproduktivna. Još jedan od važnih preduslova je da ni jedna od strana ne krije informacije: samo onaj ko osjeća da je dobio sve činjenice će dopustiti sebi da bude ubjeđen argumentima. Ukoliko želite da ubjedite drugu partiju svojim stavovima vi ne samo da trebate da prikupite sve činjenice koje vam idu u korist već i da pokušate da razumijete zašto predloženo rješenje vaših protivnika njima ide u korist. Na kraju krajeva vi ne trebate samo da ih ubjedite kako ste u pravu već i kako vaše rješenje može biti korisno i za njih. Za sam kraj, pregovarač mora biti siguran da je druga strana u mogućnosti da sprovede u djelo rješenje oko kojeg ste se dogovorili jer se može desiti da druga partija bude voljna ali u nemogućnosti da to učini jer se njene pristalice sa tim neće složiti ili zato što ono predstavlja prevelik korak za njih da naprave odjednom.

Nažalost, nije uvijek moguće posegnuti za ovim stilom pregovaranja. Tada druga dva stila ulaze u igru.

### **Pregovori zasnovani na moći**

Prije svega, ova vrsta pregovora ne zasniva se na čvrstim argumentima ("šta je nabolje rješenje") već na pitanju koja je od strana u pregovorima jača. Zatim, u ovom slučaju

partije neće generalno biti otvorene za odbacivanje njihovog predloženog rješenja. One će pokušati da ga nametnu koliko god to bude bilo u njihovoj mogućnosti. Obje strane će se truditi da drže svoje karte zatvorenima i insistirati na tome da su u pravu dok suprotna strana nije. One neće uzimati u obzir važnost suparničkih argumenta osim u slučaju kada bi se takav potez dopao javnosti, pogotovo njihovim pristalicama. U suštini, pregovori nijesu ništa više osim takmičenja u volji u kojima svaka strana pokušava da nadjača drugu u ovom odmjeravanju snaga. Nekada se neke od prijetnji mogu i obistiniti u cilju demonstracije moći. Ukoliko iznosite prijetnje važno je da imate i volju i način da ih i ostvarite. Ukoliko to nije slučaj to će značajno umanjiti vašu vjerodostojnost. Uzmite npr. uniju sindikata koja prijeti sveopštim štrajkom a onda ne uspije da mobilizuje dovoljan broj štrajkača. Ovakav potez je fatalan za poziciju sindikata čije buduće prijetnje više neće biti ozbiljno shvaćene od strane poslodavaca.

Postoje razna sredstva kojima možete pritisnuti drugu stranu za vrijeme pregovora: privlačenjem medijske pažnje, tražeći mišljenje eksperata, održavanjem protestnih okupljanja, štrajkovima ili zakonskim procedurama pa čak i prekidom pregovora u cjelini. Odluka o tome koje ćete sredstvo koristiti zavisi od važnosti teme koja je u pitanju. Ovo sredstvo ne smije biti nesrazmjerno cilju: nećete organizovati štrajk zbog toga što želite da kafeterija u vašem preduzeću služi drugačiju vrstu kafe.

Kod ove vrste pregovora najveći dio posla se obavlja prije početka samih pregovora. Morate voditi računa o svim sredstvima kojima možete pritiskati drugu stranu i obezjediti da ona budu u pripravnosti. Takođe, vi morate odmjeriti koliko druga strana može pritisnuti vas i čime. U ovom slučaju mogla bi vam biti korisna SWOT analiza (pogledati poglavlje o strategiji). Osim toga vi morate odrediti koja je vaša pozicija u ovim pregovorima. Ne samo da trebate da postavite svoj cilj ("šta je to što želimo da postignemo") i objavite ga u javnosti već bi ste trebali da odredite i lični najniži prag ("koji je to minimum koji bi smo prihvatili"). Podrazumijeva se da bi ste ovaj najniži prag trebali da zadržite za sebe. Nazovimo vašu težnju ciljem a najniži prag prihvatanja - tačkom otpora. Mora postojati određen prostor za pregovore između ove dvije tačke. Samo partija koja ima apsolutnu većinu može sebi dopustiti luksuz da se one poklapaju. Očito, i druga partija će takođe imati svoj cilj i svoju tačku otpora suprotnu od vaše. Ova situacija može biti predstavljena šematskim prikazom:

Cilj A \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Tačka otpora B

Tačka otpora A \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Cilj B

Prostor za pregovore nalazi se između tačke otpora A i tačke otpora B. Što je rezultat pregovora bliži vašem cilju to je vaš pregovački uspjeh veći.

Pregovori zasnovani na moći mogu takođe biti i neuspješni, npr. ukoliko postane nemoguće postizanje bilo kakvog dogovora. Najčešći razlog za to je kada jedna ili obje strane imaju previsoke zahtjeve što onemogućava bilo kakav dogovor. Obratite pažnju na prethodni šematski prikaz: ako je tačka otpora A pozicionirana čvrsto iznad tačke otpora B a tačka otpora B jednako nepomična (tako da najmanji minimum koji bi za A bio prihvatljiv nije ni u blizini najmanjeg minimuma B) pregovori će nesumnjivo propasti. Na sreću, ovakva bezizlazna situacija nije prečesta. Ukoliko u toku pregovora postane očigledno da dogovor neće biti postignut strane u pregovorima će početi da ostvaruju svoje prijetnje (npr. sazvaće štrajk). Osjećaj blizine prijetnje koja samo što se nije ostvarila može navesti strane u pregovorima da preformulišu svoju tačku otpora (kao i, eventualno, svoj cilj). Ovakva situacija najčešće rezultira približavanjem tačaka otpora toliko da se one preklapaju ili bar toliko da stvore, kakav takav, prostor za pregovore. S' obzirom na to da se pregovori uglavnom vode u više rundi najčešće postoji sasvim dovoljno vremena za presabiranje. Dobar pregovarač uvijek odvaja vrijeme i za to.

Postoji i dodatni razlog zašto je važno odvojiti dovoljno vremena za pregovore a to je spriječavanje glavnog uzroka neuspjeha ove vrste pregovora a to je eskalacija. Konflikt i teško cjenkanje je nerazdvojno od pojma pregovora zasnovanih na moći (jer ono što, na kraju krajeva, obje strane pokušavaju je da prisile drugu stranu na povlačenje). Strane u pregovorima ponekad znaju da reaguju nepotrebno grubo ili emotivno. To se najčešće dešava zbog zapaljivog temperamenta ili zbog toga što i jedni i drugu žele da probude svoje pristalice. Takođe, grube riječi ili pokazivanje emocija mogu biti dio igre dok nekada prekid pregovora proizilazi iz greške u procjeni. Jedna strana traži

previše, počinje previše da vjeruje u snagu svojih argumenata bez osvrtnja na poziciju druge strane, počinje da vjeruje da se nad njom čini nepravda itd. Na kraju, pregovori mogu propasti i zbog subjektivnih razloga (strah, bijes, uvrijeđenost) iako bi dogovor, sa objektivnog stanovišta, bio apsolutno dostižan. Ovo je razlog zašto je preporučljivo pregovore podijeliti na nekoliko rundi dajući time pregovaračima dovoljno vremena za preispitivanje i analizu situacije.

Posljednja napomena vezana za pregovore zasnovane na moći: čak i ako ste iz pregovora izašli kao pobjednička strana (ili postigli veći uspjeh) nije pametno da likujete i zajedljivo proglašavate pobjedu jer je vjerovatno da ćete i u budućem periodu trebati da sarađujete sa drugom stranom iz pregovora. Ukoliko je javno ponizite ona će, nesumnjivo tražiti način da vam se osveti prije ili kasnije ako ni zbog čega drugog – bar da zadovolji svoje pristalice. Iz ovog razloga je pametnije, čak i nakon teških pregovora, predstaviti postignuti dogovor ostatku svijeta na način koji neće osramotiti vašeg protivnika koristeći se izrazima kao što su: "U ovoj bitci nema poraženih" i "Ovakvim dogovorom su svi na dobitku".

## **Pregovori zasnovani na razmjeni**

Pored pregovora zasnovanih na argumentima i pregovora zasnovanih na moći postoji i treća vrsta pregovora: pregovori zasnovani na razmjeni. Ovom vrstom pregovora (koja se može nazvati i trampom) izbjegavaju se ekstremi iz prethodna dva stila. Na ovaj način strane ne pokušavaju jedna drugu da ubijede svojim argumentima niti im prijetnjom i igrom moći nameću svoja rješenja. Metod razmjene počinje pragmatičnim prihvatanjem da obje strane imaju stavove koji nisu uvijek kompatibilni. One potom pokušavaju da udruže svoje suprotstavljene stavove u paket mjera koje odgovaraju i jednoj i drugoj. Kod ove vrste pregovora jako je važno da se strane međusobno poštuju i potrudu da razumiju koju potrebu ona druga želi da zadovolji svojim potraživanjem. Na kraju krajeva, suština pregovora nije stav koji svaka od strana zauzima već interesi koje one imaju. Ovi interesi moraju biti najozbiljnije shvaćeni u svakom slučaju i obje strane se moraju potruditi da nađu kreativno rješenje koje bi zadovoljilo interese one druge. Važno je osmisliti paket dogovora koji zadovoljava obje strane na način da isti može poslužiti kao temelj buduće saradnje između njih. Nije iznanađenje to što se upravo ovaj metod najčešće koristi u pregovorima oko formiranja koalicione Vlade. Svaka strana počinje pregovore imajući sa sobom listu želja i pokušava da ostvari što veći broj njih. Jedna partija želi veći budžet za obrazovanje dok druga želi da umani davanja za odbranu i

bezbjednost. Jedna strana želi da legalizuje istopolne brakove dok druga želi izgradnju većeg broja puteva. Najveća slabost ovog metoda je to što se dio dogovora može pokazati kao neodrživ u praksi što može dovesti do tenzija između partija koji bi mogao da rezultira čak i trajnim raskolom između njih.

### **Primjer: Dobijanje statusa države kandidata EU za Tursku i Hrvatsku**

U oktobru 2005. godine vođeni su teški pregovori u tijelima Evropske Unije oko toga da li Turskoj i Hrvatskoj treba dodijeliti status država kandidata EU. Austrija se oštro protivila dodjeljivanju statusa kandidata Turskoj. Na kraju je popustila i obećala da će se složiti sa tim ali isključivo pod uslovom da isti status bude dodijeljen i Hrvatskoj. To je na kraju i bio ishod dugih i teških pregovora. Očigledno, Austrija je posegnula za pregovaračkim metodom zasnovanim na moći što je i bila u mogućnosti da uradi jer Evropska Unija odluke po ovom pitanju donosi jednoglasno. Takođe, jasno je da je sam ishod pregovora u vidu kompromisa bio rezultat pregovora zasnovanih na razmjeni.

### **Zaključak**

Koji način pregovora trebate izabrati u datim okolnostima? Kao što je prethodno naglašeno važno je osmisliti kvalitetnu strategiju prije nego što pregovori počnu. Pogrešan izbor može vam zadati veliku glavobolju u toku samih pregovora. Ukoliko se druga strana odluči za strategiju zasnovanu na moći vaša strategija argumentovanog ubjeđivanja teško da ima šanse za uspjeh. Takođe, ukoliko ne otkrijete nejednakost u pristupu prije nego što diskusija ne bude na pola puta vi ste unaprijed na značajnom gubitku. Iz ovog razloga je od ključnog značaja da odmjerite stav vašeg protivnika unaprijed. Postoje smjernice pomoću kojih bi ste to mogli učiniti. Glavni princip je da analizirate postojeći odnos između dvije strane. Da li one vjeruju jedna drugoj u potpunosti ili uopšte ne vjeruju? Da li jedna strana vjeruje da je druga voljna i u mogućnosti da napravi ustupke? Da li jedna strana vjeruje da druga strana želi da zadrži dobar odnos, ili ga čak i unaprijedi? Ono što je najvažnije – da li je ovaj osjećaj uzajaman? Da li su prijedlozi jedne strane u potpunosti suprotni od onog za šta se druga strana zalaže? Ukoliko je vaš odgovor na sva ova pitanja "ne" to je najbolji pokazatelj da je način pregovora za koji vi trebate da se opredijelite onaj zasnovan na moći. U slučaju da su odgovori mješoviti možete razmisliti o pregovorima zasnovanim na razmjeni ali samo u slučaju da između strana postoji određena doza međusobnog povjerenja. Ukoliko je vaš odgovor na sva pitanja pozitivan pregovori zasnovani na argumentima su metod za koji se trebate odlučiti.

## Rezime savjeta za pregovaranje

Tri pregovaračka metoda:

1. Metod zasnovan na argumentima (ubjeđivanje)
2. Metod zasnovan na moći (pritisak)
3. Razmjena (dobitnička situacija za obje strane)

Kako izabrati:

Da li imate dobar odnos sa drugom stranom?

Da li su obje strane otvorene za raspravu?

Da li obje strane žele da zadrže dobar međusobni odnos ili čak da ga unaprijede?

Da li postoji određeno poklapanje između interesa obje strane?

Ukoliko su svi odgovori pozitivni = ubjeđivanje

Ukoliko su svi odgovori negativni = moć

Ukoliko su odgovori izmiješani = razmjena

### 1. Ubjeđivanje (argumenti)

Popišite svoje argumente.

Budite spremni da budete ubijeđeni argumentima druge strane.

Budite iskreni i o prednostima kao i o slabostima vašeg stava.

Nemojte koristiti prljave trikove i izbjegavajte upotrebu pritiska ka drugoj strani.

Pokušajte da uvrstite interese druge strane u vaše predloženo rješenje.

### 2. Igra moći

Odredite cilj kao i tačku otpora.

Odredite i pripremite vaša sredstva kojima ćete vršiti pritisak na drugu stranu.

Budite selektivni sa informacijama koje dajete, sakrijte svoje slabosti.

Obezbjedite dovoljno vremena za pregovore (više rundi za pregovore).

Nemojte ponižavati pobjeđenog protivnika.

Savjeti:

Koristite srazmjerna sredstva.

Ne dozvolite da budete ubjeđivani argumentima.

Budite neumoljivi po pitanju vaših stavova ali ljubazni u kontaktu.

### 3. Razmjena (dobitnička situacija za obje strane)

Budite pragmatični.

Prihvatite legitimnost stava druge strane.

Pokušajte da pronađete koji su to interesi koji motivišu ovakav stav, prepoznajte važnost tih interesa i pokušajte da nađete zajedničko stanovište.

Osmislite kreativno rješenje koje bi koristilo interesima obje strane.

Založite se za obostrani dogovor.

## Vježba

*Simulacija je idealna za vježbanje pregovora. Usredsredite se na vještine o kojima ste učili sa posebnim akcentom na izboru pregovaračkog metoda: zasnovanog na argumentima, moći ili razmjeni. Zadaite učesnicima da izaberu temu u okvirima ostatka obuke. Ukoliko se ona tiče Evropske Unije najčešće su simulacije rada Evropskog Savjeta koji odlučuje o prijemu novih članica. To je prilično komplikovana simulacija pa je koristite samo ukoliko želite da je iskoristite kao priliku za naglašavanje uloge različitih institucija EU. Postoje i jednostavnije mogućnosti. Omladinska ili organizacija žena može pregovarati sa partijskim rukovodstvom o imenovanju njihovih kandidata visocije na partijskoj listi kandidata za izbore. Najjednostavnija simulacija bila bi da učesnici pregovaraju o tome da li će ići na grupnu ekskurziju ili ne.*

*Podijelite grupu na dva dijela. Jednoj je dodjeljen iznos od milion eura. Oni mogu zadržati ovaj novac ukoliko uspiju da se dogovore o načinu na koji će ga podijeliti sa drugom grupom. Nije im dato nikakvo vrijeme za pregovore. Grupa 1 mora sama da procijeni šta bi bilo prihvatljivo za grupu 2. Grupa 2 takođe mora unaprijed da procijeni šta bi za njih bio prihvatljiv ishod. Npr. grupa 2 može odlučiti da bi polovina novca bila dovoljna za njih ali ne i iznos manji od toga (i oni to trebaju staviti na papir). Ukoliko grupa 1 ne ponudi više od 40% oni će izgubiti i novac se vraća nazad u trezor. Cilj ove vježbe je povećanje sposobnosti poznavanja vašeg protivika i procjene njegovih namjera.*



## Petnaesto poglavlje

### Formiranje koalicije

Najveći izazov za svakog političkog pregovarača je formiranje koalicione Vlade. Formiranje koalicije važan je dio politike, pogotovo u onim državama u kojima ni jedna partija ne može samostalno da osvoji vlast. U ovom slučaju dvije ili više partija moraju postići dogovor o politici koju će da sprovede i ličnostima koje će postaviti na ministarska mjesta. Takođe, partije moraju dobiti podršku u društvu npr. saradnjom sa posebnim interesnim grupama i neprofitnim organizacijama. Čak i u državama sa većinskim izbornim sistemom (kao što su britanski i američki) koalicije predstavljaju važan dio političkog života. Dvije najveće partije u ovim državama sklone su predstavljanju širokog raspona različitih organizovanih grupa sa jednako širokim rasponom mišljenja. Mnoge partije ne samo da imaju razgranatu ideologiju već i u svom sklopu imaju više posebnih oblika organizovanja (organizacije mladih, žena, penzionera itd.). To obavezuje partijskog lidera na formiranje koalicija i u sklopu same partije. Ovakve koalicije su ključ njegovog opstanka u partiji. Ali kako napraviti uspješnu koaliciju? Dosta toga zavisi od pravovremenosti kao i vaših mogućnosti da uočite pravu priliku. Vi, takođe, zavisite i od volje drugih partija da formiraju koaliciju sa vama.

#### Deset osnovnih pravila za uspješno formiranje koalicije

1. Vrijeme i mjesto. Potrebno vam je vrijeme da izgradite odnos povjerenja. Na samom početku partije će željeti da učine svoj stav jasnim i neće željeti da prave bilo kakve ustupke. One će analizirati poziciju onog drugog i pokušati da odrede način na koji će pregovarati (argumentovano, upotrebom moći ili razmjenom – vidjeti poglavlje o pregovorima). Obezbjedivanje nekoliko manjih ustupaka objema partijama na samom startu može prilično ubrzati proces. Dobar pregovarač koji je prihvaćen od obje strane počće pregovore onim stavovima oko kojih se obje partije slažu. Koristi ukoliko on pregovore vodi polagano pokušavajući pritom da pravi jedan po jedan mali korak naprijed. To je strategija koja povećava šanse uspješno okončanih pregovora.
2. Učesnici u pregovorima moraju imati barem nešto zajedničko ili dijeliti neke zajedničke ciljeve. Ukoliko su ciljevi kojima dvije partije teže dijametralno suprotni koalicija u tom slučaju ne dolazi u obzir. Sa druge strane ciljevi dvije

partije ne moraju biti identični da bi formiranje koalicije bilo moguće jer da je tako onda ne bi uopšte postojala potreba da imamo različite partije. Da bi ste formirali koaliciju potrebne su vam partije koje imaju slične ciljeve i koje imaju bar nekoliko zajedničkih ciljeva. U Holandiji npr. koalicija između socijalnih demokrata i demohrišana nije ni po čemu neuobičajna iz razloga što obje partije zagovaraju altruističko i jako građansko društvo.

3. Od velike je pomoći ukoliko imate zajedničkog neprijatelja. To, samo po sebi, nije dovoljno ali u određenim situacijama može biti spona koja povezuje različite ideologije. Najbolji primjer za to je narandžasta revolucija u Ukrajini 2004. godine kada su liberali udružili snage sa socijalistima. Na pitanja o saradnji sa liberalnim Juščenkom socijalistički lider Moroz odgovarao je riječima: "Bolje sa liberalom nego sa kriminalcem." Problem koji se pojavljuje kod ovakvih koalicija najčešće je to što one ne opstaju nakon što njihov zajednički cilj (u ovom slučaju: smjena režima i demokratizacija društva) bude ostvaren.
4. Partije koje pregovaraju moraju imati neku dozu poštovanja jedna prema drugoj. One moraju poštovati legitimnost druge partije i njene ciljeve. Stare čarke koje su proizišle iz oštne predizborne kampanje moraju biti zaboravljene.
5. Lideri partija koje pregovaraju ne moraju biti prijatelji ali se moraju međusobno poštovati kao što moraju poštovati i činjenicu da svaki od njih predstavlja određen broj birača. Oni moraju jedan drugome praviti ustupke i prihvatiti da koalicija mora napraviti prostora i za lidere različitih podgrupa u njihovom biračkom tijelu. Mnoge koalicije su propale jer su lideri ljubomorno pokušavali da očuvaju svoju teritoriju. Ukoliko jedan od lidera ne može da prihvati prisustvo drugog u koaliciji pregovori su unaprijed osuđeni na propast.
6. Pregovore treba voditi vješto i uz poštovanje svih učesnika. Prinuda nije u optičaju za vrijeme pregovora o koaliciji. Razmjena je najlogičniji metod pregovora u ovoj situaciji dok bi u idealnoj situaciji partije postigle dogovor na osnovu razumnih argumenata: to je način putem kojeg se dolazi do zajedničkog cilja koji pomaže u očuvanju održivosti koalicije.
7. Sve partije moraju biti spremne da prave ustupke ali one ne smiju izgubiti iz vida želje njihovog biračkog tijela. Učesnici u pregovorima su najčešće spremni

za pravljenje ustupaka jer u suprotnome ne bi ni pristupili istima iako se često dešava da ponijeti trenutkom za vrijeme pregovora lideri znaju da "potrče pred rudu".

8. Znatno je lakše ukoliko sebi ne postavite previsoke ciljeve. Mnogo je lakše praviti male korake u odnosu na velike a više malih koraka na kraju će rezultirati jednim velikim iskorakom. Savjet da ne budete previše zahtjevni ne odnosi se samo na politiku koju želite da sprovedete već i na planirano trajanje koalicije.
9. Lakše je formirati koaliciju kada postoji očigledan zajednički zadatak od državnog značaja (npr. ekonomski oporavak i stvaranje novih radnih mjesta). U Holandiji su 1994. godine liberali formirali koaliciju sa socijaldemokratama koja je trajala osam godina. Osnovni slogan bio je: "Posao, posao, posao" slogan koji je bio jednako prihvatljiv za ljevičarske kao i za desničarske partije.
10. Jako je važno da ne otkrivete bilo kakve interne informacije o toku pregovora medijima. Prije samog početka pregovora partije bi trebale da ugovore stroga pravila o tome ko će i kada pričati sa medijima. Sve partije bi trebale da se pridržavaju ovih pravila ili će pregovori propasti. Npr. 2003. godine koalicioni pregovori između holandskih demohrišćana i PvdA su propali jer kad god je bio napravljen bilo kakav pomak u pregovorima mediji bi izašli u javnost sa datom informacijom. Kada su, nakon tri godine, partije ponovo pokušale da oforme koaliciju one su naučile lekciju; ni jedna jedina informacija nije došla do medija osim ukoliko se obje partije nisu usaglasile oko nje. Previše otvorenosti i medijske pažnje je opasno jer ohrabruje partije da se ponašaju tvrdoglavo i na taj način zadovolje želje svojih birača i smanjuje njihovu volju za postizanjem kompromisa jer one imaju osjećaj kako im birači stoje za vratom efektivno umanjujući njihovu sposobnost za pregovaranje. Sa druge strane partije mogu saopštavati i provizorne pomake u pregovorima spoljašnjem svijetu, zajedničkim dogovorom, u cilju zadovoljenja svojih pristalica. Bilo kako bilo, budite oprezni da ne omogućite vašim političkim protivnicima priliku da objelodane vaše planove prije postizanja konačnog sporazuma. Najčešće je najbolje pričekati i predstaviti koalicioni sporazum u cjelini nakon što se pregovori uspješno okončaju jer je na ovaj način najlakše obrazložiti pojedine ustupke koji su bili neizbježni pomacima u drugim oblastima koje su ih nadoknadili.

## **Zaključak**

Nakon što ste uspješno formirali koaliciju možete početi sa sprovođenjem dogovorenog programa. Tada počinje medijska bitka. Vi ste, nesumnjivo, bili primorani da napravite određene ustupke a možda čak i da prekršite neka od obećanja (koja ste dali biračima). U koalicionom sistemu bolje je ne davati previše odrješita obećanja. Ukoliko imate prevelik broj stavova u vašem programu o kojima ni po koju cijenu ne želite da pregovarate vi nikada nećete biti dio vlasti. "Prodavanje" postignutih rezultata pregovora zahtjeva pametnu komunikacionu strategiju kao i dobro osmišljenu medijsku strategiju. Naglasite ostvareno iako ne trebate ignorisati dio na kojem nijeste uspjeli da se izborite za svoja rješenja mada ne treba ni preuveličavati njegov značaj. Nakon pomena bilo kog ustupka odmah izjednačite situaciju sa jednim od dostignuća. Takođe, obratite posebnu pažnju na to koje argumete ćete koristiti za odbranu vaših ustupaka: da li je u pitanju državni interes, spriječavanje većeg zla, veća protivvrijednost koju ste dobili za uzvrat itd.

## **Vježba**

*Još jednom je podjela uloga najbolji način za realizaciju ovakve vježbe. Zadajte dvijema partijama da vode pregovore oko formiranja koalicije. Prije svega neka svaka od partija analizira sopstvenu poziciju kao i poziciju svog protivnika, postavi ciljeve koje želi da ostvari i odredi strategiju pregovaranja. Nakon toga oni mogu zajednički raditi na komunikacionoj strategiji i uvježbati organizovanje zajedničke press konferencije. Vježbu prilagodite posebnim uslovima u vašoj državi.*

## Šesnesto poglavlje

### Lobiranje

Neprofitne organizacije i preduzeća pokušavaju da utiču na političare da donose odluke u njihovu korist. Oni to čine lobiranjem. Lobiranje je strategija za postizanje određenog cilja. Veliki dio lobiranja odvija se u samim političkim partijama: grupe sa jasno definisanim interesom pokušavaju da utiču na to da partijsko rukovodstvo promijeni svoj stav po određenim pitanjima. Najbolji primjer za to su organizacije žena; politički uticaj koji žene imaju danas nije došao sam po sebi već on predstavlja nešto za šta su se one dugo i naporno borile. Omladinske organizacije, nacionalne manjine, homoseksualci, penzioneri, lica sa invaliditetom su primjeri posebnih grupa sa jasno definisanim interesima koje lobiranjem u partiji pokušavaju da dovedu do toga da partija radi u njihovom interesu. Isto kao što je to slučaj sa sastancima, lobiranje možemo podijeliti na tri faze: faza informisanja, diskusija ili faza formiranja mišljenja i faza donošenja odluke. Takođe, postoje tri grupe ljudi uključene u proces lobiranja: interesna grupa (grupa ljudi čije interese zastupa lobi), donosioci odluka (ciljna grupa lobista) i lobisti. Donosioci odluka najčešće su ministri, članovi nacionalnih ili evropskog Parlamenta, gradonačelnici ili članovi gradskog vijeća, članovi Kongresa ili članovi rukovodstva partije na svim nivoima. Lobisti su ljudi koji, ponekad nenamjerno, utiču na potencijalne odluke kao što su službenici, politički savjetnici, novinari ili druge interesne grupe.

#### **Pravovremenost je od ključnog značaja**

Održavanje dobre mreže sačinjene od formalnih ili neformalnih donosioca odluka pomoći će vam da uskladite svoju satnicu. Ne objavljuje se baš uvijek javno kada će pojedina odluka biti donijeta. Kada u tom slučaju treba početi sa lobiranjem? Takođe je od ključnog značaja da znate kojim putem ćete poći u namjeri da ostvarite vaš cilj. Npr. koja partijska pravila trebate da znate da bi ste uspjeli da dovedete do usvajanja rezolucije na partijskom Kongresu? Počnite pripreme čim saznate datum održavanja Kongresa. Naredni korak je odgovaranje na pitanje: ko su donosioci odluka jer će oni biti vaša ciljna grupa. Na samom Kongresu najvažnija formalna grupa donosioca odluka su partijsko rukovodstvo i delegati koji glasaju. Potrudite se da sastavite i listu neformalnih donosioca odluka: ljudi koji rade u centrali partije, istaknuti članovi partije, članovi komisija, itd. Tada razmislite o sredstvima koje imate na raspolaganju za uticanje na odluku. Ponovo, pravovremenost je od ključnog značaja. Odlučite kada ćete iskoristiti ta sredstva i ne koristite disproporcionalna sredstva. Nema nikakvog

smisla da mobilizujete svoje pristalice za protestni sastanak ispred centrale partije na samom startu. Protestni sastanak donosi negativan publicitet partiji što umanjuje volju partijskih članova da saslušaju vaše zahtjeve i stvara tenzije u vašem odnosu sa rukovodstvom koje bi, u suprotnom, možda i ispunilo dio vaših zahtjeva u toku pregovora.

### **Strategije za posebne interesne grupe u politici i van nje**

Teorija o kojoj je bilo riječi u prvom poglavlju iako se uglavnom odnosi na predizborne kampanje mnogo je šire upotrebljiva. Vidjeli smo da kampanja može imati različite ciljeve. Isto važi i za posebne interesne grupe van ili u sklopu političkih partija. Npr:

- Organizacije žena teže povećanju broja žena u politici kao i na rukovodećim pozicijama
- Omladinske organizacije teže povećanju broja mladih u politici i dobijanju određenog broja mjesta za mlade poslanike u Parlamentu
- I organizacije mladih i žena pokušavaju da podignu određena pitanja visočije na listi partijskih prioriteta
- Nevladine organizacije i preduzetnici teže uvrštavanju njihovih interesa u partijski program

Ove organizacije razvijaju strategije kojima žele da utiču na partiju da usvoji određene stavove ili donese određene programske odluke. Na koji način to funkcioniše?

### **Ko donosi odluke? Formalni i neformalni donosioci odluka**

Strategija se uvijek zasniva na ubjeđivanju nekoga da donese odluku koju vi želite. Za vrijeme predizborne kampanje birači su ti koje morate ubijediti - tada se oni nalaze u ulozi donosioca odluka. Nekada je donosilac odluka jedna osoba ali češća situacija je da ih ima više ili da je u pitanju više Vladinih agencija koje treba da se slože oko određene programske politike. Osobe koje su zvanično zadužene za donošenje odluke nijesu nužno uvijek i one koje zaista donose odluku. Često se dešava situacija da su ljudi koji formalno nijesu odgovorni za donošenje odluka mnogo uticajni i da su upravo oni neformalni donosioci odluka. Savjetnik ministra se često više pita o stvarima u svojoj nadležnosti od samog ministra. U skladu sa tim ono što uvijek trebate prvo da uradite je da provjerite da li je formalni donosilac odluke zaista osoba koja odlučuje ili je pametnije da priđete neformalnom donosiocu odluke.

Drugi problem je kako doći do donosioca odluka. Ukoliko se ova misija pokaže nemogućom trebali bi ste probati da kontaktirate ljude koji ih poznaju i ciljate na ljude ili organizacije koje imaju pristup njima. Ukoliko ne postoji mogućnost da obezbjedite direktan pristup vašem premijeru možete pokušati da dođete do posebnih interesnih grupa u sklopu njegove partije (mladi, žene, penzioneri). Jednom kada dođete do donosioca odluka morate se opredijeliti za određenu strategiju kojom ćete uticati na njega da podrži odluku koju vi želite. U suštini, postoje tri načina na koja možete to učiniti:

- Ubjeđivanjem kvalitetnim argumentima
- Pritiskom da donesu željenu odluku
- Razmjenom međusobnih ustupaka koji bi zadovoljili interese obje strane

Razlike među ovim metodama i odlučivanje o tome koji da upotrijebite u datoj situaciji detaljnije je opisano u poglavlju o pregovorima.

### **Profil donosioca odluka**

Jednom kada identifikujete donosioca odluka bilo bi korisno da odredite koji je njegov profil u cilju određivanja što efikasnijeg pristupa. Da bi ste uspjeli to da uradite potrebno je da odgovorite na ova četiri pitanja:

- |   |           |
|---|-----------|
| - Šta on/ona zna (o temi na koju treba da donese odluku)? | ZNANJE    |
| - Kakav je njegov/njen stav po ovom pitanju?              | MIŠLJENJE |
| - Šta on/ona osjeća (po ovom pitanju)?                    | OSJEĆAJ   |
| - Šta će on/ona učiniti po ovom pitanju?                  | POSTUPAK  |

U većini, ako ne i u svim, slučajevima proces donošenja odluka se sastoji iz više različitih faza. Prije nego što donesemo odluku trebali bi smo biti obaviješteni da uopšte postoji pitanje o kojem treba odlučiti i kakva je njegova priroda. Potrebno nam je znanje o odluci. Političke organizacije često prave grešku jer automatski traže od ljudi da djeluju. Tražiti od ljudi da djeluju prije nego ste ih prethodno uputili u temu o kojoj se radi kroz faze: znanja, mišljenja i osjećaja često može biti kontraproduktivno jer često prouzrokuje kod ljudi odbrambenu reakciju. Potrudite se da ne preskočite ni jednu od ove četiri faze.

### **Izbor pravih sredstava**

Mi sada, znači, imamo cilj koji je konkretan, mjerljiv, izvodljiv i inspirišući i znamo ko je naša meta (donosilac odluka). Ovo je tek početak. Mi još uvijek moramo izabrati

konkretna sredstva za ostvarenje našeg cilja (uticanje na donosioca odluka). Sve dobre strategije automatski uključuju određena sredstva, ali ova sredstva moraju biti prilagođena datom cilju. Drugim riječima, na kraju krajeva, cilj ne opravdava sva sredstva. Ukoliko sredstva potkopaju cilj to će prije ili kasnije kompromitovati osobu koja se njima služi. Takođe, ljudi će početi da se pitaju da li vi uopšte zaslužujete njihovu podršku kao i da li je vaš cilj uopšte opravdan. Npr: upotreba nasilja uperenog ka policiji za vrijeme protesta nije opravdana ni jednim ciljem.

Takođe, sredstva moraju biti srazmjerna. Snaga sredstava koje koristite može imati kako pozitivan tako i negativan uticaj na vaše šanse za dobijanje podrške za vaš cilj. Čak i ukoliko je cilj dobar a sredstva koja koristite nesrazmjerna (preslaba ili prejaka) vaš cilj će izgubiti svoju vjerodostojnost. Npr, ne možete tražiti Pradsjednikovu ostavku zbog greške koju je napravio član njegove partije koji je gradonačelnik nekog manjeg grada. Dobar primjer stvarno srazmjernog i korisnog sredstva je peticija. Kada prikupite dovoljan broj potpisa predajte ih donosiocu odluka i razgovarajte sa njim o pitanju za koje se zalažete.

Prijedlog za politički program koji se naslanja na postojeće trendove u društvu obično se lakše prodaje od ideja koje idu u suprotnosti sa njima. To, naravno, ne znači da političke partije nikada ne trebaju pokušati da ostvare ciljeve koji idu u suprotnom smjeru od dominantnog trenda u društvu već da mu se uvijek pokoravaju. Stvari se mogu promijeniti i zbog toga vaša partija i postoji: da utiče na kretanja u društvu ali je jako važno da članovi političkih organizacija uzmu u obzir glavni trend u društvu i iskoriste ga kad god je to moguće. To možete učiniti usklađivanjem vašeg prijedloga sa dominantnim trendovima kad god ste u mogućnosti. Npr. od kada je Al Gor izašao sa svojim filmom o klimatskim promjenama "Neugodna istina" postalo je znatno lakše zalagati se za strogu politiku održive životne sredine nego ranije.

Jednom kada odlučite koja sredstva ćete koristiti trebali bi ste razmisliti i o tome kako ćete pitati donosioca odluka da donese odluku koju vi želite kao i o rasponu odstupanja ove odluke od njegovog postojećeg stava. Još jednom, neka od univerzalnih pravila su i u ovom slučaju primjenljiva. Prije svega, što veću uslugu tražite od nekoga manje su šanse da ćete u svojoj namjeri uspjeti. Nema svrhe da pokušavate prevesti ostrašćenog protivnika neke ideje da preko noći postane njena najvatrenija pristalica. Ciljevi se često ostvaruju postepeno. Takođe, neizmerno pomaže ukoliko uspijete da nađete način da uvrstite interese ljudi sa kojima razgovarate u vaš prijedlog. Stavite se u poziciju osobe kojoj dajete vaš prijedlog i



razmislite o tome kako bi odluka koju vi želite mogla da bude i u njegovom/njenom interesu. Pridržavanjem ovog savjeta neizbježno ćete ostvariti dobre rezultate. Političari su prečesto previše usredsređeni na sopstvene interese i ono što oni smatraju politički poželjnim zaboravljajući da uzmu želje birača u obzir.

### **Informisanje**

Informišite formalne i neformalne donosioce odluka/ciljne grupe o vašem stavu. Isti potkrijepite "neutralnim" informacijam kao što su slikovit prikaz stanja u društvu, postojeći pravci razvoja međunarodnih odnosa ili međupartijskih odnosa. Važno je da ubijedite sve donosioce odluka/ciljne grupe da je vaš prikaz stvari ispravan i da im vi obezbjeđujete preciznu informaciju i zbog toga im obezbjedite kvalitetne informacije bez činjeničnih grešaka koje mogu umanjiti vašu vjerodostojnost. Naravno, nemojte se ograničiti na iskazivanje isključivo sopstvenog stava već se možete osvrnuti i na stav vaših protivnika. U svakom slučaju naglasite vaše mišljenje na način da se vaš stav zaista istakne kao kvalitetniji. Lukav način obavezivanja donosioca odluka je da ih navedete da misle da im vaša informacija može dati određeni ekskluzivitet. Političari su uvijek željni publiciteta i mogu zaključiti da informaciju koju ste im dali mogu iskoristiti kao priliku za dobijanje političkih poena u medijima. Na ovaj način vi dobijate i saveznika i publicitet za vaš cilj. U ovoj fazi takođe pokušajte da dobijete podršku pisanjem članaka na ovu temu kao i obilaskom lokalnih partijskih odbora. Svaka nova pristalica se broji i čini razliku u narednoj fazi lobiranja.

### **Poruke u lobiranju**

Poruke u lobiranju su u suštini stavovi koje zastupate. Imajte na umu da i u ovom slučaju važe ista pravila kao i za korišćenje centralne poruke u kampanji (vidjeti poglavlje o strategiji): koristite najviše tri poruke, ponavljajte ih što češće možete u različitim oblicima akcentujući njihove različite djelove zavisno od ciljne grupe kojoj se obraćate.

### **Diskusija**

Sada kada su svi uvjereni u važnost datog pitanja vrijeme je da istupite sa svojim stavovima i započnete javnu debatu. To možete uraditi upriličavanjem sastanka sa vašim partijskim liderom ili regionalnim partijskim odborima, organizovanjem javne debate ili objavljivanjem reklama u novinama. Što više se o vašoj temi govori – to bolje. U ovoj fazi paralelno sa intenziviranjem aktivnosti vaših pristalica i saveznika počnite i sa okupljanjem volontera. Ovo je period kada lobiranje konačno poprima svoj oblik.

## Odluka

U trećoj fazi približavamo se trenutku donošenja odluke. Partijsko rukovodstvo napisće preporuku za partijski Kongres. Pozitivna preporuka znači da je vaše lobiranje bilo uspješno: možete obustaviti vašu kampanju. Ukoliko to nije slučaj vrijeme je da počnete da razgovarate sa delegatima za Kongres pokušavajući time da spriječite njeno usvajanje. Pokušajte da dobijete uticaj i koristite publicitet kad god je to moguće pristupajući svakom od donosioca odluka pojedinačno i formiranjem savezništva sa drugim interesnim grupama. Ova, posljednja faza, je možda pravi momenat za upotrebu teške artiljerije: protestnih sastanaka, oštrih oglasa i sl. Takođe, u ovoj situaciji bi ste trebali da prihvatite činjenicu da je kompromis možda najbolje moguće rješenje.

### **Primjer: lobiranje organizacije žena u političkoj partiji**

Cilj: 50% žena na rukovodećim pozicijama u partiji

Informisanje: Da bi ste ubjedili rukovodstvo u važnost ovog pitanja vi ga morate informisati o svim činjenicama koje se tiču trenutne situacije: koliko žena je aktivno u partiji, koliko ih je aktivno u politici u globalu a koliko u drugim partijama. Koliko njih je na rukovodećim funkcijama na svim nivoima?

Nakon što ste ih informisali otpočnite debatu sa rukovodstvom kao i delegatima za Kongres na kojem ćete zastupati svoje stavove. Za vrijeme ove faze neophodno je obezbjediti što veći mogući broj saveznika i pristalica koje će argumentovano ubjeđivati ostale i na taj način umanjivati snagu protivnika.

Završna faza: odluka je donijeta od strane partijskog rukovodstva i/ili Kongresa.

Univerzalni savjeti:

- Ne gubite nadu. Lobiranje može biti dug i iscrpljujuć proces.
- Pravovremenost je od ključnog značaja.
- Obezbjedite sve potrebne informacije prije nego počnete da tražite publicitet.
- Vaša mreža donosioca odluka je vaš kapital dok je vaš imenik vaše glavno oružje.
- Pokušajte da pridobijete donosiocima odluka da podrže vaš cilj.
- Nemojte trošiti većinu svog vremena u ubjeđivanje pristalica vašeg protivnika već na ubjeđivanje neodlučnih.

- Obezbjedite donosiocima odluka ekskluzivne informacije koje oni mogu upotrijebiti u svoju korist.
- Nemojte donosiocima odluka stavljati u nemoguću poziciju traživši od njih previše i odbijanjem baš svake ponuđene alternative.
- Nemojte koristiti nesrazmjerna sredstva; cilj ne opravdava baš sva sredstva.
- Ukoliko pobjedite napravite proslavu ali nemojte likovati. Potrudite se da se niko ne osjeća iskorišćenim.

## Vježbe

- *Zadajte učesnicima da naprave više malih grupa i da svaka od njih sastavi plan lobiranja. Ovaj plan bi trebao da sadrži ciljeve, sredstva, vremenski okvir, spisak donosioca odluka, objektivne informacije, argumente za debatu i posebne aktivnosti kojima ćete povećati pritisak za vrijeme završne faze.*
- *Podijelite uloge:*
  - 1) *Formalni donosilac odluka (npr. ministar)*
  - 2) *Neformalni donosilac odluka (politički savjetnik ili službenik)*
  - 3) *Akciona komisija od tri člana sa posebnom ciljnom grupom*

*Situacija: Troje aktivista je pozvano na sastanak sa ministrom. Kako će se oni pripremiti za sastanak? Kako oni planiraju da ostvare svoj cilj i kojim sredstvima? Za vrijeme evaluacije ocijenite sve ove elemente na osnovu efikasnosti u odnosu na teoriju.*

## Sedamnesto poglavlje

### Vještina političke opozicije

Biti uspješan politički opozicionar je jedan od najvećih izazova sa kojima se partije suočavaju. To važi za demokratska društva ali i za više manje polu-demokratske i nedemokratske sisteme kada biti opozicija može biti i fizički opasno i zahtijeva dosta hrabrosti od strane onih koji je čine. Ovo poglavlje uglavnom se odnosi na vještinu osmišljavanja uspješnih opozicionih taktika u demokratskim sistemima.

Ukoliko ste u opoziciji vaš najveći problem je to što vas vladajuće partije praktično ignorišu. Vaše ideje i prijedlozi nemaju nikakve šanse nezavisno od toga koliko su dobri. I najmanji pozitivan odgovor na vaše prijedloge umanjio bi njihov autoritet i to je dovoljan razlog za njihovo ignorisanje. Oni će čak ponekad otići tako daleko da pronađu najslabije tačke vašeg prijedloga i iskoriste ih protiv vas. Jedino vrijeme kada imate i najmanju šansu da utičete na donošenje odluka je period kada se završava mandat Vlade i kada vas očekuju izbori. Ako vaši protivnici posumnjaju da će im možda biti potrebna vaša partija za formiranje koalicije nakon izbora oni će možda početi da uzimaju vaše prijedloge u razmatranje, naravno ukoliko oni uopšte razmišljaju o formiranju nove koalicije za naredni mandat.

Sve ovo čini vaš boravak u opoziciji jako frustrirajućim iskustvom. Ipak, to je nešto na šta ćete se morati navići jer je u svakoj pravoj demokratiji normalna povremena smjena vlasti. Ovo su načini kako da izvučete ono najbolje iz perioda kada ste u opoziciji:

*Usredsredite se na budućnost:* Upotrijebite vaše vrijeme dok ste u opoziciji kao pripremu za naredni mandat kada ćete biti u vlasti. Biti u opoziciji nije ni jednoj partiji samo po sebi cilj. Svi vaši potezi koje preduzimate dok ste u opoziciji trebali bi da budu usmjereni ka ponovnom osvajanju vlasti. To ponekad znači da ćete trebati da podržite neke Vladine odluke ukoliko se složite da je njihovo donošenje od državnog interesa ali takođe sa druge strane vi, naravno, ne morate podržavati odluke koje se kose sa vašim principima.

*Budite strpljivi:* Boravak u opoziciji može da bude dugotrajno i iscrpljujuće iskustvo i zato nemojte biti nestrpljivi u iščekivanju rezultata. Vjerujte u vaše ciljeve i pokušajte da izbjegnute osjećaj frustriranosti. Ovo je posebno teško u periodu koji slijedi odmah

nakon poraza na izborima, kada vam predstoji dug mandat u opozicionim klupama. Strpljenjem i istrajnošću prije ili kasnije i vi ćete dobiti svoju šansu. Kada birači postanu željni promjene vi morate biti u potpunosti spremni psihički kao i u smislu izbornog programa i organizaciono. Takođe, period dok ste u opoziciji možete iskoristiti kao dobru priliku da napravite promjene u samoj partiji i dovedete nove ljude u vaše rukovodstvo. Napravite čistku i oštar rez onda kada je to neophodno jer je ovo idealno vrijeme za pojavu nekih novih lica i za bivše ministre da se povuku iz politike. Posebno je teško navići se na ulogu opozicije ukoliko je vaša partija bila dugo godina u vlasti. Biti u vlasti znači isprljati ruke – na ovaj ili na onaj način. Vrijeme provedeno u opoziciji daje vam mogućnost da se oporavite i napunite baterije i što je najvažnije – da isplanirate narednu izbornu pobjedu.

*Nemojte gubiti iz vida izbornu većinu:* Jedini način da postignete uspjeh kao opoziciona partija je da održavate odnose sa bazom vaših pristalica ili barem većom podgrupom čitavog biračkog tijela. Nikada nećete pobjediti na izborima ukoliko ostanete usredsređeni na interese manje ili specifične grupe birača. Ukoliko to učinite u javnosti ćete izgledati kao mala protestna partija koja se bori za interese manjine dok je ono što bi ste vi trebali da radite je da pokušate da dobijete podršku što većeg broja birača.

*Borite se protiv vlasti na svim frontovima:* Iz perioda provedenog u opoziciji možete izaći kao pobjednici samo ukoliko se posvetite borbi protiv vlasti. Ukoliko budete pogaženi internim konfliktima bićete poraženi nazavisno od toga da li imate unutarpartijske konflikte ili ste u konfliktu sa drugim opozicionim partijama sa kojima ste pokušali da izgradite savez.

*Neka vaša obećanja budu realna i vjerodostojna:* Potrudite se da ponudite realne alternative Vladinoj politici. Nemojte davati obećanja koja nećete moći da ispunite jer će to umanjiti vašu vjerodostojnost što obično dovodi do fatalnih posljedica na izborima. Birači nisu glupi niti vjeruju u bajke. Pokažite da vaša partija može da ponudi realnu alternativu i ima sve predispozicije da bude uspješna. Ljudi vole da glasaju za partiju koja ima dobre šanse da pobjedi i ne vole da glasaju za gubitnike. Svako voli da se osjeti djelom pobjedničkog tima a ljudi su voljniji da glasaju za promjene samo onda kada su ubjeđeni da su one izvjesne. Iz ovih razloga opoziciona partija treba da ponudi održivu alternativu vlasti npr. konstruktivnom saradnjom sa drugim opozicionim partijama.

*Ponudite jasnu alternativu:* Kao opoziciona partija vi ne biste trebali da se usredsredite samo na ono čemu se protivite već da osmislite pozitivne prijedloge i pokažete ono sa čim se slažete. Čak i kada se birači u potpunosti ne slažu sa vašim kritikama na račun poteza vlasti to ne znači da oni neće glasati za vas. Mnogi ljudi glasaju imajući na umu devizu: "od dva zla glasaću za ono koje mi je poznato" i zbog toga će birači željeti da znaju vaše planove i morati da počnu da vam vjeruju prije nego što uopšte uzmu u obzir mogućnost da glasaju za vas. Ukoliko vaša alternativa nije jasna i primamljiva oni će se ipak prije odlučiti za stabilnost čak i ako to znači opredjeljivanje za lošu vlast umjesto za nepoznatu partiju. Oni takođe mogu odlučiti i da uopšte ne izađu na izbore ili da glasaju za neku drugu opozicionu partiju. Ono što vi treba da učinite je da ih ubjedite da izađu na birališta i da glasaju za vas. Ovo je razlog zašto morate ponuditi pozitivnu i realnu alternativu. To ne znači da ne trebate da kritikujete postojeću vlast. Njeni loši potezi trebaju biti istaknuti. Čak i negativne poruke mogu biti i te kako efikasne, pogotovo ukoliko se one podudaraju sa najjačom strujom javnog mnjenja.

*Lokalna podrška:* Čak i ukoliko je vaša partija opozicija na državnom nivou vi na raspolaganju imate i druge načine da doprinesete rukovođenju vašom državom. Vaša partija može da napravi vidljivu razliku na lokalnom ili regionalnom nivou. Lokalni nivo predstavlja izuzetnu priliku da pokažete vrijednosti vaše partije ljudima i imate direktan kontakt sa biračima nudeći im vaše usluge pomažući im u rješavanju njihovih problema (npr. kao što je ispunjavanje komplikovanih formulara). Pokušajte da vodite kampanju i za vrijeme dok ste u opoziciji. Nije moguće da održite isti intenzivitet kampanje za vrijeme sve četiri godine između izbora ali ono što možete da uradite s' vremena na vrijeme je da organizujete protestni marš ili privučete pažnju medija. To je ono što će održati vaše članove i volontere motivisanima i pokazati biračima da vi niste tu za njih samo za vrijeme predizborne kampanje.

*Pronađite saveznike i napravite koaliciju:* Postoje brojni ljudi i organizacije u društvu sa kojima možete napraviti savezništvo: sindikati, poznati i uticajni ljudi, unije poslodavaca, organizacije koje se bave pitanjima zaštite životne sredine, organizacije za zaštitu potrošača i sl. Savezništvo sa nevladinim organizacijama može vam pomoći u pridobijanju birača ali budite oprezni šta obećavate jer ukoliko pobjedite na izborima ove organizacije će vas smatrati odgovornim za sve ono što ste obećali. U skladu sa tim, ne gubite iz vida vaš predizborni program i nemojte davati obećanja koja ne možete ispuniti. Koaliciju, takođe možete napraviti i sa drugim opozicionim partijama.

*Izgradite dobar odnos sa medijima: Kritika Vlade nema nikakve svrhe ukoliko je niko nije primjetio tako da će vam za istu biti potrebna efikasna medijska strategija. Kreativnost je u ovom slučaju od ključnog značaja. Vrlo je važno da vas i mediji smatraju održivom alternativom i mogućom budućom vladajućom partijom. I pored toga što mediji često znaju da budu zainteresovaniji za ono što će im reći neki od ministara (jer njihovi planovi mogu biti sprovedeni u relativno kratkom vremenskom periodu) oni ne mogu u potpunosti ignorisati vjerodostojnu opozicionu partiju. Na kraju krajeva, možda će im u budućnosti biti neophodni ministri iz vaše partije da dobiju vijesti za svoje medije.*

## **Vježba**

*Zadajte učesnicima da napišu alternativni plan Vladinom i/ili osmisle dugoročnu opozicionu kampanju. Možete im takođe zadati da uvježbaju tzv. "sistem brze reakcije". To bi značilo da prate svaki potez vaših političkih protivnika u medijima i pokušaju da osmisle brzu reakciju na njihova saopštenja za javnost i alternativu njihovim planovima. Učesnici bi trebali da prate vijesti, reaguju na političke novosti i pokušaju da utiču na javno mnjenje odgovarajući na Vladine akcije i nudeći alternativne planove.*

## Osamnesto poglavlje

### **Borba protiv vaših političkih protivnika**

Kao partija vi se suočavate sa konkurencijom od strane drugih političkih partija i organizacija na različitim nivoima – nacionalnom, regionalnom kao i lokalnom. Neke od njih sigurno poznajete odavno dok su neke od njih novajlije u politici. Ovo poglavlje sadrži neke od savjeta kako da se odnosite sa vašim protivnicima (npr. za vrijeme kampanje). Sve ovo, naravno, zavisi od datih okolnosti ali neka pravila ipak imaju univerzalnu primjenu. Tradicionalne, konsenzusno orijentisane partije centra najčešće imaju velikih problema u odnosu na protestno nastrojene partije koje pomjeraju tradicionalne granice i prevazilaze granice političke pristojnosti u svom odabiru riječi i tonu koji koriste u debati. U borbi sa protivnicima potrebna vam je određena količina takta i političko šesto čulo. Nemojte nikada zaboraviti da kroz suočavanje sa protivnikom vi takođe komunicirate sa biračima. To morate uvijek imati na umu prilikom suočavanja sa protivnicima. Odmah nakon skandala i istraživanja javnog mnjenja političke čarke su omiljena politička tema medija. Što je žustrija debata ona će lakše privući novinare. Ova strategija najčešće nije problematična ali koristite je samo ukoliko vam pomaže u privlačenju pažnje na vašu poruku. Nemojte se pridruživati medijskoj haranzi čisto da bi ste u njoj učestvovali.

#### **Pravila preživljavanja:**

Uvijek nadograđujte snagu vaše poruke. Šta vaša partija ima da ponudi vašem gradu, regionu ili državi? Uvijek držite svoje ideje u centru debate jednom kada se upustite u političku bitku. Vi možete osporiti argumente i ideje vaših protivnika ali to nemojte nikad učiniti bez simultanog saopštavanja sopstvenih.

Dobro obratite pažnju na vašeg protivnika. Šta je on postigao u prethodnih par godina? Obratite pažnju na to šta je on obećao a šta je od toga i ispunio: pritom, budite oprezni prilikom kritikovanja vašeg koalicionog partnera ukoliko je vaša partija u vlasti: kritikovanje njegove politike lako umanjuje vašu ličnu vjerodostojnost. U ovom slučaju je bolje za vas da se usredsredite na dostignuća koja ste ostvarili i obećanja koja ste uspješno ispunili sa vaše strane.

Kada vas kritikuju nemojte olako zamijeniti teze ignorisanjem postavljenog pitanja i usredsređivanjem na omaške protivnika. Time nećete postići ništa više od upiranja prstima: "Vi kažete da mi nijesmo ništa postigli u borbi protiv kriminala ali vi ste u



prethodne četiri godine napravili kaos po pitanju odlaganja otpada". Ignorisanje protivničke optužbe ostaće ljudima u sjećanju mnogo više nego vaše obaranje njihovih stavova jednog po jednog.

Uvijek se usredsredite na samo pitanje a ne na stil i pravac u kojem ide sučeljavanje.

- Nemojte reći: "Ne sviđa mi se vaš ton" ili "Takvim ponašanjem samo produbljujete konflikt."
- Umjesto toga recite: "Mi razumijemo zabrinutost vaših birača a naša partija im nudi potpuno drugačije rješenje..."

Uvijek pokažite poštovanje prema vašem protivniku i nemojte ga napadati na ličnoj osnovi. Imajte na umu da omalovažavanjem vašeg protivnika omalovažavate i njegove pristalice. Naglašavanje ličnog neuspjeha lidera druge partije je takođe nešto što bi ste trebali pokušati da izbjegnute.

- Nemojte reći: "Naša partija se može pohvaliti dugogodišnjim kontinuitetom uspješnog rukovođenja kako na lokalnom tako i na državnom nivou dok vi nemate apsolutno nikakvog iskustva u upravljanju".
- Umjesto toga recite: "Ja zaista cijenim vaša nastojanja da se posvetite ovom gradu jer je to i moj cilj. Problem su vaši konkretni planovi: oni su ono što se nama ne dopada".

Nemojte koristiti pretjerano grube izraze kojima ćete optužiti vašeg protivnika kao što su rasizam, fašizam, deportacija, "ovo me podsjeća na Drugi svjetski rat", "I Hitler je bio izabran demokratskim putem", "spriječiti istoriju da se ponavlja..." i sl. Ovakve izjave prije svega pokazuju nedostatak poštovanja prema žrtvama Drugog svjetskog rata s'vaše strane. Takođe, pretjerivanje je najčešće kontraproduktivno i služi podsticanju neprijateljstke naklonjenosti kod birača ("Vaša partija očigledno ne želi da ljudi slobodno izražavaju svoje mišljenje"). Pažljivo birajte riječi i ne pretjerujte sa preuveličavanjima.

Nemojte umanjivati važnost sopstvenih kulturnih vrijednosti – već branite vaša temeljna državna pravila.

- Nemojte reći: "U određenim društvima običaj je da otac bira supruga svojoj ćerki. To je kulturalna razlika koja se mora poštovati. Na kraju krajeva ni naši kulturni običaji nisu univerzalni".
- Umjesto toga recite: "Ustav naše države garantuje ista prava svim građanima i to je ono za šta se mi zalažemo. To je suštinska vrijednost socijaldemokratije."

Bilo kako bilo, obratite pažnju na izjave drugih ljudi. Nemojte se saglašavati sa izjavom vašeg protivnika ukoliko se zaista ne slažete sa njegovim mišljenjem samo zato što smatrate da bi se to dopalo biračima. Ukoliko je prethodnih godina vaša partija bila u vlasti vi se ne možete saglasiti sa praznom pričom vašeg protivnika usmjerenom protiv državnog rukovodstva jer će to samo umanjiti vašu vjerodostojnost. Nastavite da budete jedinstveni i precizni.

- Nemojte reći: "Da, strani državljani su kriminalci."
- Umjesto toga recite: "Mi se moramo boriti protiv kriminala čiji su vinovnici imigranti. To je u samom vrhu liste naših prioriteta. Ali mi također trebamo da se borimo protiv uslova koji doprinose ovoj vrsti kriminala omogućavanjem više mogućnosti za ovu grupu, stvaranjem većeg broja radnih mjesta, sređivanjem naselja gdje oni žive i obukom službe policije u cilju njihovog približavanja građanima kojim služe."
- Nemojte reći: "Da, političarima je samo cilj da se obogate, njima nije stalo do običnih građana."
- Umjesto toga recite: "Mi smo tu zbog ljudi. Nažalost, ono što ljudi žele ponekad ne bude ispunjeno. Mi moramo priznati tu činjenicu sa žaljenjem. Mi moramo uvijek uključiti ljude u proces donošenja naših odluka ali nećemo moći uvijek zadovoljiti svačije želje. Politika se zasniva na donošenju odluka."

Nemojte sebe predstaviti isključivo kao potpunu suprotnost vašeg protivnika već umjesto toga pokažite da nudite prihvatljiviju alternativu na teme koje su ljudima od životnog značaja. Pohvalite ih za postignuti uspjeh. U kampanji pokušajte da vi budete ti koji će diktirati tempo. Partija koja diktira teme je partija koja ima inicijativu i, samim tim, ima najveće šanse da pobijedi na izborima. Stalno dodatno naglašavajte vašu centralnu poruku!

## **Vježba**

*Napravite SWOT analizu vašeg protivnika (pogledati poglavlje o strategiji). SWOT analiza je važna za određivanje vaše strategije ka vašim protivnicima. Uporedite rezultate ove SWOT analize sa rezultatima SWOT analize vaše partije i pokušajte da osmislite koji potezi bi vam pomogli da učvrstite poziciju vaše i oslabite poziciju drugih partija.*

## Devetnasto poglavlje

### Upravljanje političkom krizom

*"Francuska je u krizi nakon odbacivanja evropskog Ustava." "Srpska Vlada je zapala u krizu nakon proglašenja nezavisnosti Kosova. "Holandija je u krizi nakon ubistva političara Pima Fortjuna." "Skandal oko korupcije premijera Olmerta izazvao krizu vlasti u Izraelu."*

Sve ovo može vas zadesiti preko noći. Kriza izbije, novinari dođu do nje i već narednog dana vi ste na svim naslovnim stranama. Postoje razne radnje kojima političari mogu izazvati skandal: posjeta prostitutkama, nepravilno trošenje finansijskih sredstava, zataškavanje nečijeg angažmana u privatnoj kompaniji ili primanje novca od strane kontroverznih biznismena.

#### **Kako počinje kriza?**

Kriza obično počinje ignorisanjem ili omalovažavanjem njenih simptoma. Ljudi koji su uključeni previše su blizu drami što ih onemogućava da jasno sagledaju stvari ili podcjenjuju njenu važnost ("Ma, proći će."). PvdA je zapala u krizu nakon spektakularnog poraza na izborima 2002. godine jer je podcijenila potencijal političkog početnika Pima Fortjuna i njegovog pokreta.

Brzina moderne komunikacije može dovesti do toga da ne previše bitno lokalno pitanje preraste u državne nemire praktično preko noći. Novinari lokalnih medija imaju pristup svjetskim medijima putem interneta i svaki javni nastup političara, koliko god on nevažan bio, danas biva snimljen digitalnom kamerom ili mobilnim telefonom. Takođe, medije danas neodoljivo privlači svaka tema što daje bilo kakav nagovještaj krize: katastrofe, razmimoilaženja, lične tragedije predstavljaju priče koje se prodaju. Političari su često zatečeni brzinom kojom ovakvi događaji kulminiraju. Oni često strahuju od gubitka svog posla, osjećaju se satjeranim u ćošak i počinju da negiraju istinu ili okrivljuju medije.

#### **Deset zlatnih pravila za upravljanje političkom krizom**

1. Budite pripremljeni. Uložite u dobru komunikaciju, internu i eksternu, u vrijeme kada nema kriza na vidiku. Razmišljanje o upravljanju krizom i krizna komunikacija trebali bi da budu dio vašeg svakodnevnog posla.

2. Razumite ciljeve i mašineriju koju imaju mediji. Potrudite se da održavate dobre odnose sa novinarima.
3. Obratite pažnju na to da informišete vaše pristalice o svim činjenicama i razvoju situacije. Interna komunikacija nije namalo manje važna od eksterne.
4. Preduzmite određene aktivnosti čim uočite prve simptome krize. Nemojte sjedjeti skrštenih ruku i čekati da situacija eskalira već se unaprijed pripremite na najgori mogući scenario.
5. Budite iskreni i otvoreni. Na kraju krajeva istina uvijek izađe na vidjelo – procuri iz partije, neko je ocinkari, novinari dođu do nje ili je dokaže istraga.
6. Reagujete odmah. Ćutanje je rijetko kad zlato u ovakvim slučajevima. Odmah recite čitavu istinu i nemojte je iznositi vremenom dio po dio.
7. Sastavite tim za krizne situacije i imenujte portparola.
8. Nikada ne okrivljajte medije. Nikada ne koristite riječi kao što su lov ili zavjera.
9. Prihvatite osjećaje javnosti (birač je uvijek u pravu).
10. Tražite ispravku ukoliko su optužbe neosnovane ali se takođe potrudite da pitanje što prije moguće izvučete iz žiže javnosti. Čak i ako ste potpuno u pravu i opravdano ljuti i frustrirani najčešće je pametnije ostaviti stvari po strani i prekinuti sa izjavama nego konstantno vraćanje nazad na tu temu.

## Vježba

*Podijelite uloge. Izbila je kriza. Lider vaše partije je optužen za koruptivne radnje, partija je optužena za primanje nezakonitih donacija za kampanju ili je vaš lider potpuno poražen u centralnoj TV debati za vrijeme predizborne kampanje. Šta ćete učiniti? Sastavite krizni tim, napišite plan i organizujte press konferenciju kojom ćete umanjiti nastalu štetu.*