

СТАТИ КРАЩИМ ПОЛІТИКОМ

Навчальний посібник політичних навичок

Київ
2010

УДК 321.01(075)

ББК 66.087

С 78

*Переклад з англійської мови й адаптація:
Шибко В. Я., Луканюк О. Г., Везелева К. О., Ференс Б. В.,
Протасенко Л. В., Примак Д. Г., Везелев Є. О.*

С 78 Стати кращим політиком: Навчальний посібник політичних навичок. / Переклад та адаптація В. Я. Шибко, О. Г. Луканюк, К. О. Везелева, Б. В. Ференс, Л. В. Протасенко, Д. Г. Примак, Є. О. Везелев. — К. : УАІД, 2010. — 136 с.

ISBN 978-966-7909-50-5

Навчальний посібник підготовлено за сприяння Всеукраїнської громадської організації «Інститут демократії та соціальних процесів» у рамках співробітництва з Фондом ім. Альфреда Мозера.

Автори видання діляться досвідом соціал-демократів Нідерландів щодо ведення політичних кампаній, зокрема передвиборних, які ґрунтуються на принципах соціальної демократії.

Для широкого кола політиків, провідників політичних кампаній, політологів, усіх професійно зайнятих у практичній політичній діяльності, та тих, кого цікавлять проблеми політичної стратегії й тактики, передвиборної боротьби й виборчих технологій.

УДК 321.01(075)

ББК 66.087

ISBN 978-966-7909-50-5

© Alfred Mozer Stichting, 2009

© Авт. колектив, переклад й адаптація, 2010

Зміст

Передмова.....	4
Вступ	6
Розділ 1. Стратегія	7
Розділ 2. Дослідження	26
Розділ 3. Комунікації та медіа.....	33
Розділ 4. Публічні виступи.....	48
Розділ 5. Дебати.....	52
Розділ 6. Типи організацій	58
Розділ 7. План кампанії.....	77
Розділ 8. Партія та фінансування кампанії	81
Розділ 9. Волонтери	85
Розділ 10. Матеріали й заходи	90
Розділ 11. Агітація	92
Розділ 12. Політика розвитку партії.....	94
Розділ 13. Зустрічі	98
Розділ 14. Ведення переговорів	107
Розділ 15. Формування коаліції.....	115
Розділ 16. Лобіювання	119
Розділ 17. Мистецтво політичної опозиції	126
Розділ 18. Політичні опоненти.....	130
Розділ 19. Антикризовий менеджмент	133

ПЕРЕДМОВА

Соціологічні дослідження і публічні виступи, дебати й агітація, переговори та формування коаліцій — речі, які стали невід'ємною частиною політичного життя України. Останні 20 років вони є інструментарієм партій, блоків та окремих політиків, які претендують на владу. На жаль, в українських реаліях досить часто основним інструментом впливу на громадську свідомість стають вкрай аморальні компромати, відверта брехня та жорстока маніпуляція свідомістю людей. Результатом такої діяльності нашого політичного істеблішменту є несприймання і недовіра суспільства до таких викривлених проявів.

Спробою змінити вищенаведену тенденцію і слугує посібник «Стати кращим політиком», написаний авторами Фонду ім. Альфреда Мозера і перекладений та інтерпретований до української дійсності представниками Всеукраїнської громадської організації «Інститут демократії та соціальних процесів». У цьому посібнику витончений читач не знайде «високих матерій» про мудрі політтехнології. Нехай це залишиться для «вишуканих дискусій» між «шустерівськими» політиками. Натомість ви можете знайти тут суто практичні поради й рекомендації тим, хто є локомотивом політичних процесів.

Про це свідчать відповідні розділи книжки, знайомство з якими може стати корисним як для організаторів, так і для учасників виборчих кампаній в Україні для досягнення політичної мети. Але процес навчання політичній культурі, як і будь-яке оволодіння знаннями, є безкінечним. Це особливо розумієш, коли знайомишся з різними розділами цього видання та порівнюєш їхнє наповнення з українською дійсністю.

Цікавим для українських партій соціальної орієнтації може стати й досвід колег з Нідерландів щодо пошуків фінансування, тобто «як уникнути залежності від грошових мішків». Для визначення реальних стратегічних завдань вашої партії на час виборів чи у «мирний» період теж є багато корисних і структурованих порад. Навіть такі тонкощі, як має одягатися і поводитися лідер партії та якими дипломатичними методами варто користуватися під час ведення переговорів, ви можете відшукати у посібнику.

Українські партії і суспільство в цілому знаходяться ще на початку шляху в пошуках демократичної суті лідерства. Більше того, саме це, як і багато іншого, стало слабкою стороною партій, які вже співпрацювали з Фондом ім. Альфреда Мозера й отримали від його тренерів навички у розбудові партії на засадах соціал-демократії та у проведенні виборчих кампаній. Не були уважні чи знехтували «чужим»?

Для будь-якої політичної сили корисно оволодіти досвідом політиків інших країн у мистецтві ведення політичної опозиції, яка, за будь-якої розстановки сил, може відігравати позитивну роль у розбудові демократії, прозорості політики. Саме за такий розвиток України, виходячи з вимог Конституції, виступають усі зареєстровані партії.

Окремо необхідно сказати про стиль викладання матеріалу. Тут відчувається майстерність, помножена на власний досвід авторів. Вони нічого не нав'язують і нічого не приховують з того негативного, що було в історії та на практиці їхньої політичної сили. Ви не знайдете переліку використаної літератури. Все викладене у посібнику — це власні практично втілені й перевірені розробки, а також висновки із вдалого досвіду наших колег. Це — практичний досвід, набиті гупі працівників Фонду ім. Альфреда Мозера та членів європейських лівих партій у часи багатьох передвиборних кампаній останніх років.

Особлива вдячність молодим українським політикам, ентузіастам, які взяли за переклад видання, зробивши добру справу для української політики.

Авторський колектив

ВСТУП

Політичній справі краще вчитися на практиці: таке переконання преважує в багатьох політичних партіях. Звичайно, правдою є й те, що не існує «школи викликів долі», але разом із тим навряд чи варто кидати честолобних політиків без будь-якої підготовки на з'їдання вовкам. Політичним навичкам, безумовно, можна навчитися. На мою думку, професіоналізм партії прямо пов'язаний з обсягом тренувань із цієї тематики. Адже політична справа, як і будь-яка інша, потребує постійного тренування. Разом з тим існує величезна різниця між тим, скільки певна партія готова у це інвестувати.

Фонд ім. Альфреда Мозера — міжнародний фонд, що підтримує соціал-демократію, має 20-річний досвід проведення тренінгів і курсів для політичних партій, молодіжних і жіночих груп та окремих політиків. В Україні Фонд ім. Альфреда Мозера працює із соціал-демократичними партіями та фундаціями з 1994 року. Раніше ми працювали із Соціал-демократичною партією України та Соціалістичною партією України, а нещодавно почали працювати з ВГО «Інститут демократії та соціальних процесів». Мені завжди подобалося працювати в Україні, хоча українські політичні кола ще й досі знаходяться у перехідному стані. Я хотів би, аби політичні партії розвивались в напрямку набуття професіоналізму, ставали привабливішими для громадян, відкритішими, мали внутрішню демократію та сформований ідеологічний курс. На мій погляд, політика в Україні багато в чому побудована на суперництві лідерів та їхніх особистих якостях, без чіткого визначення політичного курсу чи ідей. Я сподіваюся, що цей посібник підштовхне до справжніх змін у політичному будівництві в Україні.

Ми намагалися дати якомога повніший курс тих умінь, якими має володіти кожен політик. На жаль, неможливо охопити все. До цього ж, які саме вміння вам потрібні, багато в чому залежить від політичного контексту і традицій відповідної держави. Саме тому цей посібник пропонує універсальні інгредієнти для вишуканої політичної «страви», але саме вам вирішувати, які з цих інгредієнтів смакують до вашої специфічної ситуації. Єдиної схеми не існує, кожна ситуація є унікальною. Більш того, ми не виключаємо можливості, що існують інгредієнти, про які ми досі не чули, методи й техніки, які ще ніхто не застосовував на політичній арені. Ми ставили собі завдання випустити книжку, яка б могла щось запропонувати кожному. Ви збираєтесь запускати кампанію на велику кількість коштів або ж працюєте з вельми скромним бюджетом — наші підказки забезпечать вам шанси на перемогу.

Я пишаюся, що ця книжка публікується в Україні, та сподіваюся, що численні читачі отримають з неї багато корисних порад для своєї політичної діяльності.

Ар'єн Берквенс
Директор Фонду ім. Альфреда Мозера

Високі цілі й ідеали дуже важливі та гідні похвали, але дійсно цінними є результати, яких ви досягли. Політика є шляхом досягнення поставленої мети, а політичні дебати зосереджуються на тому, щоб визначитись, яку ж мету обрати. Політика полягає у підготовці та застосуванні стратегій задля досягнення певної мети. Що ж таке стратегія? Стратегія — це шлях, яким ви намагаєтесь досягти поставленої мети. Врешті-решт виборці судитимуть політиків за конкретними результатами, яких вони досягли, а не за обіцянки, які вони давали. Обговорення й обміркування шляхів досягнення цілей не менш важливе, ніж суть самих цілей. Тому, якщо ви хочете розробити гарну стратегію, ви маєте спочатку визначити мету, яка повинна відповідати чотирьом поданим критеріям:

- *Конкретність*. Чим конкретніша мета, тим більше ентузіазму вона викличе у потенційних прибічників.

- *Вимірність*. Якщо мета не має певної міри (наприклад, зменшення кількості бідних людей на 50% за чотири роки), не можна буде визначити, чи вона була досягнута, чи ще потрібно над нею працювати. Партія, яка не ставить перед собою вимірні цілі, ніколи не дізнається, наскільки реалістичними є її плани. І, що важливіше, вона ніколи не зможе заявити про беззаперечний успіх.

- *Досяжність*. Цілі можуть, а в деяких випадках навіть повинні бути авантюрними, але якщо немає реального шансу досягти їх у розумні строки, люди відвернуться від вас.

- *Натхненність*. Люди не підтримають (політичну) програму, з приводу якої у них не виникає ніякого ентузіазму. Дорога до успіху часто довга, з перешкодами й розчаруваннями. Єдиний спосіб зберегти віру в себе — залишатись натхненим і мотивованим «вищою» метою. Тому встановлення заниженої планки цілей (наприклад, «ми були б щасливі, якби у парламент була обрана хоча б одна жінка») не є гарною ідеєю. Вдала політична мета знаходиться в проміжку між натхненністю і досяжністю.

Стратегія кампанії

Вид стратегії, яку ви створюєте, багато в чому залежить від позиції, яку займає партія в суспільстві. Щоб визначити свою позицію, потрібно провести дослідження, в якому визначити: що виборці думають про партію? Що вони думають про її лідера? Що вони знають про вашу програму? Що вони про неї думають? Чи вважають виборці вашу партію достатньо надійною, щоб віддати свої голоси? Що є ключем до успіху серед виборців?

Створення стратегії життєво необхідне під час політичної кампанії. Політичні партії часто наймають цілу армію спеціалістів, які зосереджуються саме на цьому питанні й часто грають важливу роль за лаштунками політичної кампанії та інтенсивно співпрацюють з дослідниками. Стратеги формують питання для дослідження і використовують результати для планування виграшної стратегії. Вони також повинні адаптувати стратегію до обставин, які часто змінюються.

Завжди залишайтеся гнучкими й готовими змінити вашу стратегію, якщо справи пішли за незапланованим сценарієм: «Будьте рухомими заради мети».

У цьому розділі ми обговоримо такі аспекти створення стратегії для виборчої кампанії: мета кампанії, лідерство, тактика/засоби, центральне послання і ключові питання, цільові групи.

Мета кампанії

Для створення ефективної стратегії кампанії вам потрібно поставити чітку мету. Як ми вже зазначали, ця мета має відповідати чотирьом вимогам: вона має бути конкретною, вимірною, досяжною і натхненною. Вибори — ніщо, якщо вони неконкретні й недосяжні. Але стратегія виборчої кампанії може мати цілу низку цілей, які залежать від позиції партії на політичній арені та досяжності цих цілей у зв'язку з політичною ситуацією. Деякі можливі цілі кампанії:

- Стати найбільшою політичною партією в парламенті.
- Мінімізувати очікувані втрати на виборах.
- Увійти до складу органів управління (національних чи місцевих).
- Стати домінуючою силою.

Лідерство

Особистість лідера надзвичайно важлива для кампанії. Мета кампанії, стратегія, центральне послання, стиль вашої кампанії, засоби масової інформації, з якими ви співпрацюєте, імідж, який ви створюєте, і виборці, до яких ви намагаєтесь звернутись, — усе має відповідати особистості лідера і навпаки. Крім того, кожен лідер повинен мати такі якості як: рішучість, порядність і послідовність. В Америці кандидат

у президенти Джон Керрі був знищений дискредитуючими заявами Джорджа Буша у його непослідовності. Він змусив Керрі виглядати перебіжчиком, ненадійним кандидатом, який постійно змінює свою думку (маятником), що повністю знищило Керрі.

Лідери повинні бути спроможними піти на радикальні кроки задля досягнення своєї мети, водночас не компрометуючи свої особисті погляди або чесне ім'я. Їх сильні сторони потрібно використовувати, а слабкі визнати і, якщо це можливо, перетворити на щось позитивне. Намагатись змушувати лідерів робити щось, що суперечить їх особистості, — пуста трата часу. Вміння можна тренувати, і зміни на позитивне можна зробити, звертаючи увагу на дрібні деталі (наприклад, коротка щоденна процедура щодо засмаги обличчя), але талант, характер та особистість є вродженими якостями, і саме вони формують людину. Слабенькі навички спілкування Джорджа Буша перетворились на його козир, коли люди почали вважати, що він розмовляє «як людина з вулиці». У 2002 році PvdA (Робітничка партія Нідерландів) пішла на вибори на чолі з Воутером Босом (Wouter Bos), у якого був досить незначний політичний досвід. Але це перетворилось на його сильну сторону, тому що виборці прагнули нових лідерів, людей, яких не вважали політичними динозаврами. А незграбні публічні виступи лідера Християнських Демократів Яна Петера Балкененде (Jan Peter Balkenende) перетворились на перевагу, коли виборці почали розцінювати цю дивакуватість як ознаку щирості й відвертості.

Але такі зміни у сприйнятті вимагають тяжкої роботи виборчої команди. Нічого не дається задарма. Ось чому для лідерів важливо мати чесних радників, які не ухиляються казати правду. Непоганою ідеєю є найняти радників, які напряду не пов'язані з партією, тому й не залежать від лідера з приводу своєї (політичної) кар'єри.

Політичні лідери постійно перебувають під жахливим тиском (особливо під час кампанії) і працюють надзвичайно тяжко. У той самий час вони мають залишатися свіжими та жвавими, щоб справляти гарне враження на ЗМІ, вдало спілкуватися з електоратом і зробити свій внесок на політичній арені. Давати їм можливість робити це є також одним із завдань виборчої команди, яка має забезпечувати їм ідеальні умови для роботи. Тому сон, відпочинок і харчування настільки ж важливі для вдалої кампанії, як і гарне центральне послання. Лідери повинні повністю довіряти своїй команді, аби сконцентруватися виключно на меті і не звертати увагу на щоденні деталі кампанії. Тільки найважливіша інформація повинна доходити до лідера. Під час виборів 2007 року в Нідерландах прем'єр-міністр Ян Петер Балкененде знав свій графік роботи на день лише з того моменту, коли він сідав у машину.

Тактики/засоби

Не думайте про тактику на початку вашої кампанії. Коли ми говоримо про тактику, ми говоримо про інструменти, які використовуються під час кампанії й прямо залежать від загальної стратегії. Як сказав шведський стратег Бо Кругвік (Bo Krogvik): «Кампанії, які розпочинаються з вибору кольору постерів, приречені на поразку». Тактичні ходи, які ви робите, мають логічно виходити з вашої стратегії. Наприклад, платна реклама: чи атакуватимете ви конкурента негативними радіо й телевізійними роликами? Чи робитимете позитивну рекламу власної позиції? Чи розставите постери по всьому місту? Чи доставите листівки в кожному оселю? Чи покладетесь в основному на платну рекламу або безкоштовну?

Ваш вибір також залежить від багатьох інших факторів, а саме:

- Звичайно ж, гроші. Що таке бюджет кампанії? Створення і трансляція реклами достатньо дороге. Чим менший ваш бюджет, тим винахідливішим ви маєте бути. Незвичний план або грайливий виступ теж можуть привернути увагу ЗМІ (безкоштовна реклама).
- Волонтери. Чим більше волонтерів, тим більше можливостей у вас працювати з виборцями один на один (на вулицях або через листівки) під час кампанії.
- Політична культура. Хоча в Сполучених Штатах та у Великій Британії звичайним явищем є поливання брудом опонента під час кампанії, така негативна кампанія неприйнятна для багатьох інших країн.
- Ще одне питання — наскільки вільними є ЗМІ. Чи може ваша партія претендувати на висвітлення в медіа?
- За останні десятиліття виборці стали надзвичайно самодостатніми. Одностороннє спілкування — вже справа минулого. Тому сама по собі медіа-кампанія вже не ефективна: надзвичайно важливою є пряма робота з виборцями, а цього можна досягти за рахунок створення інтерактивних сайтів.
- Яка тактика найкраще підходить для вашого політичного лідера та вашого центрального послання? ЗМІ, які ви використовуєте, теж впливають на імідж вашого лідера. Наприклад, він може заявити про себе як про сучасного лідера, використовуючи новітні медіа. У вдалій кампанії центральне послання та засоби його передачі перегукуються між собою.

Центральне послання

Центральне послання — це серце всієї кампанії. Центральне послання — це короткий текст у 50–100 слів, який визначає, за що саме виступає партія. Це той маяк, до якого ви можете повертатися знов

і знов. Це те, що ви хочете донести до потенційних виборців. І якщо вам це вдасться, ви досягнете дуже важливої мети, бо це надає партії чіткий пізнаваний образ. Тому центральне послання має повторюватись у всьому, що робить партія протягом виборчої кампанії. Воно задає тон кампанії.

Центральне послання в основному складається з трьох елементів: проблема, рішення і напрямок.

Приклад центрального послання

Ми хочемо зміцнити нашу країну як в економічному, так і в соціальному плані. Кожен повинен отримати свою частину зростаючого добробуту та підвищеного рівня життя. Ми хочемо, щоб більше людей отримали роботу, а не залежали від допомоги по безробіттю. Ми прагнемо створити чесну систему оподаткування, менші за кількістю учнів шкільні класи, 30 000 додаткових робочих місць у сфері охорони здоров'я та поліцію, яка була б ближчою до людей. Ось за що ми боролись в останні роки. У XXI столітті ми хочемо мати країну, яка була б Сильною і Соціальною.

У цьому посланні містяться кілька ключових питань з відповідними обіцянками і гасло кампанії.

Ключове питання:	Більше робочих місць.
Обіцянка:	Більше людей отримають роботу, а не залежатимуть від допомоги по безробіттю.
Ключове питання:	Чесний розподіл багатства.
Обіцянка:	Справедлива система оподаткування.
Ключове питання:	Якісна освіта.
Обіцянка:	Менші за кількістю учнів шкільні класи.
Ключове питання:	Покращена охорона здоров'я.
Обіцянка:	30 000 нових робочих місць у сфері охорони здоров'я.
Ключове питання:	Безпека громадян.
Обіцянка:	Більше поліції, яка була б ближчою до людей.

Гасло: «Країна Сильна та Соціальна».

Це центральне послання пропонує виборцям угоду, яка має такий зміст: якщо ви (маючи на увазі різноманітні цільові групи) проголосуєте за нас, то саме це й отримаєте. Для сфери охорони здоров'я ми навіть встановлюємо конкретну цифру. Загальна суть послання: ось на що ви можете претендувати разом з нами.

Приклад іншого підходу — послання Робітничої партії Нідерландів на європейських виборах 2004 року

Чи хочемо ми й далі йти шляхом консервативної Європи з її загрозливим рівнем безробіття, системою охорони здоров'я, яка постійно дорожчає та постійним руйнуванням нашої соціальної безпеки? Чи не краще нам проголосувати за «Сильну та Соціальну Голландію» в Європі, щоб ми могли обмежити її втручання тільки тими сферами, де вона дійсно може допомогти: стимулювання економічного росту, створення нових робочих місць, боротьба з тероризмом та злочинністю, подолання забруднення навколишнього середовища та міграційна політика, яка була б жорсткою, але справедливою. Європа не повинна наслідувати приклад Голландії за прем'єрства Балкененде. Ось чому Робітничка партія підтримує створення нових робочих місць і міцну соціальну безпеку; пильний нагляд за кордонами з метою боротьби з торгівлею жінками, тероризмом і злочинністю; незалежну зовнішню та внутрішню політику безпеки замість того, щоб бути ручним цуциком Джорджа Буша; відкриті прозорі вибори члена Єврокомісії від Нідерландів. Це зробить країну Сильною і Соціальною в Європі.

Це послання більш ідеологічне. Воно не містить конкретних обіцянок, але намагається вплинути на почуття середньостатистичного виборця Робітничої партії. На відміну від першого послання, це — більш відверто опозиційне. Зверніть увагу на таку фразу як: «Європа не повинна наслідувати приклад Голландії за прем'єрства Балкененде».

Приклад поєднання першого та другого послань

В Америці знову ранок. Сьогодні на роботу підуть більше чоловіків і жінок, ніж будь-коли в історії нашої держави. За ставкою рефінансування на рівні 50 % від рекордних показників 1980 року 2000 сімей сьогодні придбають нові будинки. Це більше, ніж коли-небудь за останні чотири роки. Сьогодні по обіді одружаться 6500 молодих людей, а з інфляцією, вдвічі нижчою, ніж чотири роки тому, вони можуть з упевненістю дивитись у майбутнє. В Америці знову ранок, і за керівництва президента Рейгана наша країна впевненіша, сильніша і краща. Чому ж нам бажати повернутись до того, де ми були менш, ніж чотири роки тому?

Це послання — поєднання кількісних результатів та ідеологічного змісту.

Вимоги до послання

1. Зрозуміле: дайте старшокласнику прочитати послання. Якщо він його не розуміє, послання не підходить для кампанії.
2. Лаконічне: центральне послання має бути коротким і влучним.

3. Чітке: виборці не хочуть чути розпливчастих обіцянок, вони хочуть голосно і чітко почути, за що бореться партія.

4. Привабливе та надихаюче: виборці повинні мати певне відношення до послання. Це означає, що воно має бути емоційно забарвленим.

5. Доцільне: послання повинно відображати обставини на час виборів і досвід виборців.

6. Характерне: виборці мають одразу розпізнавати послання як таке, що походить саме від вашої партії, а не від якоїсь іншої.

7. Ввічливе і позитивне: послання пропонує виборцям тільки вибір. Воно не повинно містити ніяких насмішок над опонентами чи над самими виборцями.

8. Впевнене, але скромне: партія не монополізувала всю мудрість. Партія повинна бути впевнена у своєму посланні, але залишатись відкритою для нових ідей і розробок.

9. Варте довіри: послання має відповідати враженню, яке склалось у виборців про вашу партію. Тільки тоді ви зможете переконати їх проголосувати за вас. Саме тому послання не може радикально відрізнятись від того, як партія презентувала себе раніше. Послання й імідж, який воно просуває, має відповідати виборчій програмі, а головні пункти програми повинні міститись у центральному посланні.

10. Динамічне і стимулююче: звичайно, метою всього є переконати виборців прийти до виборчої урни і проголосувати за вашу партію.

Часті помилки та пастки

Центральне послання інколи може бути невдалим. Ось приклад неадекватного центрального послання:

Довіряйте Робітничій партії, тому що в нашій партії є дуже великий досвід управління. Ми підтримуємо ідею багатокультурного суспільства і виступаємо за те, щоб етнічні меншини вливались у суспільство, зберігаючи при цьому свою мову і культуру. Ми хочемо внести зміни до рівня потижневої оплати та закону про інвестиції в робочу силу, щоб збільшити рівень залучення людей на ринок праці. Ми не скасуємо оподаткування відсоткових ставок по іпотеці, але більше не дозволимо домовласникам використовувати додану вартість їх нерухомості на марнотратство. Для боротьби зі злочинністю ми створимо національний банк даних ДНК. Наша країна знаходиться у скрутному становищі, але з нами на чолі ви скоро побачите позитивні результати.

Пояснення помилок:

1. Занадто значний наголос на адміністративних питаннях: послання, яке зосереджується на технічних адміністративних питаннях, не сприймається виборцем. Таке послання плутає засоби з результа-

тами. Врешті-решт, управління — це тільки засіб досягнення мети. В посланні мова має йти про цілі, а не про засоби. Тому не користуйтеся фразами на кшталт: «тісніша співпраця державного та приватного секторів для покращення якості життя в цьому місті».

2. Внутрішня направленість: не фокусуйтесь на внутрішніх питаннях, до яких виборці не мають відношення. Переконайтесь, аби конфлікти всередині партії не впливали на кампанію і тим паче не потрапили до центрального послання. Центральне послання має бути однозначним, а не «тхнути» компромісом, якого ледве вдалося досягти.

3. Воно не актуальне: якщо послання занадто спирається на минуле, партію можуть піддати критиці за несучасність. Тому не рекомендується використовувати такі слова як «захищати», «зберігати», «запобігати» й «оберігати» в центральному посланні кампанії. Послання має чітко роз'яснювати, чого виборцям чекати від партії після виборів.

4. Забагато жаргону: деякі терміни, які щодня використовуються політиками й партійними функціонерами і є частиною стандартного партійного словника, абсолютно незрозумілі для пересічного виборця: він або не знає, або ж розуміє їх абсолютно не так, як би хотілося партії. Тому уникайте використання жаргону, так званого «бюрократичного стилю». Завжди перевіряйте це на комусь, хто не цікавиться політикою, даючи йому прочитати ваше послання.

5. Завуальована мова: іноді центральне послання містить фрази, які фактично нічого не означають. Вони можуть бути результатом важких компромісів або ж їх вставили, тому що потрібно було сказати про питання, щодо якого у партії ще не існує чіткої позиції. Викидайте такі фрази! Краще нічого не казати, ніж використовувати низку зайвих слів. Тому не пишійте чогось на зразок: «Зміни навколишнього середовища, з якими нам доводиться стикатись, вимагають потужних заходів. Ми постійно намагаємось розпочати діалог з цього питання з усіма зацікавленими партіями».

6. Негативні послання: такі послання достатньо ефективні. Викриття провальних політик чи невдалих планів інших партій, на протигагу своїм власним позитивним і далекоглядним планам, є частиною політичної гри. Ви маєте використовувати центральне послання для того, щоб виділити себе серед інших партій, тому не потрапте в пастку, лише негативно відгукуючись про інші партії чи використовуючи особистісні атаки на опонентів. Спирайтесь, натомість, на силу власних ініціатив.

7. Відсутність внутрішньої згоди щодо послання: повідомлення має об'єднувати всю кампанію. В кожній окремій частині кампанії послання має займати центральне місце. Іноді цієї мети не вдається

досягти, тому що під час кампанії деякі партійні діячі ставлять під сумнів певні частини послання. Такі протиріччя фатальні для будь-якої кампанії.

Ключові питання

Дуже важливо, щоб у кампанії висвітлювались саме ті погляди й завдання, які найбільше подобаються виборцям. Тому для створення центрального послання потрібно використовувати ті положення, які були б цікаві перш за все потенційним виборцям, а не ті, які цікавлять партію. Саме вони мають бути ключовими питаннями вашої кампанії. Це не означає, що ви повинні просто завоювати прихильність виборців. Не змінюйте своїх поглядів, аби потурати бажанням виборців, тому що це підірве довіру до вас. Дотримуйтесь власних цінностей та ідеології. Водночас важливо, щоб питання, які піднімаються у вашому плані дій, були такими, що хвилюють виборців. Ось чому важливо проводити дослідження думки виборців. Це можна зробити різними способами: опитування, фокус групи, анкети у некоштовних місцевих газетах або дебати у місцях великого скупчення народу (торгові центри й супермаркети). Застосовуйте якомога більше способів, щоб дізнатися про основні пріоритети виборців, і використовуйте їх для початку висловлення позиції партії під час дебатів. Переконайтесь, що ви постійно перебуватимете в курсі всіх тем і публічних обговорень у новинах. Саме на цих питаннях партії потрібно буде сконцентруватися під час кампанії, а позиція вашої партії щодо цих питань має бути зрозумілою кожному виборцю. Складіть список з 3-5 питань, не більше. Наприклад:

1. Більше людей отримають роботу, а не залежатимуть від допомоги по безробіттю.

2. Жодна дитина не залишить школу без атестата.

3. У кожному мікрорайоні буде дільничний поліцейський.

Крім основних питань партія може давати більш конкретні обіцянки чи поручительства. В 1997 році Британська Робітничка партія дала п'ять обіцянок, написаних на картках розміром з кредитку, які роздавались на вулицях, так звані «картки обіцянок». Ідея полягала в тому, щоб виборці могли перевірити ці картки через п'ять років і переконались, виконали лейбористи свої обіцянки чи ні.

П'ять обіцянок лейбористів виглядали так:

- Зменшити класи до 30 або менше учнів для п'яти-, шести- та семирічних дітей за рахунок коштів з програми допомоги малозабезпеченим учням (Assisted Places Scheme).

- Здійснити швидке покарання молодих затятих злочинців за рахунок скорочення вдвічі часу від арешту до винесення вироку.

- Перш за все скоротити список тих, хто очікує допомоги від національної системи охорони здоров'я шляхом лікування додаткових 100 000 пацієнтів за рахунок вивільнення 100 мільйонів фунтів стерлінгів, збережених від бюрократичних заходів у сфері охорони здоров'я.

- Зняти пільги з 250 000 осіб віком до 25 років і направити їх на роботу, використовуючи гроші, отримані з податків, які отримуються з приватизованих підприємств.

- Не підвищувати ставки на податок з доходів, зменшити податок на додану вартість і податок на опалювання в межах 5 відсотків, знизити інфляцію, а також, за можливості, відсоткову ставку від податку.

Такі заходи, говорячи зрозумілою мовою, є шляхом запровадження політики, що апелює до конкретних цільових груп. Вони є також поєднанням «класичних» соціально-демократичних аспектів, таких як освіта, охорона здоров'я та безробіття, з «нехарактерними» проблемами — скорочення податків і боротьба зі злочинністю.

Центральне послання: деякі заключні зауваження

Зрозуміло, що центральне послання буде розповсюджуватись не тільки командою кампанії, але й лідером партії, кандидатами та членами партії. Так, дуже важливим є широка підтримка центрального послання партією. Воно має співпадати з виборчою програмою та включати заяви, за допомогою яких партія ненавмисно відмежовується від власних минулих внесків до урядового чи муніципального управління.

Також дуже важливим є повторення центрального послання. Політики вважають, що виборці зацікавлені політикою так само, як і вони самі, але це далеко від реальності. Людина «з вулиці» присвячує лише дуже незначну частину свого часу чомусь, що вважається політичною думкою. Тому у тих не частих випадках, коли ви справді володієте увагою людей, є дуже важливим донести послання якомога чіткіше та бути надзвичайно переконливим. Центральне послання є корисним для забезпечення певної точки зору, яку ви весь час можете використовувати у промовах та інтерв'ю. Воно може бути перефразоване для різних цільових груп, але головна ідея має залишатися тією ж самою. Це інколи називається «одне послання, тисяча голосів»: центральне послання є закріпленим і недвозначним, але воно може бути висловлено багатьма способами, залежно від цільової групи, до якої ви звертаєтесь. Послання, пристосоване до соціальних трендів, набагато легше донести, ніж послання, що відкрито суперечить поточним тенденціям. Тож завжди намагайтеся сфокусувати своє послання на домінуючій тенденції у соціальному середовищі. Але якщо ви побачите, що ваше

повідання не сходиться з домінуючою тенденцією, існує одна втіха: кожна тенденція колись починалася з протилежної тенденції. Наприклад, хвилювання щодо небезпеки зміни клімату, про яку завжди попереджали партії зелених, були широко визнані тільки у 2006 році.

У вашого повідання має бути чітка ціль, незважаючи на те, чи ви звертаєтесь до однієї особи чи до групи людей, повного залу чи навіть цілого сегменту суспільства у національній виборчій кампанії. Чим більша група, тим складніше чітко донести вашу мету. Недоліком повідання, спрямованого на велику аудиторію, є те, що воно має бути висловлено більш розпливчато, бо звернено до пересічного виборця. Політичні кампанії неминуче націлені на великі групи людей. Це зумовлює важливість уміння розрізняти окремі цільові групи у загальній групі та формулювати окремі повідання для кожної з них у форматі загального основного повідання.

Цільові групи

Політики часто хочуть звернутися до всього населення, що є поширеною пасткою. Намагатися це зробити у виборчій кампанії є марнуванням грошових ресурсів та енергії. Партія має визначити, де саме мешкають її виборці та який саме її електорат. Ви можете згодом визначити окремі цільові групи електората (молоді люди, люди старшого віку чи етнічні меншини) та створити конкретне повідання для кожної з них на основі головного повідання кампанії. Майже немає обмежень у тому, як саме може бути поділений електорат на менші групи — відповідно до віку, етнічного походження чи релігійних переконань, міста чи регіону, хобі чи інтересів тощо. Створення мікроповідання для мікроцільових груп може бути дуже корисним і цінним. Однак ступінь, до якого ви можете це робити і до якого це буде ефективно, залежить від засобів, що ви їх маєте у своєму розпорядженні задля залучення цих мікрогруп. Це включатиме часто дорогі канали спілкування, такі як пряма пошта, реклама у спеціальних виданнях, культурні заходи чи специфічні телепрограми. Головним правилом є намагання зробити це особистісним. Важливим є і різноманітність. Ваша партія може звернутися до студентів через студентські публікації, Інтернет, студентські асоціації чи об'єднання, заходи в університеті, студентські засоби масової інформації тощо.

Іншим варіантом є складання чи купівля бази даних людей з конкретних цільових груп. Тут партія повністю залежить від існуючих реєстрів виборців та електоральної системи. У виборах 2002 року Робітнича партія Нідерландів не мала ніякої інформації щодо виборців, які ще коливались у своєму виборі, тому що у цій країні партійна належність виборців не реєструється, і Нідерланди не мають системи

виборчих округів (уся країна функціонує як єдиний виборчий округ). Задля прямого контакту з виборцями Робітнича партія викупила базу даних в електорально важливих регіонах країни. У цих регіонах 300 000 людей були опитані по телефону щодо їх політичних уподобань, і згодом була зібрана база даних про 150 000 потенційних виборців Робітничої партії.

Ще одним способом збору даних про виборців є передвиборні поїздки й виступи. Звичайно, це потребує великого обсягу волонтерської роботи. У своїй кампанії 2005 року Британська Робітнича партія поставила собі за мету розіслати сім разів персональні звернення до усіх виборців, що вагаються, у критичних округах по телефону, смс-повідомленнями, електронною поштою чи прямим листом. Окружна виборча система Великобританії робить важливим орієнтацію на так звані маргінальні місця. На виборах 2005 року біля 100 з більш ніж 600 виборчих округів були маргінальними місцями. Саме тому на ці 100 виборчих округів було затрачено найбільше енергії.

Крок 1. Електорат

Першим кроком має бути розділення загального електорату (усіх виборців) на три групи:

- Люди, що завжди голосують за вас.
- Люди, що роздумують над голосуванням за вас (ще не визначились).
- Люди, що вже визначились голосувати за іншу партію.

Третя група людей уже є програшною, тому що ви не зможете переманити їх голоси, а всі намагання це зробити є даремною тратою енергії. Передвиборна боротьба має сфокусуватися на групі виборців, які ще не визначились, так званих виборцях, що вагаються, або «плаваючих виборцях». Щоб отримати їх голоси, вам необхідний гнучкий підхід, спрямований на специфічні цільові групи, кожна з яких потребує індивідуально розробленого послання.

Електорат вашої партії теж має бути поділений на три групи:

- Потенційні виборці, яких знову потрібно залучати, тому що вони розглядають можливість голосувати за іншу партію. Це — справжнє поле бою.
- «Слабкі» виборці, які можуть взагалі не голосувати. Не те, щоб вони розглядали можливість голосування за іншу партію, їх просто потрібно переконати взагалі піти проголосувати.
- «Сильні» виборці, які будуть голосувати за вас, незважаючи ні на що, і які можуть бути мобілізовані для кампанії.

Ясно, що більшість вашої енергії та фінансових ресурсів мають бути витрачені на «потенційні» та «слабкі» голоси. Важливим є те,

що слабкі виборці є мотивованими піти проголосувати, і те, що потенційні виборці є переконаними голосувати за вашу партію. У сучасній демократії партії в основному залежать від бази своїх виборців плюс певна кількість голосів тих, що вагаються, якими вони можуть заручитися. Отже «слабкі» та потенційні прибічники — це групи, на які потрібно орієнтуватись. Але це несе за собою ризик, що ви ігноруєте власну базу прибічників («сильних» виборців). Цьому потрібно запобігати будь-яким чином, бо якщо ви втратите цю базу підтримки, то вся ваша кампанія приречена. Найкращим шляхом запобігти цьому є залучення основних прибічників до вашої кампанії задля розповсюдження основного послання. Тобто потрібно інвестувати багато часу на початковій стадії для переконання їх у головному посланні, щоб вони самі стали посланцями у цій кампанії.

Крок 2. Визначення конкретних цільових груп

У власному електораті ви теж можете визначити конкретні цільові групи та спрямувати своє послання саме до них. Цільові групи для політичних партій стають все більш і більш розповсюдженими. Традиційна політична партія як широкий рух, який представляє інтереси чітко окреслених соціальних класів (робітників, підприємців, етнічних і релігійних груп), — пережиток минулого. Все більше і більше виборців пливають за течією, голосуючи то за одну, то за іншу партію. У минулому партії зверталися до чітко окресленої звичайної бази підтримки, тоді як зараз їм потрібно фокусуватися на тих цільових групах, з якими вони мають особливий зв'язок (матеріальний чи ідеологічний) і які, за сподіванням, сформуують велику кількість виборців. Це означає, що ви повинні намагатися встановити зв'язок з інтересами своєї цільової групи. Для того, щоб це зробити, вам потрібно ще під час складання виборчої кампанії вирішити, які групи ви хочете виокремити. Наприклад: політична партія хоче боротися за кращий фінансовий стан працівників сфери охорони здоров'я. Тоді цільова група цієї партії буде складатися з працівників охорони здоров'я та людей, що залежать від сфери охорони здоров'я. Знаючи це, партія може планувати візити до установ охорони здоров'я, фокусуючи їх маркетинг на цих цільових групах, визначати, які засоби масової інформації використовувати, та, мабуть, висувати людей, що належать до цієї цільової групи, як кандидатів.

Перелік стандартних цільових груп

Молоді люди, люди похилого віку, етнічні меншини й жінки є розповсюдженими цільовими групами у виборчій кампанії. Для кожної з них ви повинні розробити послання (у межах вашого головного

послання), що буде звертатись до кожної з цих груп. Ви також маєте скласти список засобів масової інформації, які ви можете використати для кожної цільової групи, та проблем, що хвилюють їх найбільше, а також адаптувати свою комунікацію до їхньої мови. Нижче наведені стандартні цільові групи.

Молоді люди

Якщо ви хочете звернутись до молодих людей, важливим є демонстрація того, що ваша партія розглядає їх як важливу групу. Ви можете зробити це шляхом об'єднання інтересів молоді у вашому виборчому посланні, знаходячи аспекти, що їх стосуються, та висуваючи молодих кандидатів на парламентські місця. Так ви чітко вказуєте, що політика й особливо ваша партія приймає до серця інтереси молодих людей. Це — дуже неоднорідна цільова група з величезною кількістю субкультур і різним рівнем освіти: до студентів університетів потрібен один підхід, а до молодих робітників — абсолютно інший. Багато молодих людей цікавляться спортом, музикою, танцями, театром і всім, пов'язаним із новітніми засобами масової інформації. В Нідерландах одними з найважливіших тем для молодих є забруднення навколишнього середовища та міграційна політика. Як один з ходів можна використати агітаційну листівку, на якій були б зібрані всі ці пункти, спеціально написані для конкретної групи молодих людей. У зв'язку з тим, що дуже мало молодих людей ходять на політичні збори із власної волі, дуже важливо відвідати ті місця, де вони зустрічаються: нічні клуби, молодіжні центри, спортивні клуби, Інтернет і студентські спілки, й перевести спілкування на їх інтереси. Вони не витратять багато часу на вас, тому потрібні короткі та швидкі повідомлення.

Жінки

Жінок можна залучити, звертаючись до особливих тем і висуваючи жінок-політиків. У багатьох країнах існує велика різниця між кількістю політиків чоловіків і жінок, тому ви можете заохотити їх голосувати за те, щоб більше жінок потрапили до парламенту. (Звичайно, це спрацює лише тоді, коли у вашій партії є кандидати-жінки.) Питання, які найбільше хвилюють жінок у Західній Європі: як поєднувати роботу з піклуванням про дитину, безпека, домашнє насильство та охорона здоров'я. Обов'язково переконайтесь, що кандидати-жінки не менш яскраво представлені у вашій кампанії, ніж кандидати-чоловіки. Врешті-решт, жінки — це більше 50 % виборців!

Батьки

Батьки переймаються такими питаннями: програми піклування про дитину та безпека в школах і поза ними. Пильнуйте, щоб ви не звертались виключно до матерів, коли піднімаєте ці питання. Ви мо-

жете провести зустріч з батьками стосовно небезпечних транспортних ситуацій по дорозі до школи, щоб виявити, у чому полягають головні проблеми. Така зустріч дасть можливість висловити погляди, виражені в програмі вашої партії.

Завершення стратегії кампанії

Нагадаємо, що основними елементами стратегії є: мета кампанії, лідерство, тактики/засоби, центральне послання і ключові питання, цільові групи. Якщо все піде добре, всі вони сприятимуть створенню виграшної стратегії. Нижче подано кілька прикладів стратегій, які ви можете використати.

Якщо ви в опозиції, ваша кампанія повинна підкреслити зміни й оновлення та розпочати атаку на існуючий порядок за рахунок нового лідера, нової команди та проникливої й оновленої програми з позитивним змістом, який обіцяє зміни. Ось деякі гасла, типові для таких кампаній: «Краще життя для всіх», «Правильний вибір», «Голландія заслуговує на краще», «Так, ми можемо», «Свіжий початок», «Нова енергія».

Інша стратегія, яку ви можете застосувати, перебуваючи в опозиції, це змалювати результати діяльності діючого уряду в найчорніших тонах, згадуючи водночас, як погано жилося вашому місту чи країні за режиму інших партій. Таким чином ви можете переконати виборців, що тільки голос за вашу партію може відвернути хвилю негараздів. Типові слогани таких кампаній: «Голосуйте проти», «Припиніть ісламізацію Голландії», «Скажіть «ні» цій адміністрації», «Лейбористи не працюють».

З іншого боку, якщо ваша партія була в уряді й принесла кілька позитивних змін, ви можете зіграти на цьому успіху. Гасла, типові для таких кампаній: «Дайте прем'єр-міністру закінчити свою справу», «Багато зроблено, багато ще треба зробити», «Вам краще, ніж було чотири роки тому?» Ви маєте посилатися на те, що більшість виборців розуміють, що чотири роки замало, щоб запровадити довгострокову політику, і готові надати вам другий шанс, що забезпечить вам попередню перемогу.

Багато партій намагаються виграти вибори, звертаючись до страхів народу. Вони залякують виборців, посиляючись на сумнівні кроки опонентів у певних галузях. Наприклад, соціал-демократи часто стикаються зі звинуваченнями у марнотратстві та бажанні тільки й збільшувати податки; з іншого боку, консерваторів і лібералів часто звинувачують у постійному бажанні скоротити державні видатки та служінні інтересам багатих людей. Гарним прикладом слогана кампанії, яка базується на страхах людей, є гасло Сербської Демократичної партії:

«Ні повернення до жахливих 90-х» або інший приклад: «Нова Робітнича партія — нова загроза».

Нарешті, вся стратегія може концентруватися на популярності лідера. Це, зокрема, ефективно, якщо лідер був успішним прем'єр-міністром останнього уряду. Появи лідера на публіці займають чільне місце у кампанії такого типу. Типові гасла: «Дайте Лабберсу (Lubbers) закінчити роботу», «Обирайте Кока (Кок)», «Мені подобається Іке (Іке)». Під час виборів 2003 року в Нідерландах Робітнича партія систематично підкреслювала, що виборці мають голосувати за «Воутера Боса з Робітничої партії».

Політична ситуація може змінитися під час кампанії. Можуть виникнути нові політичні питання, популярність партії може зрости або знизитись під дією зовнішніх факторів. Стратегія, визначена на початку кампанії, може бути змінена. Наприклад, під час виборів 2003 року в Нідерландах Робітнича партія змінила свою стратегію на півдорозі: на початку кампанії метою було повернути місця в парламенті, втрачені на попередніх виборах. А під час кампанії виявилось, що партія здобула неочікувану підтримку за опитуваннями, тому за тиждень до виборів мета була змінена на здобуття найбільшої кількості місць у парламенті та висунення лідера партії на пост прем'єр-міністра. На виборах 2006 року ситуація була протилежною. Робітнича партія розпочала передвиборну кампанію з наміром стати найбільшою партією в парламенті та висунути лідера партії на пост прем'єр-міністра зі спонукаючим посланням про майбутнє країни. В кінці передвиборної кампанії стратегія змінилася на мінімізацію втрат електорату з простим посланням про головні соціал-демократичні цінності.

Вправи зі стратегії

- *Під час вашої презентації на предмет лідерства дуже ефективно проводити блоки питань і відповідей. Перед тим як показувати ваш аркуш з переліком якостей лідера, запитайте групу про те, чого, на їх думку, люди очікують від лідера. Зробіть список цих якостей на аркуші, а потім покажіть перелік, який ви підготували для презентації.*

- *Сформулюйте реалістичну мету та шлях її досягнення. Поділіть учасників на групи по 3–6 чоловік. Попросіть їх сформулювати головну мету на основі їх власного досвіду. Це не мусить бути широкомасштабна, всеохоплююча мета, а щось скромніше. Краще, якщо учасники оберуть мету, яка їх безпосередньо стосується, таку як, наприклад, місцева проблема для членів міської ради; або, якщо учасники тренінгу є молодими людьми, питання, близьке їм по духу. Проінструкуйте їх, що вони мають розробити стратегію досягнення цієї мети за обмежений період часу (не більше півгодини). Потім учасники мають перевірити,*

чи відповідає їх мета всім вищезгаданим вимогам. Це має призвести до процесу узгодження, який, у свою чергу, створить нову мету, відмінну від тієї, з якої вони починали.

- Якщо ви працюєте з людьми, які здаються недосвідченими, цю справу можна розбити на кілька частин. Невеликі групи:

- складають свої цілі, а потім презентують їх усій групі для обговорення; визначають людину, яка приймає рішення;

- складають профіль для людини, яка приймає рішення, і презентують його всій групі для обговорення;

- проводять мозкову атаку з приводу засобів ведення агітації (телефонні дзвінки виборцям, агітаційні листи, агітація в мережі, мітинги, марші протесту, статті в газетах тощо);

- складають план дій на найближче майбутнє (на час передвиборної кампанії, до наступного з'їзду партії та ін.).

- Організуйте змагання. Поділіть аудиторію на групи по 5 чоловік. Вони мають виробити три особливі «ходи», які планують застосувати у своїй кампанії. Найкращий «хід» отримає нагороду.

- Попросіть у невеликих групах створити центральне послання кампанії, яке б містило принаймні один слоган та 3–5 ключових пунктів.

- Виберіть важливу цільову групу для вашої партії. Опишіть у вашій презентації основні характеристики цієї групи і поясніть, чому саме вона важлива для вашої партії. Потім попросіть кожну невелику групу придумати один захід під час кампанії, один відповідний інструмент кампанії і одне маленьке послання для цієї цільової групи.

Знайте вашого опонента:

СВОТ (SWOT) аналіз — ситуаційний аналіз

Перед початком кампанії вкрай необхідно провести СВОТ аналіз. Такий аналіз надасть вам інформацію про те, на чому базувати свою стратегію. Заповніть таблицю 1. Під час СВОТ аналізу ви просто складаєте список усіх потенційних сильних сторін, слабких місць, можливостей і загроз вашої кампанії. Сильні сторони та слабкі місця відносяться до внутрішніх факторів, це — характерні риси вашої партії: скільки грошей і волонтерів ви маєте у розпорядженні? Наскільки вправні ваші політики? тощо. Можливості та загрози відносяться до зовнішніх факторів (Що відбувається за межами вашої партії? Як ідуть справи в інших партій? У якому стані знаходиться економіка? Яку роль відіграють ЗМІ?).

Під час проведення СВОТ аналізу завжди запитуйте себе:

- Чи повністю я відвертий? Чи є те, що я записую, правдою?
- Чи об'єктивні джерела інформації, які я використовую?

- Чи не є мій СВОТ аналіз занадто розпливчастим, чи він конкретизований і придатний для практичного застосування?

Таблиця 1

Внутрішні фактори (все, що відбувається всередині партії)	
Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі місця
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Зовнішні фактори (середовище, з яким партії потрібно працювати, все суспільство)	
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Приклад СВОТ аналізу Робітничої партії Нідерландів тід час національних виборів 2003

Внутрішні сильні сторони: новий лідер, нові кандидати до парламенту, узгоджена соціальна й економічна програми.

Внутрішні слабкі місця: прихильники партії розчаровані після програних виборів 2002 року; відсутність належних коштів; недосвідчена команда кампанії.

Зовнішні можливості: партія активно займається вербуванням; діючий уряд дуже непопулярний; страх економічної кризи та зростаюче безробіття.

Зовнішні загрози: виборці, в цілому, досить критично ставляться до партії; ЗМІ знову почали негативно ставитись до партії; коротка кампанія, недостатньо часу.

Під час створення кампанії дуже важливо спробувати перетворити слабкі місця на можливості, а сильні сторони використати, щоб нейтралізувати загрози.

Наприклад:

Новий лідер і нові кандидати можуть приємно вразити ЗМІ. Це значно збільшить обсяг безкоштовної реклами, що збереже кошти на платну рекламу.

Якщо виборцям уже набрид діючий уряд, вони можуть прихильніше поставитися до нових лідерів і нових кандидатів.

Соціальна програма партії може зменшити страх безробіття, а потужна економічна програма обіцяє підняти економіку.

Таблиця 2 наглядно це демонструє.

Таблиця 2

СВОТ аналіз	Зовнішні можливості		Зовнішні загрози	
	1.	2.	3.	1.
Внутрішні сильні сторони	1.	2.	3.	Поедняйте три внутрішні сильні сторони із зовнішніми загрозами
Внутрішні слабкі місця	1.	2.	3.	Поедняйте три внутрішні слабкі місця із зовнішніми загрозами

Вправа

Для того, щоб визначити позицію вашої партії, ви можете поділити учасників на групи й попросити їх зробити СВОТ аналіз партії, молодіжної організації, жіночої організації і т. под. Це змусить їх пильніше придивитися до внутрішніх сильних сторін і слабких місць партії та її зовнішніх можливостей і загроз. Під час обговорення зверніть увагу на те, чи дійсно учасники розрізняють внутрішні та зовнішні фактори. Потім аналіз демонструється на пленарному засіданні та використовується як контрольна точка для подальшого просування кампанії, наприклад, під час написання центрального послання. Проінформуйте учасників, що вони мають бути якомога об'єктивнішими й чеснішими у своєму аналізі. Після проведення СВОТ аналізу, предметом якого була власна партія, учасники можуть зробити те саме з партіями політичних опонентів. Роздрукуйте і роздайте таблиці, подані вище, та дайте 20 хвилин, щоб їх заповнити й підготувати матеріал для обговорення.

Партія, яка хоче провести дослідження з метою покращення результатів передвиборної кампанії, має прийняти ряд рішень: проводити дослідження самостійно чи залучати зовнішні ресурси, і якщо так, то які саме; яке саме дослідження проводити; яким чином опитувати респондентів, як побудувати опитування, як організувати фокус групу. У цьому розділі мова йтиме про деякі з цих питань.

Існує багато варіантів проведення дослідження: опитування по телефону, особисто або за допомогою мережі Інтернет. Таке дослідження, якщо воно проводиться напередодні важливих виборів, може допомогти у визначенні стратегії кампанії. Це схоже на вимірювання суспільної температури лікарем і може забезпечити партію великою кількістю потрібної інформації, аби адекватно відреагувати на зміну поточної ситуації та вподобань електорату. Інший варіант використання результатів дослідження — з'ясувати, як виборці реагують на лідера, плани, програму, плакати, листівки тощо. Правильно організоване дослідження може вберегти від певних помилок і може або підтвердити, або спростувати попередні припущення. Зазвичай проведення дослідження коштує дорого, але існують дешевші альтернативи, деякі з яких можуть бути реалізовані партією самостійно. Головне, щоб користь проведення дослідження не була предметом дискусії серед керівників партії. Адже тільки в тому випадку, коли ключові фігури партії серйозно до нього ставляться, можна досягти значних результатів, і тільки тоді дослідження може посилити ефект передвиборної кампанії. Політики не люблять невизначеності. Рішення, які вони приймають, зазвичай є вкрай важливими для майбутнього партії або її успіху на виборах. Ось чому політикам так подобаються дослідження: вони показують їм чітку картину і, як наслідок, дають сміливість приймати рішення. Водночас така позиція є найбільшою пасткою, бо, як правило, справжнє розуміння ситуації приходить лише після виборів. Ніколи не можна покладатись виключно на дослідження. Це може перешкоджати рішучості (так званий «параліч аналізу»). Стережіться, якщо результат вашого дослідження — висновок про потребу проведення подальшого дослідження, адже воно — це лише інструмент, який ніколи не має стати самоціллю.

Дослідник

Зважаючи на вищесказане, дослідник відіграє важливу роль в команді, що відповідає за проведення кампанії. Йому належить останнє слово у виробленні стратегії та девізу, а також в оцінці лідера партії. Він передає цю високочутливу інформацію керівництву партії або всій партії, тому важливо, щоб дослідник був довіреною особою. Адже медіа й опоненти так само докладають максимум зусиль, аби отримати конфіденційну інформацію про партію-конкурента. Хоча дослідник і посідає в команді чільне місце з проведення кампанії, він, однак, не має жодних важелів для прийняття рішень. З іншого боку, він має великий вплив на напрямок, який обере партія і, відповідно, кампанія. Це може призвести до того, що результати роботи дослідника стануть предметом обговорень. Тоді дослідження або стратегічні поради, подані дослідником, можуть бути поставлені під сумнів. Якщо можливо, цього необхідно уникати. Краще, якщо дослідник працює на допоміжному полі.

Деякі види досліджень

Дослідження, що знаходяться у вільному доступі

Безперечно, існують дані, що знаходяться у вільному доступі та можуть бути корисними для партії. Наприклад, існують компанії з проведення соціологічних досліджень, які продають свої дані різним медіа. Канали телебачення інколи укладають угоди з такими компаніями, аби щотижня інформувати населення про можливі результати голосування. В Інтернеті зазвичай можна знайти результати за більш тривалий проміжок часу. Компанії можуть досліджувати думку виборців з широкого кола питань: що вони думають про зростаючий рівень злочинності в їхній країні або як вони ставляться до купівлі нових реактивних винищувачів для повітряних сил. Інші соціологічні компанії наймаються міськими радами з метою вивчення думки громадян щодо питань місцевого значення. Звичайно, таку інформацію потрібно збирати, але варто також враховувати її обмеженість. Не всю інформацію можна використовувати беззастережно.

Іншим цікавим інформаційним ресурсом є Євробарометр: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm. З цього джерела можна довідатись, що думають європейці про такі різноманітні речі як електромагнітні поля, допомогу на цілі розвитку або політику в сфері сільського господарства.

Останнім часом особливої популярності набули он-лайн опитування. Хоча статистично це не обґрунтовано. На жаль, медіа інколи використовують результати таких опитувань як достовірні джерела для підготовки репортажів новин. Не варто сприймати такі довільні опитування серйозно.

Проведення власного дослідження

Точкою відліку кожного нового опитування слід вважати власне попереднє опитування. Для початку слід відповісти на ключове запитання: що вже відомо про вашу партію та про партію опонентів? Відповівши, слід починати підготовку нового дослідження. Кампанія Робітничої партії в Нідерландах 2002 року мала бюджет 2,5 мільйони євро, 25% з яких були витрачені на опитування! Більшість партій залучають до цієї роботи професійні соціологічні компанії, оскільки цей напрямок є занадто спеціалізованим, аби братися за нього самостійно. Такі компанії мають досвід, базу людей, які можуть бути залучені до опитування, та випробувані методи роботи. Звичайно, дуже важливо правильно обрати компанію. Плюсом буде розуміння, яке саме опитування може знадобитись у майбутньому. В такому випадку вже на початку можна обрати компанію, здатну провести наступне дослідження.

Опитування громадської думки

Після обрання того, хто має проводити дослідження, слід перейти до базисних оцінок. Припустимо, ми маємо справу зі звичайним опитуванням громадської думки, під час якого певна кількість респондентів відповідає на велику кількість запитань (по телефону чи, все частіше, он-лайн). Це дозволяє отримати зріз сучасного стану речей у країні. Що люди думають з приводу важливих питань? Як ставиться до цих питань партія? Що думають з цього приводу опоненти? Як люди ставляться до лідера партії та лідерів інших партій? Ставлячи перед собою подібні запитання, можна отримати ширше уявлення про умови, в яких відбуватимуться вибори. Також варто запитувати людей, як вони планують голосувати, і чи є шанс змінити їхню думку на користь вашої партії. Це дозволить визначити, хто є вашим основним електоратом і де прихований потенціал для збільшення електорату (виборці, які ще остаточно не визначились). Ці ключові оцінки мають стати основою для всіх подальших опитувань. У наступних опитуваннях ці дані дозволять побачити, що змінилося і чому. Для того, аби основні оцінки були надійними, потрібно не менше 1000 респондентів, але чим більше, тим краще. Якщо ви хочете розмежувати отримані результати за цільовими аудиторіями, потрібно не менше 2000 чоловік, якщо, звичайно, бюджет дозволяє опитати таку кількість людей. Одне інтерв'ю має тривати не більше 20 хвилин, що треба брати до уваги під час складання запитань анкети. Також не треба забувати, що треба буде зателефонувати набагато більшій кількості людей перед тим, як набереться потрібна 1000 відповідей. Через зростання сектору телемаркетингу все більшу кількість людей дратують «телефонні спамери», коли дзвонять (часто під час обідньої перерви) і пропонують певні

товари й послуги. Якщо люди не можуть зараз розмовляти, не варто наполягати, аби вони спілкувались з вами, але спитайте, чи можете ви зателефонувати пізніше. Он-лайн анкетування не страждає від цих проблем, адже анкети зазвичай розсилають людям, які попередньо погодились на участь в опитуванні.

Фокус групи

Інформація, зібрана на основі попередніх оцінок, може бути корисною для проведення наступних досліджень, наприклад у фокус групах. Це відносно недорогий спосіб проведення досліджень. Фокус група — це зазвичай група приблизно з 10 чоловік, які протягом двох годин ведуть дискусії на різні теми під головуванням дослідника. Їх також можна попросити заповнити анкету. Головна перевага фокус груп — плідне спілкування між головуючим і самими учасниками. Часто такі дискусії дають корисну інформацію, як доробок для подальшого кількісного аналізу (на кшталт опитувань громадської думки).

За фокус групою спостерігають інші члени партії, принаймні член виборчої кампанії, відповідальний за дослідження, але краще, якщо це буде менеджер кампанії, який потім імплементуватиме результати дослідження. Вони спостерігають за групою через систему відео спостереження. Дискусія записується на одну чи більше відеокамер. Роль головуючого, на відміну від головуючого на засіданнях, є важливою. Він має підтримувати дискусію, слідкувати за регламентом і вчасно ставити потрібні запитання. Під час усієї дискусії він має залишатись нейтральним. І насамкінець, фокус група потребує копіткої підготовки. Особлива увага має бути прикута до таких аспектів:

- Вибір учасників. Потрібно правильно вибрати людей, які змогли б відповісти на поставлені запитання. Зазвичай це люди з певних цільових аудиторій, наприклад виборці, що коливаються між вашою партією та партією опонентів, або виборці, які голосували за вашу партію на останніх виборах, але мають намір голосувати за іншу партію на майбутніх виборах. Або, можливо, ви захочете вибрати людей зі специфічних цільових груп, таких як люди похилого віку, студенти, молоді батьки або представники нацменшин. Багато партій покладаються на експертизу агенцій з проведення опитувань, які мають великі бази даних, до яких вони можуть звернутись під час проведення такого типу опитування.

- Призначте кваліфікованого головуючого, який буде обізнаний з усіма деталями підготовчого процесу. Важливо, аби головуючий чітко розумів, яку саме інформацію партія розраховує отримати. Як головуючий ви виступаєте приймаючою стороною для фокус групи. Ви особисто вітаєте всіх учасників, потискаєте їм руки, а потім про-

сите представитись аудиторії. Запам'ятайте їх імена й уважно слідкуйте за тим, аби звертатись до них поіменно під час засідання, але не звертайтеся до жодного з них за прізвиськом, попередньо не отримавши дозволу. Під час знайомства впевніться в тому, що ви дізналися про них більше, ніж просто ім'я, адресу, професію тощо, ставлячи особисті запитання, аби зламати кригу. Ви можете запитати, як вони люблять проводити свій вільний час або чи є в них домашні улюбленці. Зробіть усе, аби кожен почувався вільно. Поясніть, яка мета опитування, повідомте, що дані збираються анонімно, і що інші люди спостерігатимуть за дебатами. Наголосіть на тому, що немає «правильних» або «хибних» відповідей на поставлені вами запитання, тому важливо, щоб вони дійсно говорили те, що думають. Як головуючий переконайтесь, що ви не ставите нав'язливих запитань на кшталт: «Чи не думаєте ви, що наша країна знаходиться у стані занепаду?». Краще запитайте: «Що ви думаєте про стан нашої країни?» Головуючий має бути справжнім віртуозом із глибоким розумінням політики. Тим, хто знає, коли і як поставити правильне запитання, хто може плавно перейти від загальних питань (наприклад, «безпека в нашій країні») до рівня особистого досвіду («Чи боїтеся ви виходити з дому вночі?»). Головуючий має бути здатен встановлювати баланс між людьми, що привертають до себе в розмові занадто багато уваги, і тими, хто поводить себе так сором'язливо, що їх ледве чути. Поради, як цьому навчитись, ви знайдете в розділі про зустрічі. Головуючий має бути досвідченим переговорником, здатним виражати свою думку за допомогою як вербальних, так і невербальних засобів.

- Оберіть хороше приміщення з усім потрібним обладнанням: не велике і не маленьке. Забезпечте достатню кількість їжі та напоїв. Словом, зробіть так, щоб люди почували себе комфортно.

- Підготуйте хороший регламент, який би дозволив головуючому поставити всі запитання, на які партія хоче отримати відповідь. Регламент має включати похвилинні вказівки стосовно того, що має обговорюватись. Це не значить, що дискусія не може відхилитись від регламенту. Головуючий може оголосити перерву або дати учасникам анкету, якщо він хоче порадитись зі спостерігачами. Він може також скористатись мобільним телефоном, аби спостерігачі надіслали йому подальші інструкції.

- Ретельно підготуйте анкету. Учасникам зазвичай роздають анкети до, під час та після дискусії, аби зібрати додаткову інформацію. Ці анкети можуть включати запитання про політичні вподобання, але вони також можуть використовуватись для тестування слоганів і політичних послань. Якщо ви хочете протестувати рекламний ролик, листівки чи постери, переконайтесь у відсутності технічних не-

справностей, таких як збої в роботі комп'ютера, DVD-програвача чи телевізора.

Визначте заздалегідь, якою кількістю інформації ви плануєте поділитися з учасниками. Чи хочете ви, аби вони наперед знали, хто замовив це дослідження? Чи плануєте відкрити це протягом дискусії або тільки по її закінченню?

Члени фокус груп мають бути впевнені, що результати залишатимуться анонімними. Ремарки, зроблені в ході дискусії, ніколи не мають приписуватись окремим особистостям. Також варто віддячити учасникам за їх вклад, нагородивши, приміром, подарунковими сертифікатами.

Недоліки фокус груп

Фокус групи мають два основні недоліки. Перший полягає в тому, що результати дослідження визначатимуть подальший напрямок руху партії. Тому постійно тримайтеся вашого власного політичного компаса. Пам'ятайте, що фокус групи мають свою внутрішню динаміку і не репрезентують більшість суспільства. З пересічним виборцем ви ніколи не зможете дозволити собі провести дві години, аби обговорити плани партії в деталях. Якщо фокус група проявляє ентузіазм щодо планів вашої партії лише наприкінці зустрічі, це означає, що ваші плани потребують занадто багато додаткових роз'яснень. Фокус групи — це лише інструмент, тому, якщо ви хочете більшої конкретики, вам потрібно провести більш репрезентативне опитування. Але якщо ви почнете обговорювати у фокус групі, чи потрібні фокус групи, ви одностайно звернули на хибний шлях.

Другий недолік, протилежний до попереднього: якщо ваша партія занадто впевнена, що вона невразлива до зовнішнього тиску, ви можете не організувати фокус груп.

Інші види досліджень

Інший вид досліджень — оцінка політиків за допомогою вимірювального пристрою вподобань. Дайте аудиторії можливість подивитися дебати або виступ і за допомогою пультів зафіксувати свою думку з приводу того, виступає ваш лідер добре чи погано. Результат їхнього постійного оцінювання має відображатися в окремому рядку на екрані. Якщо лідер виступає посередньо, лінія залишається посередині, якщо добре — здіймається вгору, якщо погано — опускається донизу. Такий метод може також використовуватись для випробування промов під час їх підготовки. Таким чином можна також визначити, який тип поведінки вашого лідера найбільше імпонує аудиторії: чи подобається він людям, коли говорить з обуренням, чи викликає більше симпатій, коли залишається спокійним і врівноваженим. Такі тестування

є ефективним методом переконання лідера в необхідності змін у його публічних виступах.

Дешевими й ефективними шляхами проведення дослідження є детальне опитування й анкетування на вулиці. Детальне опитування дещо схоже на фокус групу, але лише з одним учасником. Під вуличним анкетуванням зазвичай розуміють групу з членів партії, «озброєних» анкетами, які виходять на вулиці та намагаються дізнатись у перехожих, що вони думають про політику на місцевому рівні. Це — швидкий спосіб збирання корисної інформації для передвиборної кампанії. Для політиків пряме спілкування з людьми має бути звичною практикою, адже воно дозволяє виявити, які проблеми є в людей, що їх найбільше непокоїть, проте дуже часто політики уникають таких контактів.

Вправа

Використайте рольову гру для закріплення практики проведення фокус групи.

Учасників тренінгу розподіляють на членів групи, членів партії та дослідників, які готують та проводять засідання фокус групи. Вони мають скласти стислий регламент і підготувати відповідні до завдань дослідження запитання. Один з дослідників призначається головуючим, інші — спостерігачами. В кінці дискусії вони мають визначити, чи на всі запитання була дана відповідь. Якщо так, то наскільки вичерпно.

Ефективні зв'язки з громадськістю надзвичайно важливі для партії, навіть у більшій мірі під час довгих періодів між виборами, ніж під час місяців виборчої кампанії. І зв'язки партії достатньо ефективні, якщо вони є інтегрованою частиною стратегії. Як ішлося в розділі про стратегію, вся справа полягає у визначенні мети та складанні плану для досягнення цієї мети. Ми приділяємо багато уваги центральному посланню та ключовим питанням. Це — головні фактори комунікації. Якщо у вас немає міцної як скеля програми, ви можете доносити до нас усе, що завгодно, але не відбуватиметься ніякого впливу. Як тільки партія визначиться зі своїм центральними посланням і ключовими питаннями, ви можете розпочинати розробляти стратегію комунікації. Однак є одна пастка, якої треба намагтися уникнути. Не надавайте інформацію щодо стратегії та її розроблення: стратегія має міститись у посланні, а не бути його предметом. Але про це все довідаєтесь нижче.

Вибір часу для подання інформації надзвичайно важливий. Тому добре було б спланувати ваше послання заздалегідь і розробити медійну стратегію. Все має обертатися навколо таких питань:

- *Коли* ви хочете передати ваше послання?
- *Куди* ви хочете направити ваше послання?
- *Кому* ви хочете направити ваше послання?

Кожна комунікаційна стратегія обертається навколо центрального послання, яке надзвичайно важливе, бо ви зможете завжди повернутись до нього під час кампанії. Це — відправна точка, до якої ви можете у будь-який момент звернутись в усіх каналах зв'язку з громадськістю: інтерв'ю, промови, дебати, інформаційні буклети тощо. Як зазначалося вище, послання містить тільки найголовніше з того, що ви хочете донести до виборців. Це — ядро вашої комунікаційної стратегії. Шляхи, які ви використовуєте для подання інформації, мають відповідати вашому посланню, і засіб передачі та саме послання повинні бути добре припасовані. Якщо ви хочете зарекомендувати себе як динамічну партію, яка обіцяє зміни, не робіть постерів, на яких буде зображений ваш лідер за столом з телефонною трубкою в руці. Якщо ви хочете створити враження спокою, авторитету та надійності, не змушуйте вашого лідера приєднуватись до групи підлітків-скейтбордистів, як це

зробив одного разу прем'єр-міністр Нідерландів Балкененде з партії Християнських Демократів (А що ще гірше — він впав зі скейтборда...). Якщо ви є членом партії зелених, не робіть реклами, у якій ваш лідер намотував би круги по країні на авто, як це зробила Партія зелених Нідерландів на виборах 2006 року.

Також важливо оцінити ЗМІ, які ви використовуєте. Можна визначити цілу низку категорій.

ЗМІ, у яких ваші повідомлення не редагуються

- Медійні канали, які знаходяться у вашій власності: партійні журнали, листівки, постери, веб-сайт, текстові повідомлення, You Tube, вірусні відео — у майбутньому партія може створити власний цифровий телеканал.

- Фінансовані державою телевізійні реклами на громадських каналах.

- Телевізійна реклама, яку ви купуєте.

Платна реклама є дефіцитною за своїм визначенням, тому що завжди існує ліміт того, що ви можете витратити. Цей засіб треба використовувати економно. Партії, зазвичай, мають менший бюджет, ніж комерційні організації. Майте на увазі, що більшість медійних компаній виходять на свій пік в останні два тижні перед виборами. В Нідерландах це означає, що всі партії витрачають свої кошти в один і той самий момент, одночасно заповнюючи всі ЗМІ своєю рекламою. Але це неправильно: виборець не може відрізнити одну партію від іншої. Порівняйте це з тим, як працює реклама у сфері бізнесу. Уявіть, що всі мобільні оператори витратять весь свій рекламний бюджет за один місяць: клієнтів завалять вигідними пропозиціями, але ті заплутаються через їхню кількість і різноманітність. Майте на увазі, що в останній місяць перед виборами партії вже постійно в новинах. Проходять теле- і радіодебати, є й багато інших програм, які висвітлюють різні сторони політичного життя та кампанії.

Пильну увагу потрібно приділяти тому, що ви подаєте у своїй рекламі. Практично неможливо створити абсолютно новий імідж для партії. Найкращі пропагандисти беруть той образ, який уже склався в головах виборців і розвивають його. Позитивна реклама повинна підтвердити позитивні асоціації, які виникають у зв'язку з вашою партією, водночас висвітлюючи нові ключові питання, які містяться у вашому центральному посланні. Якщо ви хочете змінити свій образ, ви маєте розпочати із самого початку та переконатись у тому, що ви залишаєтесь послідовними: адже одна незначна помилка — і вся робота піде коту під хвіст.

Безкоштовна реклама

Висвітлення в медіа не завжди повинно залучати кошти. Гарний план або нестандартний виступ можуть також привернути увагу репортерів і спонукати їх до інтерв'ю в газеті чи іншій формі висвітлення на радіо чи телебаченні без залучення коштів зі скрині кампанії. Існують різноманітні способи потрапити в медіа, такі як вихід прес-релізу, організація прес-конференції або інтерв'ю. Для досягнення цього дуже важливо підтримувати добрі стосунки з представниками преси. Тримайте пресу в курсі й робіть ставку на особисті контакти із журналістами. Ви можете організувати зустріч, на якій надати додаткову інформацію щодо ширшого кола питань, яке охоплює ваша кампанія. Підкидайте журналістам також час від часу сенсаційні новини. Будьте помірними з прес-конференціями й пишіть корисні прес-релізи. Багато політиків, які є новими гравцями на політичній арені, трохи остерігаються журналістів. Але треба мати на увазі, що журналісти не відрізняються від усіх інших і страждають від тієї ж самої незахищеності, лінії та марнославства. І пам'ятайте — ви їм настільки ж потрібні, як і вони вам. Відносьтесь до них, як і до всіх інших, з повагою. Будьте чемними і не ставте їх об'єктивність під сумнів. Запам'ятайте, що найбільше цікавить медіа:

- стратегія;
- скандали;
- опитування громадської думки;
- незгоди та внутрішні суперечності;
- конфлікти, бійки;
- люди, а не питання.

Завжди готуйте наперед відповіді на запитання, які можуть поставити журналісти саме з цих питань, і розповсюдьте ці відповіді серед партійців.

Кожна ознака внутрішньої суперечності може стати фатальною — опоненти вчепляться в неї пазурами, а ЗМІ роздують її, тому ви будете потерпати на цих виборах. Іноді не можна уникнути навіть скандалу. В таких випадках вдавайтесь до правил кризового менеджменту.

Опитування громадської думки теж часто є джерелом багатьох питань і сумнівів для політиків. Ніколи не вірте політику, який стверджує, що його не цікавлять опитування. Це не може бути правдою. Але завжди будьте готові до відповіді, коли журналіст запитує про опитування громадської думки. Зробіть свою відповідь безтурботною, якщо ви програєте на виборах, але залишайтеся стриманим, якщо справи на виборах у вас ідуть добре. Врешті-решт, єдине опитування, яке справді чогось варте, — це самі вибори.

Приховувати розробку вашої стратегії досить складно, але все ж намагайтесь це зробити. Як ви прийшли до такого рішення, яким було обговорення цього питання, обмірковування мотивів ваших опонентів — це все те, про що вас будуть запитувати представники ЗМІ і саме те, що вам було б краще приховати хоча б до завершення виборів. Адже виборці просто хочуть почути, чого ви намагаєтесь досягти, як ви плануєте покращувати їх країну. Ігноруйте зацікавленість політичних оглядачів і ЗМІ в стратегічних рішеннях, які ви робите під час кампанії. Не надавайте їм доступ за лаштунки, якщо це не відповідає інтересам партії.

Особливо складно приховувати розробку вашої стратегії, коли ставляться такі питання:

- Питання до коаліції: якого уряду нам слід очікувати? (Зазвичай гарним способом ухилитись від відповіді є фраза на зразок: «Спершу виборці повинні вказати, чого вони хочуть, і було б неправильно розмірковувати про результат заздалегідь».)
- Питання «а якщо» щодо результату виборів: «Якщо партія програє вибори, які будуть наслідки для її лідерів?»
- Питання про особистості, опитування громадської думки, процес прийняття рішень, політичних опонентів.

Під час кампанії надзвичайно важливо, щоб ви залишалися спокійними, коли ви чуєте такі запитання. Намагайтесь не піднімати проблем, яких вони стосуються, і повертайтеся безпосередньо до вашого послання.

Повідомлення послання є найважливішим. Завжди ретельно готуйтесь до появ у ЗМІ та дебатах. Згадайте своє послання кілька разів у попередній бесіді з журналістами, щоб переконатись, що вони його знають і впізнаватимуть його. Ви не повинні переконати журналістів, ваша ціль — переконати виборців. Завжди намагайтесь перевести дискусію на ваше послання та постійно повторюйте його під час кампанії. Якщо постійне повторювання починає вас дратувати, знайте, що ви наближаєтесь до мети. Не сходите зі свого шляху, щоб знайти ще щось, щоб сказати, а намагайтесь підлаштовувати ваше повідомлення під конкретну цільову групу, до якої ви звертаєтесь. Публічні дебати з молодими людьми вимагають абсолютно іншої збірки пересторог, ніж година запитань і відповідей зі старшими людьми. Також пам'ятайте, що яскраві історії привабливіші, ніж сухий список фактів: «факти повідомляють, розповіді продають». Намагайтесь, де тільки можна, ілюструвати ваші погляди конкретними фактами. Завжди згадуйте людей, про яких ви дбаєте, а не про статистику. Тому не кажіть: «50 % людей на пенсії борються з почуттям самотності». Замість цього скажіть: «Сьогодні я розмовляв з кількома літніми людьми в будинку пристарілих

«Sunrise», де містер Сміт з Хей-он-Уай (Hey-on-Wye) розказав мені, що в нього ніколи не було відвідувачів. І містер Сміт не один такий. 50 % людей на пенсії борються з почуттям самотності».

У багатьох країнах безкоштовна реклама надзвичайно важлива для політичних партій, адже в бюджеті кампанії виділяється дуже мало коштів на платну рекламу. Тому політики намагаються відзначитись у звичайних телевізійних шоу: в новинах і програмах про сучасний стан речей, а також у розважальних програмах. Партії проводять дослідження, щоб виявити, які телевізійні програми й журнали пропонують кращу платформу для їх лідера, а яких йому слід уникати, зважаючи на їх вплив на виборців. У безкоштовній рекламі приховані також деякі великі ризики. Як тільки ви потрапите в халепу, все швидко «роздувається». Один промах, і всі почнуть повторювати, що у вас проблеми у виборчій кампанії, особливо репортери. Все, як у приказці: «репортери — повторюхи». Один поганий результат опитування громадської думки, і репортери будуть засипати вас запитаннями. Те саме відбудеться і за інших неприємних інцидентів, які б вам хотілося забути якнайшвидше. А що найгірше, у журналістів є інформація про політиків, яку вони використовують роками. Кожна помилка (шахрайство, сексуальна пригода чи політичний промах) буде постійно переслідувати вас після опублікування. Чистий послужний список, з яким ви починаєте кар'єру політика, протримається недовго. Дуже скоро враження про вас почнуть поєднуватись з вашим публічним іміджем, і їх майже неможливо позбутися.

Зважайте на те, що журналістів постійно піджимає час, у них дуже мало або взагалі немає персоналу, який би їм допомагав, і вони часто недостатньо ретельно перевіряють факти. Завжди швидко спростуйте будь-які неправдиві заяви або заяви, які можуть зашкодити вашій репутації, зроблені вашими опонентами, тому що до того, як ви про це дізнаєтесь, неправдива інтерпретація фактів закріпиться, і потім буде набагато складніше її викоринити. Також за жодних обставин політики не повинні з'являтися у телевізійних програмах, які не відповідають їх публічному іміджу чи особистості. Будь-яке небажання чи замовчування постійно проглядатимуться в їх поведінці, тому вони ризикують справити враження негнучких або нечесних політиків. Якщо ви не вмієте співати, не приходьте на шоу з караоке. Якщо серфінг з повітряним змієм — не ваш вид спорту, не дозволяйте будь-кому змушувати вас займатись цим заради слави якогось телевізійного шоу. Думка про те, що будь-яка безкоштовна реклама є доброю рекламою, точно є неправильною для політиків.

За великим рахунком ЗМІ встановлюють основний напрямок публічних обговорень, але вони не захищені від впливу різних партій.

Ініціатива за вами: пильнуйте, щоб саме ви встановлювали тему розмов. Проведення кампанії — це мистецтво направлення спілкування в потрібне русло. Партія, яка перемагає, це та партія, яка встановлює основний напрям розмов, забезпечуючи тим самим, щоб у центрі публічного обговорення знаходились і власні сильні сторони, і слабкі місця опонентів. Однею з технік досягнення цього є так зване «конструювання». Під конструюванням мається на увазі створення в уяві слухача певного образу, певної асоціації за рахунок використання відповідних слів у вашому посланні. Якщо ви постійно повторюватимете ці слова в потрібному місці, ви зможете ефективно заплямувати репутацію опонента. Прикладом цього можна назвати образливі висловлювання щодо характеру лідера Робітничої партії під час кампанії 2006 року в Нідерландах. На телевізійних дебатах лідер християнських демократів (CDA — Christian Democratic Appeal) сказав: «Містер Бос, Ви постійно ухиляєтесь і поводите себе нечесно». Бос не зміг відповісти на атаку, яка дійсно досягла мети, і звинувачення закріпилося за ним. Справи йшли дедалі гірше, коли Робітничка партія намагалася парирувати атаку, повертаючись до неї знову і знову з виправданнями, такими як «мої опоненти намагались кинути тінь на мою репутацію роками» і «давайте не перетворювати все на обливання один одного брудом», що тільки підсилювало обвинувачувальне повідомлення. Тактика християнських демократів повторювала тактику республіканців проти Джона Керрі на президентських виборах у США. Буш наполегливо звинувачував Керрі у постійній зміні думки. Ця так звана «маятникова поведінка» стала для Керрі найбільшим каменем спотикання. Ці слова були постійно на слуху і постійно повторювались у ЗМІ знову і знову. Врешті-решт вони забезпечили нищівну поразку Керрі.

Як захиститись від негативного конструювання? Ви завжди повинні спростовувати звинувачення, але ніколи не повторювати їх у вашій відповіді. Після цього ви маєте докласти зусиль, щоб перевести розмову на таку тему, в якій ви точно переможете опонента. Тут застосовується принцип «не думай про слона»: якщо ви даєте комусь завдання і просите не думати про слона, то що б вони не робили, для них стає просто неможливо *не думати* про слона. Якщо політика несправедливо звинувачують у корупції, він повинен негайно спростувати цей факт. Але важливіше негайно перейти в атаку і змінити тему розмови після того, як ви озвучили своє спростування. Головне — уникайте того, щоб потрапити в цикл, коли вам потрібно буде повторювати виправдання, тому що кожна згадка про це наводить людей на думку, що не буває диму без вогню. Для цього завжди реагуйте швидко і будьте готові перевести бій на позиції противника. Треба із захисту переходити в атаку. Добре мати під час кампанії гарних речників, які завжди були б готові

повторювати ваше послання, якщо це необхідно, і виправляти можливі помилки чи неправильне розуміння послання. Завжди повідомляйте журналістам про певні події з вашої позиції, тому що опоненти обов'язково інтерпретують усе по-своєму. Впливати на журналістів і спонукати їх розповідати саме ваш варіант історії називають «викривленням фактів»: ви даєте правдиву інформацію, але під таким кутом, щоб вона якнайкраще послужила вашим безпосереднім цілям. Зрештою, факти є об'єктивними, але немає двох однакових думок щодо них. Дайте десятком людям подивитися на картину, і ви отримаєте десять різних думок про неї. Так само як кожен художник намагається виразити свій задум якнайточніше, фахівці політичного викривлення фактів роблять те саме. Але там, де художник працює пензлем, вони працюють дебатами, промовами, опитуваннями громадської думки, політичними пропозиціями та іншими важливими політичними заходами. Але завжди є межа, до якої ви можете викривити факти. Якщо ви просто збрешете, правда обов'язково спливе.

Партії намагаються якомога більше впливати на свої появи в ЗМІ. Тут головне не перестаратись. У сучасному світі так багато каналів зв'язку і телевізійних програм, що іноді краще надавати про себе мало інформації. Це, звичайно, залежить від того, наскільки ви вже відомі. Малі партії та їх лідери повинні розраховувати свої можливості. Якщо ви все таки потрапили на програму, «пробіжіться» по ній з журналістом перед початком: якими будуть теми, що вам потрібно робити, кого ще запросити тощо, щоб уникнути неприємних сюрпризів. Якщо журналіст не хоче цього робити, можливо краще відхилити запрошення. А якщо виявиться, що журналіст недостатньо ретельно перевірів факти, ви маєте знати всі факти, які стосуються вашої партії, напам'ять і мати поряд свою виборчу команду або інших офіційних представників партії, щоб вони могли парирувати неправдиві нападки або виправити неправильне розуміння фактів. Тисніть на журналіста, щоб переконатися, що він почув обидві сторони в суперечці перед тим як написати свою статтю. ЗМІ настільки важливі, що заслуговують чільного місця у вашій кампанії.

Прес-реліз

Журналісти отримують сотні прес-релізів щодня, тому подбайте, щоб ваш виділявся серед інших. Ваше послання має бути зрозумілим, а його виклад повинен бути привабливим і притягуючим. Усіма можливими способами ви повинні направити ваш прес-реліз конкретному журналісту на його ім'я та одночасно надіслати копію його редактору. Після того, як ви відправили прес-реліз, зателефонуйте журналісту і запитайте, чи отримав він його і якщо так, чи збирається він його

використати. Гарний прес-реліз має відповідати таким вимогам: він повинен бути коротким і простим (Keep It Short and Simple — KISS); має використовувати центральне послання; актуальні новини повинні повідомлятися в першому рядку, бажано жирним шрифтом; у ньому має бути відповідь на такі запитання: хто? що? де? коли? чому? і бути написаний літературною мовою, ніякого жаргону. Всі прес-релізи повинні мати однакову форму викладення, яка відповідає стилю штабу кампанії. Не забудьте зазначити дату та вставити логотип кампанії чи партії. Текст друкується через подвійні інтервали та має широкі поля (щоб залишалось місце для приміток), містить ім'я, адресу, телефонний номер та e-mail людини, яка видала прес-реліз.

Прес-конференція

Наведених тут правил потрібно дотримуватись на всіх прес-конференціях: переконайтесь, що місце проведення відповідає потрібному іміджу. Переконайтесь, що засоби зв'язку, такі як телефон та e-mail є доступними. Переконайтесь, що є компетентний головуючий, який міг би представити всіх людей за столом. Оголосіть причину проведення прес-конференції. Використовуйте центральне послання. Розмовляйте літературною мовою та уникайте довгих промов. Розрахуйте необхідний час для запитань.

Телевізійні та радіоінтерв'ю

У багатьох політиків часто беруть інтерв'ю. Результати значною мірою залежать від обставин, тому саме ними ви повинні керуватись під час підготовки. Це буде інтерв'ю в прямому ефірі чи його будуть записувати, а покажуть пізніше? Його будуть редагувати чи покажуть, як є? Золоте правило під час інтерв'ю: слухайте, слухайте, слухайте. Здається, це просто, але на практиці виявляється, що це не тільки найважливіша річ, але й те, що це складно зробити. Дійсно, уважно слухаючи інтерв'юера, ви уникнете постійного повторення стандартних відповідей. Якщо ви слухаєте, ви краще відповідаєте на запитання, ви справляєте гарне враження на телеглядачів і радіослухачів, ви постаєте уважним і водночас вартим довіри й людям, а також тим, хто розуміє людей.

В інтерв'ю послання теж повинно бути центральним. Завжди запитуйте себе: яке ж моє послання, що я хочу повідомити? Що слухач або глядач має винести з інтерв'ю? На які заголовки я націлений? Зважайте на вашу аудиторію: не використовуйте політичного чи академічного жаргону.

Будьте лаконічним. Кожне складне запитання можна звести до єдиного слова. Ось що вам треба знайти. Практикуйте те, що ви хочете

сказати під душем або в машині до тих пір, доки ви не зможете передати це одним словом, враховуючи, що на те, що ви хочете сказати, у вас не більше 20 секунд.

Ніколи не недооцінюйте свою аудиторію. Навіть якщо середньостатистичні глядачі популярної телепрограми або читачі газети не надто освічені, це не означає, що вони дурні. У них є нюх на напівправдиві факти й викрутаси.

Завжди знайте межі вашої свободи дій. Переконайтеся заздалегідь, що ви можете казати, а що ні. Якщо ви не знаходитесь на верхівці партійної ієрархії, вам потрібно отримати дозвіл. Якщо дозвіл не чіткий, вам краще не давати інтерв'ю, тому що досвідчена людина, яка бере інтерв'ю, безжально потопить вас фактами, які ви самі їй надали.

Відійдіть на крок назад і подивіться, яке враження справляє ваша партія на середньостатистичного глядача чи слухача. Не применшуйте помилки, які ваша партія могла зробити. Правда щодо минулих помилок вражає людей чесністю й відповідальністю.

Не заповнюйте паузи в інтерв'ю. Ви можете відчутти потребу заповнити незручну паузу, якщо людина, яка бере інтерв'ю, мовчить. Подавіть своє бажання: це може бути однією з технік інтерв'ю, яка примушує вас сказати більше, ніж ви хотіли.

Остерігайтесь запитань з підтекстом. Часто журналіст ставить запитання, які містять певні припущення, на які ви можете відповісти підсвідомо. Наприклад: «Справи вашої партії кепські. Що ви плануєте з цим робити?» Перш, ніж ви усвідомите це, ви можете непрямо підтвердити, що справи вашої партії дійсно погані. Стережіться цього. Ігноруйте припущення журналіста або прямо відкидайте їх.

Не вважайте інтерв'ю легкою справою, до якої ви можете ставитись буденно. Ретельно готуйтеся. Під час інтерв'ю будьте собою і будьте впевнені. Не випробовуйте нові прийоми. Розмовляйте так, ніби ви пояснюєте щось підлітку, і намагайтесь вести себе якомога природніше, за єдиним виключенням: постійно тримайте погляд на людині, яка бере інтерв'ю. Якщо ви його відведете хоча б на секунду, це виглядатиме так, ніби ви себе незручно почуваете або хочете ухилитися від запитання, що не викликає довіри (Звичайно, це важливо тільки в телевізійних інтерв'ю).

І останнє, але не менш важливе: інтерв'ю не закінчено, поки ви або журналіст не вийшли за двері. Журналісти люблять виманювати фрази, які б ви, скоріш за все, не сказали. Уявіть такий сценарій: журналіст виключив диктофон і одягнув піджак. Біля дверей він зупиняється і запитує: «Не для протоколу, що ви насправді думаєте про лідера вашої партії?» Не ведіться на це! Журналіст постійно на службі. Будьте обережні з так званими заявами «не для протоколу». Ви не знаєте, чи

не використовує їх журналіст, але після цього вороття немає: «Так, я це сказав, але це було не для протоколу...». Не вийде. Краще тримати рот на замку!

Міміка і жести

У телевізійних інтерв'ю, кажуть, враження, яке ви справляєте на аудиторію, на 70 % складається з вашого зовнішнього вигляду, на 20 % — з того, як ви говорите, і тільки на 10 % — з того, що ви говорите. Тому важливо, щоб ви справляли гарне враження перед камерою. Не махайте руками, не дивіться вниз, не насуплюйтесь (те, до чого схильні політики), придушіть неприємні або неввічливі звички (наприклад, колупання в носі) і ніколи не дивіться прямо в камеру. Озирніться перед початком інтерв'ю, щоб подивитись, чи не стоїте ви на фоні дивного рекламного щита чи буйних школярів або чогось ще, що могло б надати дивного підтексту вашому посланню або протиріччю б йому. Переконайтесь, що ви добре виглядаєте до появи перед камерою. Немає нічого дивного в тому, щоб відлучитись до туалетної кімнати перед початком (як для жінок, так і для чоловіків), аби зачіساتися, дістати зернятко з-поміж зубів чи виправити макіяж. Усе ж краще, ніж виглядати недоречно перед сотнями тисяч глядачів. Це — робота PR-команди: наглядати за такими деталями.

Інтерв'ю в друкованих виданнях

Більшість вищезгаданих порад підходять і для інтерв'ю в газетах. Крайні строки задачі газети часто змушують журналістів дзвонити вам і просити про негайну відповідь. Ваша ж головна ціль — дати переконливу відповідь, яка б добре послужила кампанії. Тому, якщо вони просять дати інтерв'ю, не починайте придумувати все на ходу. Завжди пропонуйте їм передзвонити вам, навіть якщо це 5 хвилин. Зачекайте хвилинку, щоб вирішити, що ви хочете сказати. Немає нічого неприйняттого в тому, щоб відмовити в інтерв'ю. Іноді це — мудре рішення. Завжди запитуйте себе, чого ви хочете досягти цим інтерв'ю.

Якщо ви даєте інтерв'ю, використовуйте центральне послання. Майте його на увазі та постійно кажіть те, що ви хочете донести до виборців, але не попадайтесь на гачок і не кажіть більше, ніж ви хотіли. KISS — це анаграма від «Keep It Short and Simple» (усе має бути коротко і ясно) або «Keep It Simple, Stupid» (усе має бути ясно, бовдуре). Будьте позитивним і далекоглядним. Використовуйте прості слова, ніякого жаргону: дослідження доводять, що це працює найкраще. Ілюструйте ваші погляди конкретними фактами та практичними прикладами. Проявляйте ініціативу в розмові та не бійтеся самі завершувати розмову на певні теми («Дякую. Це все, що я можу сказати про

це на даний момент»). Ніколи не обманюйте і повідомляйте тільки про ті факти, у яких ви абсолютно впевнені. Не поспішайте давати відповідь. Ніколи не сумнівайтесь, не плутайтесь у деталях, не використовуйте термінологію вашого опонента. Ніколи не показуйте свою роздратованість, не сперечайтесь з інтерв'юером і завжди залишайтеся привітним. Якщо все пішло шкереберть, краще закінчити інтерв'ю. Після інтерв'ю попросіть надіслати вам текст для затвердження і запитайте журналіста, чи є ще щось, що йому потрібно. Залишайтеся на зв'язку з ним.

Золоті правила спілкування зі ЗМІ

«У вас ніколи не буде другого шансу, щоб створити перше враження».

«Репортери — повторюхи».

«Люди пам'ятають трійками»*.

«Величезна підготовка до маленької презентації».

«Факти розказують, розповіді продають».

«Грайте за правилами ЗМІ, не намагайтеся встановлювати свої правила».

«Засіб повідомлення послання і є послання».

Нові засоби масової інформації

Для всіх, хто був зацікавлений у президентських виборах у США 2004 року, було сюрпризом: кандидатом від демократів, який лідирував в опитуваннях, був досить маловідомий губернатор маленького штату з невеликим капіталом підтримки власної кандидатури і без будь-якої видимої бази підтримки. Але все одно національна преса вважала Говарда Діна (Howard Dean) серйозним кандидатом. Пройшло ще шість місяців до того, як демократи обрали свого кандидата, але Дін фінішував першим на попередніх виборах, організованих Moveon.org — рухом, який намагається за допомогою свого веб-сайту й акцій протесту надати можливість прогресивним американським громадянам висловити свою думку на виборах. Десятки тисяч прихильників зустрічались, аби обговорити політику на веб-форумах і блогах. Більше чверті мільйона людей надали свої e-mail адреси виборчій команді Діна. Він зібрав також внески на загальну суму 54 мільйони доларів для проведення власної кампанії, які в основному склались з маленьких внесків. Це було ще більш вражаюче, тому що американські виборчі кампанії в основному завжди залежали від величезних внесків юридичних компаній і груп лобістів. Дін уникнув конфлікту інтересів,

* «Правило трьох»: люди найкраще запам'ятовують те, що складається з трьох пунктів, додавання ще одного пункту призводить до втрати з пам'яті всього послання.

які виникають на цьому підґрунті, довівши, що існує інший спосіб. Ще одна річ, яку він продемонстрував, це те, що виборчі кампанії можуть проводити в Інтернеті, а не лише виключно на телебаченні або в газетах. Політики за межами США вже теж почали використовувати можливості нових медіа. Лідер Робітничої партії Нідерландів, наприклад, інтенсивно використовував нові медіа, щоб підтримувати зв'язок з людьми в суспільстві. В нього є веб-портал, електронний інформаційний бюлетень та подкаст*, також він користується соціальною мережею Nuyves. За допомогою Інтернету Барак Обама зміг зібрати величезні маси народу, які його підтримували, що й допомогло йому, всупереч усім очікуванням, перемогти Хіларі Клінтон на попередніх виборах, а все інше — історія. Крім того, він зміг зібрати на проведення кампанії десятки мільйонів доларів внесків від простих громадян через Інтернет.

Нижче подано кілька способів використання нових медіа.

Веб-сайт для широкого використання

Звичайно, в кожній партії є свій веб-сайт, але дуже часто партії відносяться до них, як до простого рекламного щита: на нього можна просто подивитись. Інтернет пропонує багато можливостей для інтерактивності. Ви можете або зробити сайт вашої партії інтерактивним, або ж створити спеціалізований сайт для користувачів, який би слугував місцем зустрічі людей з метою обміну ідеями й обговорень, допомагав організовувати заходи й мобілізувати людей. Ви можете створити веб-форум, щоб стимулювати обговорення. Відвідувачам можна надавати можливість додавати власні матеріали за допомогою так званої «вікі» — технології, яка дає можливість людям створювати сайт разом, яка стала відомою завдяки он-лайн енциклопедії Вікіпедія. Найбільша перевага інтерактивного сайту в тому, що люди вважають себе частиною вашої місії. Найбільша проблема в тому, що, на думку деяких людей, ви втрачаєте контроль над частиною вашої кампанії. І така проблема часто постає перед традиційними політиками. Бажання тотального контролю завжди залишається спонтанною реакцією для більшості партій.

Соціальна мережа

MySpace, Facebook і Nuyves (в Нідерландах) є прикладами популярних соціальних мереж, і деякі з них нараховують мільйони учасників. Мережа Nuyves, наприклад, нараховує понад 7 мільйонів учасників. Це — значна кількість для країни з населенням 16 мільйонів людей. Учасники створюють свої власні профілі й налагоджують зв'язки зі

* Скорчено від iPod+broadcast, цифровий запис радіо- або телепрограми, який можна скачати з Інтернету.

своїми друзями, які теж є учасниками. Ще ви можете зайнятись пошуком колишніх однокласників, а також збирати інформацію про те, чим займаються інші люди. Політики використовують ці сайти для налагодження контактів з молодими людьми, які дуже широко їх використовують. В Америці MySpace має майже стільки ж відвідувачів, як Google та Yahoo. Сила цих мереж полягає в тому, що політики можуть будувати особисті стосунки з виборцями за рахунок блогів, фотографій та інтерактивної відповіді на запитання. Останньою розробкою є створення політиками власних соціальних мереж, таких як: <http://my.barackobama.com/>.

Подкастинг

Подкастинг — це комбінація таких слів як iPod і трансляція (broadcasting). Хоча технологія, яка застосовується, не призначена виключно для iPod, успіх iPod став великим кроком на шляху розвитку подкастингу. Подкастери створюють аудіофайли із записами дебатів, радіошоу або музичних шоу, доступних для скачування через Інтернет. Подкастинг може бути дуже цікавим каналом спілкування для політиків. Аудиторія, до якої ви звертаєтесь, цілковито відрізняється від звичайних читачів газет або радіослухачів. Під час загальнонаціональних виборів до місцевих рад у Нідерландах, у 2006 році лідер Робітничої партії Воутер Бос розмістив власні шоу (Boscast FM) на своєму веб-сайті www.wouterbos.nl, у яких коментував події попереднього тижня, висловлював власну думку щодо дебатів та інших політиків.

«Вірусні» відео

Іншим феноменом, який розвивається швидкими темпами, є «вірусні» відео. В 2006 році під час виборів у місцеві ради в Нідерландах, Соціалістична партія випустила відео, в якому лідер партії Ян Марійніссен (Jan Marijnissen), намагаючись відправити комусь листа, отримав відео на електронну пошту. Можливість персоналізувати відео, а потім відправити його другу, зробила це безперечним хітом. Багато людей відсилали один одному відео, тому що це було весело. Це дуже ефективно: адже партія не може розсилати масу листів усім людям, тому що розсилка довільних масових листів і спаму є незаконною.

Цифрові телевізійні канали

Розвиток цифрового телебачення надасть можливість політичним партіям започаткувати свої власні телевізійні канали. Багато партій уже пропонують подібне у скромніший спосіб через свої веб-сайти.

YouTube

Дешевшою альтернативою цифровому телебаченню є розміщення роликів на YouTube або започаткування тематичних рубрик на YouTube.

Текстові повідомлення

Якщо партія складає списки телефонних номерів своїх прихильників, вона може використовувати текстові повідомлення для того, щоб запросити їх на зустрічі або нагадати прийти на голосування.

Прийоми передачі інформації

KISS

KISS — це девіз, який потрібно постійно пам'ятати під час курсу, особливо, коли ви вчитеся передавати інформацію. Наприклад, під час написання центрального послання:

Ви маєте чітко знати, що саме ви хочете сказати і вміти висловити це стисло. Багато хто вміє довго говорити, але при цьому не вміє донести суті послання. Вони ризикують заплутатись у відступах від основної теми або просто розглянути другорядні пункти. Це — не KISS. Суть послання виражається кількома реченнями, які визначають основну тему того, що ви хочете розповісти. Центральне послання коротке, але ви повинні вміти говорити про нього годинами.

AIDA

AIDA складається з Attention (уваги), Interest (зацікавленості), Desire (бажання), Action (дії). Існують різні етапи, які проходить людина, перед тим як прийняти рішення чи щось зробити. Бажаний ефект від політичного послання, зазвичай, це змусити людей щось робити, рішуче діяти, наприклад, віддати голос за вашу партію. Послання не досягає своєї цілі, якщо ви намагаєтесь переконати вашу аудиторію зробити надто багато. Тому під час презентації спочатку потрібно привернути увагу, потім переконати цільову групу, що необхідні дії важливі саме для них, аби пробудити в них потяг (або навіть непереборне бажання) зробити те, чого ви від них очікуєте.

IDD: Information (інформація), Debate (обговорення) and Decision (рішення)

Якщо вам потрібно щось «продати», що б це не було, політичне послання чи пілосос, ці три стадії завжди доречні. Дуже важливо, щоб ви дотримувались вищезгаданого порядку. Якщо ви спочатку приймаєте рішення, а потім надаєте інформацію та розпочинаєте обговорення, люди подумують, що їх не сприймають всерйоз. Який сенс обговорювати рішення, яке вже було прийняте? Люди будуть непоінформовані, безініціативні та відсторонені й ставитимуться негативно до рішення, незважаючи на його позитивні сторони. Це спрощує задачу опонентів, тому що їм тільки й потрібно закріпити таке приховане незадоволення

та недовіру. Прикладом може бути кампанія уряду Нідерландів на підтримку Європейської конституції в 2006 році. Уряд уже прийняв своє рішення щодо цього питання; інформація для населення з'явилась занадто пізно і була неузгодженою, а в дебатах переважав страх, тому що уряд, втративши авторитет в очах більшості людей, намагався залякати людей, щоб вони проголосували «за», адже «проти» привело б до хаосу в Європі.

Вправи

- *Складіть список існуючих у країні ЗМІ та проаналізуйте можливість вашої партії просочитися у всі медіа зі своїм центральним посланням. Це можна робити в робочих групах або зі всіма учасниками разом.*
- *Розробіть медійну стратегію для вашої партії, зважаючи на СВОТ аналіз, ситуацію, у якій вашій партії потрібно діяти, й фінансові можливості.*
- *Напишіть прес-реліз для заходу, який організовує ваша партія.*
- *Проведіть рольову гру, в якій практикується прес-конференція.*

Уся політика полягає в тому, щоб донести ваше послання. Гарна промова — один з найкращих способів це зробити. Звичайно, є й інші шляхи, такі як проведення прес-конференції, надсилання прес-релізу, інтерв'ю або відвідування компанії чи організації. Водночас усі ці методи не дають вам повного контролю над тим, що буде висвітлено в новинах. У цьому розділі містяться деякі підказки для написання та виголошення успішної промови.

Підказки для написання промови

1. Послання, послання, послання: завжди спочатку визначайте, що саме ви хочете донести. Якій меті служить ваша промова? Що ви хочете розповісти слухачам? Приймайте запрошення на виголошення промови тільки тоді, коли ви вважаєте, що це поширить ваше послання. Дуже часто запрошення виголосити промову дають без урахування цієї потреби, просто за звичкою чи роблячи послугу. Але це пуста трата часу для слухачів, оратора та, зрештою, що не менш важливо, і для спічрайтера. Якщо ви заздалегідь визначите, яке послання хочете донести до аудиторії, ви будете сконцентрованіші під час написання промови і створите її такою, яка запам'ятається слухачам надовго. Гарна промова повинна нести чітке послання.

2. Ретельна підготовка дуже важлива для кожної промови. З якої нагоди вона має бути? Промови можна виголосувати в багатьох випадках: ви можете прочитати лекцію, виголосити попередню промову перед відкритими дебатами чи перед вечерею. Якою буде ваша тема? У вас є вся необхідна інформація чи її ще потрібно збирати? Що ви знаєте про своїх слухачів? Хто вони, якою мовою розмовляють? Які в них інтереси, чому вони прийшли? Що вони вже знають про тему вашої промови?

3. Переконайтесь, що ви складаєте вашу промову чітко та ясно. Чітка структура необхідна в кожній промові. Це створює ключові пункти для оратора та для слухачів. Зрештою, читаючи статтю в газеті, ви завжди можете повернутися до попереднього абзацу, щоб перечитати факти, наведені в ньому. Під час прослуховування промови, на жаль, немає кнопки, щоб відмотати все назад. Тут усі старі поради щодо ораторського мистецтва актуальні: чітка структура промови настіль-

ки ж важлива зараз, як і в античні часи. Гарна промова будується за ієрархічною структурою, речення за реченням, абзац за абзацом аж до кульмінації із застосуванням прийому, який використовується у романах: після вступної частини оповідач розвиває свою історію майже три чверті твору до кульмінації, а потім іде завершальна частина, яка розставляє все на свої місця. Бажано завершити свою промову одєю, яка дає плоди для розмірковувань, майже так, як це роблять священики, завершуючи проповіді маленькою мудрістю або моральною порадою, про яку треба подумати. Корисним структурним ходом для підтримання аудиторії в курсі справи є коротке нагадування того, про що йшлося, і про що йтиметься надалі: «до цього моменту ми говорили про...», і «ось наступний пункт, у якому мова піде про...». Завжди приділяйте більше уваги початку та кінцю вашої промови.

4. Використовуйте яскраву мову, яка легко запам'ятовується. Намагайтесь, щоб ваші описи запам'ятовували й використовували оповідацькі техніки, ніби ви намагаєтесь створити в уяві слухачів вашу історію у вигляді фільму. Це абсолютно гарантований спосіб донесення вашого послання. В ідеалі аудиторія настільки запам'ятає вашу історію, що пов'язуватиме її з посланням.

5. Говоріть зрозуміло. Промови треба виголошувати голосно, тому уникайте довгих речень. У слухачів немає можливості перечитати речення, тому все, що ви кажете, повинно бути одразу зрозуміло. Багато промов насичено жаргонними словами, тому що в багатьох організаціях використання жаргону є ознакою експертного рівня, а звідси і статусу. Але в промові жаргон під цілковитою заборонаю. Використання жаргону або незрозумілих слів може відштовхнути людей — слухачі будуть сприймати вас зарозумілим і просто перестануть слухати ваше послання. Тому завжди розмовляйте зрозуміло. Ваша старенька тітонька розуміє, що ви хотіли сказати? Якщо ні, повертайтеся за письмовий стіл!

6. Повна ложка гумору проштовхне пігулку. Гумор і дотепність надзвичайно корисні речі для поживлення промови та створення симпатії серед аудиторії. Це не означає, що ваша промова має бути наповнена веселими жартами й витівками, але кілька дотепних висловлювань можуть допомогти у досягненні промовою успіху.

7. Інший спосіб прикрасити й поживити промову — використання риторичних прийомів, таких як образність і каламбури. Образність робить вашу промову різнобарвною і може додати деякої літературної своєрідності. Інші корисні літературні прийоми: протиставлення та паралельні структури, алітерація та списки з трьох пунктів. Намагайтесь не перебільшити міру з цим, а використовуйте там, де потрібно. Літературні прийоми можуть допомогти зробити вашу промову більш

цитованою, тобто підвищують шанси на її потрапляння до газет. Такі прийоми призвели до створення найбільш відомих політичних цитат, таких як: «Єдине, чого нам треба боятися — це страх» (*Рузвельт*); «Питайте, не що країна може зробити для вас, а що ви можете зробити для країни» (*Кеннеді*); «Немає ліберальної Америки і консервативної Америки — є Сполучені Штати Америки» (*Обама*).

8. Переконайтесь, що ЗМІ використовують записи вашої промови. Часи, коли люди збиралися звідусіль, щоб послухати політичні промови, скінчилися. Сьогодні люди отримують інформацію з частин та уривків промов у новинах, тому зробіть так, щоб ЗМІ вибрали саме ті уривки, які ви хочете. Існує хибна думка, що уривки й цитати з промов є спонтанними і готуються незалежно від центрального послання, але все навпаки. Уривки повинні органічно походити з думок промови, з послання. Якщо ні, вони не матимуть ніякого стосунку до промови і не залишать жодного сліду. Тим не менш, ви можете передбачити, які частини вашої промови можуть бути вибрані ЗМІ. Є цілий ряд причин, чому деякі з них підійдуть краще, ніж інші. Наприклад, аплодисменти допомагають журналістам доопрацювати й виділити уривок. Тому намагайтесь зробити так, щоб уривок, який ви хочете висвітлити в ЗМІ, супроводжувався аплодисментами. Британський експерт з ораторського мистецтва Макс Аткінсон (*Max Atkinson*) дослідив способи того, як політична промова може викликати аплодисменти. Головні фактори, які він виділив, це використання контрастів, списки з трьох пунктів, логічна побудова висновків, слова, які відносяться до ідеологічної основи партії, та згадування популярних членів партії.

Підказки для виголошення промови

Перед промовою: переконайтесь, що ви прийшли вчасно. Перевірте кімнату і всі технічні засоби (чи все працює?). Потисніть руки, поговоріть з людьми. Не нервуйте, зрештою, ви сьогодні — головний експерт.

Під час промови: ви можете підглядати в свої нотатки, але не читайте з папірця. Встановіть зоровий контакт з аудиторією. Посміхайтесь і стійте прямо. Будьте собою, не грайте роль. Використовуйте жести, щоб підкреслити певні емоції. Не поспішайте: швидкість встановлюєте ви. Попивайте воду за першої можливості або просто робіть паузи. Змінюйте час від часу тембр свого голосу.

А якщо ви втратите суть розмови, розслабтесь і ковтніть води. Запитайте слухачів, чи не мають вони запитань. Повторіть останній рядок, повторіть ваше центральне послання. Спробуйте відволікти аудиторію жартом.

Після промови: запитайте людей, чи сподобалась їм промова. Зробіть примітки для наступного разу. Якщо промову записували, перегляньте її з вашими помічниками.

Вправи

Стажери можуть попрактикуватись, зробивши невелику презентацію на 1–3 хвилини кожен. Поділіть групу на мінігрупи по 4–5 чоловік. Вони мають визначитись із цільовою групою та центральним посланням, яке хочуть донести до цільової групи. На роботу дається приблизно 20 хвилин. Люди, які робитимуть презентацію від імені мінігрупи, кажуть іншим стажерам, яку цільову групу вони представлятимуть, а інші намагатимуться поставити себе на їх місце.

Потім розпочинається презентація. Слідкуйте за часом. Зробіть знак промовцю, коли в нього залишиться тільки 20 секунд. В обговоренні оцініть презентацію на основі основних елементів теорії: чи було в ній центральне послання, чи відповідає вона вимогам KISS, чи вдало презентація була направлена на цільову групу, чи була вона добре і чітко структурована, чи вдало використовувались стилістичні прийоми.

Іншою вправою може бути підготовка кожним з учасників промови на одну хвилину, яка має містити: центральне повідомлення, ключові питання та мотивацію. Однією з умов є запис промови на відео, щоб потім ви могли її детально оцінити. Взагалі, це займає багато часу, тому ви маєте подумати, скільком учасникам надати таку можливість. Якщо у вас занадто багато стажерів, ви можете поділити їх на невеликі групи.

Політика не може існувати без дебатів. Дебати — це засіб завоювання довіри людей через свою точку зору. Під час кампанії, особливо в останні тижні, політичні лідери й інші члени партії часто приймають участь у дебатах зі своїми опонентами. Немає значення чи це телевізійні дебати, чи на радіо, чи зустріч із сільськими виборцями. Дебати — це завжди цікава подія, яка вимагає ретельної підготовки. Олімпійський принцип «головне не перемога, а участь» абсолютно не стосується політичних дебатів. Тут більше підходить зауваження футбольного ідола Нідерландів Йохана Круїффа (Johan Crujff): «якщо ви не б'єте, ви не можете забити гол». Якщо ви бажаєте влучити в ціль, головне, що ви повинні зробити, це обов'язково мати центральне послання у вашому виступі. Вашим завданням у дебатах є донести центральне послання, погляди та пріоритети вашої партії. Ось чому ви маєте заздалегідь визначити, що ви хочете, щоб журналісти написали в газетах, які цитати телерепортери вибрали для випуску новин. Намагайтесь побудувати свої тексти так, щоб ключові питання дійсно виділялися. Намагайтесь думати про короткі вислови й цитати і використовуйте образність, яка кидається в очі, наприклад, «найсильніші плечі повинні підняти найважчий тягар».

Головним фактором є ретельна підготовка. Попрактикуйте дебати заздалегідь, намагайтесь спрогнозувати точку зору опонента якнайближче до реальності. Не перевищуйте ліміт часу: якщо вам надали 30 секунд для вступного слова, практикуйте до того, доки ви дійсно не зможете вкlastись у дозволений час. Поцікавтесь, як відбуватимуться дебати: ви будете сидіти чи стояти? Якщо ви будете стояти, то ви будете стояти за трибуною чи на відкритому майданчику? Підготуйте відповіді, щоб парировати атаки опонента, а також підготуйте свої власні атаки на його слабкі місця. Це потребує ретельного збору фактів. Але не будьте занадто скрупульозні, щоб не потонути в деталях і абстрактних числах. Не намагайтесь впливати на журналіста, який веде дебати, люди, на яких вам потрібно впливати, серед слухачів: виборці. Саме їх ви мусите переконати проголосувати за свою партію.

Основні підказки

- У вас не буде другого шансу, щоб виправити перше враження. Тому посміхайтесь, будьте дружні, потисніть руки опонентам і побажайте їм удачі.

- Послання, яке складається з трьох пунктів, легше запам'ятати і вам, і слухачам. Якщо ви хочете коротко висловити цілі вашої партії, нехай це буде послання з трьох пунктів, не більше.

- Якщо вам ставлять запитання, завжди одразу чітко відповідайте на нього («Так, я підтримую це» або «Ні, я проти цього») до того, як почати пояснювати. Подбайте, щоб суть вашої відповіді не загубилась у довгому поясненні.

- Факти повідомляють — розповіді продають. Політики, які пояснюють усе з власного досвіду та приправлять усе веселими історіями, мають більше шансів на успіх. Досвід реальних людей краще ілюструє ваші погляди, ніж числа та статистика. Тому не кажіть: «25 % жителів Амстердама живуть на допомогу по безробіттю», а скажіть: «Сьогодні вранці я був в гостях у сім'ї Смітів з Дашпер Стріт (Dapper Street) в Амстердамі. Вони живуть за рахунок допомоги по безробіттю. Ви знаєте як важко прожити на такі копійки? Їх діти не можуть піти до спортивного клубу, вони по вуха в боргах і не можуть дозволити собі здорову їжу».

- Використовуйте порівняння: «Вам має бути просто соромно, що ви скаржитесь на підвищення податків на купівлю дорогих автомобілів у той час, коли значна кількість людей просто приречена купувати нездорову їжу, тому що їм не вистачає грошей на здорове харчування».

- Не намагайтесь протестувати, аби змінити правила гри, які встановлюють ЗМІ. Не нападайте на головуючого з приводу дискусії, якщо вам не подобається, як проходять дебати: «Пане головуючий, чи не могли б ви вести дискусію цивілізованим шляхом?» Це тільки відверне глядачів від вас.

- Намагайтесь виправдати очікування. Під час президентських виборів 2004 року в США Джордж Буш, не сильний оратор, мав брати участь у трьох раундах дебатів з Джоном Керрі, який мав набагато кращі навички в цьому. Згідно з опитуваннями, Керрі переміг у всіх трьох раундах, але за рахунок того, що люди дуже мало очікували від Джорджа Буша спочатку, Керрі майже нічого не отримав від цих перемог.

- Після дебатів розпочинається жорстка боротьба за тлумачення результатів. Помічники та прихильники висловлюють свою думку щодо дебатів журналістам: «Ми дуже задоволені його виступом, особливо тим, як йому вдалося висвітлити плани щодо охорони здоров'я». Загальний ефект від дебатів цілком залежить від журналістів: вони

вибирають фрагменти для випусків новин, і вони роблять висновки й коментують дебати в газетах.

Невербальна поведінка

- Невербальна поведінка надзвичайно важлива: 70 % вашого послання доноситься безсловесно. Тому не сутультеся у своєму кріслі, не позіхайте і не витирайте носа. Ви маєте виглядати енергійно та позитивно. Це означає, що ви повинні добре відпочити і поїсти. Оратор під час виборчої кампанії має готуватися так само, як атлет. Дебати в 1960 році між Кеннеді та Ніксоном, на думку слухачів, які чули його по радіо, виграв Ніксон. Але на думку тих, хто дивився ці дебати по телебаченню, переміг Кеннеді, тому що він виглядав набагато свіжішим і презентабельнішим.

- Дивіться на людей. Не дивіться на головуючого, а дивіться на опонента, до якого ви звертаєтесь. Дивіться також на тих, хто вас атакує. Якщо ви відведете погляд, це означатиме, що атака вас дійсно зачепила. Якщо ви самі атакуєте когось, ви теж повинні дивитися на нього, інакше це виглядатиме, ніби ви самі не вірите в те, що кажете.

- Пам'ятайте, що камери бачать усе. Вони вас зніматимуть навіть тоді, коли ви не говорите, тому завжди залишайтеся активною фігурою. Не поглядайте на годинник: це означатиме, що ви з нетерпінням очікуєте закінчення дебатів. Залишайтеся активним у безсловесному стані: будьте напоготові, привертайте увагу камер.

- Будьте рішучим і виділяйте ваші пріоритети під час дебатів: не чіпляйтеся за кожну тему. Якщо тацю з напоями пронесли повз вас, не наздоганяйте її, аби щось узяти, просто дочекайтесь, доки її пронесуть ще раз. Тоді ви й візьмете склянку, яку хочете.

- Не стогніть, коли хтось виказує думку, з якою ви не згодні: це справляє неприємне враження.

- Жести: якщо ви їх робите, прослідкуйте за тим, щоб вони були відкритими й привітними.

Тон

- Тон вашого голосу надзвичайно важливий. Він повинен бути натхненний і позитивний: вам подобається кампанія, і ви хочете переконати людей. Завжди залишайтеся дружнім.

- Використовуйте гумор, якщо ви маєте до цього хист! Гарний спонтанний жарт безцінний, але дотепність, яку ви репетували, а вона виявилась невдалою, згубить вас. Не маючи хисту, утримайтесь від жартів.

- Жодних особистих атак! Завжди ввічливо кажіть щось позитивне перед тим, як атакувати чиюсь позицію.

- Ніколи не будьте пихатим.

- Не ставтесь зверхньо до думки інших людей. Усі мають право на власну думку, не дивлячись, наскільки безглуздою ви її вважаєте. Завжди ставтеся з повагою до людей, навіть, коли ви не погоджуєтесь з ними.

- Атакуйте погляди опонента, а не його самого. Не принижуйте його. Добре почати із фрази, на зразок: «Ви висловили кілька цінних думок, але є одна, з якою я цілковито не погоджуюсь...».

- Не ображайте своїх опонентів і не робіть порівнянь з жахливими злочинами в історії, такими як Друга світова війна, незважаючи на те, наскільки неприйнятні, на вашу думку, погляди іншої партії.

- Остерігайтеся тем, у яких до вас є особистий інтерес. У цьому випадку важко контролювати власні емоції. Ваш опонент може на цьому зіграти, провокуючи емоційну реакцію.

- Намагайтеся слухати альтернативні думки, будьте відкриті для нових ідей, будьте впевнені, але не самовпевнені. Реакція глядачів (виборців) стане відображенням вашого ставлення. Агресивне ставлення викличе агресію; відкрите ставлення викличе відкрите ставлення основної частини глядачів (виборців).

Хитрощі

- Повідомте неочікувану пропозицію опонентам і запропонуйте їм одразу відповісти на неї: «Якщо всі присутні погоджуються, що батьки повинні платити менше за навчання дітей, я пропоную, щоб ми тут і зараз погодилися зробити підручники доступними для всіх — безкоштовними». В цьому є кілька переваг: ви показуєте, за що виступаєте, ви робите практичну пропозицію, ви кидаєте виклик опонентам, і, звертаючись до загальносупільної теми, ви створюєте враження, що піднімаєтесь над інтересами партії. Звичайно, це можливо тільки з пропозицією, яка гідна довіри і є дієвою.

- Запитайте у опонентів щодо фактів і цифр, яких вони, скоріш за все, не мають у даний момент: «Ви знаєте, скільки шкіл у нашій країні? А скільки учнів у середньому навчаються в них?» «Ви захищаєте людей з малими статками, але чи знаєте ви, скільки грошей може витратити сім'я, яка знаходиться на допомозі по безробіттю, на їжу?» Звичайно, ви можете робити це тільки тоді, коли самі знаєте відповіді, а факти, які ви використовуєте, доречні.

- Використовуйте риторичний засіб структур, які складаються з трьох пунктів. На виборах 2006 року в Нідерландах лідер Робітничої партії Воутер Бос запитав свого опонента: «Ви можете назвати три заходи, яких ви вжили для того, щоб збільшити відносний податковий тягар на людей з високими доходами? Ні? Тоді назвіть хоча б два! Ви можете назвати хоча б один захід, якого ви вжили?»

- Підніміться над інтересами партії. Досвідчені політики з гарною репутацією часто відходять від перепалки в політичних дебатах і намагаються створити враження неупередженості за рахунок примирливих слів. І тільки від опонентів залежить, чи зтягнуть вони їх знову в словесну боротьбу дебатів.

- Обеззбройте опонентів, скомпрометувавши їх заявами, які вони робили в минулому. Це вимагає вашого досконалого знання попередніх висловлювань вашого опонента. Навіть якщо він сказав це двадцять років тому, це все ще має вагу. Якщо ви спіймаєте опонента на тому, що він суперечить сам собі під час дебатів, це стане вагомою зброєю, такою, яка переслідуватиме його протягом усіх виборів.

- Перебільшення: «Через те, що ви нічого не зробили для подолання бідності, черги в супермаркетах тепер вишиковуються за гуманітарною допомогою»; «Цей уряд нічого не зробив, щоб допомогти людям з малими доходами, але ще ніколи наша країна не бачила такого збільшення кількості мільйонерів з басейнами на їх подвір'ях». Ви повинні не відходити далеко від правди з вашими викривленнями фактів і будьте готові до миттєвої контратаки: «Ви просто хочете дати цим людям більше грошей, а ми хочемо дати їм робочі місця. Ось що я називаю соціальною відповідальністю».

- Примусьте вашого опонента зробити неможливий вибір, запропонувавши йому уявну дилему: «Якщо б вам потрібно було вибрати між скороченням витрат на охорону здоров'я та купівлею нових літаків для збройних сил, що б ви обрали?»

- Представляйте думку як факт: «Це звичайний факт, що кожна людина в цій країні хоче долучитися до допомоги старим людям».

- Цитуйте третіх осіб: «Дослідження показують, що жителі цього міста протестують проти рішення місцевої ради про підняття плати за стоянку».

- Узагальнення: «Всі оновлення на моїй вулиці роблять іноземні робітники. По всій країні іноземці відбирають у нас роботу».

- Випереджувальний удар. Відсіч неприємній атаці ще до початку може нейтралізувати її загрозу. Ви можете зробити це, атакувавши противників на їх власній території. Наприклад, на виборах 2006 року в Нідерландах Робітничка партія підготувала сильну атаку на погляди християнських демократів щодо захисту зайнятості. Але ми не були готові до того, що християнські демократи розпочнуть атаку на наші погляди ще раніше. Це унеможливило наші шанси заробити будь-які бали на цьому питанні. Мовою футболу: перенесіть свою оборону на половину поля суперників. Інший спосіб вибити ґрунт з-під ніг суперників — це сказати щось на зразок: «Я знаю, що ви будете скаржитись на наші плани побудувати нову трасу, але до цього моменту не чув від

вас жодного альтернативної пропозиції». Будьте обережні з цим способом, тому що він демонструє і ваші слабкі сторони.

Вправа

У кінці навчання щодо виборчої кампанії ви повинні організувати передвиборні дебати. Чотири групи матимуть по 20 хвилин на підготовку до дебатів. Призначається незалежний головуючий і кілька наглядачів, які просто дивляться і слідкують за тим, щоб учасники використовували теорію, а потім роблять висновки. Оберіть просту тему, з приводу якої розділяються думки. Наприклад, уряд має скоротити витрати на 1 мільярд євро і пропонує для цього скоротити допомогу старим людям.

Обмежте час дебатів 20 хвилинами. Наприклад: 4 учасники проголошують вступне слово по 3 хвилини кожен, під час якого перебувати їх можна після другої хвилини. Після цього кожному учаснику дається 1 хвилина для заключного слова.

Політичні партії або групи з інтересів у межах партії (молодих людей, жінок, бізнесменів, меншин, людей похилого віку тощо) в основному намагаються знайти найефективніші шляхи досягнення власних цілей. Для груп з інтересів це, зазвичай, простіше, ніж для партій, оскільки вони мають єдину мету, що поділяється всіма членами групи, хоча ефективності їх функціонування іноді перешкоджають традиції. В цьому розділі ми обговоримо партійні організації в цілому, а потім детальніше сконцентруємося на організаціях для молоді та жінок.

Лише деякі політичні партії здобувають «розкіш» самостійно вибудовувати свою структуру. Ми називаємо це «розкішню», тому що з плином часу існуючі політичні партії часто обтяжені застарілими організаційними структурами, які втратили свою ефективність. На жаль, зазвичай виявляється дуже складно змінити існуючу структуру. Члени партії, місцеві представництва та голови партій часто тримаються за старі структури через побоювання, що зміни зменшать їх вплив, або просто тому, що вони не бачать жодної користі в змінах. Члени будь-якої партії умовно можуть бути поділені на такі категорії:

- Працівники, які не бажають, щоб їм перешкождали якісь правила чи вказівки.
- Ортодокси, прихильники деталей, людей які завжди суворо дотримуються правил.
- Прагмати, які на перше місце ставлять ефективність.
- Ідеологи, не зацікавлені в організаційній структурі, але натомість прагнуть, аби дебати завжди велись у межах ідеології.

Звичайно, це лише архетипи. Лише незначна кількість людей, якщо взагалі такі існують, повністю підходить під цей шаблон. Але для функціонування партії потрібні всі визначені типи людей, а їх відсоткове співвідношення залежить від мети партії. Цей розділ ми розпочнемо з припущення, що серед членів партії існує злагода щодо організаційного оновлення партії, або що група людей прагне створити нову партію.

Приклад структури Робітничої партії Нідерландів

Робітнича партія, заснована в 1946 році як наступниця партії соціал-демократів (існувала з 1894 року), — це партія, що налічує близько 61 000 членів і має 450 представництв у більш ніж 480 міс-

тах і селищах. Вона розподілена на 12 регіональних угруповань, тобто по одній на кожну з 12 провінцій. Робітнича партія бере участь у виборах та управлінні на всіх рівнях: місцевому, регіональному, в обох палатах національного парламенту та Європейському парламенті (27 із 785 членів — голландці). Це — достатньо децентралізована партія, яка надає місцевим представництвам значний рівень автономії: вони вирішують, кого призначити кандидатом, пишуть свої власні виборчі програми і після виборів вирішують, з якою партією вони бажають співпрацювати в місцевій коаліції. Те саме стосується і регіональних адміністрацій. На національному рівні основна влада належить з'їзду партії. Кожне представництво відправляє своїх представників на з'їзд. Чим більше представництво, тим вагомішим є його голос. Делегати голосують за список кандидатів до національного та Європейського парламентів. Також вони обирають виконавчий комітет партії раз на два роки і визначають майбутній курс партії, затверджуючи програмні документи й виборчі програми. Коли Робітнича партія отримує місце в уряді, вона організовує з'їзд, аби проголосувати за нову урядову програму і схвалити запропонованих членів Кабінету міністрів. З 2002 року вплив пересічних членів партії значно зріс. Тепер вони можуть віддавати свої голоси за лідерів партії на національних виборах і виборах до Європейського парламенту.

Заснування або оновлення партії

Будь-яка спроба оновити партію має починатися з детального аналізу її існуючої структури: що працює добре, а що має бути поліпшено. Коли засновується нова партія, має бути визначена організаційна структура, яка б відповідала цільовій аудиторії, розробленій стратегії та доступним ресурсам.

Більшість партій переслідують щонайменше дві мети:

1. Розробити цілісний і переконливий світогляд, тобто ідеологію.
2. Отримати якомога більше місць у парламенті та повноважень у виконавчій владі.

Розрізняють чотири типи партій.

1. Пуристські партії: для цих партій найважливіша їх політична та/або релігійна ідеологія, в той час як отримання більшого ступеня влади є другорядним. Такі партії дуже рідко готові йти на компроміс. Це партії зі щирими переконаннями й цілісною ідеологією.

2. Партії з вузьким колом інтересів: ці партії засновуються, аби слугувати одній-єдиній меті або вузькоспеціалізованій цільовій аудиторії, наприклад, етнічній групі, жінкам, захисту навколишнього середовища, захисту прав тварин, людям похилого віку тощо. Як тільки

вони розпочинають передвиборні перегони, перед ними постає задача розробити більш універсальну ідеологію.

3. Традиційні партії: партії, що працюють в рамках цілісної ідеології та прагнуть до поступового просування до влади. Зазвичай цей процес проходить крок за кроком, влада партії розширюється повільно, але впевнено, від однієї позиції до іншої.

4. Провладні партії: ці партії засновуються для підтримки правлячих кіл, коли сильний лідер намагається отримати владу. Такі партії найбільш розповсюджені в країнах з президентською системою управління і дуже рідко в парламентських країнах.

Більшість соціал-демократичних партій у Західній і Східній Європі традиційні. Міжнародні соціалістичні організації, такі як партія Європейських Соціалістів (ПЕС) та Міжнародних соціалістів, переживають не найкращі часи, намагаючись співпрацювати з партіями інших трьох типів.

- Пуристські партії зазвичай не можуть здобути владу, тому намагаються залишатись осторонь.

- Партії з вузьким колом інтересів поділяють опозиційні погляди щодо соціал-демократичної ідеології, аби ефективно з ними співпрацювати, і рідко йдуть на компроміс.

- Провладні партії часто намагаються співпрацювати з найбільшими ідеологічними течіями, аби легітимізувати свою діяльність. Проте співробітництво із соціал-демократичними партіями рідко буває успішним, оскільки ці партії мають протилежні погляди щодо внутрішньопартійної демократії, прозорості діяльності та фундаментальних соціал-демократичних принципів.

Як організовані ці партії?

Владні партії в основному направлені на отримання влади у виборних органах та участь в уряді. Їх члени зазвичай нічого не вирішують, тому що партія керується невеликою групою людей згори. Отримання чільного місця в партії більше залежить від того, хто ви та кого ви знаєте, ніж від ваших здібностей. Партійне керівництво вирішує, кого призначити на певні посади на всіх рівнях від місцевого голови партії, або членів міської ради, до голови національної партії.

Традиційні партії мають міцну базу членства. Члени партії беруть участь у процесі прийняття рішень у рамках офіційних партійних структур. Традиційні партії дуже часто децентралізовані, з місцевими й регіональними відділеннями, що мають високий ступінь незалежності. Кар'єрний ріст у цьому типі партії тяжіє до довгострокових відносин: ви зазвичай повинні пройти через усі рівні, щоб опинитися нагорі.

Пуристські партії та партії з вузьким колом інтересів найчастіше дуже активні у суспільстві. Вони мають коріння у громадських рухах і неурядових організаціях, часто утворюють альянси з неурядовими організаціями для координації акцій протесту. Рідко вони мають місце у парламенті, не беруть участі в управлінні державою. Такі партії систематично стикаються з проблемами, коли все ж таки їх обирають, бо тоді їм треба йти на компроміси й висловлювати думки щодо питань, які не стосуються їх центральних інтересів. Як тільки така партія отримує місце в парламенті, вона часто зосереджується на організації акцій протесту на свою підтримку.

Якщо ви маєте намір заснувати нову партію чи оновити існуючу, дуже важливо спочатку визначити, чого ви хочете досягти і якого типу партії бажаєте створити. Тобто, чому ви хочете йти в політику. Через певні проблеми? Від імені певної цільової групи? З переконання чітко визначеної ідеології? Чи з прагматичних причин? Після швидкого успіху або тривалого впливу? Ви хочете отримати вплив на місцевому, регіональному або національному рівні? Ви хочете мати партію з багатьма членами, яка має великий вплив? Іншими словами, яка ваша мета і яка ваша стратегія з досягнення цієї мети? Відповіді на ці запитання повинні визначати ваш вибір для конкретної організаційної моделі.

Основні важливі функції політичних партій

Партія має ряд важливих завдань для виконання. Вони поділяються на внутрішні завдання (спрямовані на членів) і зовнішні завдання (спрямовані на світ у цілому).

Внутрішні завдання:

- внутрішній зв'язок (журнал для членів, сайт, оголошення тощо);
- навчання та освіта;
- розвиток партії;
- фінанси;
- секретаріат;
- дослідження;
- персонал та організація;
- інформаційні технології;
- правова підтримка;
- членство в адміністрації;
- контакти з регіональними організаціями й місцевими відділеннями;
- спеціальні групи інтересів усередині партії: жінки, молоді люди, літні тощо.

Зовнішні завдання:

- зовнішні зв'язки із засобами масової інформації;
- розробка політики;
- міжнародні контакти;
- залучення нових членів;
- пошуки нових талантів;
- управління волонтерами;
- збір коштів;
- кампанії;
- події.

Організаційна структура молодіжних організацій

Молодіжні організації надають молодим людям можливість ознайомитися з політикою та здобути досвід. Більшість політичних партій мають незалежне відділення для молоді. Проте не всі молодіжні організації схожі. Ми виділяємо три архетипові функції молодіжних організацій, і зазвичай комбінація їх якостей є загальною:

- протест-орієнтовані організації;
- адміністративно-орієнтовані організації;
- анархічні організації.

Крім того, існує два шляхи відносин молодіжних організацій з їх материнськими партіями:

- незалежні організації, що не звітують перед партією та мають власну програму;
- організації, що обслуговують материнську партію та залежать від неї.

Протест-орієнтовані організації

Мета організації — досягнення політичних результатів шляхом проведення демонстрацій та інших заходів, залучення молоді до них. Заходи плануються як на місцевому, так і на національному рівнях: місцеві заходи націлені на вирішення місцевих проблем, національні протест-кампанії — національних проблем. Виконавчий комітет організації координує різні загальнонаціональні зусилля, організує регулярні національні наради для планування демонстрацій та оцінки успіху національних кампаній. Усі кампанії та протести направлені на проблеми, що стосуються цільової групи організації, наприклад молоді.

Цілі кампанії:

- звернути увагу на погляди організації: протест-кампанія має намір поширити точку зору чи досягти конкретної мети;
- звернути увагу на існування організації: активне поширення поглядів, які люди можуть ідентифікувати — спосіб привернення

людської уваги до організації, створення репутації та знаходження нових членів і прихильників.

На нарадах протест-орієнтованих організацій обговорюється діяльність організації: які теми є гарячими в суспільстві? Як реагувати на це? Якими є пріоритети? Наприкінці оцінюється та планується наступна кампанія.

Інструменти кампанії

Форма кампанії залежить від цілей.

Діяльність може бути простою, радикальною та змішаною. Неможна втрачати увагу до мети та цільової групи! Наявні можливості: організація дебатів, роздача листівок на вулицях, проведення марш-протесту, годування безхатченків тощо. Після кожного заходу необхідно оцінити, чи була досягнута мета, як був організований захід, що пройшло добре, які є можливості для вдосконалення. Пам'ятайте, що заходи проводяться волонтерами, тому не забувайте дякувати їм за їх зусилля.

Перевага такої організаційної структури у зосередженні на конкретних проблемах, що узгоджуються з ідеологією та базою підтримки. Вона є активним засобом впливу на політичний порядок денний, не загрузне у нескінченних зустрічах і нісенітницях, залишиться вірною та авторитетною структурою впливу на політиків, перебуваючи за межами головної течії (мейнстріму). Ця структура надихає членів організації відчувати активну участь у політиці. Проте є й недоліки: протест-діяльність може стати самоціллю, що в підсумку буде заважати молодим людям, які мають інтерес і намір реалізації у політиці, проте не зацікавлені в акціях протесту.

Адміністративно-орієнтовані організації

Цей тип молодіжних організацій в основному зосереджується на політиці та материнській партії. Члени організації — її серце: більшість з них беруть активну участь у діяльності місцевих осередків, деякі — на національному рівні. Місцеві осередки мають автономію та можуть самостійно планувати свою діяльність. Якщо справа стосується національних питань, вони зобов'язані дотримуватися офіційної позиції організації. Ця позиція формується шляхом голосування під час національних зборів. Національний виконавчий комітет має класичну структуру, що складається з голови, заступників голови, міжнародного секретаря, скарбника тощо. Національний виконавчий комітет відповідальний за організаційні та політичні питання. Кожен член комітету має чітко визначене коло обов'язків і забов'язань.

Цілі цього типу молодіжної організації:

- захист інтересів молоді;
- залучення молоді до політики;

- отримання підтримки своїх політичних поглядів материнською партією;
- отримання підтримки своїх політичних поглядів іншими громадськими організаціями.

Шляхи досягнення цілей:

- заснування нових місцевих осередків та утримання їх «здоровими» й активними;
- розробка та поширення документації, наприклад, листівок чи журналів для членів організації;
- організація протестних акцій і сприяння їм;
- співпраця з іншими організаціями.

Перевага цієї структури організації в тому, що вона надає можливість своїм членам розвивати політичне сприйняття і поліпшувати власні навички виступу перед публікою, дебатування, проведення семінарів, організації конференцій, зустрічей тощо. Основним її недоліком є ризик перетворення на копію материнської партії з тягарем постійних засідань. Ідея полягає в тому, що організація вирощує своїх членів для майбутньої материнської партії, але якщо стає занадто бюрократичною, то тільки стримує молодих людей. Цей тип організації не акцентує увагу на проведенні акцій і протестів, хоча це не виключається. Організація — один зі шляхів досягнення мети.

Анархічні організації

Цей тип організації складається з неформальної групи молоді, яка має лише опосередковане відношення до материнської партії: відсутнє формальне членство. Завдання — зробити активний внесок у материнську партію. Індивідуальною мотивацією «членів» є отримання досвіду у політиці, але, на відміну від інших двох типів організацій, анархічна немає жодних офіційних чи інституційних зв'язків з материнською партією. Головна мета — вплив на організаційний і програмний розвиток материнської партії, а не отримання владних позицій. Діяльність такої організації повністю концентрується на заходах, які допомагають у залученні нових членів і симпатизуючих, а не на протестах і демонстраціях.

Можливі заходи:

- робота з факсом або електронною поштою щодо розсилки щотижневого бюлетеня про події у материнській партії;
- організація заходів із сумішню політики: обговорення кіно, музики, гумору тощо — того, що дійсно цікавить молодіжні гурти;
- експерименти з новими технологіями;
- організація так званих «приватних очей» (група активістів рушає до міста і намагається визначити основні питання та зміни, які

хотіло б бачити місцеве населення. Наприкінці дня результати опитувань презентуються політикам під час неформальної зустрічі;

- організація політичних зустрічей у кав'ярні.

Переваги:

- жодних офіційних структур, бюрократії;
- небагато суто політичних зустрічей, проте велика кількість цікавих заходів, що сприяють залученню волонтерів;
- жодних ризиків копіювання материнської партії та її поганих звичок;
- зосередження на заходах, які приваблюють молодь;
- швидкість дій і активна участь членів — інтенсивно набуваються нові навички;
- безліч можливостей для впливу на керівництво партії в неофіційній формі;
- «багатий урожай» для материнської партії нових талантів, нових волонтерів, свіжих ідей і нових технологій, які використовуватимуться на майбутніх виборах.

Недоліки:

- оскільки організація не має офіційних структур, усе залежить лише від особистих контактів провідних діячів руху;
- жодних гарантій довгострокового існування;
- відсутність фінансової бази: жодних членів — жодних внесків;
- залежність від підтримки керівництва партії, без якого шанси на виживання незначні;
- факт, що отримання влади не є кінцевою метою, може відвернути активних членів, тому що незрозуміло, чи є сенс у вашій роботі (адже боротьба за владу є суттю політики);
- ризики материнської партії в отриманні публікацій, заяв і заходів, які не співпадають з її поглядами.

Молодіжні організації можна класифікувати не тільки за організаційним типом, описаним вище, а й за відносинами з материнськими партіями. Ми виділяємо три типи таких відносин.

Залежні молодіжні організації

Організації такого типу тісно пов'язані з материнською партією. Всі учасники, які досягли певного віку, повинні стати членами партії, перш ніж вони стануть членами молодіжної організації. Це означає, що вона є не тільки ідеологічною для конкретної цільової групи (молодь), а й складовою материнської партії. Всі члени молодіжної організації підписуються під принципами материнської партії. Така організація відіграє підтримуючу роль у материнській партії і не може мати власну точку зору.

Переваги:

- міцні зв'язки з партією;
- сильний вплив на материнську партію у питаннях, котрі стосуються молоді, адже члени молодіжної організації теж голосують у партії;
- молодіжна організація, що має гармонійні відносини з материнською партією, може бути дієвою підтримкою для останньої.

Недоліки:

- молодіжна організація зобов'язана захищати погляди материнської партії, навіть коли з ними не згодна;
- міцні зв'язки організації з керівництвом партії можуть призвести до того, що молодь буде мобілізована лише для реалізації партійної політики замість зосередження на дійсно хвилюючих її проблемах;
- примушення молодіжної організації ходити по струнці за будь-яких обставин не дає розвинути критичним поглядам і зануритись у політичні процеси.

Незалежні молодіжні організації

Організації такого типу незалежні від материнської партії. Її члени не повинні бути членами материнської партії і навіть можуть бути членами іншої політичної партії. Ця організація висловлює власну точку зору з політичних питань незалежно від материнської партії. Вона має свою політичну програму, не ідентичну материнській. Молодіжна організація часто співпрацює з материнською партією на місцевих, регіональних і національних виборах, а у відповідь намагається отримати молодих кандидатів на виборних посадах на рівних позиціях у кандидатських списках партії.

Переваги:

- тісні зв'язки з партією, але достатньо незалежності, щоб критикувати материнську партію, що створює здорові відносини й безпрограшну ситуацію для обох сторін;
- такі організації можуть працювати самостійно, визначаючи головні цілі;
- члени організації критично міркують і діють відповідним чином, існує багато можливостей для дискусії.

Недоліки:

- загроза політичних конфліктів між організацією і партією.
- політичні опоненти й засоби масової інформації можуть використовувати ці конфлікти;
- молодіжна організація може втратити зв'язки з партією, і тоді самовдоволена самостійність коштуватиме материнській партії важливої групи молодих волонтерів під час виборів.

Молодіжні організації без материнської партії

Організації такого типу, які не мають зв'язків з партіями, а існують самі по собі, представлені у ряді країн. Деякі з них є сепаратистськими фракціями політичних партій, інші — просто незалежні організації, засновані емоційною молоддю, яка не має зв'язків з існуючими політичними партіями, але має чітко визначені політичні цілі.

Приклади незалежних організацій: ті, що відділилися від партій у Грузії, Росії та Азербайджані. Подібне може статися, коли існує конфлікт між молодіжною організацією та партією. Незалежне існування складне для таких організацій, тому вони намагаються визначити свою майбутню роль. Ці організації перехідні. Часом вони перетворюються на реальні політичні партії, а інколи об'єднуються або зі старою політичною партією, або з новою.

ОТПОР у Сербії, КМАРА в Грузії, ПОРА в Україні та ЗУБР у Білорусі — всі ці організації були засновані з метою боротьби з політичним істеблішментом задля просування демократизації. Хоча вони не є молодіжними організаціями у традиційному розумінні, вони дійсно мали виражену політичну мету. Для досягнення своєї мети вони співпрацювали з опозиційними партіями та їх молодіжними організаціями. ОТПОР, КМАРА та ПОРА мали успіх і були життєвою силою демократизації. Ці організації змогли об'єднати молодих людей з різними політичними переконаннями у складних обставинах зрозумілою і недвозначною метою. Як тільки ця мета була досягнута, вони розпалися. Деякі члени долучилися до певних політичних партій, інші намагалися переформувати ОТПОР та ПОРУ на політичні партії. Це стало злим роком для них: як тільки ворог зазнав поразки, рухи втрачили сенс існування.

Вище ми обговорювали деякі архетипи. Насправді ж багато організацій є сумішшю видів, і вони завжди розвиваються. Слід додати, що ми маємо справу з молодими людьми, які з часом можуть змінювати свої пріоритети.

Жінки в політиці

Традиційно соціал-демократичні та соціалістичні партії надають можливість для збільшення кількості жінок у політиці в інтенсивному режимі. В усьому світі жінкам перешкоджають у розвитку їх потенціалу як в політиці, так і в житті. У 2007 році лише 18 % усіх парламентаріїв світу були жінки. Існують країни, де навіть розмови про такі проблеми як участь жінок у політиці, дискримінація жінок і насилля над ними й досі є табу.

Перешкоди участі жінок у політиці

Дослідження виявляють велику кількість факторів, що зменшують участь жінок у політиці:

- політичні фактори: відсутність підтримки у партії, нестача співпраці з жіночими організаціями й іншими недержавними організаціями, обмежений доступ до освіти та виборчого права;

- соціально-економічні фактори: бідність, неписьменність, поєднання основної роботи з домашніми клопотами;

- культурні фактори: традиційні рольові моделі, нестача впевненості, негативний образ політики, інформаційний вплив тощо.

І політичні партії, і жіночі організації відіграють життєво важливу роль у боротьбі за гендерну рівність. У той самий час політичні партії залишаються оплотом чоловіків. Лише 11 % усіх партійних лідерів у світі жінки. У більшості країн це партії, що висувають кандидатів на парламентські вибори, застосовуючи заставу.

Жінки незалежно позиціонують себе у політичних партіях. Вони мають власні інтереси для захисту, інтереси, що не завжди стоять досить високо у списку пріоритетів інших політиків.

Власний порядок денний

Якщо група людей вирішує створити власну організацію поза партією, вони це роблять, бо мають визначені інтереси для захисту: питання відносно їх позиції та конкретні проблеми їх цільової групи у суспільстві. Це не означає, що жіночі організації піклуються лише про жіночі проблеми. Вони можуть мати наміри впливати й на інші політичні питання.

Порядок денний має відповідати таким вимогам:

- пропонувати вирішення проблеми: Що може бути зроблено?
- бути спроможною досягти запропонованого рішення: Як саме організація збирається вирішити проблему?

- обрати вірний момент, щоб поставити відповідний пріоритет на порядок денний: Що для цього може бути зроблено саме зараз? Зараз час для дій чи ми діємо передчасно?

- повинна існувати чітко визначена цільова група, яка отримує користь від запропонованого рішення: Кому ми намагаємося допомогти?

- бути спроможною досягти цільової аудиторії: Чи вони цінують нашу участь? Чи ми знаємо, де їх знайти?

Коли порядок денний визначений, час просувати організацію у ЗМІ.

Приклад: «Червоні жінки» Нідерландів

У Нідерландах до 1995 року Робітнича партія мала жіночу організацію «Червоні жінки», яка захищала інтереси жінок як у партії, так

і за її межами. У 1995 році організація була розформована та інтегрована у партію. Причиною була нестача нових членів: молоді жінки у партії ставали все менш і менш схильні до самостійної боротьби за гендерну рівність окремо від чоловіків у партії. Вони хотіли бути активними у політичному мейнстрімі й тому були занадто зосереджені всередині. Крім того, багато цілей, за які феміністки боролися у минулих десятиліттях, уже були досягнуті на той час. Це створило враження, що визвольній боротьбі прийшов кінець. Таким чином поступово підтримка окремого жіночого крила у партії послабла, що, в свою чергу, призвело до послаблення впливу цього крила взагалі.

Але було передчасно робити висновок про те, що визвольна боротьба, як у межах Робітничої партії, так і в суспільстві в цілому, скінчилася. У Нідерландах в 2008 році жінки, як і раніше, значною мірою недопредставлені в політиці. Частка жінок у муніципальних радах після виборів 2006 року — тільки 26 %. А відсоток жінок, що обіймають адміністративні посади на місцевому рівні, навіть менше 20 %.

Це питання ще й досі вимагає уваги. Робітнича партія відпрацьовує його шляхом сприяння двом інтегрованим жіночим організаціям: осередку Жінок Робітничої партії (PWN) і Багатоетнічному Жіночому осередку (MEW). PWN, заснована в 2001 році, відкрита для всіх жінок-членів Робітничої партії, зацікавлених у гендерних питаннях. Організація прагне до збільшення числа жінок на державній службі, вказує на гендерні аспекти існуючих політичних питань і висуває свої зауваження до порядку денного. PWN організовує ряд національних подій, таких як щорічний Жіночий День Робітничої партії, і надає підтримку жінкам, які намагаються бути політично активнішими. MEW, заснована в 1996 році, представляє собою осередок жінок, які мають особливий інтерес до етнічних та інтеграційних питань, а також жінок іноземок, мігранток і біженок. Крім того більш доступними є регіональні осередки жінок для стимулювання політичної участі поряд з домом.

Для всіх цих осередків вкрай важливо дивитися за межі своєї цільової групи. Важливо знайти підтримку в інших країнах. Якщо ви досягаєте результатів і розширюєте свою мережу союзників, організація автоматично стає привабливішим і впливовішим чинником в партії. Ваша влада ґрунтується не стільки на власних прихильниках, скільки на ваших союзниках. Однією з важливих груп союзників у цьому плані є чоловіки.

Стратегія жіночих організацій

Нижче наводяться деякі зауваження з питання стратегії в контексті жіночих організацій.

Не існує стандартної стратегії для заохочення участі жінок у політиці. Різні культури і політичні умови в кожній країні визначають ефективність різних інструментів. У Йорданії, наприклад, жіночий рух успішно наполягає на реформах у союзі з королівською родиною (принцесою Басмою і королевою Ранією), а у Швеції жінки впливають через організації, пов'язані з політичними партіями. Шведські партійні лідерки пишаються, називаючи себе феміністками, в той час як у Йорданії зі словом феміністка, як і раніше, пов'язані негативні асоціації (агресія, одержимість сексом, ненависть до людей, орієнтація на Захід).

Ось кілька стратегій, через які жіночі організації, пов'язані з політичними партіями, можуть посилити свій вплив.

- Збільшення числа зовнішніх союзників. Залежно від характеру рішення, яке ви прагнете отримати, ви можете скласти список потенційних союзників. Ви можете запитати їх щодо бажання підтримати вас у якомусь питанні. Для цього вам необхідно будувати відносини із союзниками за конкретними питаннями. Союзники мають пройти через стадії інформування, формування громадської думки та прийняття участі у подіях до того, як ви запропонуєте їм вжити власних заходів. Остаточна угода зі спільною метою є предметом переговорів. Не забувайте, що чоловіки можуть стати потужними співниками!

- Підвищення обізнаності про важливість участі в політичному житті. Спільна кампанія з різними недержавними організаціями та знаменитостями може підвищити наочність питання і розширити підтримку з боку широкої громадськості.

- Інвестування в потенційних кандидатів-жінок. Пошук, професійна підготовка та організація доступної мережі подій стимулює зростання жіночих талантів.

- Кампанії — заходи, які допомагають жінкам посісти державні посади. У багатьох країнах гендерні квоти призвели до зростання політичної участі та представництва жінок. В інших країнах реформи сімейного права покращують становище жінок у суспільстві в цілому.

- Збір даних і дослідження політичної участі жінок дає уявлення про тенденції та глибші причини проблем.

- Наполягання на гендерній рівності. Не ставлення до гендерної рівності як до окремого питання, а включення його у ширші політичні, соціальні та економічні дискусії допомагає підкреслити зв'язок з іншими важливими питаннями і збільшити підтримку.

Багато жіночих організації вважають, що вони залежать від партії, але насправді все навпаки: будь-яка сучасна партія, яка хоче звернутися до великої бази виборців, потребує жінок. Це особливо стосується

соціал-демократичних партій, тому що у комбінації зі стабільною економікою і соціальним забезпеченням вони пропонують те, що імпонує жінкам-виборцям.

Вправа

Розділіть слухачів на групи і запропонуйте їм обдумати, які пріоритети повинна мати жіноча організація. Попросіть їх сформулювати мету і подивіться, чи вона відповідає вимогам, викладеним у розділі про стратегію. Потім вони мають зробити SWOT аналіз жіночої організації. Зробіть «мозковий штурм» пошуку цільової групи жіночої організації. Учасники повинні пояснити, чому ця цільова група є важливою для партії і скласти мікроповідомлення про діяльність цієї цільової групи.

Організація кампанії

Вищезазначені зауваження про партійну організацію діють, коли немає виборів у найближчому майбутньому. Виборча кампанія ставить перед організацією високі вимоги. Для проведення успішної кампанії ви повинні почати формування команди принаймні за рік до виборів.

Існують два основні підходи. Перший полягає у формуванні більш-менш самостійно функціонуючої структури в рамках організації. Це так звана модель кімнатної війни. Весь відділ, а іноді навіть уся будівля звільняються для команди. Організація наймає здібних людей з існуючих організацій та експертів ззовні, а також запрошує волонтерів і стажерів. Наполеглива праця є правилом, а час засідань обмежений до мінімуму. Така організаційна модель не є натовпом: вірне і закрите співтовариство, яке продовжує критику всередині та проектує позитивний образ назовні. Основним недоліком є те, що така організація герметично закрита для нових ідей і корисної критики ззовні.

Другим підходом є проведення кампанії існуючою організацією з допомогою деяких зовнішніх підкріплень. Основним недоліком цього є те, що люди, відповідальні за кампанію, часто мають інші обов'язки, що може призвести до конфлікту інтересів. Крім того, під час кампанії партія повинна працювати в десять разів швидше, ніж звичайно. Партія зазвичай має дуже демократичну структуру, але під час кампанії має застосовувати чітку субординацію. Слід уникати будь-якого копіювання культури засідань організації, бо це призведе до повільного, формального і бюрократичного процесу прийняття рішень.

Існує третій підхід, який являє собою суміш двох перших: кімнатна війна створена в рамках організації, яка володіє всіма характеристиками, описаними вище. Приймається угода про ланцюг субординації і швидкий процес прийняття рішень. Обговорення обмежується абсолютним мінімумом. Люди, які зазвичай мають спеціальні мандати або

позиції, тепер повинні адаптуватися до обставин кампанії. Перевагою є те, що ви не виключаєте велику частину партії: всі члени партії беруть участь, відчуваючи, що ви все робите разом. Це збільшує наявні сили і створює почуття залучення, яке може піти на користь партії до і після виборів.

Команда для кампанії

Кампанія — завжди колективні зусилля групи людей. Ось чому так важливо мати налагоджену організацію. Це може бути невелика група з трьох осіб або команда з десяти чоловік. Не існує жодної ідеальної кількості людей для команди — це залежить від тактичних міркувань, які можуть різнитися у різних партій, величини міста, регіону, країни, політичних варіантів, наявного часу, чисельності партії, знань і навичок людей. Існує, однак, мінімальна кількість людей. Команда кампанії повинна складатися, як мінімум з трьох осіб: координатор кампанії, політичний лідер і той, хто відповідає за комунікацію. У базовій версії координатор є також і скарбником.

Умови для команди

Команда буде працювати добре тільки тоді, коли існує реальний командний дух і всі члени команди вважають, що вони вкладають свої зусилля у спільну справу. Для досягнення цієї мети важливо заздалегідь домовитися щодо методів, які будуть використовуватися, й очікувань від усіх. Необхідно взяти також до уваги особистісну різницю між членами команди. (Що може викликати роздратування? У чому сила кожної людини? Як зберегти веселу атмосферу?) Усі мають пояснити, в чому їх інтереси й мотивація: що змушує їх докладати зусилля для партії в цій кампанії.

Переконайтеся, що ви не тільки включили старі кадри у роботу, а й дали місце новим талантам (молодим людям і/або людям з різних етнічних груп). Спробуйте мобілізувати широку підтримку для команди. Вибори — чудова можливість залучити людей з невеликої групи «знайомих» до групи активних. Нарешті, важливо надати команді, що веде кампанію, особливий статус у складі організації. Вона не повинна бути ускладнена корисливими інтересами й мати достатню фінансову свободу дій для досягнення перемоги на виборах.

Ряд аспектів організації кампанії

Політичне лідерство

Лідер партії теж очолює кампанії, відповідаючи за її програмну складову. Він також має власну думку щодо стратегії, а інші члени кампанії консультують його з приводу найефективніших шляхів ре-

алізації стратегії. Керівник передвиборної кампанії в основному працює за лаштунками, а політичний лідер постійно знаходиться у світлі прожекторів. Під час кампанії він є обличчям партії.

Координація/управління кампанією

Керівник кампанії (або координатор) відіграє центральну роль в організації кампанії. Ця особа відповідальна за її виконання, а головне завдання керівника — переконати всіх приєднатися до плану кампанії. Це відбувається у співробітництві з іншими членами команди, кожен з яких має чітко визначені обов'язки. Менеджери кампанії — зв'язок між командою, депутатами й партійним керівництвом. Вони голову-ють на засіданнях команди й оцінюють кампанію після виборів.

Дослідження та стратегія кампанії

Перед кожною результативною кампанією необхідно провести ретельне дослідження, у якому необхідно визначити все, що вам потрібно знати, щоб обрати стратегію кампанії, наявні засоби масової інформації, доступні таланти серед членів, партійні мережі, вагомі питання, те, як партія та її опоненти провели останній термін і які мають переваги у виборчих позиціях. Дослідження є частиною підготовки плану кампанії.

Моніторинг конкуренції

Один підрозділ (група) колективу збирає якнайбільше інформації про опонентів. Публічні заяви, плани, електоральна поведінка, передвиборні програми, інтерв'ю, веб-сайти — все має бути прийняте до уваги. Цю інформацію потрібно отримати для того, щоб під час дискусії з опонентом здійснити напад на його погляди. Крім того, ви повинні знати, що ваш опонент може довідатись про вас, аби мати на увазі, які атаки очікувати у відповідь під час передвиборної кампанії.

Швидка реакція та медіа моніторинг

Спеціальний підрозділ (група) має знати все, що відбувається у медіа середовищі. Усі публічні заяви, які виголошують опоненти, повинні бути записані та мати відповідну відповідь. Люди у цій групі дивляться телебачення та слухають радіо цілодобово, читають усі газети й вишукують новини в Інтернеті. Ця група також має шукати матеріали, які допоможуть вам загнати опонента у кут і здійснити атаку на його точку зору.

Зв'язки з пресою

Успіх кампанії залежить від медіаобразу партії. Виборці орієнтуються не тільки на погляди, викладені у програмі, а й на засоби, якими ці погляди доносяться до них. Чи надихає партія на довіру, чи головне

послання зрозуміле, чи партія відкрита для пропозицій пересічних громадян? Образ партії створюється значною частиною за рахунок ЗМІ. Щоб хоч якось це контролювати, важливо обдумати свою позицію та представити себе ЗМІ єдиним фронтом, навіть у часи кризи та внутрішніх конфліктів. Тому ви маєте покласти на когось завдання тримати зв'язки з пресою або хоча б координувати контакти членів партії з пресою.

Засоби комунікації

Під час кампанії вам потрібні носії повідомлень. Ними можуть бути листівки зі збіркою інформації про передвиборну програму чи невеликі технічні засоби і ще бюлетені, анкети й веб-сайт. Це все корисні засоби комунікації, але подбайте про те, щоб інформація та послання були єдиними, а форма та зміст — гармонійними. Призначте одну людину відповідати за всю комунікацію, щоб зберегти універсальний вигляд і склад повідомлень протягом усієї кампанії. Ця людина повинна мати знання щодо всіх можливих способів комунікації, їх дизайну та спостерігати за виходом матеріалу, програм, оновленням веб-сайту, телевізійною та радіо рекламою. Звичайно, з технічного боку може бути забезпечення ззовні.

Нові медіа

Інтернет, текстуальні повідомлення (смс), соціальні мережі на кшталт Facebook, цифрове телебачення, Youtube, блоги тощо — нові можливості для партії відправляти свої повідомлення. Вони абсолютно відрізняються від традиційних засобів комунікації, тому створення спеціального підрозділу для нових медіа цілком все виправдано.

Акції та заходи

Під час виборчої кампанії організуються різні акції та заходи: від встановлення прилавку на ринку (супермаркеті) до інсценування головного політичного заходу. Один член команди є відповідальним за координування цих акцій і заходів, а супроводжують їх волонтери. Координатор акцій намагається придумати новий захід і певну тему, координує процес організації, є зв'язуючою ланкою між волонтерами, місцевими політиками й командою кампанії; обговорює з членами команди, відповідальними за комунікацію, як найкраще розкрутити захід. Фінансування заходу, отримання необхідних дозволів і зв'язок з політиками — теж його обов'язки.

Цільові групи

Частина кампанії може бути націлена на дуже специфічні групи, наприклад, на молодих людей, пенсіонерів чи етнічну меншість. Команда кампанії призначає одного члена наглядати за ними. Це може

бути представник цільової групи, але не обов'язково. Цей член команди близько співпрацює з координатором акцій і координатором комунікації. Якщо певна цільова група вимагає особливої уваги, він має переконатися, що необхідні листівки розроблені, акції організовані, виборні кандидати включені у роботу та визначені організації чи представники зв'язку зі штабом.

Волонтери

Важливим є велика кількість голосів (виборець є суттю виборів). Тому ви повинні мобілізувати якомога більше тих, хто буде вас підтримувати. Гарним способом реалізації цього є національна мережа волонтерів. Переконайтеся, що ви маєте реальних осіб для контактування, наприклад, місцевих координаторів, які зможуть мобілізувати місцевих волонтерів і забезпечити підтримку команді кампанії.

Фінансування

Кампанія без фондів неможлива. Навіть найбільш базові кампанії потребують грошей. Планування кампанії багато в чому залежить від наявних ресурсів. Тому ви повинні призначити одного із членів команди наглядачем за бюджетом. Цей член команди буде керувати фондами кампанії: він буде визначати витрати й намагатися залучити за потреби якнайбільше фондів. Надсилання заклику до вкладання коштів (листуванням чи електронною поштою) — одне з можливих його завдань. Коли обсяг робіт визначений, відповідальний за фінансування не більш, ніж бухгалтер, що слідкує, аби кампанія не вийшла за рамки бюджету. Але якщо команда має ширше уявлення про свої завдання, він також відповідає за збільшення коштів.

Секретаріат, технічна підтримка та забезпечення харчуванням

Менеджеру кампанії потрібен помічник, щоб організувати порядок денний і надати допомогу по підготовці нарад, помічник виконує також функцію координатора із зовнішнім світом. Крім того, не слід нехтувати технічною підтримкою. Якщо сайт не працює або комп'ютери несправні, потрібно вжити термінових заходів. І, нарешті, є золоте правило для будь-якої кампанії: завжди потрібно багато їжі та напоїв. У ході кампанії люди будуть працювати тривалий час. Переконайтеся, що вони збережуть своє здоров'я і будуть забезпечені продуктами харчування.

Вправи

Під час підготовки кампанії особливу увагу треба приділити тому, як ви її організуєте. Ви можете запропонувати слухачам створити власні команди. Вони повинні використати SWOT аналіз і придумати

ти пріоритетні напрями. Після визнання сильних і слабких сторін у їх організації, вони мають розробити стратегію для поліпшення ситуації.

Під час організації тренінгів є можливість використовувати різні завдання в рамках кампанії для стажерів і надати їм можливість працювати в команді. У команді з виборчої кампанії вони повинні здійснювати різні завдання, реальні в повсякденному житті кампанії, такі як організація прес-конференції, проведення важливого засідання з питань стратегії і вирішення кризової ситуації.

Хороший план є ключем до успішної кампанії. Без плану кампанії ви будете йти від однієї події до наступної, будучи не в змозі здійснювати всеосяжну стратегію кампанії і брати на себе ініціативу. Крім того, відсутність загального керівного плану збільшує вірогідність внутрішнього конфлікту, який вам не потрібен протягом кампанії. При написанні докладного плану ви створюєте мірило, за допомогою якого оцінюється перебіг передвиборної кампанії. Дотримання цього плану допоможе також виявити потенційні проблеми завчасно. Це спосіб забезпечити вам прийняття рішення свідомо замість того, щоб воно було нав'язано подіями. Своєчасний складний і добре продуманий план допомагає запобігти небажаним сюрпризам. Це сумно, якщо ви раптом зіткнетеся з нестачею рекламних площ у місцевій газеті («Мені дуже шкода, але ви повинні були забронювати місце три тижні тому...») або з волонтерами, які не мають часу на кампанію.

Письмовий план кампанії

План являє собою короткий документ з основними цілями кампанії. Він містить цілі, терміни й оцінку бюджету рекламної кампанії. Це дозволяє знати, що робити під час кампанії. Описані всі можливі види діяльності та частини кампанії, від великомасштабних подій до друку передвиборних плакатів. Але план не обмежує вас; він вказує шлях для кампанії, не закриваючи можливості. Крім того, досить імовірно, що цей план кампанії потребуватиме корегування після початку роботи. Ви повинні бути в змозі реагувати на нові події, не згадані в плані кампанії.

Ви можете за бажанням зробити план кампанії розгорнутим або простим. Але він обов'язково має містити подані нижче елементи.

1. *Коротка інформація політичного контексту:*

- Що відбулося в країні за останній час?
- Які гострі проблеми є в даний час і які можуть виникнути в майбутньому?

— Якою є політична ситуація? Хто є вашим найбільшим опонентом?

2. *Стратегія виборів:*

- Яка ваша мета, і як ви уявляєте собі її досягнення?

— Яким є ваше центральне послання, і який імідж ви хочете спроектувати?

3. Тактика і види діяльності:

— Які ваші конкретні плани для досягнення мети?

— Які заходи ви плануєте впроваджувати?

— Де ваші виборці, і як ви плануєте їх залучити?

— Які конкретні цільові групи ви плануєте охопити (наприклад, людей без роботи, людей, що працюють у сфері охорони здоров'я, мігрантів, молодь...)?

4. Засоби масової інформації та інформаційні матеріали:

— Які ЗМІ ви плануєте використовувати?

— Які інші засоби зв'язку ви плануєте використовувати?

5. Бюджет:

— Яким є бюджет?

— Як ви будете використовувати цей бюджет?

— Чи будете ви залучати додаткові кошти? Якщо так, то яким чином?

6. Графік і розподіл завдань:

— Коли різні завдання мають бути підготовлені і виконані?

— Хто несе відповідальність і за які саме завдання?

Як підготувати графік

Нижче подано приклад графіка кампанії. Основною умовою є те, що ви маєте починати завчасно. Для національної кампанії підготовка протягом року не розкіш. Місцева кампанія займе принаймні шість місяців. Графік показує, які кроки можна зробити місяць за місяцем, тиждень за тижнем. Ми рекомендуємо вам скласти настінний календар або планувальну дошку на весь період виборчої кампанії. Це дає можливість огляду важливих даних і заходів у будь-який момент. Очевидно, що при плануванні все буде більш деталізованим з наближенням виборів. Треба розробити окремі сценарій єдиного вигляду для кожного виду діяльності, щоб зробити його зрозумілим для всіх зацікавлених сторін. Цей сценарій дає щохвилинний облік пропонуваніх заходів з майже військовою точністю. Такі сценарії забезпечують однаковість операцій кампанії, але водночас є контрольним аркушем для усіх учасників.

Графік виборів до міської ради місцевої кампанії PvdA (6 місяців)

<p style="text-align: center;"><i>Місяць 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Зібрати команду кампанії – Визначити терміни проведення засідань – Знайомство з керівником попереднього передвиборного штабу – Написати план кампанії <p style="text-align: center;"><i>Місяць 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Місячне засідання – Вивісити список членів кампанії / контакти – Почати збирати кошти <p style="text-align: center;"><i>Місяць 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Місячне засідання – Пошуки волонтерів – Вивчити контингент виборців – Скласти список місцевих ЗМІ <p style="text-align: center;"><i>Місяць 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Повинна бути визначена остаточна передвиборна програма <p style="text-align: center;"><i>Місяці 5-6</i></p> <p style="text-align: center;"><i>8 тижнів до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Місячне засідання – Дизайн плакатів і роздаткових матеріалів – Дизайн реклами – Зустріч волонтерів щодо організації кампанії <p style="text-align: center;"><i>7 тижнів до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Бронювання місця для оголошень у місцевих друкованих ЗМІ – Бронювання місця для реклами на місцевому телеканалі – Вуличні заходи у суботу <p style="text-align: center;"><i>6 тижнів до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Створення реклами для радіо та телебачення – Підготовка заходів – Вуличні заходи у суботу 	<p style="text-align: center;"><i>5 тижнів до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Підготовка заходів – Вуличні заходи у суботу <p style="text-align: center;"><i>4 тижні до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Перше щотижневе засідання – Підготовка заходів – Вуличні заходи у суботу <p style="text-align: center;"><i>3 тижні до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Початок кампанії – Щотижневе засідання – Виготовлення плакатів і поширення їх серед членів – Заходи – Вуличні заходи у суботу <p style="text-align: center;"><i>2 тижні до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Щотижневе засідання – Заходи – Оголошення в місцевих ЗМІ – Вуличні заходи у суботу <p style="text-align: center;"><i>1 тиждень до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Засідання за розкладом, щоб подякувати волонтерам (після виборів) – Щоденне телефонне обговорення досягнутого прогресу – Оновлення плакатів – Заходи – Оголошення в місцевих ЗМІ – Агітація <p style="text-align: center;"><i>Останній тиждень до виборів</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Щоденне телефонне обговорення прогресу – Заходи – Оголошення в місцевих ЗМІ – Останній день – «останній наступ» – Організація доставки на виборчі дільниці людей похилого віку та інвалідів <p style="text-align: center;">Вибори – ГОЛОСУВАННЯ</p>
---	--

Вправи

Ви можете поділити слухачів на кілька команд, кожна з яких має скласти план кампанії.

- *Які засоби й люди їм потрібні, щоб виконати завдання і досягти мети кампанії, яку вони придумали?*
- *Скласти графік з дотриманням суворого хронологічного порядку, починаючи з початку кампанії і закінчуючи підготовкою до дня виборів.*

Результати роботи розглядаються усією групою.

Кілька тем у політиці є спірними. Одна з них — фінансування політичних партій і виборчих кампаній. У межах цього посібника ми не можемо розкрити це питання досить докладно. Для більш глибокого вивчення фінансування політики у різних країнах і політичних системах ми рекомендуємо звернутися:

http://www.idea.int/publications/funding_parties/index.cfm.

Фінансування дуже важливе для політичної партії: наявність грошей визначає, які види діяльності партія може проводити і які кампанії може вести. Є п'ять джерел фінансування політики:

1. Членські внески та / або податок (депутати передають відсоток від своєї зарплатні).
2. Державне фінансування.
3. Пожертвування від бізнесу або спеціальних груп.
4. Пожертвування від прихильників.
5. Доходи від власності (наприклад, нерухомості) та капіталу (інвестицій або відсотків).

У багатьох країнах членські внески не дають багато грошей, але в деяких країнах це є основним джерелом прибутку для партій. Члени партії часто готові надати додаткові пожертвування під час передвиборної кампанії. Ось чому дуже важливо побудувати гарні стосунки з вашими низовими прихильниками. Наводимо деякі прості правила щодо коштів від них.

- Щирі листівки з проханням зробити внески.
- Персональні листи. Мають будуть підписані відомими членами партії, бажано людьми з керівництва партії.
- Треба створити почуття терміновості: чому важливо, щоб члени пожертвували кошти саме в цей час?
- Поясніть, на що ви хочете витратити гроші. Якщо можна, попросіть внески на конкретні проекти (газетні оголошення, ТВ-рекламу, марш протесту тощо).
- Приділіть увагу технічним деталям пожертвування. Пропонуйте кілька варіантів, але обережно, щоб не заплутати читача. Важливо переконатися, що немає місця для сумнівів і запитань.
- Не забувайте про подальшу діяльність. Якщо ви не отримали відповіді, надішліть листа через певний період часу або, навіть краще, зателефонуйте.

- Переконайтеся, щоб ті, хто вже пожертвував, не отримав контрольного телефонного дзвінка або другого листа.
- У деяких партіях розмір членського внеску залежить від доходів члена партії.
- Якщо ви знаєте багатших членів партії, витрачайте на них додаткові зусилля, наприклад, у письмовій формі або телефонуйте їм частіше.

Державне фінансування, як правило, суворо регламентоване. Оскільки кожна країна має свої власні правила, немає загальних рекомендацій щодо цього, але дотримання норм і правил дуже важливе. Особливо під час кампанії партії надзвичайно вразливі для звинувачень у неточності, помилках і зловживаннях, тому відкритість і прозорість мають вирішальне значення. Зробіть ревізію бухгалтерії. Завершіть усі терміни. Переконайтеся, що в разі виникнення проблем буде надана правова допомога.

Фінансування від підприємств або груп з особливими інтересами: тут важко дати загальні рекомендації, оскільки в кожній країні різні правила. У деяких країнах є абсолютна заборона на пожертвування від підприємств, професійних спілок тощо, а в інших країнах немає ніяких обмежень взагалі. Важливо, щоб партії дотримувалися як своїх власних правил з цього питання, так і національного законодавства, і щоб вони зверталися за юридичною консультацією в разі виникнення сумнівів. Пожертвування, дозволені законами, теж мають певні недоліки:

- Складнощі щодо уникнення фаворитизму. Що отримують бізнес-структури або зацікавлені особи у відповідь на їх пожертвування? Чи будуть узгоджуватись з ними прийняття рішень, чи отримують вони преференції щодо призначення певних людей?

- Утрата політичної незалежності. Ви неминуче маєте приймати інтереси вашого спонсора до уваги під час формування вашого політичного порядку денного.

- Суспільне бачення компанії або інтересів групи осіб, які сприяють вашій кампанії, кине певну тінь на вашу партію. Як віднесуться прибічники партії до цього?

- Якщо ви стаєте дуже залежними від такого формату консолідації, то можете отримати певні неприємності у разі, коли ці фонди будуть відрізані. Є країни, де бізнес-структури фінансують партії лише за наявності місць у парламенті. Якщо така партія терпить поразку під час виборів до парламенту, вона залишається без фондів дотацій.

- Нематеріальні вклади (вільний час у радіоефірі, безкоштовна оренда приміщення, безкоштовна їжа, напої тощо) — по суті те саме, що й фінансові вклади.

У Сполучених Штатах це — стандартна практика для різних компаній і груп з інтересів щодо купівлі політичного впливу. Сенатори витрачають мільйони доларів на проведення кампанії. Якщо ви не багаті, вам доведеться знайти одного або більше «цукрових батьків», які вимагатимуть (і отримують!) певну політичну прихильність у відповідь на власні вклади у кампанію. Тутюнова промисловість, наприклад, інвестувала в Республіканську партію сім мільйонів доларів. І це того коштувало: коли Буш був при владі, їх не турбували жодні судові процеси цивільного позову, які зберегли та заощадили їм сотні мільйонів доларів.

Пожертвування від прибічників: у 2004 році американський кандидат у президенти Говард Дін здивував усіх, зібравши велику кількість грошей для кампанії через маленькі пожертвування від великої кількості пересічних громадян, поки його суперники залежали від традиційних великих пожертвувань від багатих людей. Обама перейняв досвід Діна і в 2008 році отримав більше 600 мільйонів доларів переважно від маленьких пожертвувань. Пожертвування (вклади) у Інтернеті добре працюють у країнах, де він широко поширений, бо це простий, легкий і зручний шлях для пожертвувань від прибічників. Проте, вам доведеться переконати громадян, що вам потрібні їх важко зароблені гроші на реалізацію саме вашої мети. Дін впливав на людей, тому що він був пристрасним політиком з відвертими поглядами (проти війни в Іраку) і зумів використати свій веб-ресурс не лише для інформування, а й для мобілізації людей.

Іншим засобом для збору пожертвувань від прибічників є організація вечірок, обідів, барбекю/шашлику та інше. У 2006 році на муніципальних виборах в Амстердамі лідерка місцевого осередку PvdA Іпінг давала обіди у своєму будинку, де гостям доводилося сплачувати 100 євро для кампанії як винагороду за вхід. Опра Вінфрі організувала величезний збір коштів на своєму ранчо для підтримки кампанії Обама. Найдорожчі квитки на цю подію з гарантованою зустріччю наодинці з Обамою та Вінфрі коштували 25 000 доларів.

Кампанії з маленьким бюджетом

У багатьох країнах політичні партії мають дуже обмежені бюджети для своїх кампаній або не мають жодного прямого доступу до ЗМІ. Що залишається робити? Навіть з дуже обмеженим бюджетом можливо проводити кампанію. Це вимагає багато творчого потенціалу і примушує вас робити альтернативні речі. Нижче подано варіанти вибору.

- Робіть власне дослідження. Організуйте власні фокус-групи, вуличні інтерв'ю або власноруч організуйте кампанії «від дверей до

дверей». Використовуйте безкоштовні дослідження, подібні до Євробарометру ЕС (*див.* розділ про дослідження).

- Організуйте дії, вартість яких взагалі не потребує коштів або коштує небагато (інформаційний стенд на ринку або агітація за кандидата «від дверей до дверей»).

- Намагайтесь отримати якомога більше безкоштовної гласності і не забувайте про місцеві ЗМІ.

- Використовуйте нові ЗМІ, які можуть бути як дешевими, так і ефективними (*див.* інформацію про нові ЗМІ – с. 43).

- Використовуйте волонтерів. Чим більше їх у вас, тим легше донести свою кампанію до виборців. Особливо в країнах, де немає свободи слова, саме ця комунікація дуже важлива. І витрати на волонтерів обмежені харчуванням і оплатою подорожі.

- Шукайте союзників як у політиці, так і в суспільстві. Це особливо важливо для маленьких опозиційних партій: вони повинні співробітничати з іншими партіями. Хороший приклад — український президент Віктор Ющенко, який прийшов до влади за підтримки студентського руху.

Вправи

Невеликі групи проводять мозковий штурм щодо пошуку та залучення фінансових і матеріальних ресурсів.

Невеликі групи готують листи до членів партії і прихильників з метою отримання пожертвувань на кампанію.

Невеликі групи проводять мозковий штурм щодо організації дешевої кампанії.

Жодна політична партія не може обійтись без волонтерів. Вони необхідні під час кампаній. Волонтери — рушійна сила агітації за кандидата та інших дій кампанії, вони сприяють гарному іміджу партії. Велика армія волонтерів сама по собі є поширенням суспільного діалогу з партією. Якщо ви хочете апелювати до молодих виборців під час виборів, важливо мати в арсеналі саме молодих волонтерів. Місцеві партійні керівники часто мають певні труднощі, пов'язані з вербуванням волонтерів, а також складнощі щодо їх об'єднання. Це, зазвичай, викликано відсутністю єдиної особи з координування волонтерських зусиль. Раніше більшість партійної роботи традиційно покладалась на існуючих членів, і волонтерська праця здавалася зайвою. Тому з волонтерами, які проявляли зацікавлення, скоріш за все ніколи знову не зв'язувались або дозволяли їм діяти без будь-якого чіткого завдання. Це — марна витрата цінних ресурсів.

Координатор

Залучення волонтерів дуже важливе для досягнення успіху у кампанії. Для того, щоб повністю використати потенціал волонтерів, вам потрібно мати добровільних координаторів, які діятимуть як на національному, так і на місцевому рівнях. Ці координатори відповідальні не лише за вербування волонтерів, а й за їх підготовку. Звичайно, це стосується і всіх членів партії. Щоб залучені волонтери почували себе якомога комфортніше в межах організації, координаторові доведеться контролювати весь процес: від першого контакту до подяки волонтерам за витрачені зусилля вже після виборів.

Деякі з обов'язків координатора:

- складання плану залучення нових волонтерів;
- перелік завдань, які можуть виконувати волонтери;
- кожному волонтеру — відповідне завдання;
- тренінг волонтерів;
- бути посередником, якщо волонтери мають скарги, й ретранслювати їх керівництву партії;
- мотивація волонтерів;
- організація відряджень, харчування, інших волонтерських витрат.

Ідеальний координатор волонтерів має чудові навички роботи з людьми, знає, як надихати їх, надає конструктивний зворотній зв'язок, уміє слухати людей, може читати поміж рядків і відповідати на це, захищати інтереси саме волонтерів і мати досвід у делегуванні. Крім того, координатор має знати, як організація працює і чим живе кампанія.

Для того, щоб дійсно залучити людей в кампанію, важливо, щоб координатор постійно інформував усіх волонтерів про плани кампанії. Йому також доведеться пояснити, де, які завдання вони мають виконувати і коли. Недостатньо сказати: «Ми запускатимемо інформаційні листівки за три тижні до дня виборів», треба надати точні дати. Волонтерам потрібне чітке розуміння того, що вони робитимуть, аби вони залишалися мотивованими.

Дуже рекомендуємо, щоб ви склали список запитань з-поміж тих, на які найчастіше доводиться відповідати, і скласти відповіді, відповідні політиці партії. Це озброїть волонтерів проти незручних запитань публіки і гарантує, що вони дадуть потрібні відповіді.

Залучення

Перед тим як почати залучати волонтерів, поставте перед собою подані нижче запитання.

1. Чи дійсно вам необхідні волонтери? Якими будуть завдання, якими мають бути люди?

Це не так просто, як здається. Вам потрібно точно знати заздалегідь, які заходи ви збираєтеся організувати протягом кампанії, і які з них будуть вимагати роботи волонтерів. У разі завдань щодо написання інформації для веб-сайта вам потрібні волонтери з галузі ноу-хау і навичками в цій області. І чому обмежувати використання волонтерів у «старомодних» завданнях кампанії, подібних до роздачі листівок? Ви можете доручити їм більше, ускладнивши завдання: написання текстів для керівництва або для дебатів. Якщо деякі волонтери не володіють необхідними навичками, але мають бажання зробити якусь специфічну роботу, розглядайте можливість їх навчання досвідченими членами партії.

2. Ким є ваші потенційні волонтери, і яким чином ви отримуватимете їх увагу?

Потенційні волонтери це люди, близькі до ідеології партії. Вони, можливо, є тими, хто має велику кількість вільного часу для добровільної роботи, можливо, є дуже зайнятими людьми, але готовими знайти певний час для волонтерської роботи. Завжди є люди, для яких волонтерство є можливістю розвивати себе. Це є хорошою ідеєю для нових волонтерів у специфічних цільових групах вашої кампанії (молодь, літні люди, іммігранти або жінки). Іншими словами, цільові

групи для вербування безпосередньо пов'язані з цільовими групами в стратегії кампанії. Яким саме чином ви будете залучати волонтерів, залежатиме від специфіки цільової групи.

Наприклад, нідерландське дослідження показало, що найефективніший шлях вербування волонтерів через сім'ю і друзів. Це дослідження наводило таку статистику:

Через сім'ю і друзів	41,5 %
Через установи (наприклад, листівки знайшли там)	25,0 %
Через колег і ділових знайомих	15,5 %
Через вуличні газети	5,6 %
Через статті в щоденних газетах	2,0 %
Через місцеве радіо і ТВ	0,7 %

Повідомлення зрозуміле: треба переконатися, що кожен член партії мотивує власних друзів і сім'ю і поширює привабливі партійні листівки в місцях, подібних до центральної площі міста, штаб-квартири інших волонтерських організацій (спортивні, юнацькі клуби), суспільних центрів, у навчальних закладах і кав'ярнях.

Усі партійні члени, які лише нещодавно приєдналися до партії, теж потенційні волонтери. Активне наближення до нових членів партії — правильна дорога для мобілізації величезної добровільної робочої сили. Багато місцевих партійних осередків організують телефонну кампанію з метою стимулювання членів партії взяти на роботу волонтерів до виборів.

3. Що мотивує людей ставати волонтерами?

Волонтери можуть приєднуватися з різноманітних причин. Знання їхньої мотивації — допомога у знаходженні відповідних завдань для волонтерів. Вони, можливо, симпатизують ідеології партії або відчувають себе політично залученими, або мають інші мотиви, а саме: їм просто подобається робота, вони хочуть познайомитися з новими людьми, отримати професійний досвід, мають власну думку щодо місцевої політики, хочуть бути залученими в партію і схильні до членства в організації або робити певні речі, корисні для суспільства.

Залучаючи, навчаючи й мотивуючи волонтерів, завжди намагайтеся знайти ці основні мотиви й використати їх на вашу користь. Хтось, хто хоче отримати професійний досвід, може стати асистентом координатора кампанії; хтось, хто хоче більше залучатись до політики, міг би допомогти кандидатам під час візитів і зустрічей, а хтось, чия головна мотивація — знайомство з новими людьми, міг би навіть вико-

нувати роль координатора волонтерів. Вони б агітували людей стати волонтерами й відігравали активну роль у партії.

Однак однією з причин, чому люди виконують волонтерську роботу, є сам факт того, що їх просто запросили зробити цю роботу. Необов'язково, щоб люди завжди мали чітку мотивацію — іноді просто достатньо попросити їх допомогти.

Нарешті, мотивація людей може з часом змінюватися. Важливо, щоб ваші вуха завжди чули волонтерів і ви могли прореагувати на будь-які зміни у їх мотивації.

4. Що ви повинні запропонувати волонтерам?

Волонтери, можливо, працюють безкоштовно, але це не означає, що вони нічого не коштують. Вони мають велике значення для партії, а це неминуче означає, що вони мають велику вартість. Факт, що їх робота безкоштовна, але їх робота потребує винагородження увагою, відношенням і, звичайно, напоями і сніданками. Так, якщо волонтери переймають на себе витрати з подорожей, купують необхідний спеціальний одяг або діють в обідній час, партія повинна надати їм деяку фінансову компенсацію. І хоча матеріальні винагороди навряд чи будуть причиною, щоб люди стали волонтерами, це — непоганий шлях до їхньої мотивації. Окрім того, це підсилює відчуття вагомості, відчуття того, що вони — частина одного великого об'єднання партії, і вона цінує їх. Це, у свою чергу, стимулюватиме нових волонтерів для приєднання. Це хороша ідея для виділення певних коштів у бюджеті для спеціального комплексу волонтера, який може бути виданий усім новим добровольцям. Окрім усього цього, дуже важливим є рукостискання і особисте слово «дякую» всім волонтерам від лідера партії та/або менеджера кампанії.

Планування

Залучення волонтерів

- Визначення людей, потрібних для реалізації завдань кампанії.
- Обрання стратегії залучення волонтерів, ідентичної певній цільовій групі.
 - У разі потреби навчання волонтерів.
 - Урахування думки волонтерів, підключення їх до різної роботи, розподілення обов'язків.
 - Укладання зрозумілих угод.
 - Надання волонтерам необхідних засобів, як, наприклад, доступ до інформації та компенсацію відряджень.
 - Впевненість, що вони мають того, до кого можуть звернутися із запитаннями, тобто координатора.

Мотивація волонтерів

- Організація зустрічі всіх волонтерів з метою знайомства один з одним та з партією (головою місцевого осередку або командою кампанії на національному рівні). Волонтери повинні знати один одного і мати інформацію про останні плани кампанії.

- Важливість особистої взаємодії.
- Наявність волонтерів, які отримують задоволення від будь-якої роботи, тих, хто здібний до виконання певних завдань і тих, що хоче просто щось зробити.

- Впевненість у тому, що волонтери розуміють своє значення і відчувають себе корисними. Якщо ви вербуєте їх невмотивовано, ви ніколи не бачитимете їх знову.

Збереження волонтерів

- Організація вечірки після виборів (навіть якщо ви потерпіли поразку) з подякою волонтерам.

- Демократизація їхньої вагомості («ви досягли цього»), визнання зусиль («ви зробили це добре») і певне оцінювання («дякуємо за вашу участь»).

- Намагання зберегти волонтерів у партійних рядах після виборів, врешті-решт ви інвестували в них стільки часу та енергії.

Вправа

Скласти план залучення волонтерів:

1. Кого ви шукаєте?

2. Де і як ви наблизитеся до них?

3. Де і коли вони вам потрібні?

Є багато способів донести ваше повідомлення: через появу у засобах масової інформації, публікуючи рекламу, виходити на вулицю і говорити з людьми або шляхом організації зустрічей і розповсюдження інформаційних матеріалів.

Плакат

Ні! — виборам без плакатів. Під час створення плаката ставте собі подані нижче запитання.

- Чи вписується плакат у стратегію?
- Чи плакат чітко видно перехожим?
- Наскільки добре відомий ваш партійний лідер?

Якщо у вас новий лідер, і виборці з ним ще не познайомились як слід, краще зробити вибір на користь плаката з відомим логотипом. Не попадіться у пастку, думаючи: «Саме тому, що новий лідер не дуже добре відомий, ми будемо робити плакат з його обличчям. Це покращить його впізнання». Не переоцінюйте зацікавленість виборців: вони лише кинуть побіжний погляд на рекламну дошку і не зупиняться, щоб вивчити всі особливості плакату.

Крім того, постери завжди повинні містити такі елементи: слоган, назву і логотип партії, а також посилання на центральне послання.

Листівки, інформаційні брошури й цікаві дрібниці

Роздатковий матеріал можна розподілити на три категорії.

- Матеріал, який можна використовувати, щоб пояснити ваше повідомлення і який легко розповсюджувати на вулиці, наприклад, листівки, інформаційні брошури, підставки, маленькі прапорці.
- Речі, які члени партії та волонтери можуть носити на собі та які роблять їх впізнаваними на вулиці (шапки, шарфи, сумки, плащі, парасолі, дитячі комбінезони з написом: «Коли я виросту, я буду голосувати за соціал-демократів» тощо).
- Цікаві дрібниці, наприклад, значки або брошки, ручки, брелки, блокноти, кульки тощо.

Події

У політичній кампанії організуються різні заходи й події, які можуть варіюватися від інформаційних стендів на ринку до грандіозних

поетапних політичних подій. Ви повинні намагатися охопити якнайбільше людей. Можливою діяльністю може бути відвідування житлових районів або підприємств, місцевих зборів, фестивалів і величезних партійних подій.

Не чекайте, що люди самі прийдуть до вас, тому активно виходьте на вулицю і запрошуйте людей.

Це означає, що ви не повинні організовувати зустрічі в якомусь незрозумілому підпільному місці, краще робити це у великій будівлі в центрі міста, що є добре відомою і до якої легко дістатися. Щоб досягти успіху, подія має відповідати таким критеріям:

- мати прямий зв'язок між вашою партією / кандидатом і виборцями;
- містити цікаву та актуальну для ЗМІ інформацію, забезпечуючи тим самим додаткову безкоштовну рекламу;
- надавати можливість розповсюджувати ваше повідомлення;
- стосуватися конкретних цільових груп, представники яких були запрошені;
- повинен існувати зв'язок між повідомленням і місцем: наприклад, засідання щодо проблем медичної галузі може відбуватися в лікарні або поліклініці;
- слід оглянути місце заздалегідь, обладнавши їх відповідними технічними засобами (моніторами, проекторами, мікрофонами тощо);
- передбачити, як зустріч має виглядати по ТБ. Визначте місце зустрічі та як воно буде виглядати перед камерою. Переконайтеся, що партійний логотип і адресу веб-сайту чітко видно в кадрі.

Вправи

Складіть план цікавої події для конкретної цільової групи.

Створіть привабливий дизайн плаката під девізом кампанії. Повідомте іншим слухачам свої міркування. Чи використовували ви плакат лідера партії? Чи використовували ви логотип партії?

Агітація в різних житлових районах є найкращим способом дізнатися, де живуть ваші виборці, і вступити у прямий контакт з ними. Останнім часом так склалося, що зв'язки між виборцями й обраними представниками стають усе слабкішими. Люди вже не голосують за одну й ту саму партію все своє життя, вони часто змінюють свої політичні вподобання в період між виборами. Це означає, що ви повинні намагатися зміцнити ваші зв'язки з виборцями там, де можете. Вірним є й те, що виборці, які голосували за вашу партію раніше, ймовірно проголосують за неї знову.

Багато людей вважають, що політики «всі однакові», вони відкинули надію на можливість змінити що-небудь за рахунок своїх голосів. Ви почуєте, як вони кажуть: «Політики не прислухаються до наших потреб» або «Не важливо, за кого ти проголосуєш, нічого не зміниться у будь-якому випадку». Традиційні кампанії в ЗМІ не є ефективним способом, щоб змінити ситуацію — насправді вона поширює тенденцію до зростання недовіри цих виборців. Ось чому важливо використовувати прямий контакт з виборцями й агітацію — це хороший спосіб зменшення недовіри. Якщо ви йдете зустрічатися з виборцями, то зміцнюєте ваші стосунки з ними.

А якщо ви змусите їх проявити зацікавленість до вашої партії, це може збільшити ймовірність того, що вони будуть голосувати за неї на наступних виборах.

Агітація корисна не лише стимулюванням людей голосувати за вас, а й активізацією їхніх зв'язків з партією. Це має ряд позитивних результатів, поданих нижче.

- **Нові члени.** Які люди можуть стати членами партії? Зазвичай, це люди, які голосували за вашу партію в минулому. Якщо ви володієте демографічними даними про те, які райони важливі для вашої партії під час голосування, то ви знаєте, де живуть ці люди. Якщо ви збираєте базу даних симпатиків, ви можете запропонувати їм стати членами партії.

- **Нові волонтери.** Така база симпатиків також корисна і для вербування волонтерів. Це може мати ефект снігової лавини: якщо ви відвідаєте 10 сусідів і всім їм вдасться залучити по 10 волонтерів — у вас уже є 100 нових волонтерів.

- Додаткові фінансові кошти. Більше симпатиків означає більшу кількість членських внесків. Крім того, база даних симпатиків може бути використана і для прохання щодо фінансової допомоги в період кампанії.

Заключні рекомендації — що варто робити, а що ні

Варто робити:

- Покажіть, що вам подобається агітація; виражайте інтерес до проблем людей, але уникайте тривалих обговорень (час обмежений).
- Не забудьте запитати у своїх виборців, чи хочуть вони грати активнішу роль у партії.
- Запитайте про це у групі парламентських кандидатів; що буде прикладом для інших волонтерів.
- Встановіть власні рамки: ви не повинні допускати від співрозмовників расистських образ або дискримінації за ознакою статі у критиці. Попередження типу: «Ми не можемо вести дискусію, якщо Ви говорите таким чином» часто вистачає. Якщо ні, то ви просто змушені перервати спілкування: «Давайте закінчемо цю розмову прямо тут».
- Напишіть можливі сценарії для розмови перед початком агітації.

Не варто робити:

- Не витрачайте марно час і силу, намагаючись переконати «підкованих» опонентів.
- Не кидайте різких зауважень на адресу інших партій.
- Не наполягайте, якщо люди показали, що не хочуть з вами розмовляти.
- Не порушуйте етикету: не слід одягати темні окуляри, коли ви розмовляєте з людьми, і витирати ніс.
- Не дзвоніть у двері після настання темряви і, звичайно, пізно вночі.
- Якщо двері відкриває жінка, ніколи не кажіть: «Чи можу я поговорити з вашим чоловіком, будь ласка?»

Вправа

Проведіть рольову гру, де кандидати агітують «від дверей до дверей». Напишіть сценарій агітації.

Політичні партії представляють собою певну ідеологію — політичні принципи й ідеали, які роблять партію саме такою, якою вона є. Соціал-демократична партія, як правило, покликана захищати права працівників, відстоювати забезпечення рівних можливостей у сфері освіти, якісне медичне обслуговування для всіх, боротьбу з бідністю і зменшення розриву між багатими й бідними. Ліберали, як правило, підкреслюють свободу підприємництва, відкритість кордонів і жорсткі міри у боротьбі зі злочинністю. Християнські демократи та консервативні партії, як правило, зосереджені на сімейних цінностях, громадянському суспільстві, питаннях етики й моралі. Нескінченна кількість варіантів і комбінацій усіх цих тенденцій можлива залежно від конкретних історичних і соціальних умов у країні. Ідеологія партії наповнює її політичні програми і, особливо, передвиборні програми. Робиться спроба описати ідеальний світ, який керується принципами партії. Ці програми часто нагадують нескінченний список усього того, що партія змінить, якщо прийде до влади. Існує досить великий розрив між цими ідеалами та бажаннями й реальністю, і в остаточному підсумку залишається просто політика. Після того як партія приходить до влади або представлена у парламенті, вона приступає до розробки реальної політики. Повноваження депутатів, аби щось зробити, є досить обмежені, у крайньому випадку вони можуть час від часу висувати законопроекти (особисті законопроекти). Для уряду розробка та здійснення політики є щоденною роботою.

Політичні партії відіграють основну роль у розробці політики. Партії повинні виконувати побажання своїх виборців (конкретні пропозиції) в галузі політики як до, так і протягом терміну перебування в уряді. Розробка політики є хорошим способом залучення людей до участі в політиці. Існують різні способи, за допомогою яких партія може впроваджувати свою політику.

Політика управління

Багато партій мають свої власні відділи управління. Керівництво партії може поставити завдання цьому відділу зібрати інформацію з конкретного питання. Найпростішим способом для збору такої ін-

формації є опитування членів партії, але можна також консультуватися зі спеціалістами або проводити опитування громадської думки. Потім інформація має бути перетворена на нову політику. Для цього завдання партія наймає фахівців-консультантів, які мають суто консультативні функції і не повинні публікувати статті або робити публічні заяви від себе.

Науково-дослідний інститут

Багато політичних партії мають свої власні науково-дослідні інститути або мозкові центри. Це, як правило, незалежні організації, структуровані у партію різними способами. На відміну від власних відділів партії, вони, як правило, є напівавтономними. Це дозволяє їм вільно критикувати політику партії, робити пропозиції, які визначають, що партія має в даний час сміливо пропагувати, а також залучати людей поза партією до розвитку політичних ідей. Організаційна структура цих мозкових центрів і дослідницьких інститутів змінюється. Іноді вони є фондами, організаційно і фінансово залежними від партії, але також можуть бути і повністю незалежними організаціями з незалежними засобами підтримки. У Нідерландах науково-дослідні інститути фінансуються урядом, і розмір субсидій залежить від кількості місць певної партії в парламенті. Ці мозкові центри часто грають важливу роль у розробці нових пропозицій щодо політики партії і дають можливість членам різних комітетів бути активними в них.

Постійна консультативна рада

Багато партій мають постійні консультативні ради із експертів з партії (іноді і ззовні), які надають консультативну допомогу у конкретних галузях політики. Вони можуть давати поради як на запит, так і за власним бажанням: поради щодо політичних подій, конкретних питань або спонтанних пропозицій стосовно нової політики. Робітнича партія Нідерландів має дві консультативні ради, які займаються питаннями міжнародних відносин, а саме: консультативна рада європейської політики і комітет Північ – Південь, сфокусовані на питаннях спонсорування. Члени цього комітету також активно працюють у недержавних організаціях, мають академічну освіту і несуть політичну відповідальність. Крім того, Робітнича партія має жіночу, юридичну, гей мережі, а також мережу для людей похилого віку та групи з питань охорони здоров'я і охорони навколишнього середовища. Всі ці мережі та групи мають одну мету: впливати на політику партії та ефективно консолідувати всі наявні в партії знання.

Тимчасова консультативна рада

Партійна конференція чи виконавчий комітет може також прийняти рішення про створення тимчасової консультативної ради щодо конкретного питання. Цим радам, як правило, даються чітко визначені завдання протягом певного періоду, і від них очікується отримання результату (політичного документу). У них можуть, наприклад, запитати поради щодо майбутньої інтеграційної політики, майбутньої трудової міграції, про участь жінок у політиці й суспільстві тощо. Для тимчасової консультативної ради обирають голову, як правило, з великим політичним досвідом (наприклад, колишній міністр). Це має бути той, хто має достатньо повноважень, аби успішно захищати висновки консультативної ради, оскільки рекомендації таких тимчасових рад зазвичай отримують багато уваги як всередині, так і за межами партії, особливо, якщо вони стосуються важливого питання або сфери політики. Робітнича партія Нідерландів, наприклад, має комітет звітності про соціальну інтеграцію меншин, який викликав сенсацію своїми рекомендаціями.

Програмний комітет з питань виборів

Одним з добре відомих і важливих прикладів тимчасової консультативної ради є комітет з написання передвиборної програми. Партійні статuti зазвичай передбачають, якою в кінцевому результаті буде передвиборна програма. Місцеві відділення партії та окремі члени партії можуть пропонувати поправки, які будуть обговорюватися на партійній конференції, де остаточний текст зрештою буде затверджено. Що, зазвичай, не визначено, так це те, хто повинен виступити з першим проектом програми. Іноді ця програма може бути написана одноосібно керівником партії або цілим рядом відомих політологів. Однак звичний метод полягає в створенні спеціального комітету для цієї роботи. Такі комітети ретельно формуються партійним керівництвом і складаються з адміністративної еліти партії (відомі політики на місцевому та національному рівні) із залученням наукових експертів, науковців і представників неурядових організацій, профспілок і бізнесу. Передвиборна програма, звичайно, дуже важлива для партії, оскільки вона проголошує амбіції партії на наступний термін. Крім того, вона відіграє найважливішу роль у ході виборчої кампанії, і саме тому команда менеджерів і стратегів уважно стежить за розробкою цієї програми. Команда кампанії, керівництво партії, депутати й уряд — усі хочуть мати вплив на програмний комітет. Багато корисливих інтересів поставлено на карту: політики в офісі, як правило, менше прагнуть радикальних змін, тому що це може тлумачитися як критика існуючої політики.

Отримання підтримки в суспільстві та збір матеріалів для програми партії

Широка політика в цілому має підтримуватися як у партії, так і в суспільстві, тим самим у неї буде більше шансів для реалізації. Щоб отримати підтримку, партіям необхідно почати публічну дискусію зі своїми прихильниками та іншими людьми. Як ми вже бачили в розділі про зустрічі, процес прийняття рішень складається з трьох етапів: інформація, дебати (формування громадської думки) та прийняття рішень. Дуже важливо, щоб партія дотримувалась у цьому процесі, наскільки це можливо, справедливості і прозорості. Діалог із зовнішнім світом належить до інформації та обговорення етапів. Процес прийняття рішень, як правило, є внутрішньою справою партії. Під час етапу інформації комітети партії мають зібрати її якнайбільше. Це може бути зроблено шляхом відвідування підприємств і організацій, слухання, інтерв'ю з експертами або вивченням відповідних друкованих матеріалів. Зібрана таким чином інформація буде основою для подальшої пропозиції політикам. Етап обговорення покликаний отримати якнайбільше міркувань від членів партії, виборців, спеціальних груп за інтересами, неурядових організацій, учених та ін. Дебати можуть бути організовані по-різному, але головне, щоб думки усіх учасників були почуті. На цьому етапі можна зосередити увагу на ряді тез, документах для обговорення або навіть попередніх проектах заключної доповіді. Ось деякі способи організації дискусії:

- через Інтернет: люди можуть ілюструвати свої думки або вступати в обговорення питання через відкриті або закриті форуми;
- міські наради: організовуються на прохання комітету, у них може брати участь необмежена кількість людей (члени і не члени), які можуть висловити свою думку. Це місце, де можна очікувати багато різних висловлених думок;
- письмові пропозиції: комітет може звертатися з проханням до певних людей та організацій з письмовими пропозиціями, які обговорюватимуться в комітеті;
- зустрічі та консультації: інтерв'ю з експертами, внесок яких високо цінується в комітеті.

Аби отримати достатню підтримку, важливо, щоб комітет пояснив, яким чином враховуються думки усіх задіяних в обговоренні під час затвердження остаточної версії програми. Якщо все піде добре, цей метод у кінцевому підсумку перетворюється на нову політику, зміну існуючої або на передвиборну програму.

Вправа

Слухачі мають скласти коротку передвиборну програму, враховуючи три політичні пріоритети, засновані на ідеології партії чи маніфесті.

Один вид діяльності, який, здається, політикам ніколи не набридне — проведення нарад. У політиці існують різновиди різних засідань, наприклад: засідання членів партії, партійні конференції, засідання комітетів, парламентські засідання, засідання кабінету міністрів і т. п. Цей розділ складається з трьох пунктів. У першому ми представляємо деякі загальні поради для проведення якісних зустрічей. У другому обговорюємо ряд моделей взаємодії, які можуть допомогти зробити засідання успішним. У третьому розглядаємо цілий ряд заходів, яких потрібно остерігатися.

- Чудова нарада — це нарада, на якій усі згодні з підсумками.
- Хороша нарада — це нарада, на якій кожен може змиритися з результатами, навіть якщо не завжди в повній мірі згоден з ними.
- Погана нарада — це нарада, де люди не згодні з результатами і хочуть опротестувати рішення.

Загальні поради для якісних засідань

У політиці дуже важливим є факт, коли наради проходять успішно. Якісна нарада має проходити ефективно з кінцевим результатом, закріпленим у резолюціях. У цьому сенсі успішна резолюція означає, що всі присутні на засіданні вважають, що все важливе було обговорено, і що кожна людина отримала можливість висловити власну думку. В ідеальній ситуації кожен присутній на нараді повністю підтримує прийнятну резолюцію, але, звичайно, це не завжди можливо. У цьому контексті, коли ми говоримо про якісну резолюцію, ми обговорюємо не її результат, а сам процес, за яким її було узгоджено під час засідання. Отримавши резолюцію, яка пройшла коректну процедуру узгодження, ми знижуємо ризик щодо можливих претензії або закидів на її адресу. Це тому, що така резолюція цілком імовірно включатиме багато інших фактів і обставин (наприклад, баланс сил), забезпечуючи впевненість слабших партнерів вважати, що їхні думки під час обговорення були також враховані.

Поради в цьому розділі спрямовані на тих, кому потрібно головувати на засіданнях, модерувати фокус-групи, організовувати курси підвищення кваліфікації або головувати у дискусіях і відкритих засіданнях.

Спільна відповідальність

Голова — не єдина особа, відповідальна за успіх наради. Він грає важливу роль, але не досягне нічого без співпраці (принаймні часткової) з іншими учасниками. Всі присутні на засіданні несуть певну відповідальність за те, як триває засідання. Це означає, що кожен має приходити на зустрічі з конструктивними настроями, дотримуватися інструкцій голови і ставитися до інших учасників з повагою, навіть (або особливо) тоді, коли вони менш досвідчені, менш обізнані, менш стримані.

Підготовка засідання

Хороша підготовка має вирішальне значення для успішної роботи. Головне — переконатися в тому, що у вас є хороший план, який містить усі питання, що вимагають уваги.

Порядок денний — це не тільки просте перерахування ключових слів. Кожне питання на порядку денному має супроводжуватися інформацією, яка пояснює його суть, аби учасники знали, чого очікувати, і змогли підготуватися. Є три можливі причини включити щось у порядок денний:

- забезпечити або обмінятися інформацією щодо проблеми;
- сформулювати думку щодо проблеми;
- прийняти резолюцію (рішення).

Іноді люди прагнуть досягти всього одразу. Бажано, однак, особливо якщо питання є важким або складним, пройти через ці етапи на трьох окремих засіданнях. Якщо ви хочете мати справу з усіма трьома етапами на одному засіданні, дуже важливо проводити різницю між ними й забезпечити, щоб усі ясно розуміли, який саме етап розглядається.

Це допомагає, якщо порядок денний визначає, яка з трьох цілей переслідується, знати учасникам, до чого вони мають підготуватися.

І, нарешті, голова повинен забезпечити, щоб порядок денний і вся відповідна інформація надавалися учасникам завчасно, даючи кожному достатньо часу, щоб підготуватися (і проконсультуватися при потребі з власною інформаційною базою). Зі свого боку учасники мають підготуватися до зустрічі, прочитати усю відповідну інформацію і сформулювати власну думку про винесені питання.

Нарада щодо процедури

Після підготовки настав час переходити до реальної справи, тобто самого засідання. Ви починаєте з порядку денного. Чи всі питання перераховано в правильному порядку? Чи всі згодні з цілями, встановленими по кожному пункту порядку денного (надання інформації,

формування думки або прийняття рішення)? Скільки часу ви можете виділити для цієї зустрічі? Починайте основну частину засідання тільки після того, як усі присутні проголосують за затвердження порядку денного і графіка роботи. Це дає голові трохи більше впливу: відповідальність за порядок денний і час лежить на всіх учасниках, але головуючий може намагатися відкласти обговорення питання (через нестачу часу). Голова може також виносити кожен пункт порядку денного з пропозицією щодо процедури: «Я хотів би обговорити це питання таким чином: ми почнемо з невеликої довідкової інформації. Для цього ми запросили експерта Х, який надасть коротку інформацію про предмет обговорення. Після цього ви можете поставити йому кілька запитань. Тоді ми проведемо раунд формування громадської думки, і я пропоную, щоб ми прийшли до вирішення цього питання на наступному засіданні». Потім голова запитує, чи всі згодні. Це дозволяє детально розглянути винесені питання і за потреби потягти час.

Три етапи засідання

Перший етап — інформаційний. Цей етап призначений для забезпечення присутніх на засіданні усіма наявними відомостями. Обговорення має концентруватися на тому, чи є достатньо інформації, щоб сформувавши думку щодо предмету обговорення. На цьому етапі потрібно уникати дебатів з цього питання, не кажучи вже про прийняття (або виконання) резолюції.

Другий етап — формування думки. У цей час відбувається фактична дискусія між учасниками. На цьому етапі потрібно надавати всім волю для висвітлення власної думки, намагаючись знайти консенсус. Учасники повинні мати можливість дискутувати один з одним, використовуючи аргументи і, як передбачається, враховувати думки інших. Це також етап, де творчість і гра мають сенс. Таким чином усі аспекти обговорення будуть враховані, і це допоможе сформувавши кінцевий результат.

Третій етап — прийняття рішення (резолюції). Коли дебати вже не приносять нових аргументів, настав час прийняти рішення. Це може відбуватися різними способами. Іноді шляхом консенсусу (всі згодні), але найчастіше це зробити нелегко. У такому випадку питання слід поставити на голосування з ретельним голосуванням. Як головуючий, ви повинні переконатися, чи не має ніяких сумнівів щодо того, що ставиться на голосування. Тому не використовуйте фрази типу: «Хто не бажає голосувати за цю пропозицію?». Замість цього треба запитати: «Хто за цю пропозицію?» Потім поставте на голосування або шляхом підняття руки, або індивідуально запитувати у кожного учасника. Коли голосування стосується особи, то зазвичай голосують таємно.

Незалежно від процедури перед початком має бути визначено, яким чином відбуватиметься голосування.

Переконайтеся, що всі рішення приймаються свідомо й обдумано. Якщо резолюція буде прийнята недбало, це може потім призвести до плутанини чи невдоволення. Може статися і так, що наприкінці формування спільного рішення привалює чиясь одна думка. Це спонукатиме головуючого просто констатувати: «Гаразд, ось так ми і зробимо». Саме такий факт може стати величезним потенційним джерелом конфлікту, адже деякі учасники будуть вважати, що враховано тільки одну думку. Ці сумніви існуватимуть, особливо в головах тих, хто не згоден з недбало прийнятою резолюцією. Таким чином можна спровокувати напруженість, і законність прийняття резолюції може переглядатися. Тому ясність і прозорість мають вирішальне значення під час прийняття рішень.

Інколи учасники вимагають повернутися до обговорення, яке вже завершилося. Коли приходить час приймати резолюцію, вони відчують необхідність повернутися до інформаційного етапу: «Чи насправді ми володіємо повною інформацією, щоб вирішити це питання?» Як правило, про таке повернення до обговорення заявляють ті, чії позиції програють при ухваленні резолюції. Однак доцільно, щоб головуючий не заперечував занадто проти цього і дозволив коротке обговорення. Це робиться для того, щоб згодом не лунали заяви на кшталт: «на нас вчинявся тиск», «у нас не було необхідної інформації», а також для підвищення шансів на підтримку остаточного рішення. Відхиляти такі прохання головуючому слід тільки тоді, коли повернення до попередньої стадії на даний час використовується в якості тактики, щоб зірвати прийняття резолюції.

Дисиденти

Кожного разу, коли приймаються рішення, особливо в політиці, є учасники, які вважають за краще мати інший результат. Це має вирішуватися з великою обережністю. Основне правило в тому, що резолюції, які були належним чином прийняті, повинні бути захищені від зовнішнього втручання всіма учасниками. Внутрішнє розходження не піддається або майже не піддається (виборчій) апеляції. Але все-таки є винятки, які стосуються в основному етичних норм (наприклад, феміністка ніколи не буде голосувати за заборону абортів), або тоді, коли люди опиняються в протиріччі з власною позицією для захисту конкретної справи. У таких випадках вони мають право відкрито визнавати, що голосували проти цієї резолюції, якщо вони бажають відстоювати свою легітимність. Інколи особа або група осіб у партії не готова це зробити, що може призвести до розколу.

Звичайно, партія вважала б за краще уникнути такої ситуації, але якщо резолюція була прийнята правильно і це єдина вимога, то це теж прийнятний результат.

Реалізація резолюції

Досить часто прийняті резолюції не виконуються, бо не було чітко окреслено завдання реалізації. Виконання резолюції природньо відбувається після засідання, але важливо встановити наслідки прийнятої резолюції під час наради: Хто буде приймати рішення і коли?

Голова (головуючий)

Як уже згадувалося, голова — це, в першу чергу, та особа (але не єдина), яка відповідає за належне проведення засідання. Він відповідає також за взаємодію між учасниками й намагається гарантувати, щоб попередньо погоджені цілі були дійсно досягнуті. Основною передумовою для успішного головування є нейтралітет. Це не означає, що головуючий не має права на власну думку, але слід прийняти до відома усі думки і не співставляти їх із власними.

Голова має стежити за виконанням правил і бути нейтральним, як наприклад, спортивний суддя. Якщо він не може цього дотриматися, то зростатиме кількість безладів на засіданні, і він ризикує втратити свій авторитет. А такі засідання рідко призводять до якісних резолюцій. Якщо голова має свої суб'єктивні бачення щодо деяких питань, він може запросити на своє місце тимчасового головуючого.

Інтерактивні моделі для засідань

Можна встановити зв'язок між учасниками під час засідання. Загалом, є дві моделі взаємодії, які можуть бути розгорнуті: модель-зірка і веб-модель. Яка з них буде найбільш ефективною, залежить від стадії засідання (інформаційний етап, формування думки, прийняття резолюції). Ми коротко розглянемо обидві моделі.

Модель-зірка

У цій моделі зв'язок між головою й учасниками суворо регламентований. Учасники не спілкуються безпосередньо один з одним, але роблять це через головуючого, а він вирішує, кому надавати чергу говорити, і всі зауваження надходять на його ім'я. Прикладом такої взаємодії є обговорення процедури в більшості парламентів або в міських радах.

Мета цієї моделі полягає в аналізі без дебатів. Або кожному дають право виступити по черзі, і голова запрошує всіх бажаючих. Ця модель використовується під час інформаційного етапу, в ході першої части-

ни формування громадської думки і при прийнятті резолюції. Голова є центром взаємодії і чітко контролює розгляд питань. Це робиться шляхом зорового контакту з людиною, яка говорить. Іноді голова має запобігти суперечці між виступаючими. Модель-зірка досить жорстка та ієрархічна.

Веб-модель

Ця модель значно вільніша і менш структурована, ніж попередня. Люди безпосередньо пов'язані один з одним і з головуючим, який втручається тільки для того, щоб запобігти повному хаосу. Мета цього типу комунікації, яка дозволяє людям дебатовати один з одним силою аргументів, полягає у створенні можливості для творчості. Всі присутні можуть вступати в дискусію на будь-якому етапі і не призупинятися в очікуванні з огляду на свою чергу.

Веб-модель є найкращою моделлю для етапу формування громадської думки. Головуючий може використовувати модель-зірку на початковому етапі, надаючи кільком учасникам чергу виступити лише для дебатів. Основна складність для головуючого полягає у переході від однієї моделі до іншої. На початку засідання він буде нав'язувати модель-зірку, і тому учасники згодом будуть схильні вести себе відповідно. Головуючий може полегшити перехід і поступово «вийти» з обговорення. Він не повинен боятися певного хаосу, коли учасники одночасно висловлюються і не слухають один одного. Тільки в разі загрози повної анархії головуючий має втрутитися, намагаючись водночас залишити веб-модель у цілому. У нього є три способи втручатися у дискусію.

Втручання, спрямовані на узагальнення та постановку запитань

Перший спосіб втручання у дискусію полягає в узагальненні сказаного або у постановці запитань до промовця.

Узагальнення — точний опис основних акцентів викладу оратора, що має ряд позитивних моментів. По-перше, узагальнення дає можливість головуючому перевірити, чи правильно він усе зрозумів (Якщо необхідно, виступаючий може внести корективи або доповнення до резюме голови). До того ж, це показує, що головуючий виявляє інтерес до того, про що говорять, заохочуючи тим самим інших учасників теж уважніше прислухатися.

Крім того, такий підхід ілюструє, що виступи можуть бути сформульовані лаконічніше. І, нарешті, це сприяє спокою і порядку під час засідання, але тільки в разі, якщо резюме є точним, інакше воно може бути джерелом напруженості й суперечностей.

Запитання — це спроба головуючого отримати більше інформації від промовця або прохання роз'яснити деякі аспекти. Типові запитання такі: «Як це працює? Що Ви маєте на увазі? Я розумію це правильно? Чому ви так думаете?» І тут варто пам'ятати — намагайтеся зрозуміти, про що говорять, перш ніж відповідати.

Втручання, спрямовані на виявлення розбіжностей

На етапі обговорення (особливо на початку формування громадської думки) може виявитися плідним, якщо надати волю учасникам висловити відмінності їх точки зору з метою перегляду, аналізу і вирішення певного питання. Це особливо важливо, коли питання складне і багатогранне та стосується різних верств суспільства — проблем, які є хлібом і маслом політики. Щоб отримати якісні рішення, які матимуть підтримку людей як всередині, так і поза партією, слід обговорити всі аспекти. Зазвичай головуючий намагається структурувати питання таким чином, щоб досягти повної згоди якомога швидше і підкреслити спільне, а не відмінне. Але на цьому етапі засідання, він повинен придумати в собі цю схильність. Найкращий спосіб виявлення всіх розбіжностей — запропонувати учасникам представити свої бачення і думки: «Що ви думаете?» або запитати про відмінні думки до тих, які вже пролунали.

Втручання, спрямовані на пошук спільної позиції

Заходи, спрямовані на встановлення спільної позиції, тобто спільного знаменника думок та ідей, будуть протилежні описаним у попередньому пункті.

Ці заходи застосовуються у фазі засідання, коли учасники працюють над прийняттям рішення або спільною думкою (часто в кінці етапу формування громадської думки). Головуючий в цей час основну увагу приділяє спільній точці дотику. Він підсумовує сказане, обходячи відмінності. Важливо, щоб не було спотворення викладеного. Втручання такого роду починаються з фрази типу: «Хто згоден, що цей напрямок вірний?» або: «Я чув, що багато з вас говорять...». Навіть негативні формулювання можуть бути доречними: «Здається, ніхто не проти ...». Такий підхід буде стимулювати учасників шукати спільну позицію самостійно.

Прийоми

Засідання призначені для впливу учасників один на одного. Вони також призначені для досягнення рішень, переважно вирішення певних проблем. Зміна свідомості людей є невід'ємною частиною цього процесу. Однак це має відбутися чесно і прозоро. Звичайно так вихо-

дять, не завжди, особливо в політиці. В цьому пункті ми розглянемо кілька хитрощів, які часто використовуються, аби вплинути на результат засідання. Ми робимо це для того, щоб показати, як зіпсовані стратегії приносять політикам погану славу.

Процедурні хитрощі

Перші процедурні хитрощі покликані ввести в оману стосовно розмежування різних етапів, описаних вище. Так, хтось може спробувати висловити власну думку на інформаційному етапі, представивши її як факт або навпаки, наприклад: «Є дуже мало жінок, що обіймають високі політичні посади (факт) і, звичайно, це є абсолютно неприйнятним (особиста думка)». Інший спосіб таких хитрощів — намагання домогтися виконання рішення на стадії формуванню громадської думки: «Я думаю, ми повинні ввести гендерні квоти (50 %) на керівні посади. Звичайно, усі зі мною погодяться, що це єдине можливе рішення. Так що давайте припинимо цю суперечку і вирішимо це питання прямо зараз».

Другою процедурною хитрістю є зрив засідання, наприклад, намагання повернутися до питань порядку денного, які вже були розглянуті, почавши дебати про інформативні реклами або введення нового пункту до порядку денного в самому кінці зустрічі з вимогою його негайного розгляду. Ще один спосіб порушити порядок — критикувати те, яким чином головуючий проводить засідання.

Третя процедурна хитрість полягає у намаганні зруйнувати спокійну атмосферу, наприклад, читати газету, коли деякі люди виступають, або читати відповідні документи до відкриття засідання. Дехто може навіть говорити по телефону або кілька разів вставати й виходити з кімнати.

Хитрощі під час дебатів

Як правило, і під час ведення дебатів вдаються до різних хитрощів. Одна тактика полягає у використанні відомих фактів, які діють для розпалу суперечки: «Кожна людина стверджує, що конституція дає чоловікам і жінкам рівні права, але чи у цьому насправді річ?» Інша хитрість — підмінити думку фактом, наприклад: «... і, нарешті, простий факт, що політики не є надійними» замість: «Я не довіряю політикам». Можна залякати опонента наявними чи вигаданими відомостями, наприклад, посиланням на експертів або звіти, які не можуть бути негайно перевірені. Є ще спосіб раптово перебити виступаючого або вибухнути гнівом, заплакати чи засміятися, коли немає безпосередньо причин для таких емоцій. Можна персонально «напасти» на учасника: «Те, що попередній виступаючий сказав, мене обурює, тому що тільки він виграє у цьому особисто, і він це знає». Іноді учасники узагальню-

ють сказане раніше і видають це за власну думку. Перебільшення — ще один поширений виверт, тобто вимагання значно більшого, ніж це необхідно або хотілося б. І, нарешті, учасники часто, оминаючи тему засідання, висловлюють звинувачення: «Не дивно, що ви агітуєте за побудову багаторівневої стоянки, адже у вас є магазин у цьому районі».

Хитрощі поза засіданням

Інколи таємну домовленість укладають ще до початку зустрічі: «Якщо ви підтримаєте пункт А, я виступлю за Вашу пропозицію В». Інша тактика полягає у пропагуванні деякої позиції ще до початку прийняття резолюції.

Як уже зазначалося, засідання є невід’ємним компонентом політики. Але завжди потрібно знати, чи дійсно ця зустріч необхідна, чи це тільки є частиною певного ритуалу. Інформація може бути замінена, і рішення можуть прийматися без проведення зборів теж, оскільки всі відповідні гравці беруть участь в ухваленні рішення.

Якщо культура у вашій організації призводить до збільшення часу для засідань, необхідно змінити цю ситуацію. Ви можете обмежити час засідань: планувати їх безпосередньо перед їжею або незадовго до закінчення робочого дня. А ще — провести зустріч без стільців, де всі повинні стояти!

Вправи

Рольова гра є ідеальним способом попрактикувати різні методи проведення засідань. Вправи можуть бути налаштовані таким чином, що учасники повинні пройти через три етапи і використовувати модель-зірку та веб-модель. Деякі учасники будуть проводити засідання, а решта — вирішувати, яку модель і коли краще застосувати. Учасники можуть обрати проблему для обговорення, але ви повинні запропонувати вибрати спочатку що-небудь просте, наприклад, чи підуть вони ввечері в кінотеатр або у клуб. Як правило, це забезпечує більш ніж достатню кількість матеріалу на практиці й охоплює всі аспекти теорії. Звичайно, ви можете обрати складніше питання. У такому разі треба вибрати питання, близьке учасникам. Так, наприклад, молодіжна організація може визначити свою стратегію щодо материнської партії або ухвалити командою рішення щодо плаката на вибори.

У цьому розділі ми розглянемо навички, необхідні для ведення переговорів. Уміння вести переговори має важливе значення в політиці, де переговори є частиною повсякденного життя. Мало того, що сторони часто домовляються про створення коаліції з іншими партіями, безперервний процес переговорів відбувається також і в самих партіях: наприклад, яку проблему має висвітлювати партія або щодо списку кандидатів у депутати.

Ведення переговорів є частиною життя не тільки політиків, а й усього суспільства: між роботодавцями й працівниками, між групами лобі та владою, між чоловіками й жінками, батьками й дітьми і т. п.

Що саме ми розуміємо під поняттям ведення переговорів? Успішними переговорами між двома (або більше) сторонами конфлікту можна назвати такі, коли вдається домовитися щодо суперечливих питань шляхом обміну інформацією про свої позиції, а також отримати розуміння позицій один одного та існуючого співвідношення сил. Цей процес може закінчитися плідною співпрацею. Мета полягає в тому, щоб уникнути ескалації конфлікту, виключаючи постійні розбіжності між сторонами. Ведення переговорів є невід'ємною частиною будь-якої функціонуючої демократії, і кваліфіковані переговорники є безцінним активом для будь-якої організації.

Взагалі, є три стилі ведення переговорів: переговори на основі аргументів (переконання), переговори, засновані на силі (перемагає найсильніший), і переговори на основі обміну («Якщо ви зробите це, я зроблю це»). Стиль, який ви використовуєте, залежатиме від позиції, яку займе ваш партнер, та позиції, якої будете притримуватися особисто ви. Якщо ви обрали неправильний стиль переговорів на початку, це, ймовірно, може призвести до негативного результату в подальшому. Але вибір відповідної стратегії переговорів — це лише половина справи.

Переговори, що базуються на аргументах

Аргументовані переговори є найбільш «чистим» стилем ведення переговорів, оскільки вони цілком спрямовані на пошук оптимального рішення. Тобто обидві сторони дійсно прагнуть знайти найкраще рішення з питання, яке їх розділяє. Вони представляють аргументи,

за якими можливо домовитися, і кращі з них (тобто ті, які переконали обидві сторони) беруться за основу.

Щоб прийти до такого роду переговорів, потрібно дотримуватися двох умов. По-перше, сторони мають довіряти один одному, а також мати намір підтримувати добрі стосунки в майбутньому. По-друге, обидві сторони повинні бути готові до адаптації або навіть відмовитися від своєї точки зору перед силою переважаючих аргументів. Слід бути відкритим до визнання аргументів партнерів по переговорах. Це не завжди легко. Зрештою, результатом аргументованих переговорів може бути позиція, ваших опонентів, і вам треба буде її відстоювати у суспільстві і навіть перед своїми прихильниками. Ця ситуація може поставити вас у незручне становище, і вам необхідно буде пояснити, що опоненти мали рацію.

На щастя, кінцевим результатом таких переговорів найчастіше є суміш аргументів обох сторін, і, як правило, це дійсно найкраще рішення саме з цієї причини. Адже не часто буває так, що одна зі сторін абсолютно права, а інша — абсолютно ні.

Такий тип переговорів працює тільки тоді, коли немає ніяких секретних позицій, хитрощів, погроз. Мобілізація прихильників буде також контрпродуктивною. Ще однією важливою умовою є те, що жодна зі сторін не повинна приховувати інформацію.

Якщо ви хочете схилити іншу сторону до ваших аргументів, ви повинні не тільки зібрати всі аргументи на вашу користь, а й намагтися зрозуміти, яким чином рішення, запропоноване вами, служить їхнім інтересам. Зрештою, ви не тільки маєте переконати їх, що маєте рацію, але також, що ваше рішення є кращим для них. Переговорник повинен бути впевнений, що інша сторона має можливість для реалізації узгоджених рішень. Інколи можливо, що інша сторона не цілком готова до такого рішення, тому що їхній електорат не зрозуміє цього або тому, що це занадто великі зміни генеральної позиції.

На жаль, не завжди можливо використовувати такий стиль ведення переговорів. У такому випадку у гру вступають два інших типи ведення переговорів.

Переговори, що базуються на демонстрації сили

По-перше, цей вид переговорів базується не на обґрунтованих аргументах («яке рішення є кращим?»), а на сильнішому учасникові переговорів.

По-друге, у цьому випадку сторони, як правило, не будуть відкрито говорити про недоліки у запропонованих рішеннях. Більш того, вони намагатимуться приховати їх, наскільки це можливо. Обидві сторони

будуть прагнути тримати свої карти біля себе і продовжувати наполягати на тому, що одна сторона права, а інша — ні. Вони не будуть розглядати по суті аргументи іншої сторони, за винятком тих, які стосуються широкої громадської думки та своїх прихильників. Дійсно, переговори — це процес, який по суті є змаганням, у якому кожен учасник намагається переконати іншу сторону «грою у силу». Іноді ці погрози, можуть насправді обґрунтуватися, щоб довести перевагу у силі. Але часто вистачає легкої погрози аби тримати переговори у потрібному форматі. Тим не менш важливо знати, що якщо ви погрожуєте, то маєте бути готові до підтвердження своїх погроз. Якщо цього не буде зроблено, ваша позиція може серйозно похитнутися. Розглянемо приклад: профспілка загрожує тотальним страйком, а потім виявляється її нездатність мобілізувати достатню кількість трудящих. Цей прорахунок є фатальним для переговорників від профсоюзу, чії погрози більше не будуть серйозно сприйматися роботодавцями.

Є широкий спектр засобів, які можуть бути використані для тиску на іншу сторону під час переговорів: залучення уваги засобів масової інформації, запити щодо експертних висновків, проведення мітингів протесту, страйки чи судові розгляди або навіть цілковите припинення переговорів. Рішення стосовно вибору того чи іншого підходу залежатиме від важливості питання. Вимоги мають бути відповідними: ви ж не оголошуватимете страйк з вимогою змінити марку кави у вашій робочій їдальні.

У таких переговорах велика частина роботи виконується ще до їх фактичного початку.

Ви повинні проаналізувати всі наявні у вас вимоги для чинення тиску на іншу сторону і переконатися, що вони є в режимі очікування. Крім того, ви маєте оцінити, наскільки сильний тиск інша сторона може чинити на вас. У цьому випадку буде корисним SWOT аналіз (див. розділ про стратегію). Ви повинні також визначити параметри для переговорів. Слід не тільки поставити перед собою мету («Чого ми хочемо досягти?») і, звичайно, зробити її публічною, а й визначити нижню допустиму межу («Який може бути абсолютний мінімум, на який ми погодимось?»). Що стосується останнього, то це варто тримати в собі. Давайте назвемо мету «цільовою точкою», а нижню межу «опорною точкою». Між цими двома точками має бути деякий запас для переговорів. Тільки сторона, яка має абсолютну владу, може дозволити собі збіг цих двох понять. Зрозуміло, що інша сторона теж матиме цільову й опорну точки, віддзеркалюючи тим самим ваші власні, що можна побачити на схемі:

Цільова точка А _____ .
_____ — опорна точка В.

Опорна точка А _____.
_____ — цільова точка В.

Допустима межа для переговорів знаходиться між опорними точками В і А.

Чим ближче кінцевий результат до вашої цільової точки, тим більшим є ваш успіх від переговорів.

Переговори на основі сили можуть цілком провалитися, наприклад, якщо неможливо досягти угоди. Ця невдача може мати серйозні наслідки: призвести до остаточного розколу між сторонами, або сторони розпочнуть вдаватися до насильства, щоб нав'язати свою точку зору (наприклад, якщо інтереси етнічних меншин у певній країні не дотримуються, вони беруть у руки зброю, щоб розпочати боротьбу за незалежність).

Існують різні причини того, що переговори, в яких використовують тиск, провалюються. Найбільш частою є те, що одна або обидві сторони висувають такі високі вимоги, що досягти згоди нереально. На щастя, таке трапляється рідко. Якщо під час переговорів стає очевидним, що досягти згоди важко, скоріш за все, сторони почнуть виконувати свої погрози. Досвід у вигляді погроз фактично підштовхує сторони до коригування своєї опорної точки (а іноді й цільової точки). Часто це створює запас часу на переговорах. І оскільки переговори звичайно складаються з кількох раундів, то є достатньо часу для такої перебудови. Хороший переговорник завжди залишає для цього час.

Існує ще одна причина, чому важливо мати достатньо часу для переговорів: запобігти ескалації, нагнітання середовища навколо неспроможності домовитись. Конфлікт і жорсткість властива переговорам, які базуються на демонстрації сили (одна сторона намагається змусити іншу відступити).

Сторони іноді занадто різко й емоційно висловлюються. Причиною може слугувати те, що пристрасті нагнітаються або сторона хоче отримати підтримку у однодумців. Крім того, жорсткі слова або прояв емоцій можуть самі по собі спровокувати гру в демонстрацію м'язів. А іноді зрив переговорів виникає просто через помилку суддівства. Одна сторона вимагає занадто багато, починає дуже жорстко відстоювати свої аргументи без урахування позиції іншої сторони, яка починає відчувати себе «ображеною» — і так далі, і тому подібне. Переговори також можуть провалитися через суб'єктивні фактори (страх, гнів, почуття образи), навіть якщо з об'єктивної точки зору можна було досягти згоди. Тому доцільно проводити переговори в кілька раундів, даючи достатньо часу, щоб відновити своє самостримування й оцінити ситуацію.

Останній коментар щодо переговорів, які базуються на демонстрації сили: навіть якщо ваша сторона виграла (і добилася великих успіхів), чиніть мудро, не заявляйте, що перемога була передбаченою, оскільки вам, скоріш за все, у майбутньому доведеться співпрацювати з іншою стороною. Якщо ви їх принизите зараз, безсумнівно, що наступного разу вони можуть вам помститися, навіть для того, щоб заспокоїти своїх прихильників. Ось чому бажано навіть після запеклих переговорів, результатом яких стає домовленість, не бентежити супротивника, а використовувати фрази типу: «немає тих, хто програв у цій боротьбі», «обидві сторони зробили дуже багато для отримання цієї угоди».

Переговори, що базуються на основі обміну

На додаток до попередніх видів переговорів є третій вид ведення переговорів: переговори, що базуються на основі обміну. Такі переговори (їх можна назвати торгом) уникають крайнощів двох інших типів. Сторони розкачують один одного чи то аргументами, чи погрозами. Метод обміну починається з прагматичного визнання того, що обидві сторони мають точки зору, які не завжди сумісні. Потім вони намагаються об'єднати свої суперечливі думки в цілий пакет заходів, який би задовільняв смаки обох сторін. У цьому варіанті ведення переговорів важливо, щоб сторони поважали один одного і намагалися зрозуміти, якими позиціями можна поступитися заради досягнення основних угод. У кінцевому результаті на карту ставляться основні інтереси. Їх мають абсолютно серйозно сприймати обидві сторони й шукати творчі рішення, які служать цим інтересам. Важливо, аби сформований пакет угод, який задовольняє обидві сторони, став основою для подальшої співпраці.

Не дивно, що саме цей метод часто використовується при спробі сформувати коаліційний уряд. Кожен учасник починає переговори з переліку інтересів і намагається за можливості реалізувати його. Одна сторона хоче більше грошей на освіту, інша — урізати оборонний бюджет; одна сторона хоче легалізувати одностатеві шлюби, інша — побудувати більше доріг. Основним недоліком цього методу є те, що частина угоди може виявитися неможливою для реалізації на практиці. Це призведе до напруженості у відносинах між сторонами і навіть — до постійного розколу.

Приклад: кандидатство на членство у ЄС Туреччини й Хорватії

У жовтні 2005 року проходили жорсткі переговори в ЄС щодо надання членства в ЄС Туреччині та Хорватії. Австрія була проти на-

дання членства Туреччині. Зрештою Австрія погодилася на надання Туреччині такого права за умови, що Хорватії теж буде надано кандидатство у члени. Це був остаточний результат довгих і важких переговорів. Очевидно, що Австрія використала метод переговорів, який базувався на силі, і може це собі дозволити, оскільки ЄС вимагає одностайного рішення в цих питаннях, і настільки ж очевидно, що в кінцевому підсумку компроміс був досягнутий на основі обміну побажаннями.

Висновок

Який стиль переговорів вам слід обрати за певних обставин? Як задувалося раніше, важливо визначити стратегію до початку переговорів. Неправильний вибір на цьому етапі може призвести до значних втрат пізніше. Якщо інша сторона вирішила зробити вибір на користь переговорів на основі сили, стратегія переконання навряд чи матиме успіх.

І якщо ви виявите це із затримкою, то можете багато втратити. Тому вирішальне значення має оцінка дій опонента. Для цього є цілий ряд принципів. Провідним з них є аналіз взаємовідносин між сторонами. Чи вони повністю довіряють один одному або ж не довіряють один одному взагалі? Чи одна зі сторін вірить у те, що інша готова піти на поступки і в змозі виконувати їх до кінця? Чи одна зі сторін вірить, що інша хоче зберегти добрі стосунки, а можливо, навіть покращити їх? І це почуття взаємне? Якщо відповідей на всі ці запитання немає, можна припустити, що опоненти будуть використовувати силовий вид переговорів. У разі змішаних відповідей, сторони можуть розглянути вид обміну, але тільки тоді, якщо якоюсь мірою присутня взаємна довіра. Якщо відповіді на всі ці запитання позитивні, то цілком може бути використаний метод аргументованих переговорів.

Перелік видів переговорів і поради щодо них

Види переговорів

1. На основі аргументів (переконання).
2. На основі сили (тиск).
3. На основі взаємообміну (безпрограшна ситуація).

Як вибрати

Чи є у вас добрі стосунки з іншою стороною?

Чи відкриті обидві сторони для аргументів?

Чи хочуть обидві сторони зберегти добрі стосунки або навіть поліпшити їх?

Чи існує відповідність між інтересами обох сторін?

Якщо всі відповіді так — переконання.

Якщо всі відповіді ні — сила.

Якщо відповіді змішані — обмін.

1. Переконання (аргументи)

Список ваших аргументів.

Будьте готові до переконання аргументами з іншої сторони.

Будьте відвертими щодо слабких і сильних сторін вашої справи.

Не використовуйте брудні трюки й уникайте тиску на протилежну сторону.

Спробуйте включити інтереси іншої сторони в запропоноване рішення.

2. Гра у силу

Визначте цілі й опорні пункти.

Визначте і підготуйте свої ресурси для тиску на протилежну сторону.

Будьте обережні з інформацією, приховуйте свої слабкості.

Переконайтеся, що є достатньо часу (кілька раундів переговорів).

Не принижуйте переможеного супротивника.

Поради

Використовуйте пропорційні засоби.

Не попадайтеся на гачок аргументів опонента.

Займайте жорстку позицію в питаннях, але будьте люб'язними у контактах.

3. Взаємообмін (перемога — перемога)

Будьте прагматичними.

Визначте відповідність точки зору іншої сторони.

Шукайте інтереси, мотивуючи свою точку зору, визнавайте важливість цих інтересів і спробуйте знайти точки дотику.

Шукайте творчі рішення, які служать інтересам обох сторін.

Прагніть досягти угоди між двома сторонами.

Вправи

Рольова гра ідеально підходить для практикування переговорів. Зфокусуйтеся на навичках, які вчили, і особливо на виборі виду переговорів: переконання, гра у силу або обмін.

Потрібно обрати тематику для переговорів. Якщо вона стосується ЄС, то можна використати рішення Європейської Ради щодо членства нової країни. Це досить складна тематика, тому опрацюуйте її тільки тоді, коли ви хочете привернути увагу до ролі різних європейських інститутів.

Існують прості варіанти. Молодіжна або жіноча організації можуть вести переговори з керівництвом партії про отримання вищих кандидатських місць у списку на виборах. Самим простим прикладом може бути досягнення згоди слухачами щодо можливого розвитку подій.

Розділіть групу на дві частини. Одній з них дається 1 млн євро. Вони можуть отримати ці гроші, якщо домовляться, як розподілити ці гроші з іншою групою. Часу на переговори обмаль. Група 1 має оцінити, що було б прийнятно для групи 2. Група 2 теж повинна визначити заздалегідь, що вони розглянуть прийнятні результати. Наприклад, група 2 може вирішити, що половини грошей їм вистачить для проживання, але не менше (це можна записати). Якщо група 1 пропонує не більше 40 %, вони програють, і гроші повертаються до скарбниці. Метою такої гри є покращення ваших здібностей пізнати свого супротивника і спрогнозувати його наміри.

Кінцевою метою всіх політичних переговорів є формування коаліційного уряду. Побудова коаліції є важливим елементом політики, особливо в тих країнах, де партії не можуть одержати абсолютну більшість у парламенті. У такому випадку дві або більше партій змушені дійти згоди щодо того, яку здійснювати політику і кого призначати міністрами. Але, крім того, сторони повинні знайти підтримку в суспільстві, наприклад, співпрацювати із зацікавленими групами та громадськими організаціями. Навіть у країнах з мажоритарною виборчою системою (таких як Велика Британія чи Сполучені Штати Америки) коаліції є важливою частиною політичного життя.

Дві головні партії в таких країнах, як правило, представляють інтереси широкого спектру соціальних груп з настільки ж широким спектром думок. Багато партій не тільки мають розбіжні ідеології, а й представляють кілька суспільних груп (молодь, жінок, людей похилого віку тощо). Це також зобов'язує лідера сформувати коаліцію всередині власної партії. Такі коаліції мають вирішальне значення для виживання лідера всередині партії. Але як побудувати успішну коаліцію? Багато що залежить від часу та вашої здатності використовувати для цього відповідні можливості. Крім того, існує залежність від готовності інших партій до формування коаліції.

Десять основних правил успішного формування коаліції

1. Час і терпіння. Потрібен час, щоб зміцнити довіру. Спочатку сторони захочуть з'ясувати свої можливості і не йти на будь-які поступки. Вони вивчатимуть позиції один одного і намагатимуться визначити, як вести переговори: аргументи, влада чи обмін (*див.* розділ про переговори). Можливість кожної партії отримати кілька маленьких перемог у початковій стадії може значно прискорити процес переговорів. Хороший переговорник, який опікується всіма проблемами, розпочне з підкреслення спільного у різних партіях. Це допомагає, якщо він починає з малого і робить усе невеликими кроками, що збільшує шанси на позитивний результат.

2. Учасники переговорів повинні поділяти хоч деякі спільні цілі. Якщо цілі обох сторін діаметрально протилежні, про коаліцію не може

бути й мови. З іншого боку, для того, щоб коаліція стала можливою, не обов'язково, аби цілі обох сторін були ідентичними; якщо це так, то немає потреби в різних партіях. Для формування коаліції можливі партії, цілі яких приблизно однакові, і водночас вони мають кілька цілей, які збігаються повністю. У Нідерландах, наприклад, коаліції між соціал-демократами і християнськими демократами є звичайною справою. Це відбувається тому, що обидві партії є прихильниками альтруїстичного та сильного громадянського суспільства.

3. Дуже добре, якщо є спільний ворог. Цього недостатньо саме по собі, але у певній фазі це діє, як клей, який з'єднує партії з різними ідеологіями. Прикладом може слугувати Помаранчева революція в Україні у 2004 році, де ліберал-демократи й соціалісти об'єдналися. Відповідаючи на запитання про співпрацю з ліберальним Ющенком, лідер соціалістів Мороз сказав: «Краще з ліберальним, ніж з кримінальним». Проблемою такого роду коаліцій є те, що вони припиняють своє існування, як тільки спільна мета (в даному випадку зміна режиму і демократизація) буде досягнута.

4. Учасники переговорів повинні мати повагу один до одного. Вони мають визнавати законність інших партій та їх цілей. Старі образи за-пеклої виборчої кампанії треба забути.

5. Керівники різних партій не повинні бути друзями, але вони мають поважати один одного і поважати той факт, що кожен з них представляє своїх прихильників. Вони повинні брати це до уваги і визнавати, що коаліція має давати деяку свободу лідерам різних підгруп у межах своїх прихильників. Багато коаліцій розпалося через те, що лідери ревно оберігають свою територію. Якщо один лідер не може погодитися з присутністю іншого лідера у коаліції, переговори приречені на провал.

6. Учасники переговорів повинні бути висококваліфікованими й визнаватися всіма сторонами. Примушення не припустимо під час коаліційних переговорів. Обмін є найбільш логічним видом переговорів у такій ситуації, але в ідеалі сторони мають дійти угоди на основі обґрунтованих аргументів: слід узгодити спільну мету, яка допоможе гарантувати життєздатність коаліції.

7. Партії повинні бути готові йти на поступки, але вони ніколи не повинні випускати з поля зору бажання своїх виборців. Учасники переговорів, як правило, готові йти на поступки, в іншому випадку вони б не розпочинали переговори. Але іноді лідери в запалі переговорного процесу відходять від своїх початкових позицій.

8. Завжди легше, якщо встановлені цілі не занадто високі. Легше робити малі кроки: вони в кінцевому підсумку дадуть один великий крок уперед. Радимо не бути дуже вимогливими до політики, яку ви

хочете реалізувати, а також до прогнозованого терміну існування коаліції.

9. Легше сформувати коаліцію, коли є очевидні спільні національні інтереси (наприклад, відновлення економіки та створення робочих місць). У Нідерландах Ліберальна і Соціал-демократична партії сформували коаліцію в 1994 році, яка існувала вісім років. Основним її гаслом було: «працювати, працювати, працювати» — гасло, прийнятне як для лівих, так і для правих партій.

10. Важливо не розголошувати внутрішню інформацію про переговори у пресі. Перед початком переговорів сторони мають встановити чіткі правила щодо того, хто і коли буде спілкуватися з пресою. Всі учасники переговорів зобов'язані дотримуватися цих правил або переговори проваляться. Наприклад, у 2003 році однією з причин, чому коаліційні переговори між християнськими демократами і Робітничою партією Нідерландів не відбулися, було те, що кожного разу, коли вдавалось трохи просунутися в переговорах, засоби масової інформації одразу ж розголошували цю інформацію. Коли три роки потому обидві сторони робили другу спробу, вони засвоїли цей урок.

Ні краплі інформації не має вийти назовні без прямої згоди обох сторін. Занадто багато відкритості й уваги з боку засобів масової інформації є небезпечним, оскільки примушує сторони діяти жорстко, аби задовільнити своїх прихильників. Це знижує їх готовність іти на компроміс, бо вони відчувають, як виборець дивиться через їх плече, що фактично зводить до мінімуму можливість для переговорів. З іншого боку, партії можуть повідомляти про попередні досягнення зовнішньому світу за взаємною згодою для того, щоб задовільнити своїх прихильників. Однак будьте обережні, щоб не дати політичним опонентам можливість змінити свої плани до підписання остаточної угоди. Як правило, краще зачекати і представити коаліційну угоду в повному обсязі після підписання. На цьому етапі легше аргументувати, що хоча й деякі поступки неминучі, але досягнення коаліційної угоди в інших аспектах з лишком перебивають поступки.

Висновок

Після того, як ви успішно створили коаліцію, ви можете почати реалізацію узгодженої програми. Саме в цей час починається битва із засобами масової інформації. Ви, безсумнівно, були змушені піти на поступки, можливо навіть порушити обіцянки (які давали своїм виборцям). У коаліційній системі передвиборні обіцянки краще не завищувати у будь-якому випадку. Якщо у вашій програмі занадто багато пунктів, де ви не можете вести дискусію, ви ніколи не зможете стати частиною уряду. «Продаж» — результат переговорів, який вимагає вмі-

лої комунікації і продуманої медіа-стратегії. Підкресліть досягнення і, не забуваючи про невдачі, не перебільшуйте їх значення.

Після згадування кожної поступки, одразу збалансуйте її досягнутим результатом. І подумайте, які аргументи ви будете використовувати, щоб захищати свої поступки: це було зроблено в національних інтересах; щоб запобігти більшому злу; тому, що ви отримали багато чого взамін і т. п.

Вправа

Знову ж таки рольова гра є ідеальною вправою у цьому випадку. Дві партії мають провести коаліційні переговори. Спочатку кожна партія аналізує власну позицію і позицію супротивника, ставить перед собою цілі, яких вона хоче досягти, і визначає стратегію переговорів. Потім вони можуть розробити комунікаційну стратегію разом і потренуватися давати спільні прес-конференції. Адаптуйте вправу до специфіки вашої країни.

Некомерційні організації і компанії намагаються впливати на рішення політиків на їх користь і роблять це шляхом лобіювання. Лобіювання — це стратегія для досягнення певної мети. Серйозне лобіювання відбувається всередині політичних партій, де групи з чітко визначеним інтересом намагаються отримати партійні керівні позиції для зміни курсу з деяких своїх питань. Жіночі організації — класичний приклад. Сьогоднішній політичний вплив жінок не сформувався спонтанно: це була довга продумана кампанія. Молодіжні організації, етнічні меншини, геї, літні люди, інваліди — усе це приклади конкретних груп з чітко визначеними інтересами, і вони використовують партії для відстоювання своїх інтересів. Як переговори, лобіювання може бути розподілене на три етапи: підготовки інформації, обговорення або формування громадської думки та прийняття рішень. Є й три групи людей, втягнутих у лобіювання: зацікавлені сторони (люди, чий інтерес представляє лобі), особи, які приймають рішення (цільова група лобі), й авторитети.

Особи, які приймають рішення, як правило, є членами уряду, членами європейського або національного парламенту, мерами та членами рад, конгресів або членами партійних комітетів на всіх рівнях. Авторитети — це люди, які можуть іноді впливати на потенційні рішення, наприклад, державні службовці, політичні помічники, журналісти та інші зацікавлені групи.

Час має вирішальне значення

Підтримка добрих зв'язків між формальними і неформальними особами, які приймають рішення, допоможе вам зберегти ваш час. Не завжди громадськість володіє інформацією щодо прийняття рішення. То коли ж слід почати лобіювання? Крім того, вкрай важливо знати, який шлях обрати для досягнення своєї мети. Наприклад, якої стратегії слід дотримуватись, щоб отримати рішення, прийняте на партійній конференції.

Почніть планувати, як тільки знатимете про початок конференції. Наступним кроком є визначення тих, хто приймає рішення, — вони й будуть вашою цільовою групою. На партійній конференції формально рішення приймають керівництво та делегати шля-

хом голосування. Складіть також список неформальних осіб, що приймають рішення: людей, які працюють у штаб-квартирі партії, відомих членів партії, комітетів тощо. Потім продумайте, за допомогою яких інструментів ви будете лобіювати своє питання. Знову ж таки, час має вирішальне значення. Визначте, коли який інструмент використовувати. Не має ніякого сенсу для мобілізації ваших прихильників на мітинг протесту перед штаб-квартирою партії з самого початку.

Мітинг протесту генерує негативну інформацію для партії, зменшуючи бажання членів партії прислухатися до ваших вимог, і створюють напруженість у відносинах з керівництвом, яке б могло піти вам назустріч у переговорах.

Стратегії для груп з особливими інтересами всередині партії або поза політикою

Теорія, яка розглядалася в першому розділі, хоча і спрямована головним чином на виборчі кампанії, однак має більш широке застосування.

Ми бачили, що кампанія може мати різні цілі. Це стосується також і груп з особливими інтересами або поза політикою, або в рамках політичних партій. Наприклад:

- жіночі організації намагаються збільшити кількість жінок у політиці на керівних посадах;
- молодіжні організації намагаються збільшити кількість молодих людей у політиці й отримати певну кількість молодих політиків, обраних до парламенту;
- і молодіжні, і жіночі організації намагаються поставити свої питання на перші місця у порядку денному партійних засідань;
- неурядові організації та компанії намагаються проштовхнути свої проблеми до програми партії.

Ці організації розробляють стратегії, покликані впровадити певні погляди чи стимулювати певні політичні рішення у партії. Як це працює?

Хто приймає рішення? Формальні і неформальні особи, які приймають рішення

Стратегія завжди направлена на те, щоб залучити того, хто прийме необхідне вам рішення. У виборчій кампанії це виборці, яких ви хочете схилити на свій бік; вони «особи, які приймають рішення». Іноді рішення приймає одна людина, але часто це кілька осіб або кілька урядових установ, що мають погодитися на політичне рішення. Особа, яка офіційно відповідає за прийняття рішення, не завжди

єдина, хто фактично приймає рішення. Нерідко їм надають допомогу люди, які, хоча формально і не відповідають за прийняття рішень, насправді є досить впливовими у цьому процесі — «неформальні особи, які приймають рішення». Радник міністра часто більше говорить про проблеми в його відділі, ніж сам міністр. Тобто ви завжди маєте визначити, чи дійсно тільки формальна особа єдина, хто приймає рішення, або ж краще звернутися до неформальних осіб, які приймають рішення.

Інша проблема полягає в тому, як отримати доступ до таких людей. Якщо це виявиться неможливим, то слід спробувати зв'язатися з людьми, які знайомі з тими, хто вам потрібен, і мета ваших зусиль має бути зосереджена на людях чи організаціях, які мають до них доступ. Якщо немає можливості отримати прямий доступ до прем'єр-міністра, можна спробувати підійти до спеціальної групи за інтересами (молодь, жінки, літні люди) в рамках своєї партії. І як тільки у вас з'явиться доступ до осіб, які приймають рішення, ви повинні прийняти рішення щодо стратегії. В принципі є три способи зробити це:

- переконати вагомими аргументами;
- примусити прийняти бажане рішення;
- обмінятися побажаннями, які б задовольнили обидві сторони.

Відмінності між цими трьома способами, їх визначення і які з них коли використовувати, докладно розглядаються в розділі про переговори.

Досье особи, яка приймає рішення

Після того як було визначено особу, яка приймає рішення, варто скласти досье цієї особи для того, щоб визначити найефективніший підхід до неї. Для цього вам потрібно відповісти на подані чотири запитання:

- Що він/вона знає про питання, стосовно якого буде прийматися рішення? — ЗНАННЯ.
- Які його/її власні погляди з цього питання? — ДУМКА.
- Що він/вона відчуває (яка емоційна залученість)? — ВІДЧУТТЯ.
- Що він/вона зробить? — ДІЯ.

У більшості випадків, якщо не у всіх, процес прийняття рішень проходить кілька етапів.

Перш ніж прийняти рішення, ви повинні знати проблему, яка потребує вирішення, і її природу. Вам потрібні знання щодо прийняття рішення. Політичні організації часто роблять помилку, коли одразу ж просять людей про конкретні дії. Але просити діяти без проходження чотирьох етапів — створювати реакцію оборони. Переконайтеся в тому, що ви не пропустили ці чотири етапи.

Правильний вибір інструментів

Отже, у вас є мета, яка є конкретною, реальною і досяжною, і ви знаєте, кого будете лобювати (особа, яка приймає рішення). Це — тільки початок. Тепер необхідно обрати вірний засіб для досягнення мети (вплив на особу, яка приймає рішення).

Усі гарні стратегії автоматично вимагають певних засобів, але ці засоби повинні бути відповідними для досягнення мети. Іншими словами, засоби мають виправдовувати мету.

Крім того, заходи мають бути пропорційними. Вага засобів означає, що ви можете використовувати позитивний або негативний вплив на шанси отримати підтримку для вашої справи. Якщо мета відповідна, а засоби ні (занадто великі або занадто маленькі) — ваша ціль утратить свій авторитет. Наприклад, ви не вимагатимете відставки президента через помилку, зроблену іншим членом партії, мером невеликого міста. Гарним прикладом інструменту є клопотання. Після того, як ви зібрали достатньо підписів, ви можете передати їх особам, які приймають рішення, і брати участь у діалозі з ними щодо питань, які ви відстоюєте.

Пропозиції щодо політичної програми, яка торкається нинішніх тенденцій у суспільстві, завжди легше продати, ніж ідеї, які йдуть всупереч суті домінуючих соціальних тенденцій. Звичайно, це не означає, що політичні партії не повинні прагнути досягнення цілей, які йдуть всупереч суті домінуючою тенденції, і підтримувати тільки ті, які є модними.

Усе може змінитися, і це насправді є тим, заради чого ваша партія існує: вплив на соціальні тенденції. Ви можете зробити це власними пропозиціями. Наприклад, з того часу, як Альберт Гор вийшов у світ зі своїм фільмом про зміну клімату «Незручна правда», стало набагато легше відстоювати питання екології, ніж раніше.

Як тільки ви вирішили, які засоби ви збираєтеся використовувати, ви повинні подумати про те, як звернутися до особи, що приймає рішення, і про її поведінку. По-перше, чим більший крок ви попросите кого-небудь зробити, тим менші ваші шанси на успіх. По-друге, не варто просити відкритих супротивників тією чи іншою мірою змінити своє відношення.

Цілі часто досягаються поступово. Крім того, це допомагає, якщо можна певним чином включити власні інтереси людей у свої особисті. Поставте себе на місце іншої людини і визначте, наскільки рішення, яке ви бажаєте отримати, працюватиме в її інтересах. Ця порада майже завжди дає хороші результати. Занадто часто політики зосереджуються на власних поглядах і забувають про відношення виборців до того чи іншого питання.

Інформація

Проінформуйте формальних і неформальних осіб, які приймають рішення, про вашу точку зору. Підтримуйте її, представивши «нейтральну» інформацію, тобто описавши стан суспільства, поточних тенденцій у міжнародних справах або у стосунках між партіями. Важливо надати якісну інформацію без фактичних помилок, які можуть підірвати довіру до вас. Природно, не варто представляти тільки власну точку зору, слід зупинитися і на поглядах ваших опонентів. Однак, потрібно зробити акцент на власній позиції, виділивши її.

Для того, щоб зацікавити потенційних лобістів, варто довести їм користь для них самих узяти участь у вирішенні проблемних питань.

На цьому етапі намагайтеся також організувати підтримку, публікуючи статті щодо проблеми у пресі та відвідуючи місцеві партійні осередки. Кожен новий прихильник може зробити ще один крок у наступних етапах вашого лобі.

Лобі-повідомлення

Лобі-повідомлення — це бачення того, що ви проповідуете. Переконайтеся, що ви дотримуетесь правил, які застосовуються в основній ідеї кампанії (*див.* розділ про стратегію): три повідомлення будуть повторюватися так часто, наскільки це можливо, в тому чи іншому формулюванні і з різними акцентами, залежно від різних цільових груп, до яких ви звертаєтесь.

Обговорення

Тепер, коли всі переконалися у важливості вашого питання, настав час розпочати дебати. Ви можете зробити це, організувавши переговори з керівництвом партії і обласних комітетів партії, громадські дебати і публікації редакційних статей у газетах. Чим більше обговорень, тим краще. На цьому етапі варто також активізувати згуртування своїх прихильників, союзників і залучених волонтерів. Адже саме зараз важливу роль відіграє ваше лобі.

Рішення

На третьому етапі ви наближаєтеся до моменту, коли приймається рішення. Керівництво партії буде видавати рекомендації для партійної конференції. Позитивні рекомендації означають, що ваше лобіювання успішне — відкорковуємо шампанське! Якщо це не так, то настав час розпочати роботу з делегатами на конференції, час проштовхнути рішення. Спробуйте отримати важелі тиску та використати за потреби рекламу, переманюючи на свій бік осіб, які приймають рішення в індивідуальному порядку і в союзі з іншими групами. Цей заключний

етап може включати також важку артилерію: мітинги протесту, постійні редакційні статті тощо. На даний момент вам, можливо, доведеться визнати, що компроміс є найкращим результатом.

Приклад: жіноча організація лобіює в політичній партії

Мета: 50 % жінок мають обіймати керівні посади в партії.

Інформація: *перекопати керівництво у важливості цієї проблеми. Вони повинні бути в курсі всіх фактів, що стосуються поточної ситуації: як багато жінок беруть активну участь у партії, у політиці в цілому, в інших партіях? Скільки з них займають виборні посади і на якому рівні?*

Коли всі проінформовані, були ініційовані дебати з керівництвом партії, на конференції делегатів і членів партії, у яких жіноча організація намагається відстоювати свою точку зору. На цьому етапі жінки намагаються генерувати якнайбільше союзників і прихильників.

Заключний етап: *рішення прийняте керівництвом партії і / чи на партійній конференції.*

Правила

- *Не втрачайте надію. Лобіювання може бути довгим і важким процесом.*
- *Час має вирішальне значення.*
- *Забезпечте інформацію задовго до початку висвітлення питань у суспільстві.*
- *Ваша мережа осіб, які приймають рішення, — це ваш капітал і ваша адресна книга, ваша основна зброя.*
- *Спробуйте перекопати у правильності своєї мети.*
- *Не витрачайте велику частину своєї енергії на прихильників або супротивників, їм треба витратити на тих, хто вагається.*
- *Надавайте особам, які приймають рішення, інформацію, що дає їм перевагу, і вони можуть використовувати її у своїх інтересах.*
- *Не ставте осіб, що приймають рішення, в безвихідне становище.*
- *Не застосовуйте невідповідні засоби, коли мета їх не виправдовує.*
- *Якщо ви виграли, не зловтішайтесь. Переконайтеся, що ніхто не почуває себе «використаним».*

Вправа

Слухачі мають утворити невеликі групи і скласти план лобіювання. Цей план повинен містити цілі, засоби, графіки, список осіб, які приймають рішення, об'єктивну інформацію, аргументи для виступу в дебатах і спеціальну діяльність з нарощування тиску на завершальній стадії.

Рольова гра:

- 1) формальна особа, яка приймає рішення (наприклад, міністр);*
- 2) неформальна особа (наприклад, радник з політичних питань чи державний службовець);*
- 3) комітет з трьох осіб з конкретною цільовою групою.*

Ситуація: трьох активістів запросили на зустріч з міністром. Як вони готуються до цього? Як вони планують досягти своєї мети і якими засобами?

Мають вислуховуватись усі відгуки щодо оцінювання й ефективності з посиланням на теорію.

Бути політично успішним, коли ви перебуваєте в опозиції, одне з найважливіших завдань політичної партії, з яким вона може зіткнутися. Це стосується і демократичних, і тим паче напівдемократичних чи недемократичних систем, де, будучи членом опозиції, можна відчувати навіть фізичну небезпеку. Інколи перебування в опозиції вимагає великої мужності від усіх учасників. У цьому розділі в основному розглядатиметься мистецтво успішної тактики опозиції в демократичній системі.

Якщо ви перебуваєте в опозиції, головною проблемою є те, що правлячі партії просто ігнорують вас. Ваші ідеї та пропозиції не мають жодного шансу, незалежно від того, наскільки вони доцільні. Адже найменша позитивна відповідь на будь-які ваші пропозиції буде підривати їхній авторитет, що є достатньою підставою для ігнорування. Відповідний час, коли ви можете вплинути на політичні рішення, це коли термін перебування уряду підходить до кінця і наближаються вибори.

Якщо ваші опоненти підозрюють, що їм може знадобитися ваша партія після виборів, вони можуть почати сприймати ваші плани більш серйозно. Іншими словами, якщо вони розглядають можливість формування з вами нової коаліції на наступний термін.

Перебування в опозиції — це досвід, який розчаровує. Тим не менш, до цього вам доведеться звикнути, тому що в демократичній державі це нормальне явище. Нижче наведені правила поведінки в опозиції.

ФОКУС НА МАЙБУТНЄ

Використовуйте час перебування в опозиції для того, щоб підготуватися до майбутньої роботи в уряді. Саме по собі перебування в опозиції не є метою. Всі ваші дії, як опозиційної партії, повинні бути спрямовані на отримання місць в уряді. Іноді це навіть означає підтримку політики урядових рішень, якщо ви згодні, що вони відповідають національним інтересам. Але, звичайно, ви не можете погодитися з політикою, що порушує ваші принципи.

ТЕРПІННЯ, ВІРА, ОНОВЛЕННЯ

Перебування в опозиції може бути довгою і тривалою справою. Зберігайте віру у свою справу й уникайте відчуття розчарування. Це

особливо важко одразу ж після програшу на виборах. З терпінням і наполегливістю ви в кінцевому результаті отримаєте новий шанс. Коли виборці починають бажати змін, ви повинні бути добре підготовлені з точки зору вашої передвиборної програми й організації.

Крім того, період в опозиції часто дає хорошу можливість для змін у вашій партії і просування нових людей у керівництво. Перемішати до пилу і підчистити за потреби структуру партії, тому що це ідеальний час для того, щоб у партії з'явилися нові люди. Якщо ваша партія перебувала в уряді протягом тривалого періоду, піде багато часу, щоб звикнути до нової ролі в якості опозиційної партії. Перебування в уряді, як правило, означає «забруднення рук» у тій чи іншій формі. Період в опозиції дає вашій партії час для відновлення та дозаправки, а найголовніше — для планування наступної перемоги на виборах.

УВАГА ДО ВИБОРЧИХ ГОЛОСІВ

Єдиний шлях досягнення успіху як опозиційної сили — це постійний зв'язок з вашим електоратом. Ви ніколи не досягнете триумфу, якщо будете зосереджені на інтересах малих і досить специфічних груп виборців. Ви повинні намагатися заручитися підтримкою якнайбільшої кількості виборців.

БОРОТЬБА З УРЯДОМ НА ВСІХ ФРОНТАХ

Ви можете вийти переможцем з опозиції, якщо будете боротися з урядом. Ви будете переможеними, якщо загрузнете у внутрішніх конфліктах: чи то конфліктах усередині партії, чи конфліктах з іншими опозиційними партіями, з якими ви намагалися укласти союз.

РЕАЛІСТИЧНІ ТА НАДІЙНІ ОБІЦЯНКИ

Переконайтеся, що ви пропонуєте реальні альтернативи політиці уряду. Не давайте обіцянок, яких ви не зможете дотриматись. Це підриває ваш авторитет.

Виборці не дурні, вони не вірять у казки. Покажіть, що ваша партія може запропонувати реальні альтернативи й шанси на успіх. Люди хочуть голосувати за партію, яка має реальні шанси на перемогу, вони не хочуть голосувати за переможених. Усім подобається відчувати себе частиною команди-переможця, і люди більше готові голосувати за зміни, якщо вони думають, що зміни насправді відбудуться. Так опозиційна партія, щоб продемонструвати свою діяльність, пропонує реальну альтернативу, наприклад, конструктивною співпрацею з іншими опозиційними партіями.

ПРОПОЗИЦІЯ ЧІТКОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ

В опозиційній партії не слід акцентувати увагу тільки на тому, проти чого ви, а й виробити конструктивні пропозиції та показати, за що

ви виступаєте. Навіть якби виборці поставили підпис щодо недовіри уряду, це не означає, що вони проголосують за вас. Багато людей голошують з почуттям «краще за чорта, якого я знаю». Виборці хочуть знати плани вашої партії і довіряти вам, перш ніж розглянути можливість голосування за вас. Якщо альтернатива не є ясною і спокусливою, вони віддають перевагу стабільності навіть поганого уряду над невідомістю. Або вони можуть прийняти рішення не голосувати взагалі, або голосувати за іншу опозиційну партію. Ви повинні переконати їх голосувати і голосувати саме за вас. Ось чому важливо запропонувати позитивні та реалістичні альтернативи. Це не означає, що ви не можете критикувати нинішній уряд. Його недоліки мають бути визначені. Негативні повідомлення можуть бути дуже ефективними, якщо вони відповідають силі підводної течії у громадській думці.

МІСЦЕВА ПІДТРИМКА

Навіть якщо ваша партія перебуває в опозиції на національному рівні, ви все ще маєте інші шляхи надання сприяння обласним адміністраціям країни. Ваша партія могла б внести нові пропозиції і на регіональному та місцевому рівнях. Місцевий рівень, зокрема, представляє прекрасну можливість продемонструвати сталення вашої партії до народу і прямо взаємодіяти з виборцями, пропонуючи послуги, такі як допомога з вирішення індивідуальних проблем (наприклад, заповнення складної форми). Ви не можете зберегти інтенсивність виборчої кампанії на повні чотири роки, але ви можете періодично організовувати марші протесту або намагання привернути увагу ЗМІ. Це буде характеризувати вас як силу, яка працює не лише перед виборами.

ПОШУК СОЮЗНИКІВ І СТВОРЕННЯ КОАЛІЦІЇ

Є багато організацій і людей у суспільстві, з якими можна сформувати альянс. Профспілки, знамениті і впливові люди, організації роботодавців, споживачів, екологічні організації і т. п.

Завдяки тісній співпраці з неурядовими організаціями можна налагодити контакт з більшою кількістю виборців, але будьте обережні з обіцянками їм. Якщо ви виграєте вибори, ці організації будуть вимагати виконання обіцянок.

Так що не втрачайте з поля зору вашу передвиборну програму і не давайте порожніх обіцянок. Крім того, ви можете створити коаліцію з іншими опозиційними партіями.

ГАРНІ СТОСУНКИ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Критика уряду не принесе ніякої користі, якщо ніхто не буде знати про неї. Так що вам доведеться запроваджувати ефективну стратегію.

Творчість має вирішальне значення. Важливо, щоб засоби масової інформації теж вважали, що ви є життєздатною альтернативою, потенційною майбутньою партією влади. Хоча засоби масової інформації завжди більш зацікавлені в тому, про що говорять члени уряду (тому що їх плани можуть бути реалізовані на досить короткостроковій основі), вони не можуть повністю ігнорувати надійну опозиційну партію.

Вправи

Слухачі мають скласти альтернативну політику уряду й/або створити постійну кампанію опозиції. Можна також попрактикувати «систему швидкого реагування». Це означає, що ви маєте спостерігати за кожним кроком вашого опонента у ЗМІ і намагатися відпрацювати швидко відповідь та альтернативу на його заяви. Слухачі мають стежити за політичними новинами, звітувати про них і намагатися заручитись підтримкою у суспільстві, відповідаючи на дії уряду та пропонуючи альтернативні плани.

Як партія ви відчуваєте конкуренцію з боку інших політичних партій та організацій на різних рівнях — національному, регіональному та місцевому. Деякі конкуренти відомі та досвідчені, інші можуть бути новачками. Цей розділ містить деякі поради, як боротися з опонентами (наприклад, під час кампанії). Звичайно, це залежить від конкретних обставин, але існує кілька основних правил. Традиційні, орієнтовані на консенсус центристські партії часто зазнають труднощі з опозиційними партіями, які розширяють традиційні кордони і виходять за рамки політичної пристойності у доборі слів або тоні дискусії. Конкуренція з опонентами вимагає певного такту і політичного шостого чуття. Ніколи не забувайте, що під час протистояння супротивнику ви теж спілкуєтеся з виборцем. Ви повинні завжди мати це на увазі. Крім скандалів та опитувань громадської думки, політичні сварки є найулюбленішою темою для засобів масової інформації. Чим гарячіші дебати, тим привабливіші вони для ЗМІ. Це не обов'язково має бути проблема, але використовувати цей метод бажано тільки тоді, коли він допомагає вам привернути увагу до вашого повідомлення. Не створюйте медіа галас просто заради втіхи.

Правила для виживання

Складіть міцне власне повідомлення. Що може запропонувати ваша партія у своєму місті, регіоні або країні? Ваші ідеї завжди мають бути в центрі обговорення, коли ви вступаєте в дебати. Можете ставити під сумнів аргументи та ідеї супротивника, але ніколи не робіть цього без одночасного висловлення своїх аргументів та ідей. Уважно проаналізуйте ваших опонентів. Чого вони досягли за останні роки? Визначте, що вони обіцяли і чого насправді досягли. Але будьте обережні, критикуючи партнера по коаліції, якщо ваша власна партія була у владі: критикуючи їхню політику, легко підірвати власний авторитет. У цьому випадку вам краще зосередити увагу на всіх дотриманих обіцянках і успіхах, досягнутих вашою партією. Коли вас критикують, не намагайтеся починати жваво бити противника його ж зброєю, ігноруючи поставлені запитання, і просто наголошувати на недоліках супротивника. Це більш схоже на вказування пальцем: «Ви говорите, що ми нічого не досягли у боротьбі зі злочинністю, але за останні чо-

тири роки ви розвели безлад у вирішенні питання щодо вивозу сміття». Ігнорування критики опонента запам'ятається людям більше, ніж спростування його критики пункт за пунктом.

Завжди дискутуйте щодо проблем, не робіть акцент на стилі й тоні дискусії.

- Не говоріть: «Мені не подобається Ваш тон», «Ваша поведінка лише призводить до ескалації конфлікту».

- А натомість: «Ми розуміємо занепокоєння Ваших виборців, але наша партія пропонує їм зовсім інше рішення...».

Завжди показуйте, що ви з повагою ставитесь до суперника, і не влаштовуйте особистісних конфліктів.

Майте на увазі, якщо ви принижуйте опонента, ви водночас принижуйте і його прихильників. Підкреслення особистісних недоліків політичного лідера іншої партії — це те, чого вам також слід уникати.

- Не говоріть: «Наша партія може похвалитися цілим рядом адміністраторів місцевого та національного рівня, а у вас взагалі немає адміністративного досвіду».

- А натомість: «Я дуже ціную вашу готовність присвятити себе цьому місту — це те, що ми теж поділяємо. Проблема полягає у Ваших планах — вони нам не подобаються».

Не використовуйте надмірно жорсткі терміни, щоб засудити супротивника, наприклад, расизм, фашизм, депортації: «це нагадає мені Велику Вітчизняну війну», «Гітлер теж був обраний демократичним шляхом», «не дайте історії повторитися...» і т. п. По-перше це свідчить про неповагу до жертв. По-друге, перебільшення часто призводить до зворотніх результатів і тільки дратує виборців («Мабуть ваша партія не хоче, щоб люди відкрито висловлювали свою думку»). Вибирайте слова мудро і не перебільшуйте.

Не применшуйте важливість цінностей власної культури — захищайте основні етичні принципи вашої країни.

- Не говоріть: «У деяких громадах татусі зазвичай видають заміж свою дочку. Тобто культурні відмінності потрібно поважати. Зрештою, наші власні культурні цінності не є універсальними».

- А натомість: «Наша конституція гарантує рівні права для всіх, і це те, за що ми боремося. Це основні цінності соціальної демократії».

Водночас, стежте за радикальними заявами інших людей. Не погоджуйтесь з опонентом, якщо ви дійсно не згодні з тим, що він говорить, тільки тому, що це може сподобатись виборцям. Якщо ваша партія була в уряді останні роки, не погоджуйтесь із противладною критикою ваших опонентів, тому що це буде підривати і ваш авторитет. Продовжуйте бути авторитетними й точними.

- Не говоріть: «Так, іноземці є злочинцями».

• А натомість: «Ми повинні боротися зі злочинністю, викликаною іммігрантами. Це наш головний пріоритет. Але ми також маємо боротися з причинами цих злочинів, наданням ширших можливостей для таких груп: створення нових робочих місць, ремонт старих кварталів, підготовка поліцейських сил, які стануть ближчими до людей, яким вони служать».

• Не говоріть: «Так, політики тут тільки для того, щоб розбагатіти, вони не дуже піклуються про людей на вулиці».

• А натомість: «Ми тут — для людей. На жаль, бажання людей іноді залишаються без задоволення. Ми повинні визнати цей сумний факт. Ми завжди маємо залучати людей до рішень, які приймаємо. Але ви ніколи не зможете догодити всім. Політика полягає в тому, щоб постійно робити вибір».

Не позиціонуйте себе як повну протилежність вашого суперника, але продемонструйте, що у вас є більш прийнятна альтернатива з основних питань вашого опонента. Стисніть його у своїх обіймах до смерті за успіхи, яких вони досягли. Під час кампанії спробуйте створити програму дій. Партія, яка складає порядок денний, має ініціативу і найкращі шанси на перемогу у виборах. Продовжуйте знову і знову підкреслювати ваше центральне послання!

Вправа

Слухачі мають зробити SWOT аналіз вашого опонента (див. розділ про стратегію). Цей SWOT аналіз має важливе значення для визначення стратегії боротьби проти ваших опонентів. Порівняйте результати цього SWOT аналізу зі SWOT аналізом власної партії та намагайтесь проаналізувати, які кроки посилять позицію вашої партії і послаблять інші партії.

«Франція в умовах кризи, сказавши «ні» європейській конституції»; «Сербський уряд занурюється в кризу навколо незалежності Косово»; «У Нідерландах криза після вбивства політика Піма Фортейна»; «Корупційний скандал навколо прем'єр-міністра Ольмерта спричинив урядову кризу в Ізраїлі».

Це може відбутися сьогодні або завтра. Вибухає криза, збираються журналісти, і наступного дня ваша партія на перших шпальтах новин. Існує багато випадків, коли політики самі створювали скандал: відвідування повій, незаконні рахунки, приховування частки в компанії або отримання грошей від темних ділків.

Як починається криза?

Криза зазвичай починається з ігнорування або применшення симптомів. Люди, які причетні до цього, знаходяться занадто близько до драми, що розгортається, аби бачити речі ясно або просто недооцінюють її важливості («О, це мине»). Робітничка партія занурилася в кризу після вражаючої поразки на виборах 2002 року в Нідерландах, тому що недооцінила потенціал політичного новачка Піма Фортейна і його руху.

Швидкість сучасних засобів зв'язку може майже миттєво призвести до поширення питання місцевого значення і перетворення його на скандал національних масштабів. Журналісти місцевих газет мають доступ до світових засобів масової інформації через Інтернет. І кожен публічний виступ політика, навіть зовсім незначний, у наш час запісується на цифрові відеокамери або мобільні телефони. На додачу до цього засоби масової інформації нестримно тягнуться до всього, що несе в собі натяк на кризу: лихо, розлучення, особисті трагедії, бо саме ці історії найкраще продаються. А політиками, як правило, захоплюються зненацька з блискавичною швидкістю, і такий розвиток подій тільки загострюється.

Політики бояться втратити свою репутацію або свою роботу, вони відчують себе загнаними в кут і починають заперечувати правду або звинувачувати засоби масової інформації.

Десять золотих правил для врегулювання політичних криз

1. Будьте готові. Інвестуйте в хороші комунікації як внутрішні, так і зовнішні, також і в часи, коли немає кризи. Міркування стосовно кризового управління і кризових комунікацій повинні бути частиною повсякденної роботи.

2. Розуміння цілей і механізмів засобів масової інформації. Зберігайте тісні зв'язки з журналістами.

3. Подбайте про те, щоб ваші прихильники були в курсі всіх фактів і подій. Внутрішні комунікації не менш важливі, ніж зовнішні зв'язки.

4. Уживайте відповідні заходи, як тільки перші ознаки кризи стають очевидними. Не слід сидіти й чекати «поки само не владнається», одразу розгляньте найгірший сценарій розвитку подій.

5. Будьте чесні та відкриті. Врешті-решт правда завжди впливає: за допомогою витоку інформації через інформаторів, ревних журналістів або слідчий комітет.

6. Дійте без зволікання. Мовчання рідко буває золотом у таких випадках. Розкажіть усю правду одразу, не слід розповідати її частинами.

7. Зберіть кризову команду разом і призначте одного речника.

8. Ніколи не звинувачуйте засоби масової інформації. Не використовуйте такі слова як «полювання на відьом» чи «вступ у змову».

9. Визначте настрої громадськості (виборець завжди правий).

10. Домагайтеся виправлення помилок, якщо звинувачення є необґрунтованими, але в той самий час спробуйте прибрати питання з поля зору суспільства якнайшвидше. Навіть якщо ви абсолютно праві та справедливо злі і розчаровані, буде розумніше просто прийняти все і замовчати, ніж знову повертатися до цього питання.

Вправа

Рольова гра. Розпочалась криза. Лідера вашої партії звинувачують у корупції, партію звинувачують в отриманні незаконних пожертв на кампанію або лідер партії програв основні телевізійні дебати виборчої кампанії. Що ви робите? Зберіть кризову групу, складіть план і організуйте прес-конференцію, щоб звести негатив до мінімуму.

Громадсько-політичне видання

СТАТИ КРАЩИМ ПОЛІТИКОМ

Навчальний посібник політичних навичок

Редактор *Л. В. Молодова*
Коректор *Н. В. Черногорець*
Верстка *В. І. Гришаков*

Підписано до друку 12.08.2010. Формат 60х90/16
Папір офс. Офсет. друк. Гарнітура Petersburg.
Обл.-вид. арк. 8,04. Ум. друк. арк. 8,5. Вид. № 29.

Українське агентство інформації і друку «Рада»
03148, м. Київ, вул. Сосніних, 3
тел. 273-67-94
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК 210
від 06.10.2000 р.

Віддруковано в Українському агентстві
інформації і друку «Рада»