

СТАКГОЛЬМ · 1 МАЯ 1902 · СЦЯГІ РАБОЧЫХ ТАВАРЫСТВАЎ

Як кіраваць партыяй і прадстаўляць яе

1 СТВАРЭННЕ І СТРУКТУРА ПАРТЫІ

2 ВЫБАРЫ І ПРЫНЯЦЦЕ РАШЭННЯЎ

3 РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ І ЛІДАРСТВА

4 ВЫХАД ДА ЛЮДЗЕЙ І ПАБУДОВА СУВЯЗЯЎ

5 РОСТ І ЎМАЦАВАННЕ

6 ПРАДСТАЎНІЦТВА І КІРАВАННЕ

Пра выданне

Беларускае выданне: Праксіс, 2026 — пераклад, калажы і вёрстка

praxis.hramada.eu

1 **Стварэнне і структура партыі**
Тэкст: Jesper Bengtsson
Пераклад на англійскую: Katherine Stuart
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2020

2 **Выбары і прыняцце рашэнняў**
Тэкст: Jesper Bengtsson, Thomas Carlhed
Пераклад на англійскую: Katherine Stuart
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2020

3 **Распрацоўка палітыкі і лідарства**
Тэкст: Jesper Bengtsson, Thomas Carlhed
Пераклад на англійскую: Katherine Stuart
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2020

4 **Выхад да людзей і пабудова сувязяў**
Тэкст: Thomas Carlhed, Jesper Bengtsson
Пераклад на англійскую: Katherine Stuart
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2021

5 **Рост і ўмацаванне**
Тэкст: Thomas Carlhed, Torsten Kjellgren
Пераклад на англійскую: Katherine Stuart
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2021

6 **Прадстаўніцтва і кіраванне**
Olof Palme International Center, Стакгольм, 2023

Уводны курс Акадэміі Пальме «Як кіраваць партыяй і прадстаўляць яе» (How to Run and Represent a Party) падрыхтаваў Olof Palme International Center, Стакгольм. Выданне перакладзена і апублікавана з дазволу Olof Palme International Center.

Тэкст можна ўзнаўляць і распаўсюджваць пры ўмове спасылкі на Olof Palme International Center і аўтараў.

Калі вы праводзіце паводле гэтых модуляў курс або гурток ці маеце прапановы, якія раздзелы або тэмы варта дадаць у наступныя выданні, напішыце, калі ласка, у Olof Palme International Center: info@palmecenter.se.

ІЛЮСТРАЦЫІ

ВОКЛАДКА «Män i demonstrationståg med fanor. Stockholm, första maj 1902». Фатограф невядомы, 1902. Nordiska museet (NMA.0029850), Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

М1 · УВОДЗІНЫ «Hjalmar Branting speaks at Sickla Folkets Park, 1905». Фатограф невядомы, 1905. Arbetarrörelsens arkiv / Нацыянальная бібліятэка Нарвегіі, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

М1 · ЧАСТКА 1 «Das Erfurter Programm», вокладка выдання 1904 года (J. H. W. Dietz Nachf., Штутгарт). Wikimedia Commons (паводле DHM / LeMO). Грамадскі набытак.

М1 · ЧАСТКА 1 «Dutch-Scandinavian Committee preparing the Peace Congress in Stockholm», 1917. Фатограф невядомы. Nationaal Archief NL, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

М1 · ЧАСТКА 2 «Mitgliedsbuch der Sozialdemokratischen Partei in Danzig», 1920. Скан: Norbert Luffy, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

М1 · ЧАСТКА 2 «Eduskuntavaalit 15–16.3.1907: Vaalitoimitus». Фатограф невядомы, 1907. Helsingin kaupunginmuseo (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

М1 · ЧАСТКА 3 «2016 Labour Party Conference, conference hall». Фота: Rwendland, 2016, Wikimedia Commons. CC BY-SA 4.0.

М1 · ЧАСТКА 3 «Parliamentary Election in Finland 1939: the vote counting begins in Helsinki 4.7.1939». Фота: Hugo Sundström, 1939. Museovirasto (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M1 · ЧАСТКА 3 «Hyvinkään työväenyhdistys ja Asser Salo». Фатограф невядомы, «Työväen Kuvalehti», № 11–12, 1928. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · УВОДЗІНЫ «Forssan kokous». Фатограф невядомы, 1903. Паводле: J. Mylly, «Edustuksellisen kansanvallan läpimurto», 2006; Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 1 «Folkets hus 06» (зала Народнага дома, Скансэн). Фота: Sniper Zeta, 2015, Wikimedia Commons. CC BY-SA 4.0.

M2 · ЧАСТКА 2 «På de rödas vågskål». Алекс Федэрлей (1864–1932), часопіс «Fyren», 25.08.1906. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 2 «Protokoll über die Verhandlungen des Parteitages der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands», Берлін, 1893. Wikimedia Commons (скан Google Books). Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 3 «SPD Bundesparteitag 2018 Wiesbaden». Фота: Olaf Kosinsky, 2018, Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0 DE.

M2 · ЧАСТКА 3 «Brastad Folkets Hus used as an early voting venue». Фота: W.carter, 2018, Wikimedia Commons. CC0.

M2 · ЧАСТКА 4 «SDP 1922» (праўленне СДП Фінляндыі). Atelier Paris, 1922. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 5 «Kata Dahlström agiterar». Фатограф невядомы, пачатак XX ст.; апублікавана ў «Svenska folket genom tiderna», т. 12, 1940. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 5 «First Female Parliamentarians in the world in Finland in 1907». Фатограф невядомы, 1907. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M2 · ЧАСТКА 6 «Sosiaalidemokraattien kokous Rautatientorilla 25.3.1922». Фота: Ivan Timiriasev, 1922. Helsingin kaupunginmuseo (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M3 · УВОДЗІНЫ «Per Albin Hansson, statsminister, porträttbild 1935». Фота: Jan de Meyere (1879–1950), 1935. Moderna museet, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M3 · ЧАСТКА 1 «Karl Marx. On the Critique of the Social Democratic Party Platform»: «Die Neue Zeit», 1891, № 18. Friedrich-Ebert-Stiftung, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M3 · ЧАСТКА 1 «Monument Hainfelder Parteitag 02». Фота: Herzi Pinki, 2018, Wikimedia Commons. CC BY-SA 4.0.

M3 · ЧАСТКА 2 «Nina Scheer 2018». Фота: SPD Schleswig-Holstein, 2018 (Flickr), Wikimedia Commons. CC BY 2.0.

M3 · ЧАСТКА 3 «Bieler-Hof Wien 21., Gedenktafel». Фота: Herbert Josl, 2013, Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0.

M3 · ЧАСТКА 3 «SAK toinen edustajakokous». Фота: Valokuva Oy Kolmio, 1937. Työväen Arkisto (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M4 · УВОДЗІНЫ «Mariankatu 13, Helsinki 1907». Фота: Signe Brander, 1907. Helsingin kaupunginmuseo, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M4 · ЧАСТКА 1 «Branting talar 1911» (з кніги «Hjalmar Branting och hans livsgärning», 1928). Фатограф невядомы. Wikimedia Commons. CC BY-SA 4.0.

M4 · ЧАСТКА 2 «Wahl zur Nationalversammlung, Plakat der SPD», 1919. Аўтар: Carl Weinrother. Bundesarchiv, B 145 Bild-P046273, Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0 DE.

M4 · ЧАСТКА 3 «Työläisten vappukulkue Senaatintorilla» (N675). Фота: Signe Brander, 1 мая 1912. Helsingin kaupunginmuseo (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M4 · ЧАСТКА 3 «Goteborg polling station 1928». Фатограф невядомы, 15 верасня 1928. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M4 · ЧАСТКА 4 «What we don't see: newsagent 1948» (JOKAUAS2 205-3). Фота: U. A. Saarinen, 1948. Museovirasto (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M4 · ЧАСТКА 4 «Valrörelse-S 20220815 9991». Фота: News Øresund, 2022. Flickr / Wikimedia Commons. CC BY 2.0.

M4 · ЧАСТКА 5 «Election posters in 1948» (JOKAUAS2 147-1). Фота: U. A. Saarinen, 1948. Museovirasto (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M4 · ЧАСТКА 5 «Raitiovaunuja Kauppatorin raitiovaunuseisakkeella, etualalla lehdenmyyjä» (N38337). Фота: Wanold Wrydon Wilkman, 26 лютага 1933. Helsingin kaupunginmuseo (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M5 · УВОДЗІНЫ «Freie sozialistische Jugend, Stuttgart, 1909». Фатограф невядомы, 1909; скан: Berkan (спадчына Якаба Вальхера, SAPMO), Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0.

M5 · ЧАСТКА 1 «Joe Hill — yours for the OBU», фота з 9-га выдання «Little Red Songbook» (IWW), 1916. Фатограф не пазначаны, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M5 · ЧАСТКА 2 «SAJ auf Fahrt». Фота: Heinrich Peter Drenseck, 1928, Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0 DE.

M5 · ЧАСТКА 2 «AFLCIO Door Knocker training MN 2008». Фота: AFL-CIO (aflcio2008), 2008, Flickr / Wikimedia Commons. CC BY 2.0.

M5 · ЧАСТКА 3 «Huittulan työväenyhdistyksen talo, edustalla yhdistyksen jäseniä» (TA8396). Фатограф невядомы, 1900–1910. Työväen Arkisto (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 2.5.

M5 · ЧАСТКА 3 «Board of the newspaper Työmies in Helsinki, 1915». Фатограф невядомы, 1915. Työväen Arkisto (Finna), Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M5 · ЧАСТКА 4 «Workers' Educational Association class in Bangor». Фота: Geoff Charles, 1939. National Library of Wales, Wikimedia Commons. CC BY-SA 4.0.

M5 · ЧАСТКА 4 «Brunnsviks folkhögskola», паштоўка з малюнкам Gustaf Ankarcrona (1869–1933), 1906, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M6 · УВОДЗІНЫ «Presidential Election 1931 (3310; JOKAHBL3B B30-3)». Фота: Hugo Sundström, 1931. Museovirasto / JOKA (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M6 · ЧАСТКА 1 «Gustav Möller i talarstolen. Else Kleen sittande». TT Nyhetsbyrån, каля 1945. Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M6 · ЧАСТКА 1 «Disinterest in the Parliament 1939 (1720C; JOKAHBL3B J50-1)». Фота: Hugo Sundström, 1939. Museovirasto / JOKA (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M6 · ЧАСТКА 2 «German National Assembly. First National Assembly of Germany in session at Weimar» (NARA 31478667). International Film Service, 1919. U.S. National Archives, Wikimedia Commons. Грамадскі набытак.

M6 · ЧАСТКА 2 «A meeting of Oulu's city council 1938 (JOKAKAL3B-3993)». Фатограф невядомы, 1938. Museovirasto / JOKA (Finna), Wikimedia Commons. CC BY 4.0.

M6 · ЧАСТКА 3 «Fyra partiledare», 1917. Фатограф невядомы. Wikimedia Commons (з кніги «Svenska folket genom tiderna», 1940). Грамадскі набытак.

M6 · ЧАСТКА 3 «Bundesarchiv Bild 102-06154, Berlin, Kabinett Müller nach erster Sitzung». Фота: Willi Ruge, 1928. Bundesarchiv, Wikimedia Commons. CC BY-SA 3.0 DE.

M6 · ЧАСТКА 4 «Brantings regering», 1920. Фатограф невядомы. Wikimedia Commons (з кніги «Svenska folket genom tiderna», 1940). Грамадскі набытак.

M6 · ЧАСТКА 4 «Riksdagens protokoll 1927, Första kammaren, Nr 39» (Rd 1927 fk 39), с. 1. Wikimedia Commons (Нацыянальная бібліятэка Швецыі). Грамадскі набытак (афіцыйны дакумент).

Калажы — Праксіс. Выявы ў грамадскім набытку можна выкарыстоўваць свабодна, выявы пад ліцэнзіямі CC BY і CC BY-SA — на іх умовах і з пазначэннем аўтараў. Калаж са здымкам пад CC BY-SA 4.0 распаўсюджваецца на тых жа ўмовах.

Змест

1 Стварэнне і структура партыі 6

Уводзіны 7

Ідэалогія і праграмы партыі 12

Статутныя структуры і партыйныя правілы 21

Партыйная арганізацыя і арганізацыйныя структуры 28

2 Выбары і прыняцце рашэнняў 37

Уводзіны 38

Партыйная дэмакратыя і ўнутраныя дэмакратычныя працэсы 42

Працэсы прыняцця рашэнняў у партыі і патрэба ў яснай структуры прыняцця рашэнняў 46

Цэнтральная роля сходаў і галасаванняў 54

Праўленне і яго праца 62

Выбары прадстаўнікоў — і патрэба ў прадстаўнічасці 67

Арганізацыйная культура і дэмакратычнае лідарства 76

3 Распрацоўка палітыкі і лідарства 83

Уводзіны 84

Палітычныя партыі і роля распрацоўкі палітыкі 89

Распрацоўка палітыкі ўнутры палітычных партый 96

Праца з грамадствам 111

4 Выхад да людзей і пабудова сувязяў 121

Уводзіны 122

Ключавая роля камунікацыі для палітычных партый і дэмакратыі 126

Пабудова профілю партыі з самых асноў 130

Выхад да людзей, фармаванне парадку дня і адвакацыя 139

Як дасягнуць сваёй аўдыторыі на практыцы 155

Выбарчыя кампаніі і іх арганізацыя 173

5 Рост і ўмацаванне 196

Уводзіны 197
Арганізаванне — змяняць грамадства разам 201
Мясцовае арганізаванне — замацавацца і расці на месцах 204
Развіццё і кіраванне сяброўскай базай — прыцягнуць, прыняць і актывізаваць 220
Адукацыя і навучанне — развіццё арганізацыі праз яе сяброў і прадстаўнікоў 231

6 Прадстаўніцтва і кіраванне 240
Уводзіны 241
Быць выбраным прадстаўніком 245
Праца ў прадстаўнічых органах і партыйных фракцыях 261
Перамовы, супрацоўніцтва і праца ў кааліцыях 280
Праца ва ўладзе або ў апазіцыі 290



Стварэнне і структура партыі

Ідэалагічная аснова, статут і арганізацыйная структура

Уводзіны 7

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 8

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ ПАРТЫІ 8

МОДУЛЬ 1 — СТВАРЭННЕ І СТРУКТУРА ПАРТЫІ 9

Ідэалогія і праграмы партыі 12

ШТО ТАКОЕ ІДЭАЛОГІЯ? 13

КАЛІ ІДЭАЛОГІІ СТАНОВЯЦЦА РАЗБУРАЛЬНЫМІ 16

КАШТОЎНАСЦЬ ЖЫВОЙ ПРАГРАМЫ ПАРТЫІ 17

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 19

Статутныя структуры і партыйныя правілы 21

ДЭМАКРАТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ ДЛЯ МНОГІХ 22

СТАТУТ ПАРТЫІ І ЯГО ЗНАЧЭННЕ 22

ЯК ПРАЦАВАЦЬ СА СТАТУТАМ? 26

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 27

Партыйная арганізацыя і арганізацыйныя структуры 28

З’ЕЗД 30

ПРАЎЛЕННЕ ПАРТЫІ І ВЫКАНАЎЧЫ КАМІТЭТ 30

АСАЦЫЯВАНЫЯ АРГАНІЗАЦЫІ 32

ПАРТЫЙНЫЯ АКРУГІ — РЭГІЯНАЛЬНЫ ЎЗРОВЕНЬ 33

МЯСЦОВЫ ЎЗРОВЕНЬ — ПАДМУРАК 33

ЯК СТВАРЫЦЬ МЯСЦОВУЮ АРГАНІЗАЦЫЮ 35

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 36

ТЭКСТ: JESPER BENGTSSON · ПЕРАКЛАД НА АНГЛІЙСКУЮ: KATHERINE STUART · OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2020

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 8

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ ПАРТЫІ 8

МОДУЛЬ 1 — СТВАРЭННЕ І СТРУКТУРА ПАРТЫІ 9



ХЬЯЛМАР БРАНТЫНГ ВЫСТУПАЕ
СІКЛА, СТАКГОЛЬМ · 27.07.1905

РАЗАМ

ХЬЯЛМАР БРАНТЫНГ, ЛІДАР ШВЕДСКІХ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТАЎ, ВЫСТУПАЕ НА МІТЫНГУ Ў СІКЛЕ ПАД СТАКГОЛЬМАМ, 27 ЛІПЕНЯ 1905 ГОДА

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ухваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной.

Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па стварэнні партыі

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць такую дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак гэты курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую колькасць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для ак-

тыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на дзве-тры сустрэчы кіраўнікоў і іншых сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна праводзіць і адну сустрэчу на модуль, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць. Як удзельнік ці ўдзельніца вы, вядома, можаце прайсці ўвесь курс або засяродзіцца на адным з яго модуляў.

Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 1 — Стварэнне і структура партыі.

Гэты першы модуль разглядае асновы статута партыі і базавыя структуры і арганізацыю палітычнай партыі: патрэбу ў ідэалогіі, статутных рамках і правілах, а таксама важнасць таго, каб партыя мела выразную арганізацыйную структуру.

Палітычнай партыі, якая нядбайна ставіцца да гэтых асноўных будаўнічых блокаў, будзе цяжка функцыянаваць і быць эфектыўнай і дэмакратычнай. Модуль падзелены на тры часткі.

Першая частка прысвечаная ідэалогіі. Якую ролю ідэалогія адыгрывае ў партыі і якія магчымасці даюць партыі прадуманы аналіз і каштоўнасці — як у арганізацыі людзей, так і пры распрацоўцы палітыкі? Але ў ёй ставіцца і пытанне пра рызыкі для тых, хто дазваляе фармальнасцям стаць важнейшымі за рэчаіснасць. У гэтай частцы мы коратка разглядаем асновы сацыял-дэмакратычнай ідэалогіі. Яна таксама паказвае, як можна выкарыстоўваць праграмы партыі і развіваць палітычную ідэалогію партыі.

Другая частка прысвечаная таму, якой партыяй ёсць або павінна быць сацыял-дэмакратычная партыя і якой можа быць яе базавая структура, каб адпавядаць гэтай мэце. Яна таксама закранае патрэбу ў статутах, якія можна прымяняць на практыцы, і дае прыклады таго, як арганізаваць рэгулярную працу па перагляде і перапісванні статута так, каб яна добра працавала.

Трэцяя частка разглядае базавую арганізацыйную структуру — практычнае стварэнне партыі на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях. Тут гаворка ідзе пра важнасць гнуткага погляду на тое, як можа быць пабудаваная арганізацыя, — без шкоды для празрыстасці і асноў дэмакратыі.

Мэта першага модуля ў тым, каб пасля яго праходжання вы лепш разумелі, як людзі з аднолькавым палітычным бачаннем могуць стварыць і развіваць палітычную партыю, глыбей зразумелі базавую працу палітычных партый з ідэалогіяй і ідэалагічным развіццём, са статутам партыі і статутнымі пытаннямі і з яе арганізацыйнымі структурамі, — а таксама тое, як працаваць над гэтымі пытаннямі на практыцы разам з іншымі.

Мэта таксама ў тым, каб модуль даў вам як групе магчымасць ацаніць, абмеркаваць і спланаваць, як працаваць у гэтых сферах у вашай партыі, і асабліва — як пачаць развіваць мясцовую структуру вашай партыі.

На падставе шведскага досведу

Гэты курс заснаваны на досведзе і арганізацыі сацыял-дэмакратыі ў Швецыі. Іншымі словамі, ён не задуманы як гатовы ўзор для капіявання. Умовы для палітычных партый у розных частках свету розныя. Эканамічнае развіццё дасягнула розных узроўняў. Лініі палітычнага канфлікту будуць іншымі. У адных краінах вельмі выразна праяўляюцца этнічныя лініі канфлікту. У іншых пераважаюць класавыя канфлікты. Яшчэ ў некаторых краінах на палітычны працэс накладае адбітак мінулая ці бягучая барацьба за свабоду. У краіне без доўгай традыцыі шматпартыйнасці або ў адносна маладой дэмакратыі выклікі іншыя, чым у краінах, дзе дэмакратычныя выбары праводзяцца ўжо доўгі час. Як удзельнікі гэтага курса вы можаце выкарыстоўваць досвед шведскага сацыял-дэмакратычнага руху і спосабаў яго арганізацыі. Гэты досвед потым можна прымяніць у вашым асяроддзі і адаптаваць да вашага ўласнага досведу і ўмоў.

Пры гэтым мы хочам падкрэсліць, што досвед сацыял-дэмакратыі ў Швецыі можа быць цікавым для вывучэння і ў іншых частках свету. Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі мае доўгі досвед перамог на выбарах і знаходжання ва ўрадзе — заўсёды ў статусе найбуйнейшай партыі. Колькасць сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі Швецыі стабільна заставалася вялікай. Партыя доўгі час мела рэгіянальныя і мясцовыя арганізацыі па ўсёй краіне і ў супрацоўніцтве з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці часта магла вызначаць палітычны парадак дня. Калі кароткатлумачыць такую моцную пазіцыю, то партыі ўдавалася аб'ядноўваць вялікія групы грамадства вакол агульнага, накіраванага ў будучыню і заснаванага на салідарнасці сацыяльнага наратыву, а таксама паслядоўна імкнуцца расці і мяняцца ў нагу з развіццём грамадства.

Гэта не значыць, што для сацыял-дэмакратыі ў Швецыі не засталося выклікаў. Наадварот. За апошнія дзесяцігоддзі рынак працы рэзка змяніўся. Традыцыйных рабочых прафесій стала менш. Пасля некалькіх дзесяцігоддзяў неалібералізму новым фактарам у палітыцы сталі нацыяналізм і больш традыцыйныя каштоўнасці, і гэта павялічыла падтрымку кансерватыўных партый.

Адначасова індывідуалізм, які моцна ўзмацняецца, асабліва ў вялікіх гарадах, працягвае прыцягваць выбаршчыкаў да больш ліберальных партый. Усё больш грамадзян таксама выбірае альтэрнатыўныя формы палітычнага ўдзелу ў арганізацыях, прысвечаных асобным пытанням (напрыклад, экалогіі, фемінізму ці міграцыі). Цяжэй стала ўцягваць людзей у партыйную палітыку, у працу ў праўленні, у выкананне абавязкаў, што патрабуюць шмат часу. Гэта выклікі, з якімі сёння сутыкаецца шмат палітычных партый.

Карацей кажучы, партыя заўсёды павінна быць гнуткай і гатовай да інавацый у адпаведнасці з развіццём грамадства. Усе мы — частка бесперапыннага працэсу навучання. Таму быць часткай палітычнай партыі так цікава і так няпроста.

Што варта мець на ўвазе

Тое, як партыя арганізаваная на розных узроўнях грамадства, адрозніваецца ад краіны да краіны. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа адрозніваць. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль вашай партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай вашай партыі і растлумачыць, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як асноўныя ўзроўні прыняцця рашэнняў партыйнай арганізацыі звязаныя з грамадствам, у якім яна дзейнічае, і як яны працуюць у звязцы з ім, а таксама ўнутры — з арганізацыйнымі ўзроўнямі партыі.

Адрозненні могуць быць і на ўзроўні мясцовай арганізацыі. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да пэўнай мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Акрамя таго, могуць існаваць ніжэйшыя сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы, якія разам утвараюць мясцовую арганізацыю.

ФАКТЫ

Сацыял-дэмакраты ў Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўрадзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце)

было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

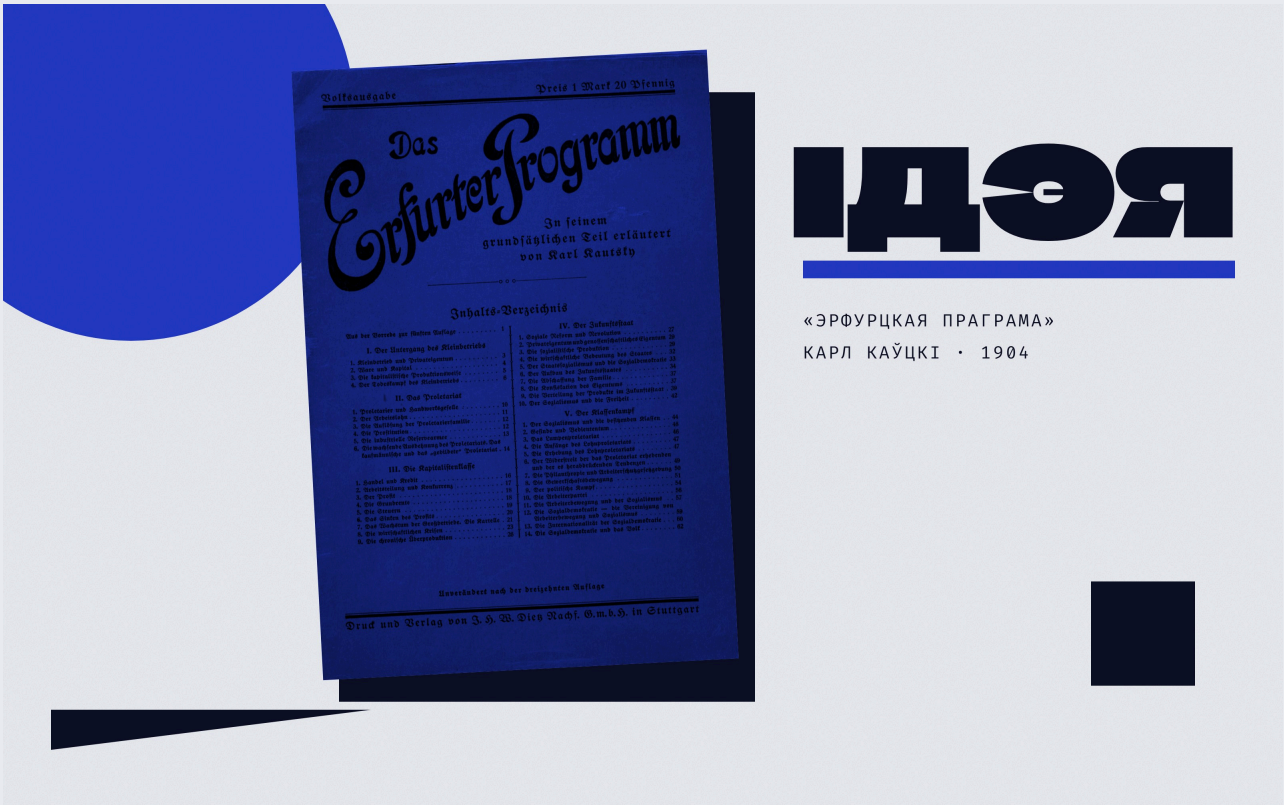
Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (Partidistrikt). Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **90 000 сяброў**
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Ідэалогія і праграмы партыі

Сацыял-дэмакратычная палітыка грунтуецца на сацыял-дэмакратычнай ідэалогіі. Гэта можа здавацца відавочным, але ці так гэта насамрэч? Не, не для ўсіх! Наадварот, многія лічаць, што ідэалогіі аджылі сваё і больш не актуальныя. Што яны больш не патрэбныя, не цікавыя выбаршчыкам або што палітычныя партыі больш пра іх не дбаюць.

ШТО ТАКОЕ ІДЭАЛОГІЯ?	13
КАЛІ ІДЭАЛОГІІ СТАНОВЯЦЦА РАЗБУРАЛЬНЫМІ	16
КАШТОЎНАСЦЬ ЖЫВОЙ ПРАГРАМЫ ПАРТЫІ	17
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	19



ІДЭЯ

«ЭРФУРЦКАЯ ПРАГРАМА»
КАРЛ КАЎЦКІ · 1904

«ЭРФУРЦКАЯ ПРАГРАМА» САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ГЕРМАНІІ Ў ТЛУМАЧЭННІ КАРЛА КАЎЦКАГА, НАРОДНАЕ ВЫДАННЕ 1904 ГОДА

Адзін з такіх поглядаў — што большасць партый сабралася ў палітычным цэнтры і імкнецца прыблізна да аднаго і таго ж, а партыі адрозніваюцца толькі канкрэтнымі пытаннямі, а не глыбейшымі каштоўнасцямі ці доўгатэрміновым бачаннем грамадства.

Іншы погляд — што ў палітыцы дастаткова здаровага сэнсу. Што ўсе палітычныя канфлікты можна вырашыць з дапамогай логікі і рацыянальнасці, а ідэалогіі — гэта толькі заслона, якая засцілае позірк.

Трэці погляд — што ідэалогіі актуальныя толькі ў пэўным сацыяльным кантэксце. Што гэта заходняя ідэя, сістэмы думкі, якія з'яўляюцца прадуктам еўрапейскага Асветніцтва, Французскай рэвалюцыі і індустрыялізацыі XVIII і XIX стагоддзяў. А ў іншых частках свету ідэалогіі нікога не цікавяць.

Усе гэтыя пярэчанні супраць занадта слепай веры ў значэнне традыцыйных ідэалогій варта ўспрымаць сур'ёзна. У многіх частках свету палітычная дыскусія ўзнікла ў зусім іншым тыпе грамадства, чым у Еўропе. Новыя перспектывы замянілі шкалу «правыя — левыя». І, вядома, праўда, што выбаршчыкі галасуюць за тыя партыі і тых палітыкаў, якія, на іх думку, могуць прапанаваць найлепшую палітыку ў канкрэтных пытаннях. Але ці сапраўды гэтыя пярэчанні наносяць смяротны ўдар самой патрэбе ў ідэалогіі? Не. Але каб зразумець чаму, трэба спачатку разабрацца, што такое ідэалогія насамрэч.

Што такое ідэалогія?

Простае азначэнне ідэалогіі такое: гэта цэласная сістэма ідэй і каштоўнасцей, якая:

1. аналізуе цяперашні стан грамадства — якія ў ім асноўныя лініі палітычнага канфлікту, што найперш рухае людзьмі і якія паміж імі адносіны;
2. тлумачыць, як грамадства стала такім, якім яно ёсць, — іншымі словамі, якія гістарычныя падзеі, рашэнні і працэсы прывялі да таго грамадства, у якім мы жывём цяпер;
3. апісвае, якім павінна быць «ідэальнае грамадства»;
4. акрэслівае, якую палітыку трэба праводзіць сёння і якія крокі нам варта зрабіць, каб змяніць грамадства ў пажаданым кірунку.

Пра чацвёрты пункт — палітыку ў канкрэтных пытаннях — сваё меркаванне мае кожны. Але палітычныя погляды людзей не фармуюцца ў вакууме, пазбаўленым каштоўнасцей. Нашы меркаванні па палітычных пытаннях у значнай ступені вызначаюцца нашымі базавымі перакананнямі, выказанымі больш ці менш канкрэтна, і нашым уласным аналізам сённяшняга грамадства. Іншымі словамі, у большасці людзей ёсць ідэалогія, нават калі яна не заўсёды выказваецца прама ці не прадумана ў дэталях.

Калі вывучаць палітычную гісторыю, таксама відаць, што палітычныя партыі і рухі, якія праіснавалі доўга, якім удалося аб'яднаць вялікія групы людзей і сапраўды змяніць грамадства, — усе яны грунтавалі сваю палітычную практыку на ідэалогіі і бачанні таго, куды яны рухаюцца. Відаць, утрымліваць зацікаўленасць людзей на працягу доўгага часу ў доўгатэрміновым і значным працэсе пераменаў проста лягчэй, калі зразумела, якія ў вас асноўныя каштоўнасці і якім вы ў агульных рысах хочаце бачыць грамадства.

Ідэалогія падсумоўвае каштоўнасці партыі і наш аналіз грамадства, нашы мары і бачанне. Ідэалогія таксама стварае кантэкст для ўсяго набору палітык і прынцыпаў партыі. Партыі, якая сыпле палітычнымі прапановамі без усякіх глыбейшых прынцыпаў, будзе цяжэй пераканаць выбаршчыкаў і сяброў, чым партыі, якая паказвае выразны шлях наперад.

Што такое сацыял-дэмакратыя?

Сацыял-дэмакратычная ідэалогія грунтуецца на трох паняццях — **свабодзе**, **роўнасці** і **салідарнасці**, — і на тым, што ўсе тры паняцці з'яўляюцца базавымі перадумовамі для функцыянавання дэмакратыі. Адначасова дэмакратыя сама па сабе — гэта сістэма, якая можа ствараць больш свабоды, роўнасці і салідарнасці. Іншымі словамі, гэтыя тры паняцці і дэмакратыя ўзаемна залежаць адно ад аднаго.

Як ідэалогія сацыял-дэмакратыя чэрпала натхненне з некалькіх іншых абласцей ідэалагічнага поля. З традыцыйнага сацыялістычнага аналізу, асабліва марксісцкага, сацыял-дэмакратыя пераняла погляд на важнасць працы. Канфлікт паміж працай і капіталам адыгрывае важную ролю ў капіталістычным грамадстве. Праца людзей — цэнтральная і для вытворчых сіл грамадства, і для свабоды, развіцця і жыццядзейнасці чалавека як грамадскай істоты. Ужо на раннім этапе гісторыі адбылося разгалінаванне сацыялізму на дзве розныя галіны: рэвалюцыйную, камуністычную, якая хоча хуткага, рэвалюцыйнага і гвалтоўнага пераўтварэння грамадства, і другую — сацыял-дэмакратыю, якая абараняе дэмакратыю і празрыстасць, з'яўляецца прагматычнай і рэфармісцкай і імкнецца да паступовых, устойлівых сацыяльных рэформаў.

Свабода

Паняцце свабоды датычыць таго, каб чалавек кантраляваў уласнае жыццё і рабіў самастойны выбар. Для гэтага патрэбныя грамадзянскія і палітычныя правы, свабода слова, свабода веравызнання і свабода аб'яднанняў. Патрэбныя таксама індывідуальныя

правы, такія як права выбіраць прафесію, адукацыю, партнёра ці партнёрку для сумеснага жыцця, а таксама права пераязджаць і свабодна перасякаць межы. Паняцце свабоды ўключае і свабоду ад шэрагу рэчаў: свабоду ад прыгнёту, ад голаду і недаядання, ад асяроддзя, якое можа нашкодзіць здароўю. Гэтую ідэалагічную базу сацыял-дэмакратыя ў многім падзяляе з лібералізмам.

Сацыял-дэмакратыя глядзіць на свабоду падвойна. Кантроль чалавека над уласным жыццём і ўсвядомлены самастойны выбар — гэта не толькі права на ўсё гэта. Гэта таксама пытанне стварэння такіх сацыяльных умоў, у якіх чалавек мае магчымасць рабіць гэты выбар. А для гэтага трэба разам шукаць рашэнні на ўзроўні ўсяго грамадства. Напрыклад, для гэтага патрэбныя добра развітая сістэма школьнай адукацыі, ахова здароўя і актыўныя меры па барацьбе з беспрацоўем і беднасцю.

Менавіта тут сацыял-дэмакратычнае разуменне свабоды часта ўступае ў канфлікт з поглядамі класічнага лібералізму або неалібералізму. З іх пункту гледжання, актыўнае стварэнне магчымасцей праз падаткі, правілы і калектыўныя рашэнні абмяжоўвае свабоду эканамічна і сацыяльна ўплывовых груп. Яны не бачаць, што паміж свабодамі розных людзей ці груп можа ўзнікаць канфлікт. Для іх свабода рабочага ўзяцца за нізкааплатную працу або адмовіцца ад яе роўная свабодзе працадаўцы гэтую працу прапанаваць. Нягледзячы на тое, што на практыцы работнік можа быць вымушаны ўзяцца за такую працу, каб выжыць, бо рэальных альтэрнатыў няма. І нягледзячы на тое, што работнік і працадаўца маюць зусім розную ўладу.

Сацыял-дэмакратычны погляд на свабоду — гэта стварэнне роўных умоў, каб свабода магла быць сапраўднай. Ён прызнае, што людзі ў грамадстве ўзаемазалежныя і што не ўсе могуць атрымаць менавіта тое, чаго хочуць, у кожны асобны момант. Ён таксама зыходзіць з таго, што дэмакратыя — найлепшы спосаб вырашаць розныя канфлікты інтарэсаў, якія могуць узнікаць з-за гэтай узаемазалежнасці.

Роўнасць

Найбольш базавая форма роўнасці — палітычная роўнасць: роўнае права кожнага ўдзельнічаць у жыцці грамадства і ўплываць на яго. Або, калі хочаце, дэмакратыя. Роўнасць — гэта таксама роўнасць перад законам. Справядлівая і роўная прававая сістэма асуджае і карае людзей за іх учынкі, незалежна ад таго, хто яны і якое ў іх паходжанне. Сістэма, якая ўлічвае, хто чалавек і адкуль ён, заўсёды схільная аддаваць перавагу эканамічна і сацыяльна забяспечаным. Але сацыял-дэмакратычнае разуменне роўнасці датычыць і гэтых эканамічных і сацыяльных умоў. Як мы ўжо бачылі, палітычныя правыя часта сцвярджаюць, што свабода і роўнасць узаемна выключаюць адна адну і што большая роўнасць змяншае свабоду. Сацыял-дэмакратыя, наадварот, сцвярджае, што яны — перадумовы адна для адной. Вельмі няроўнае грамадства дае свабоду толькі самым прывілеяваным. Праграма шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі вызначае роўнасць як «роўнае права кожнага кіраваць уласным жыццём і ўплываць на грамадства, у якім ён жыве». Яна таксама сцвярджае, што для гэтага важна роўна размяркоўваць рэсурсы грамадства. Гэта не значыць, што ўсе павінны жыць аднолькава або мець роўна столькі ж усіх рэсурсаў грамадства. Гаворка не пра тое, што ўсе мусяць рабіць аднолькавы выбар. Такое грамадства было б таталітарным. Сацыял-дэмакратычная роўнасць — гэта пра тое, каб зрабіць грамадства настолькі роўным, каб кожны меў найлепшыя магчымасці рабіць той выбар, які хоча.

Салідарнасць

На пачатку рабочага руху салідарнасць была ключом да змены грамадства. Ніводзін чалавек паасобку не мог супрацьстаяць несправядлівасці грамадства. Гэта было магчыма толькі тады, калі рабочыя аб'ядноўваліся. На гэтым перакананні грунтуецца ўся ідэя прафсаюзаў. Паасобку работнікі заўсёды апынаюцца ў нявыгадным становішчы ў адносінах да свайго працадаўцы. У Швецыі гэтае разуменне выказана ў дэкларацыі, вядомай як «Прафсаюзная прысяга»:

> «Мы ўрачыста прысягаем, што ніколі і ні пры якіх абставінах не будзем працаваць за меншую плату. Або на горшых умовах, чым мы цяпер абяцаем адно аднаму. Мы даём гэтую прысягу, цвёрда ведаючы, што калі ўсе мы будзем верныя свайму слову, працадаўца будзе вымушаны задаволіць нашы патрабаванні!»

Падобных дэкларацый салідарнасці — незлічона. Як біблейскі заклік насіць цяжары адно аднаго або, чаму б і не, дэвіз трох мушкецёраў: «Адзін за ўсіх, і ўсе за аднаго!»

Салідарнасць грунтуецца на разуменні, што ў грамадстве ўсе мы ўзаемазалежныя і што нашы асабістыя інтарэсы не заўсёды павінны быць на першым месцы. Але яна грунтуецца і на адносінах паміж тымі, хто мусіць зрабіць грамадства роўным. У няроўных адносінах тое, што выглядае як салідарнасць, лёгка зблытаць з дабрачыннасцю.

За апошнія дзесяцігоддзі на сацыял-дэмакратыю паўплывалі і «навейшыя» ідэалогіі. Асабліва фемінізм, у цэнтры якога правы жанчын, і энвайранменталізм, у цэнтры якога адносіны чалавецтва з прыродай, ады-

гралі ролю ў развіцці каштоўнаснай базы сацыял-дэмакратыі. Гэта, у сваю чаргу, паўплывала на прыярытэты і канкрэтную палітыку сацыял-дэмакратычных партый.

Такое абнаўленне ідэалогіі важнае. Жывая партыя павінна ўмець улоўліваць новыя плыні думкі ў грамадстве, якія важныя для палітычнай размовы і могуць паўплываць на яе ўласную ідэалогію.

ФАКТЫ

Класічныя ідэалогіі

Тры палітычныя ідэалогіі, якія звычайна называюць класічнымі, узніклі пасля Французскай рэвалюцыі 1789 года. Гэта лібералізм, кансерватызм і сацыялізм.

Лібералізм узнік як пратэст супраць старога, недэмакратычнага грамадскага ладу. Ён робіць націск на свабодзе асобы і звычайна асацыюецца з правамі і свабодамі асобы, свабодай слова, правам прыватнай уласнасці, свабодай веравызнання, дэмакратыяй і свабодным прадпрымальніцтвам у рыначнай эканоміцы. З лібералізму вырасла некалькі плыняў — напрыклад, сацыяльны лібералізм, які надае вялікую ўвагу сацыяльным пытанням, і неалібералізм, які адстойвае так званую дзяржаву — «начнога вартаўніка»: роля дзяржавы і заканадаўцаў абмяжоўваецца абаронай асобы ад прыгнёту і гвалту, а з усім астатнім грамадзяне павінны спраўляцца самі. У многіх краінах, у тым ліку ў Злучаных Штатах, слова «ліберал» стала асацыявацца з «левымі» — і тады маецца на ўвазе сацыяльны лібералізм, які падкрэслівае важнасць дабрабыту, альбо палітычны лібералізм, які рабіў націск на індывідуальных палітычных свабодах, такіх як свабода слова, свабода веравызнання і аб'яднанняў, права голасу на дэмакратычных выбарах.

Кансерватызм сфармуляваўся як рэакцыя на Французскую рэвалюцыю і на імклівыя перамены, што ахапілі еўрапейскія грамадствы ў канцы XVIII — пачатку XIX стагоддзя. Ён падкрэслівае каштоўнасць павольных пераменаў у грамадстве і павагу да звычаяў і практык, што склаліся з часам. Кансерватары часта робяць націск на нацыі і на значэнні традыцыйных іерархій. Часам «кансерватыўны» азначае таксама агульнае нежаданне парушаць status quo, і ў гэтым сэнсе іншыя ідэалогіі таксама могуць быць кансерватыўнымі, калі яны дзейнічаюць у грамадстве, дзе пануюць іх праграмы.

Сацыялізм узнік як пратэст супраць сацыяльнай і палітычнай няроўнасці ў грамадстве XIX — пачатку XX стагоддзя і патрабаваў дэмакратычных выбараў і сацыяльных рэформаў. Ідэалогія сацыялізму грунтуецца на матэрыялістычным разуменні гісторыі. Гэта значыць, што тое, як грамадства арганізуе працу і вытворчасць, уплывае і на яго палітычныя каштоўнасці, традыцыі і культуру. Сацыялізм абапіраўся на рабочы клас і часта развіваўся ў форме вялікіх грамадскіх рухаў. Сацыялізм таксама развіваўся ў розных кірунках. Адна плынь — камунізм, які патрабуе больш хуткіх пераменаў і часта бачыць у рэвалюцыі інструмент змен. Традыцыйна ён не быў дэмакратычным і ствараўся ў выглядзе «кадравых партый» з элітарным поглядам на арганізацыю. Другая плынь — сацыял-дэмакратыя, якая паўстала з рэфармізмам як асноўным метадам і з глыбока дэмакратычным светапоглядам.

У межах гэтых трох ідэалагічных «парасонаў» узніклі таксама рэгіянальныя формы, у якіх абставіны і ўмовы жыцця на месцах паўплывалі на тлумачэнне агульнай ідэалогіі. Адным з такіх прыкладаў была уджамаа (на суахілі — «сямейнасць»), мадэль, распрацаваная ў Танзаніі ў 1960-я гады. Гэтая мадэль адрознівалася і ад капіталістычнай мадэлі Захаду, і ад таталітарнай мадэлі Усходу і грунтавалася на развіцці невялікіх вясковых паселішчаў.

ФАКТЫ

GAL-TAN: новыя лініі канфлікту

Класічныя ідэалогіі можна размясціць на палітычнай шкале «левыя — правыя», дзе кансерватараў і эканамічных неалібералаў звычайна змяшчаюць справа, а сацыялістаў — злева. Тыповыя і найбольш выразныя канфлікты паміж левымі і правымі — гэта:

- роўнасць магчымасцяў і вынікаў супраць роўных правоў;
- калектыўныя правы супраць індывідуальных правоў;
- перараз мерканаванне багацця і даходаў супраць прыняцця няроўнасці як выніку розных выбараў на рынку;
- актыўная эканамічная палітыка і палітыка на рынку працы супраць таго, каб пакінуць рынак самому сабе.

Апошнім часам усё часцей гавораць пра новую шкалу каштоўнасцяў у палітыцы — шкалу GAL-TAN, дзе GAL азначае Green-Alternative-Libertarian (зялёныя, альтэрнатыўныя, лібертарыянскія), а TAN — Traditional-Authoritarian-Nationalist (традыцыйныя, аўтарытарныя, нацыяналістычныя). Узніклі і ўзмацніліся новыя партыі, якія пазіцыянуюць сябе на шкале GAL-TAN. Тут палітычныя лініі канфлікту могуць праходзіць паміж:

- правам свабодна перасякаць межы і нацыяналістычнымі патрабаваннямі зачыніць межы;

- правам самім выбіраць лад жыцця і сексуальнасць і традыцыйнымі сямейнымі каштоўнасцямі;
- падтрымкай глабальных палітычных рашэнняў і нацыянальным эгаізмам;
- клопатам пра навакольнае асяроддзе і экалогію і ростам ды чыста эканамічнымі інтарэсамі;
- гендарнай роўнасцю і барацьбой за правы жанчын і патрыярхальным поглядам на сям'ю і грамадства.

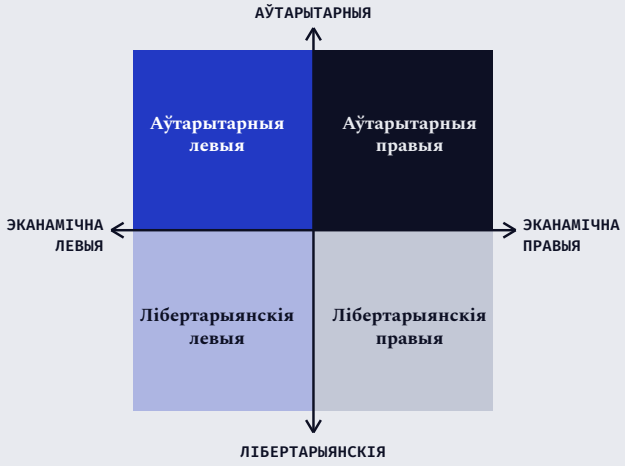
Яшчэ адзін ідэалагічны канфлікт, які выйшаў на першы план, — паміж поглядам, што дзяржава павінна быць свецкай, і поглядам, што дзяржава павінна кіравацца рэлігійнымі правіламі або быць пад моцным уплывам рэлігійных груп. У такой краіне, як Іран, гэтая лінія канфлікту і ёсць галоўнай падставай цяперашняга ісламскага праўлення, але і сярод хрысціянскіх кансерватараў па ўсім свеце ёсць жаданне даць рэлігіі большую ролю ў палітыцы каштоўнасцяў.

Да гэтага можна дадаць шэраг іншых ідэалогій, якія часткова пераймаюць ідэі традыцыйных ідэалогій, а часткова ствараюць уласныя сістэмы поглядаў на аснове новых ліній канфлікту. Вось прыклады такіх ідэалогій:

- ***Нацыяналізм***, які грунтуецца на калектыўнай супольнасці нацыі і стварае з яе ідэалізаваную карціну мінулага, сучаснасці і будучыні нацыі. Сёння нацыяналізм часта звязваюць з кансерватыўнымі і правымі палітыкамі, але, напрыклад, нацыяналізм быў таксама важнай часткай вызвольнай барацьбы ў многіх былых каланіяльных краінах. Як своеасаблівы рэгіянальны нацыяналізм можна згадаць панафрыканізм, які меў вялікае значэнне ў антыкаланіяльнай і антырасісцкай барацьбе на працягу большай часткі XX стагоддзя.
- ***Фемінізм***, які аналізуе грамадства з пункту гледжання гістарычнага і сучаснага падпарадкавання жанчын і патрабуе роўных правоў для мужчын і жанчын.
- ***Энвайранменталізм*** (экалагізм), які падкрэслівае месца чалавецтва ў прыродзе і нашу залежнасць ад экасістэм і лічыць, што людзі павінны імкнуцца жыць як мага больш у гармоніі з прыродай.
- ***Папулізм***, які існуе і справа, і злева. Яго прадстаўляюць партыі і палітыкі, якія падхопліваюць праблему, што на дадзены момант хвалюе шмат выбаршчыкаў, і абяцаюць, што ёсць хуткія і простыя спосабы яе вырашыць. Адказы папулістаў чорна-белыя, і яны часта ганарацца тым, што не слухаюць экспертаў ці іншыя палітычныя партыі. Яны часта пагарджаюць ідэалогіямі, сцвярджаюць, што тыя не патрэбныя, і будуюць сваю дзейнасць на рэальным або выдуманым канфлікце паміж «элітай» і «народам». Папулісты часта ствараюць партыі, якімі кіруе моцны лідар або невялікая група на вяршыні партыі.

Калі ідэалогіі становяцца разбуральнымі.

Гісторыя поўная прыкладаў таго, як ідэалогіі выкарыстоўваліся так, што гэта нікому не прыносіла карысці — ні грамадству ў цэлым, ні асобным людзям у ім. Менавіта тут праходзіць выразная мяжа паміж таталітарнымі ідэалогіямі, такімі як фашызм і камунізм, і больш ліберальнымі ідэалогіямі, да якіх належыць і сацыял-дэмакратыя.



GAL-TAN — тэрмін для апісання шкалы палітычных каштоўнасцяў. Партыі разглядаюцца як GAL (ад *Green-Alternative-Libertarian* — зялёныя, альтэрнатыўныя, лібертарыянскія) або TAN (ад *Traditional-Authoritarian-Nationalistic* — традыцыйныя, аўтарытарныя, нацыяналістычныя). Часам гэтую шкалу спалучаюць са шкалой «левыя — правыя», каб атрымаць двухмерны графік.

Таталітарным ідэалогіям уласціва імкненне падпарадкаваць асобу нейкай вышэйшай мэце. Ідэалогія — ці то нацыяналізм, расізм, класавая барацьба ці аўтарытарныя традыцыі — ставіцца вышэй за штодзённы досвед. Часта такую ж крытыку скіроўваюць і на самыя крайнія формы эканамічнага лібералізму: маўляў, ён аддае перавагу эканамічнай тэорыі пра тое, як ствараюцца рост і дабрабыт, а не практычнаму досведу няроўнасці, якую такая палітыка спараджае.

Ліберальныя ідэалогіі, наадварот, ставяць у цэнтр увагі людзей, а не тэарэтычную мадэль. Ім уласцівы таксама большы прагматызм і імкненне прыстасоўваць свае праграмы да свету, які змяняецца. Для сацыял-дэмакратыі гэта азначае складаны, але

вельмі важны пошук раўнавагі. З аднаго боку, трэба абараняць сваю ідэалогію і адстойваць значэнне ідэалагічных меркаванняў — асабліва супраць папулісцкіх партый і партый, цалкам падпарадкаваных моцнаму лідару, якія часта заяўляюць, што пагарджаюць ідэалогіямі. З другога боку, трэба быць адкрытымі і ўспрымальнымі да новага досведу і новых пунктаў гледжання і трымаць у цэнтры ўвагі людзей.

Дайце слова рэчаіснасці

Гэта паказвае, што для сацыял-дэмакратыі важна, каб яе ідэалогія не была застылай, раз і назаўсёды дадзенай сістэмай, якая ніколі не змяняецца. Усе ідэалогіі, якія хочуць быць жывой часткай палітычнага жыцця грамадства, павінны рэагаваць на змены ў эканоміцы, грамадскім жыцці і культуры. Хоць каштоўнасці павінны заставацца нязменнымі, сацыял-дэмакратыя не лічыць, што павінна існаваць статычнае ўяўленне пра наперад вызначанае будучае сацыялістычнае грамадства. Ці, калі ўжо на тое, нейкія ясныя і простыя шляхі да гэтай мэты. Ідэалогія — гэта дынамічны працэс, у якім малыя ці вялікія змены ў рэчаіснасці павінны мець магчымасць уплываць і на палітычны аналіз, і на бачанне будучыні. Калі мэты і практыка партыі не прыстасоўваюцца да змен у рэчаіснасці вакол яе, партыя вымрэ або будзе вымушана станавіцца ўсё больш аўтарытарнай, каб праводзіць сваю палітыку.

Каштоўнасць жывой праграмы партыі.

Праграма партыі — гэта дакумент, які апісвае ідэалогію партыі і тое, як партыя хоча, каб развівалася грамадства. Праграма партыі, якую звычайна павінен зацвердзіць вышэйшы орган партыі, які прымае рашэнні, — з'езд, павінна ўключаць:

- выклад асноўных ідэй партыі, яе каштоўнасцяў, аналізу грамадства і погляду на навакольны свет;
- выклад доўгатэрміновых палітычных мэтаў партыі, важных выбараў кірунку і асноўных пазіцый.

Тут важна падкрэсліць, што праграма партыі не павінна быць сфармуляваная занадта агульна. Часам бываюць праграмы такія агульныя, што пад імі падпісалася б амаль любая партыя. Тады праграма губляе сэнс як апісанне ўласнай ідэалогіі партыі, яе пазіцый па важных пытаннях і яе мэтаў. Праграма павінна адкрыта і шчыра паказваць палітычныя лініі канфлікту і адрозненні ад іншых партый і ідэалогій і ясна казаць, чым менавіта вылучаецца сацыял-дэмакратыя.

У той жа час праграма не павінна быць занадта падрабязнай. Перад выбарамі або палітычнай кампаніяй часта ўзнікае моцнае жаданне вылучыць асобныя пытанні і лічыць іх такімі важнымі, што іх трэба ўнесці і ў праграму партыі. Але такія пытанні не павінны трапляць у праграму партыі. Замест гэтага партыя можа дадаць праграму дзеянняў або тэматычную праграму для розных сфер палітыкі, асабліва перад агульнанацыянальнымі выбарамі. Праграма партыі павінна заставацца адносна сталай на працягу часу. Пытанні могуць вырашацца і знікаць з палітычнага парадку дня. Магчыма і тое, што партыя зменіць сваю думку па нейкім пытанні, калі зменяцца абставіны вакол яго. Выбаршчык ці сябар партыі, які адкрывае праграму партыі, павінен проста і коратка зразумець асноўныя пазіцыі партыі па важных каштоўнасных пытаннях — такіх як свабода, роўнасць і салідарнасць.

> Гісторыя поўная прыкладаў таго, як ідэалогіі выкарыстоўваліся так, што гэта нікому не прыносіла карысці — ні грамадству ў цэлым, ні асобным людзям у ім.



СТАКГОЛЬМ · 1917 · САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫ ЧАТЫРОХ КРАІН

КАМІСІЯ

САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫ ДАНІІ, НІДЭРЛАНДАЎ, ШВЕЦЫІ І НАРВЕГІІ РЫХТУЮЦЬ МІЖНАРОДНУЮ КАНФЕРЭНЦЫЮ, СТАКГОЛЬМ, 1917

Як на практыцы працаваць над ідэалагічным развіццём?

Партыя, якая хоча быць жывой і актуальнай сілай у грамадстве, павінна пастаянна працаваць над уласным ідэалагічным развіццём. Адзін са спосабаў — распрацоўваць уласную праграму партыі. У шведскай сацыял-дэмакратыі менавіта з'езд вырашае, ці перагледжваць праграму партыі.

Праграмная камісія і праграмныя групы

Задачу падрыхтаваць новы праект даручаюць праграмнай камісіі партыі. Яе звычайна ўзначальвае старшыня партыі (але вырашае гэта з'езд), а акрамя старшыні ў камісію ўваходзяць яшчэ пяцёра сяброў

і пяцёра запасных сяброў. Асабліва важная роля ў каардынацыі і ў напісанні саміх тэкстаў належыць сакратару.

Як і на выбарах праўлення партыі, кандыдатаў у праграмную камісію вылучаюць партыйныя акругі — рэгіянальны ўзровень партыі. Нацыянальная вылучэнчая камісія пасля ўнутраных абмеркаванняў прадстаўляе з'езду збалансаваны і рэпрэзентатыўны спіс кандыдатаў, а з'езд канчаткова вырашае, хто ўвойдзе ў праграмную камісію. Такім чынам, праграмная камісія атрымлівае мандат непасрэдна ад сяброў партыі, а не ад кіраўніцтва партыі. Сябры праграмнай камісіі і запасныя сябры маюць права прысутнічаць на пасяджэннях праўлення партыі, калі разглядаюцца прапановы праграмнай камісіі, а таксама маюць права ўдзельнічаць у абмеркаванні і ўносіць прапановы. Праграмная камісія мае таксама права падаваць прапановы непасрэдна з'езду.

Падчас перагляду праграмы партыі праграмная камісія можа ствараць падгрупы і камітэты, каб разгледзець розныя аспекты праграмы. Потым праект праграмнай камісіі накіроўваюць мясцовым арганізацыям і партыйным акругам. Так у абмеркаванне ўключаюцца сябры арганізацыі і выбраныя прадстаўнікі на ўсіх узроўнях партыі. Пасля гэтага праграмная камісія збірае атрыманыя заўвагі і піша канчатковы праект, які прадстаўляюць на наступным з'ездзе.

Той жа метад, што і пры распрацоўцы новай праграмы партыі, можна выкарыстоўваць, калі партыя хоча развіваць свае ідэі і палітыку ў іншых сферах палітычнай ідэалогіі ці па канкрэтных пытаннях. З'езд або праўленне партыі могуць ініцыяваць праграмны дакумент, напрыклад, па знешняй палітыцы, адукацыйнай палітыцы, палітыцы ў галіне культуры ці ў нейкай іншай сферы. Для падрыхтоўкі дакумента прызначаюць групу. Важна, каб група, прызначаная для падрыхтоўкі праграмнага дакумента, была рэпрэзентатыўнай для партыі ў цэлым і прызначалася ў адпаведнасці з фармальнай працэдурай.

Калі гаворка ідзе пра развіццё палітыкі і ідэалогіі, няўхільна, што ў гэтым працэсе будуць удзельнічаць і нефармальныя структуры і сеткі. Людзі гавораць пра палітыку з тымі, хто ў іх побач. Гэта можа быць добра і спрыяць асабістаму росту. Аднак важна таксама, каб такі працэс фармальна пачынаўся і фармальна завяршаўся — так, каб кожны меў магчымасць удзельнічаць і ўплываць.

Таму ж фармальнае рашэнне пра прыняцце новага праграмнага дакумента павінен прымаць з'езд (калі гэта дакумент, які вызначае агульны кірунак у нейкай сферы палітыкі) або праўленне партыі, калі ён больш датычыць канкрэтных пытанняў.

Часам партыі трэба абмеркаваць больш шырокае пытанне — напрыклад, яе погляд на агульныя тэндэнцыі ў грамадстве, яе бачанне будучыні або выклікі ў сярэднетэрміновай перспектыве ці, калі ўжо на тое, вельмі канкрэтнае пытанне — не афармляючы гэта ў асобны праграмны дакумент. Метад, які можна выкарыстаць у такім выпадку, — правесці кансультацыі па гэтым канкрэтным пытанні. Ва ўсіх выпадках важна, каб працэс ахопліваў усю арганізацыю, каб усе сябры мелі магчымасць выказаць сваё меркаванне і даведацца больш пра тое, у чым сутнасць пытання.

Кансультацыі праз гурткі, семінары і тэматычныя сустрэчы

Адзін са спосабаў уключыць у працэс усю арганізацыю — праводзіць гурткі па тэме, якую трэба абмеркаваць. Партыя рыхтуе даведачныя матэрыялы пра сутнасць пытання і фармулюе шэраг пытанняў, якія сябры могуць абдумаць і выпрацаваць па іх пазіцыю. На адной або некалькіх тэматычных сустрэчах яны могуць абмеркаваць, што яны думаюць, якія зыходныя ўмовы ў гэтай тэмы і як, на іх думку, партыі варта дзейнічаць. Калі праводзяцца гурткі, важна, каб яны сталі часткай адукацыйнай дзейнасці партыі і праходзілі арганізавана. Вынікі гэтых абмеркаванняў потым накіроўваюць на вышэйшы ўзровень. Гэты метад партыя можа выкарыстоўваць на нацыянальным, рэгіянальным і мясцовым узроўнях, каб збіраць погляды сяброў па ключавых пытаннях ідэалагічнага развіцця і па канкрэтных палітычных пытаннях.

У сённяшнім лічбавым свеце, дзе большасць людзей так ці інакш падключаная да сацыяльных сетак, дыялог пра ідэалогію і канкрэтную палітыку можна весці і анлайн. Гэта можна рабіць праз анлайн-сустрэчы або проста праз лічбавую перадачу вынікаў абмеркаванняў унутры арганізацыі кіраўніцтву партыі ці падобным органам. Калі выкарыстоўваюцца адкрытыя працэдуры, арыентаваныя на дыялог, партыі важна стварыць сістэму, якая сапраўды можа скарыстаць вынікі праведзеных кансультацый. Калі ў сяброў складзецца ўражанне, што іх меркаванне пыталі пераважна для выгляду, а вынік усё роўна аказаўся тым, што нехта вышэй запланаваў загадзя, метад можа, наадварот, ударыць па самой партыі. Пры правільным выкарыстанні гэты метад можа стаць мабілізацыйнай сілай, дзякуючы якой уся партыя будзе лепш аргументаваць і весці кампаніі за свае асноўныя каштоўнасці.

Мясцовая дзейнасць

Для сацыял-дэмакратычнай партыі важна трымацца пазіцыі, што ідэалогія і каштоўнасці — не толькі справа экспертаў. Разуменне ідэалогіі партыі ёсць у кожнага сябра, і ўсе сябры аднолькава здольныя ўдзельнічаць у ідэалагічнай дыскусіі і рабіць у яе свой

унёсак. Таму важна, каб размова пра ідэалогію і палітыку ўвесь час заставалася жывой і каб партыя будавала структуру, якая дазваляе новым ідэям, поглядам і прапановам нараджацца ў любым месцы арганізацыі. Ідэалогія і каштоўнасці павінны быць часткай базавага навучання новых сяброў партыі, і ва ўсіх частках арганізацыі павінны быць пляцоўкі для палітыка-ідэалагічных дыскусій. Гэта складана, асабліва калі ўвесь час умешваецца ціск штодзённага палітычнага жыцця. І ўсё ж важна, каб ідэалагічная дыскусія заставалася жывой.

Адзін са спосабаў гэтага дабіцца — рыхтаваць простыя матэрыялы для палітыка-ідэалагічных майстэрняў, семінараў і адкрытых сустрэч, дзе сябры і зацікаўленыя могуць удзельнічаць, даведвацца больш і абмяркоўваць ідэалагічныя пытанні. Досвед паказвае, што само сабой гэта не адбываецца. У партыі сябры, асабліва самыя актыўныя, лёгка зацягваюцца ў цяжкую штодзённую палітычную руціну, якая забірае шмат часу і сіл. Тады ідэалагічная вучоба і палітыка-ідэалагічныя дыскусіі звычайна адыходзяць на другі план. У такой сітуацыі для гэтага віду вучобы і дзейнасці можа спатрэбіцца асобная арганізацыя — партыйныя работнікі, арганізацыя або суполкі і клубы, якія займаюцца менавіта гэтым. Вядучаму гуртка ў мясцовай арганізацыі патрэбная падтрымка, каб рэгулярна ўключаць у дзейнасць партыі ідэалагічную вучобу і такія сустрэчы і размовы. Аналітычныя цэнтры і палітыка-ідэалагічныя часопісы ці анлайн-выданні могуць дапамагаць распачынаць і стымуляваць палітыка-ідэалагічныя дыскусіі ў розных частках арганізацыі.

Каштоўнасць разнастайнасці

Ва ўсіх формах ідэалагічнага развіцця і праграмнай працы важна, каб у размове былі прадстаўлены розныя інтарэсы і меркаванні, якія існуюць у партыі. Інакш канфлікты ўкараняцца і рана ці позна выйдуць на паверхню. Трэба ўсвядоміць і прыняць, што ў партыі — нават калі ўсе яе сябры ў аснове падзяляюць адну ідэалогію і адны базавыя каштоўнасці — могуць быць розныя пункты гледжання і меркаванні. Працэс, які не ўключае ўсіх сяброў, рызыкуе прывесці да меншага энтузіязму і меншай уцягнутасці ў партыі і да сітуацыі, калі менш людзей змогуць прадстаўляць ідэалагічную аснову партыі і яе праграмы.

Пытанні для абмеркавання

ЯКАЯ ВАША ІДЭАЛОГІЯ?

- Як бы вы апісалі сваю палітычную ідэалогію? Чаму ў вас менавіта такія асноўныя погляды?
- Як бы мы апісалі ідэалогію нашай партыі? Якія каштоўнасці ляжаць у аснове нашай партыі?
- Ці актуальныя гэтыя каштоўнасці і погляды сёння? Чаму так / чаму не?
- Як палітычная гісторыя нашай краіны паўплывала на ідэалогію нашай партыі? Ці ёсць адрозненні паміж нашай ідэалагічнай традыцыяй і класічнымі ідэалагічнымі плынямі? Калі так, то ў чым?
- Ці павінны сябры заўсёды і ва ўсім «думаць як партыя»? Ці можна як сацыял-дэмакрату ці сацыял-дэмакратцы думаць што заўгодна? Калі не, то дзе праходзіць мяжа?

ЯКУЮ РОЛЮ АДЫГРЫВАЕ ДЛЯ ВАС ІДЭАЛОГІЯ?

- Навошта партыям ідэалогія і актыўная палітыка-ідэалагічная размова? Што з'яўляецца процілеглым і якія былі б у гэтага наступствы?
- Падумайце пра цяперашні набор палітычных пазіцый нашай партыі. Што імі кіруе і якія працэсы іх вызначаюць? Наколькі яны ідэалагічныя?
- Ці важны выразны ідэалагічны профіль для нашых прыхільнікаў і выбаршчыкаў? Калі так, то наколькі ён уплывае на камунікацыю і палітыку партыі?
- Назавіце рэформу або палітыку нашай партыі, якая мела значэнне для вас, вашай сям'і ці сяброў, — такую, што мае выразна ідэалагічны характар. Што робіць яе ідэалагічнай?

ЯК ВЫ ПРАЦУЕЦЕ З ІДЭАЛОГІЯЙ І ІДЭАЛАГІЧНЫМ РАЗВІЦЦЁМ?

- Які ўвогуле ўзровень ідэалагічных ведаў і ідэалагічнай падтрымкі ў нашай партыі? Ці ёсць у нас жывая ідэалагічная, палітыка-ідэалагічная размова?
- Ці звязаныя наша палітыка і нашы праграмныя пазіцыі з ідэалогіяй партыі? Чаму так / чаму не?
- Як ідэалогія нашай партыі ўплывае на штодзённую палітычную працу пры прыняцці мясцовых рашэнняў там, дзе мы дзейнічаем? Ці ёсць у нас выразныя прыклады такога ўплыву?

- Апішыце практычную працу над ідэалагічным развіццём, якая вядзецца сёння. Што ўжо ёсць? Чаго не хапае?
- Як мы можам пашыраць веды пра ідэалогію, палітыка-ідэалагічную дыскусію і ідэалагічную абгрунтаванасць у камунікацыі з кіраўнікамі і сябрамі партыі, а таксама ў палітычных прапановах партыі?

2 Статутныя структуры і партыйныя правілы

Каб палітычныя пасланні сацыял-дэмакратычнай партыі былі перакана ўчымі, важна, каб і яе ўласная арганізацыя адлюстроўвала тыя каштоўнасці, ідэалогію і метады, якімі партыя хоча напоўніць усё грамадства. Дык якой жа павінна быць партыя?

ДЭМАКРАТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ ДЛЯ МНОГІХ 22

СТАТУТ ПАРТЫІ І ЯГО ЗНАЧЭННЕ 22

ЯК ПРАЦАВАЦЬ СА СТАТУТАМ? 26

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 27



СЯБРОЎСКАЯ КНІЖКА
ДАНЦЫГ · 1.11.1920

СЯБРЫ

СЯБРОЎСКАЯ КНІЖКА САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ Ў ДАНЦЫГУ, ВЫДАДЗЕНАЯ 1 ЛІСТАПАДА 1920 ГОДА

Дэмакратычная партыя для многіх.

У палітычнай навуцы звычайна вылучаюць некалькі тыпаў партый. Адзін з іх — *картэльная партыя*: яна абапіраецца не на сяброўства і не на ўнутраную дэмакратыю, а ўяўляе сабой сетку, якая аб'ядноўвае розныя групы інтарэсаў, што імкнуцца атрымаць палітычны ўплыў. Або кадравая партыя — агульная назва партый, якімі кіруюць зверху. Галоўная ідэя кадравай партыі ў тым, што кірунак партыі павінна вызначаць невялікая, добра адукаваная і «асвечаная» эліта. Трэці тып — персаналізаваная партыя, якая будуецца вакол адной асобы, моцнага лідара, што аб'ядноўвае розныя групы інтарэсаў. Яшчэ адзін тып партыі вызначаецца кліентэлізмам. Ён грунтуецца на палітычнай культуры, у якой адносіны ствараюцца праз абмен паслугамі паміж палітыкамі і «кліентамі». За лаяльнасць і галасы гэтыя «кліенты» атрымліваюць узнагароды з казны, якой партыі распараджаюцца як улада ў сваіх краінах, рэгіёнах або муніцыпалітэтах.

Да таго як дэмакратыя набыла папулярнасць, большасць партый у парламентах былі больш ці менш аморфнымі картэльнымі партыямі. Калі ў канцы XIX стагоддзя ўзніклі рабочы рух і сацыял-дэмакратыя, гэта ў пэўнай ступені быў пратэст супраць такіх элітарных партый. Сацыял-дэмакратыя імкнулася быць дэмакратычнай масавай партыяй, пабудаванай знізу ўверх як народны рух, у якім шмат сяброў актыўна ўдзельнічаюць у дзейнасці партыі.

Партыя павінна была стаць інструментам для рабочага класа, які рос, але не меў палітычных правоў, эканамічных магчымасцяў і рэальнага ўплыву. Пазней, з 1920-х гадоў, гэтая канцэпцыя пашырылася, і партыя стала бачыць сябе хутчэй мостам паміж рабочым і сярэднім класам. Партыяй, якая хацела зацікавіць і актывізаваць шырокія групы людзей, а не толькі адзін клас ці адзін асобны інтарэс.

У адрозненне ад кадравых і картэльных партый, масавыя партыі маюць сталую арганізацыю з моцнай структурай у форме піраміды з іерархічнымі ўзроўнямі. Іх сябры атаясамлівалі сябе хутчэй з ідэалогіяй партыі, чым з яе лідарамі, рашэнні грунтаваліся на ўдзеле кожнага сябра, а дзейнасць фінансавалася з унёскаў сяброў, а не спонсараў. Задача такой партыі складалася ў тым, каб палітызаваць і арганізаваць масы дзеля палітычнай мэты і заахвоціць людзей уключацца ў палітыку і балатавацца на выбарныя пасады на ўсіх узроўнях палітычнай сістэмы. Іх палітычная сіла грунтавалася на вялікай колькасці сяброў, таму важнай рухальнай сілай было імкненне прыцягнуць як мага больш сяброў.

Таму дэмакратычныя масавыя партыі, такія як традыцыйныя сацыял-дэмакратычныя партыі, можна назваць таксама федэратыўнымі партыямі: улада ў іх ідзе ад нізавой арганізацыі і мясцовых арганізацый і канцэнтруецца ў арганізацыях рэгіянальнага ўзроўню, якія разам і складаюць партыю. З часам многія партыі пераймалі мадэль, створаную рабочым рухам, і будавалі сваю структуру з моцнымі мясцовымі арганізацыямі, трывалай базай сяброў і фармальнай іерархіяй знізу ўверх — ад мясцовага да нацыянальнага ўзроўню.

Каштоўнасць партыі народнага руху

Асноўная пазіцыя сацыял-дэмакратыі ў тым, што свабоду мы можам здзейсніць толькі разам, і таму пашырэнне палітычных магчымасцяў людзей і перамены маюць вырашальнае значэнне. Да таго ж партыя, у якой шмат сяброў і якая здольная актывізаваць іх і зрабіць іх галасы чутнымі, мае шмат пераваг перад меншымі, больш элітарнымі партыямі. Шырокая партыя народнага руху:

- мае больш шырокія сеткі і больш кропак судакранання з грамадствам;
- лягчэй выклікае ў людзей зацікаўленасць, пашырае веды і знаходзіць рашэнні сацыяльных праблем, з якімі людзі сутыкаюцца ў штодзённым жыцці;
- мае больш сяброў, якія могуць прапанаваць новыя думкі і ідэі, і таму менш схільная трымацца старых шаблонаў мыслення і палітыкі, якая ўжо страціла актуальнасць;
- мае больш вестуноў, якія разносяць слова партыі, — асабліва ў выбарчых і іншых кампаніях.

Партыя народнага руху павінна імкнуцца быць уплывовай сілай у нацыянальных, рэгіянальных і мясцовых прадстаўнічых органах і актыўным удзельнікам дзейнасці добраахвотных арганізацый і грамадзянскай супольнасці.

Статут партыі і яго значэнне.

Як і многія іншыя арганізацыі, партыя мае статут. Ён вызначае арганізацыйную структуру і ўяўляе сабой збор правілаў пра ролі розных частак арганізацыі, пра тое, як прымаюцца рашэнні і як функцыянуе дэмакратыя ў партыі, а таксама як ажыццяўляюцца розныя працэдуры — напрыклад, прэферэнцыйнае галасаванне і прыняцце палітычных рашэнняў. Статут, сярод іншага, вызначае, за які тэрмін трэба рассылаць паведамленне аб скліканні з'езда і хто мае права голасу, а таксама рэгулюе функцыі і паўнамоцтвы. Статут надае арганізацыі стабільнасць і робіць так,

што ўсе ведаюць, якія правілы дзейнічаюць. Статут рэгулюе размеркаванне ўлады ў партыі. Ён надае легітымнасць прадстаўнікам арганізацыі, робіць арганізацыю празрыстай і задае прынцыпы вырашэння канфліктаў. Ніводная частка партыйнай арганізацыі не можа парушаць статут. Карацей кажучы, статут — неабходная ўмова таго, каб партыя магла функцыянаваць і дзейнічаць дэмакратычна.

Далей мы разгледзім некаторыя асноўныя пытанні, якія ўключаны ў статут шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі, і іх ролю для арганізацыі.

Мэта і задачы партыі

Ужо ў раздзеле 1 статут шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі ўстанаўлівае, што партыя з'яўляецца «народным рухам, заснаваным на дэмакратычных прынцыпах», што характар партыі патрабуе цеснага кантакту з яе сябрамі і выбаршчыкамі і што яна грунтуецца на штодзённым жыцці людзей. У гэтым раздзеле апісаны таксама задачы партыі, якія коратка зводзяцца да наступнага:

- прыцягваць у сябры людзей, якія падзяляюць погляды партыі;
- фармаваць грамадскую думку на падтрымку гэтых поглядаў;
- удзельнічаць у выбарах і праводзіць выбарчыя кампаніі;
- каардынаваць працу партыі на розных узроўнях дэмакратычнай сістэмы;
- супрацоўнічаць з прафсаюзным рухам;
- супрацоўнічаць на міжнародным узроўні з рабочымі рухамі іншых краін.

Роля сяброў

Статут вызначае ролю і значэнне сяброў у арганізацыі — іх правы і абавязкі. Для партыі, якая імкнецца аб'ядноўваць шмат людзей, сяброўства мае цэнтральнае значэнне, і важна, каб статут ясна вызначаў, што патрабуецца, каб чалавек лічыўся сябрам партыі. У партыі, якая хоча быць народным рухам, патрабаванні да сяброўства не павінны быць занадта строгімі. Паводле статута шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі, каб быць яе сябрам, трэба:

- прызнаваць асноўныя ідэі партыі, выкладзеныя ў праграме партыі і статуце;
- плаціць сяброўскія ўнёскі;
- не паводзіць сябе нелаяльна ў адносінах да партыі;
- не весці агітацыю, якая супярэчыць асноўным ідэям партыі;
- не шкодзіць партыі і яе дзейнасці.

Калі гэтыя базавыя патрабаванні выкананы, чалавек сам вырашае, ці ўступаць у партыю. Сяброўства дае таксама шэраг правоў. Сябры Сацыял-дэмакратычнай партыі маюць права:

- удзельнічаць у сходах і адукацыйных мерапрыемствах сацыял-дэмакратычных суполак і мясцовых арганізацый;
- атрымліваць інфармацыю пра пазіцыі партыі па палітычных і арганізацыйных пытаннях;
- уносіць палітычныя прапановы на сходах суполак і сваёй мясцовай арганізацыі;
- падаваць прапановы на гадавыя сходы мясцовай арганізацыі, а таксама на сходы партыйных акруг і на з'езд;
- удзельнічаць у канферэнцыях, якія партыя праводзіць на ўсіх узроўнях.

Сябры, якія могуць пацвердзіць, што заплацілі сяброўскія ўнёскі, маюць таксама права голасу на сходах сяброў, на выбарах дэлегатаў з'езда і ва ўнутрыпартыйных галасаваннях, а таксама права быць абранымі на пасады ў партыі і ў прадстаўнічыя органы ад партыі.

Новыя «віды» сяброўства

У апошнія гады многія партыі ў свеце стварылі новы від сяброўства — узровень паміж паўнапраўным сяброўствам і статусам прыхільніка ці выбаршчыка. Напрыклад, брытанская Лейбарысцкая партыя ўвяла новую катэгорыю сяброўства ў сувязі з выбарамі лідара партыі ў 2016 годзе. Гэтая новая катэгорыя называецца «зарэгістраваны прыхільнік», і такое сяброўства каштавала ўсяго 3 фунты, а давала права голасу на выбарах лідара партыі. Дзякуючы гэтаму ў партыі з'явілася шмат новых зарэгістраваных прыхільнікаў. Аднак гэтую мадэль і крытыкавалі за тое, што яна дае занадта хуткі шлях да сяброўства і права голасу на важных унутраных выбарах, павялічваючы рызыку, што палітычныя сілы звонку паспрабуюць захапіць партыю. У многіх партыях існуе таксама патрабаванне, каб сябар быў зарэгістраваны ў партыі пэўны час да гадавога сходу або з'езда, каб мець права голасу на ўнутраных выбарах. Статуты многіх партый таксама вызначаюць, колькі часу чалавек павінен быць сябрам партыі, перш чым стаць яе кандыдатам на агульных выбарах або балатавацца на выбарную пасаду ўнутры партыі.

Вядома, можна ўявіць абедзве гэтыя мадэлі сяброўства ці нават іншыя варыянты. Вырашальнае значэнне мае тое, каб статут быў ясны. Каб не было сумневаў, хто з'яўляецца сябрам з правам голасу ў партыі, а хто не. Ёсць таксама рызыка, што кароткія шляхі да ўнутранага ўплыву абясцэняць паўнапраўнае сяброўства.

Таму партыя заўсёды павінна дбаць, каб кожны сябар адчуваў, што сяброўства мае сэнс. Што важна быць сябрам партыі і плаціць сяброўскія ўнёскі.

Межы сяброўства

Важна таксама, каб статут ясна вызначаў, пры якіх умовах чалавека могуць выключыць з арганізацыі, і каб да выключэння не ставіліся легкадумна. Што на практыцы азначае «не паводзіць сябе нелаяльна ў адносінах да партыі» або «не шкодзіць партыі»? Тут ёсць прастора для тлумачэння, якой можна злоўжываць. У адкрытай і дэмакратычнай партыі народнага руху павінна быць шмат цярпімасці да палітычных дыскусій. Унутраная крытыка не з'яўляецца нелаяльнасцю і не шкодзіць партыі — як і тое, што на палітычную пасаду прэтэндуюць некалькі кандыдатаў. Выключыць чалавека з партыі не павінна быць занадта проста, а калі гэта ўсё ж адбываецца, працэдура павінна быць празрыстай і мець высокую легітымнасць.

ФАКТЫ

Выключэнне з партыі

Дэмакратычная партыя павінна мець празрыстыя правілы — і цярпімасць пры іх ужыванні — адносна таго, калі выключэнне сябра апраўданае. Палітычныя рознагалоссі не павінны быць падставай для выключэння. Калі ўзяць для прыкладу шведскіх сацыял-дэмакратаў, наўрад ці знойдзецца сябар, які па кожным пытанні думае гэтак жа, як партыя. Дыскусіі ідуць увесь час, і гэта добра для росту і развіцця партыі. Яны дапамагаюць яе сябрам вастрыць аргументы і лепш акрэсліваць свае пазіцыі.

Разам з тым ёсць прычыны, якія могуць прывесці да выключэння. Самы відавочны прыклад — нельга быць сябрам іншай партыі або працаваць на іншую партыю, напрыклад падчас выбарчай кампаніі. У многіх партыях статут дазваляе выключыць сябра, асуджанага за злачынства (часта выключэнне дзейнічае толькі на той час, пакуль чалавек адбывае пакаранне за гэтае злачынства), або, напрыклад, калі сябар прысвоіў партыйныя грошы.

Са статута шведскіх сацыял-дэмакратаў: «Сябар, які паводзіць сябе нелаяльна ў адносінах да партыі, вядзе агітацыю ў яўным супярэчанні з асноўнымі ідэямі партыі, выкладзенымі ў праграмах партыі і яе статуце, або іншым чынам відавочна шкодзіць партыі і яе дзейнасці, можа быць выключаны праўленнем партыі. Для выключэння патрабуецца большасць у тры чвэрці пададзеных галасоў».

Ініцыяваць справу аб выключэнні могуць мясцовыя арганізацыі або рэгіянальныя арганізацыі. Як правіла, рашэнне аб выключэнні сябра павінна прымаць праўленне партыі. Калі выключэнне звязана з тым, што сябар з'яўляецца сябрам іншай партыі, паводзіў сябе нелаяльна ў адносінах да партыі ў фсаюзным канфлікце або выступаў супраць партыі на агульных выбарах, рашэнне аб выключэнні можа прыняць выканаўчы камітэт. Перад прыняццем рашэння павінны быць атрыманы заключэнні ад мясцовай арганізацыі і партыйнай акругі, да якіх належыць сябар. Справы аб выключэнні рыхтуе камісія па выключэнні, якую праўленне партыі прызначае на сваім першым пасяджэнні пасля чарговага з'езда. Камісія па выключэнні складаецца са старшыні і яшчэ чатырох сяброў. Ініцыятыва выключыць сябра Сацыял-дэмакратычнай партыі можа зыходзіць ад суполкі ці клуба, да якіх належыць сябар, ад мясцовай арганізацыі, партыйнай акругі або ад самой камісіі па выключэнні. Калі выканаўчы камітэт або праўленне партыі галасуюць за выключэнне сябра, рашэнне, каб быць сапраўдным, павінна быць прынята большасцю ў тры чвэрці галасоў.

Правілы выключэння могуць адрозніваца ў розных партыях. Галоўнае — каб правілы былі ясныя і прадказальныя і каб іх ужывалі аб'ектыўна і з захаваннем прававой пэўнасці.

Арганізацыя — федэрацыя

Як мы ўжо бачылі, сацыял-дэмакратычныя партыі звычайна дзейнічаюць паводле федэратыўнай мадэлі, падобнай да піраміды: у аснове — найважнейшае арганізацыйнае звяно, мясцовае, а на вяршыні — нацыянальнае кіраўніцтва партыі. Нацыянальнае кіраўніцтва партыі атрымлівае свой палітычны мандат ад рэгіянальнага арганізацыйнага ўзроўню, які, у сваю чаргу, атрымлівае мандат ад мясцовага ўзроўню. З'езд — найвышэйшы орган партыі, які прымае рашэнні. Дэлегатаў абіраюць непасрэдна сябры. Паміж з'ездамі найвышэйшым органам партыі, які прымае рашэнні, з'яўляецца праўленне партыі. Гэта не значыць, што праўленне партыі можа прымаць любыя рашэнні ў пытаннях, якія звычайна вырашае з'езд. Дакладныя межы гэтага ў статуце не прапісаны. Кіраўніцтва партыі лічыць, што тут трэба быць вельмі чулымі да руху і прыслухоўвацца да яго. Калі праўленне партыі прымае рашэнне па пытанні, якое, на думку з'езда, спачатку павінна было трапіць у яго парадак дня, наступны з'езд можа вынесці праўленню партыі вымову. Статут апісвае парадак выбараў праўлення партыі і выканаўчага камітэта і асноўныя рысы арганізацыі партыі.

Статут шведскіх сацыял-дэмакратаў устанаўлівае, што сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы — гэта аснова партыі, яе базавае арганізацыйнае звяно. Яны ўваходзяць у мясцовую арганізацыю (*arbetarekommun*), якая геаграфічна адпавядае аднаму са шведскіх муніцыпалітэтаў. Мясцовая арганізацыя — галоўнае арганіза-

цыйнае звяно партыі на мясцовым узроўні, а мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, уваходзяць у партыйную акругу — рэгіянальны ўзровень арганізацыі партыі. Менавіта гэтыя акругі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні.

Статут таксама вызначае, якія партыйныя акругі ўтвараюць арганізацыю, а значыць, што з'яўляецца асновай партыі на нацыянальным узроўні. Гэта азначае, што нельга проста стварыць новую акругу і чакаць, што яна стане часткай партыі, без зацвярджэння з'ездам і ўнясення ў статут.



▲ улада ідзе знізу ўверх

↗ непасрэдны ўплыў сяброў на з'езд

↵ усе ўзроўні павінны выконваць рашэнні з'езда

Схема паказвае розныя ўзроўні партыі — ад сяброў і вышэй. Стрэлка злева паказвае непасрэдны ўплыў сяброў на з'езд. Стрэлкі справа паказваюць, што ўсе ўзроўні павінны выконваць рашэнні з'езда. Стрэлкі ўнутры трохвугольніка адлюстроўваюць рух улады знізу ўверх у федэратыўнай арганізацыі. Мясцовы ўзровень арганізацыі ў розных краінах часта адрозніваецца. Часам ён будуецца паводле геаграфічнага прынцыпу, часам — паводле іншых мадэляў, напрыклад паводле колькасці сяброў. У Швецыі мясцовая арганізацыя (*arbetarekommun*) будуецца паводле геаграфічнага прынцыпу (адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі) і, у сваю чаргу, складаецца з сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў, якія ўтвараюць базавы ўзровень арганізацыі партыі.

Выбары дэлегатаў на з'езд арганізуюць партыйныя акругі. Колькі дэлегатаў мае кожная партыйная акруга на з'ездзе, залежыць ад колькасці яе сяброў. Шмат сяброў — значыць большы ўплыў на з'ездзе, а праз яго і на палітычны і арганізацыйны кірунак партыі. Аднак важна падкрэсліць, што гэтых дэлегатаў абіраюць сябры. Менавіта сябры галасуюць за кандыдатаў, якія, на іх думку, павінны прадстаўляць іх на з'ездзе.

Задача статута — рэгуляваць размеркаванне ўлады ў шырокім сэнсе на ўсіх узроўнях арганізацыі партыі. Статут таксама вызначае фінансавы год арганізацыі і рэгулюе функцыі і паўнамоцтвы. Акрамя арганізацыйнай структуры, гэта па сутнасці азначае, хто што робіць. Хто што вырашае? Хто тлумачыць і выконвае прынятыя рашэнні? І асабліва статут рэгулюе, як абіраюцца функцыянеры партыі, камісіі і да т. п.
Пры гэтым добра мець базавую структуру, агульную для ўсіх узроўняў арганізацыі. Гэтыя пытанні больш падрабязна разглядаюцца ў ***Модулі 2 «Выбары і прыняцце рашэнняў»***.



ВЫБАРЫ Ў ФІНЛЯНДЫІ 16 САКАВІКА 1907 ГОДА — ПЕРШЫЯ ТАМ ВЫБАРЫ З УСЕАГУЛЬНЫМ ВЫБАРЧЫМ ПРАВАМ, У ТЫМ ЛІКУ ДЛЯ ЖАНЧЫН

Асноўныя правілы для рэгіянальнага і мясцовага ўзроўняў

Статут павінен кіраваць усімі аспектамі арганізацыі партыі. Таму статут партыі ўтрымлівае і асноўныя правілы для мясцовага і рэгіянальнага ўзроўняў партыі. Яны рэгулююць размеркаванне ўлады і тое, як на гэтых узроўнях павінна працаваць унутраная дэмакратыя. Яны вызначаюць, калі праводзяцца з'езд і гадавыя сходы, як на іх абіраюцца дэлегаты і, у агульных рысах, якія паўнамоцтвы маюць праўленні на гэтых узроўнях. Такія асноўныя правілы існуюць для партыйных акруг, мясцовых арганізацый, а таксама для суполак і клубаў.

Гэтыя ўзроўні партыі могуць таксама прымаць уласныя мясцовыя правілы, якія дапаўняюць правілы статута партыі. Такія дадатковыя правілы не павінны супярэчыць правілам статута партыі і заўсёды павінны зацвярджацца вышэйшым арганізацыйным узроўнем. Дадатковыя правілы суполкі ці клуба павінна зацвердзіць праўленне мясцовай арганізацыі. Дадатковыя правілы мясцовых арганізацый, у сваю чаргу, павінна зацвердзіць праўленне іх акругі. А дадатковыя правілы партыйных акруг павінна зацвердзіць праўленне партыі.

Правілы ўдзелу партыі ў выбарных органах

Як правіла, адносіны паміж парламенцкімі фракцыямі партыі і самой партыяй неабходна рэгуляваць. Статут партыі вызначае, што патрабуецца, каб быць сябрам сацыял-дэмакратычнай фракцыі ў нацыянальным парламенце Швецыі (Рыксдагу). Яго правілы таксама ўстанаўліваюць, што гэтая фракцыя падсправаздачная з'езду Сацыял-дэмакратычнай партыі. Статут таксама ўстанаўлівае, што «парламенцкая фракцыя павінна імкнуцца выступаць адзіным фронтам у адпаведнасці з праграмай партыі і рашэннямі з'езда ў пытаннях, якія разглядаюцца ў парламенце».

Гэтак жа існуюць асобныя правілы для рэгіянальных і мясцовых сацыял-дэмакратычных муніцыпальных і парламенцкіх фракцый, якія апісваюць мэты гэтых фракцый, адносіны паміж выбранымі прадстаўнікамі партыі ў гэтых органах і самой партыяй, а таксама парадак прыняцця рашэнняў і да т. п. Муніцыпальная фракцыя падсправаздачная партыі на мясцовым узроўні, а сацыял-дэмакраты, якія прадстаўляюць партыю ў рэгіянальных парламентах, падсправаздачныя партыі на рэгіянальным узроўні. Гэтыя пытанні больш падрабязна разглядаюцца ў ***Модулі 6 «Прадстаўніцтва і кіраванне»***.

Як працаваць са статутам?

Статут прымае з'езд — найвышэйшы орган партыі, які прымае рашэнні. У большасці партый і арганізацый для змены статута патрабуецца пэўная форма кваліфікаванай большасці.

Распаўсюджаная мадэль такая: патрабуецца альбо большасць у дзве траціны галасоў на адным з'ездзе, альбо простая большасць на двух з'ездах запар. Змяніць асноўную дэмакратычную структуру партыі проста павінна быць крыху цяжэй, чым вырашыць іншыя пытанні.

Разам з тым статут павінна быць магчыма і змяняць. Па сутнасці, з часу заснавання партыі на кожным з'ездзе шведскіх сацыял-дэмакратаў у статут уносіліся меншыя ці большыя змены. Умовы дзейнасці партыі ўвесь час мяняюцца, і важна, каб статут быў жывым дакументам, прыстасаваным да часу, у якім мы жывём цяпер. Напрыклад, змены статута могуць спатрэбіцца таму, што людзі па-новаму ўдзельнічаюць у жыцці партыі і па-новаму глядзяць на сяброўства. Або з-за лічбавізацыі: магчымасць галасаваць і выказвацца праз інтэрнэт змяняе тое, як людзі ўключаюцца ў працу, як хочуць быць актыўнымі і ўплываць.

Статутныя камісіі

У Швецыі з'езд можа прызначыць статутную камісію, каб яна падрыхтавала прапановы паправак для разгляду на наступным з'ездзе. Ініцыяваць змены статута можа і праўленне партыі. Затым прапановы выносяцца на абмеркаванне, каб у працэсе магла ўдзельнічаць уся арганізацыя. Вядома, сябры партыі, а таксама яе мясцовы і рэгіянальны ўзроўні таксама могуць ініцыяваць змены і накіроўваць прапановы на з'езд.

Як і ў выпадку з праграмай партыі, кандыдатаў у статутную камісію прапануюць партыйныя акругі, а канчатковае рашэнне прыняць або адхіліць прапановы прымае з'езд. Звычайна камісію ўзначальвае хтосьці з кіраўніцтва партыі, напрыклад сакратар партыі або скарбнік партыі. І тут важна, каб статутная камісія адлюстроўвала ўсю партыйную арганізацыю: менавіта ўся арганізацыя будзе потым карыстацца статутам у сваёй дзейнасці, а каб гэта працавала, падрыхтаваныя прапановы павінны мець шырокую падтрымку.

Тлумачэнне нормаў статута

Статут датычыць усёй арганізацыі, і ім карыстаюцца і да яго звяртаюцца штодня на ўсіх узроўнях арганізацыі — плануючы сходы, прымаючы рашэнні і праводзячы мерапрыемствы. Гэта арыенцір і інструмент для партыйных функцыянераў і тых, хто абраны на выбарныя пасады, але таксама і для актыўных сяброў. У вялікіх справах і ў малых. Карацей, найлепшыя правілы:

- прадказальныя, зразумелыя і ясныя — каб пазбегнуць адвольнага прымянення;
- паслядоўныя, упарадкаваныя і падтрыманыя ў арганізацыі — са звязнай структурай;
- простыя для тлумачэння і прымянення — хто што робіць? Хто што вырашае? Хто тлумачыць і прымяняе правілы?

У пераважнай большасці выпадкаў зразумела, пра што ідзе гаворка, і рашэнні ды мерапрыемствы выконваюцца правільна. Але часам узнікаюць спрэчкі, няпэўнасць і нават канфлікты. Тады сябар партыі можа абскардзіць у праўленні партыі рашэнне партыйнай акругі, мясцовай арганізацыі або сацыял-дэмакратычнай суполкі ці клуба, прынятае ў парушэнне статута. Скарга павінна быць пададзеная ў пісьмовай форме і паступіць у праўленне партыі не пазней чым праз тыдзень пасля даты аспрэчанага рашэння. Калі пасля разгляду праўленне партыі знойдзе для гэтага падставы, яно можа адмяніць аспрэчанае рашэнне.

Гнуткасць і давер

Важна падкрэсліць, што статут павінен быць арыенцірам, але не картай, якая дае адказ на ўсе пытанні, што могуць узнікнуць у штодзённай працы палітычнай партыі. Нямала бывае выпадкаў, калі ўзнікаюць непаразуменні або розныя погляды на тое, як вырашыць пытанне ў межах статута. Найлепшы статут захоўвае баланс паміж яснасцю і тлумачэннем, паміж правіламі і практыкай. Калі такога балансу няма, статут ператвараецца ў вельмі вялікі і грувасткі дакумент, і рабіць хоць што-небудзь становіцца цяжка.

Таму для партыі, якая імкнецца быць шырокім народным рухам, вырашальнае значэнне мае давер. Тыя, хто ў ёй дзейнічае, не могуць празмерна падазраваць адно аднаго. Людзям трэба адчуваць, што яны могуць спадзявацца на іншых. Гэта змяншае напружанне — і ў чалавека, і ў арганізацыі, — а новыя праблемы, якія могуць узнікнуць, становіцца прасцей вырашаць і кантраляваць. Давер грунтуецца на дыялогу, адкрытасці да іншых поглядаў і шчырым імкненні вырашаць канфлікты так, каб ніводны бок не сыходзіў з адчуваннем, што яго падманулі і разграмілі. Па сутнасці, гаворка пра культуру і дух партыі. Партыя, якая здолее закласці такі давер у сваю арганізацыю, будзе мець вялізную перавагу над канкурэнтамі.

Правілы не могуць і не павінны быць занадта падрабязнымі, асабліва на ніжэйшых узроўнях арганізацыі. Заўсёды павінна быць базавая структура, якая дае арганізацыі стабільнасць і ўсім сябрам — магчымасць рэальна ўплываць, але павінна быць і шырокае разуменне таго, што ўмовы для дзейнасці партыі ў розных частках краіны розныя. Пераважная большасць актывістаў партыі дзейнічае ў свой вольны час і ўкладвае шмат сіл зусім бясплатна. Статут павінен падтрымліваць іх і дапамагаць ім як мага лягчэй выконваць свае абавязкі — а не быць перашкодай або клопатам. Таму статут заўсёды павінен быць інструментам, які дапамагае адказным за пэўны ўзровень арганізацыі рабіць правільна, і вельмі рэдка — інструментам, з дапамогай якога вышэйшы ўзровень кажа ніжэйшаму, што той зрабіў няправільна. Гэта значыць, што сам статут павінен пакідаць дастаткова прасторы для мясцовых адрозненняў у шырокіх, але цвёрдых рамках.

? Пытанні для абмеркавання

ЯКАЯ МЫ ПАРТЫЯ?

- Што кажа статут партыі пра нашу ўласную арганізацыю? Як яна павінна быць пабудаваная?
- Хто такія сябры партыі і якую ролю яны адыгрываюць? На якіх узроўнях яны ўдзельнічаюць у прыняцці рашэнняў?
- Што кажа статут пра ўнутраную дэмакратыю ў партыі? Ці ёсць дастаткова ясныя правілы пра тое, як прымаць рашэнні і праводзіць выбары?

ЯКУЮ РОЛЮ ДЛЯ НАС АДЫГРЫВАЮЦЬ СТАТУТ І ПРАЦА СА СТАТУТАМ?

- Навошта нам статут і навошта актыўна працаваць са статутам? Што было б супрацьлегласцю гэтаму і да чаго гэта прывяло б?
- Што вызначае цяперашнюю арганізацыю і дзейнасць нашай партыі? Наколькі гэта грунтуецца на ясных правілах?
- Як часта статутам карыстаюцца ў штодзённай дзейнасці партыі там, дзе мы дзейнічаем?
- Што ў нас з'яўляецца падставай для выключэння з партыі? Што значыць быць нелаяльным да партыі — і як такая ацэнка суадносіцца з адкрытасцю да ўнутранай дыскусіі і нашай унутранай дэмакратыяй?

ЯК МЫ ПРАЦУЕМ СА СТАТУТАМ, КАБ ЁН ЗАСТАВАЎСЯ ЖЫВЫМ ДАКУМЕНТАМ?

- Ці ёсць у нашай партыі ясныя і добра распрацаваныя правілы? Калі не, то чаму?
- Наколькі добра сябры і кіраўнікі партыі ведаюць статут?
- Ці ёсць сферы, дзе наша ўнутраная культура супярэчыць статуту? У чым?
- Як у нашай партыі на практыцы ідзе праца са статутам — тлумачэнне і развіццё правілаў? Хто вырашае і хто сочыць за выкананнем правілаў?
- Як статут уплывае на штодзённую дзейнасць нашай мясцовай арганізацыі? Ці можам мы прыгадаць прыклады?
- Як пашырыць веды пра статут і яго практычнае прымяненне сярод кіраўнікоў і сяброў партыі?

3 Партыйная арганізацыя і арганізацыйныя структуры

Тое, як арганізаваная партыя, шмат кажа пра яе каштоўнасці і погляд на чалавека. Гэта дае ўяўленне пра тое, як у ёй працуе ўнутраная дэмакратыя, і паказвае, як партыя можа выконваць свае асноўныя задачы.

З’ЕЗД	30
ПРАЎЛЕННЕ ПАРТЫІ І ВЫКАНАЎЧЫ КАМІТЭТ	30
АСАЦЫЯВАНЫЯ АРГАНІЗАЦЫІ	32
ПАРТЫЙНЫЯ АКРУГІ — РЭГІЯНАЛЬНЫ ЎЗРОВЕНЬ	33
МЯСЦОВЫ ЎЗРОВЕНЬ — ПАДМУРАК	33
ЯК СТВАРЫЦЬ МЯСЦОВУЮ АРГАНІЗАЦЫЮ	35
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	36



З'ЕЗД

ЛІВЕРПУЛЬ · 2016 · ДЭЛЕГАТЫ Ў ЗАЛЕ

ЗАЛА КАНФЕРЭНЦЫІ ЛЕЙБАРЫСЦКАЙ ПАРТЫІ, ЛІВЕРПУЛЬ, 2016

Адзін з выклікаў для ўсіх партый — як збалансаваць дзве самыя важныя функцыі. Першая — асэнсавана ўключаць «звычайнага» сябра партыі. Мэта ў тым, каб дзейнасць партыі адлюстроўвала волю яе сяброў, каб палітычныя рашэнні абмяркоўвала шмат людзей і каб улічваліся прыярытэты сяброў партыі. Арганізацыя, якая паказвае, што сябры — аснова партыі і што кожны сябар мае роўную вартасць.

Другая — каб партыйная арганізацыя працавала эфектыўна і не губляла рухавай сілы.

Гэтыя функцыі не абавязкова павінны супярэчыць адна адной або перашкаджаць адна адной. Можна забяспечыць уплыў сяброў і пры гэтым заставацца эфектыўнымі, але для гэтага патрэбна добра наладжаная партыйная арганізацыя, у якой пануюць узаемны давер і павага і ў якой кожны — незалежна ад полу, узросту, этнічнага паходжання ці іншага бэкграўнду — адчувае, што яго інтарэсы прадстаўленыя.

Як мы бачылі ў раздзеле пра статут, арганізацыя шведскіх сацыял-дэмакратаў пабудаваная па федэратыўнай мадэлі. Партыя на нацыянальным узроўні складаецца з шэрагу партыйных акруг (рэгіянальны ўзровень), якія з'яўляюцца асноўнымі арганізацыямі і «ўладальнікамі» нацыянальнай партыі. Іншымі словамі, асновай арганізацыйнай структуры з'яўляецца не нацыянальны ўзровень, як было б, калі б кіраванне партыяй было больш цэнтралізаваным. У сваю чаргу, партыйныя акругі «належаць» мясцовым арганізацыям. Іншымі словамі, менавіта ўзроўні ў падмурку арганізацыі даюць партыі мандат, вызначаюць яе палітыку і выбіраюць яе кіраўнікоў. І менавіта ў гэтай мясцовай партыйнай арганізацыі людзі могуць стаць сябрамі партыі і ўключыцца ў працу, уплываючы на палітыку і дзейнасць партыі.

Вопыт таксама паказвае, што партыю — ды і любую іншую арганізацыю — прасцей за ўсё будаваць знізу ўверх, а не наадварот. Калі пры пабудове арганізацыі абапірацца на мясцовую дзейнасць, а потым ствараць рэгіянальныя, а пасля і нацыянальны ўзроўні, арганізацыя можа расці арганічна. Альтэрнатыва — стварыць партыю на вышэйшых узроўнях, а потым спрабаваць стварыць яе на месцах — вядома, таксама магчымая, але патрабуе іншых метадаў і рэсурсаў. Незалежна ад таго, які падыход выкарыстоўваецца, важна замацаваць, што з'езд заўсёды павінен быць галоўным месцам сустрэчы для нацыянальнай партыі.

Структура партыйнай арганізацыі ў розных краінах розная

Рэальная партыйная арганізацыя на розных узроўнях грамадства адрозніваецца ад краіны да краіны. На тое ёсць шэраг прычын. Партыйная арганізацыя павінна быць прыстасаваная да грамадства ў цэлым. Людзі арганізуюцца па розных узорах, і партыйная арганізацыя павінна ўлічваць гэта ў сваёй структуры. Адна з ключавых функцый партыі — вызначаць, хто будзе прадстаўляць партыю ў дэмакратычна абраных прадстаўнічых органах на розных узроўнях грамадства, напрыклад на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным. Тое, як арганізаваныя розныя краіны і іх дэмакратычна абраныя прадстаўнічыя органы, адрозніваецца, і таму адрозніваецца і арганізацыйная структура іх палітычных партый. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль курса прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа быць іншай. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль сваёй партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай сваёй партыі і апішыце, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як партыйная арганізацыя па сутнасці звязаная з грамадствам, у якім яна жыве, і як яна дзейнічае разам з ім, а таксама як унутры партыі звязаныя паміж сабой арганізацыйныя ўзроўні.

Адрозненні могуць быць і ў арганізацыі мясцовага ўзроўню. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *Arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Новая мясцовая арганізацыя ствараецца толькі тады, калі ствараецца новы муніцыпалітэт. У многіх іншых краінах мясцовую арганізацыю ўтварае пэўная колькасць сяброў. Звычайна партыя ўстанаўлівае верхнюю мяжу памеру мясцовай арганізацыі і стварае новую мясцовую арганізацыю.

У Швецыі мясцовую арганізацыю могуць таксама ўтвараць сацыял-дэмакратычныя партыйныя суполкі і клубы, якія ўваходзяць у яе склад.



ХЕЛЬСІНКІ · 4.07.1939 · ЛІЧАЦЬ БЮЛЕТЭНІ

ПАДЛІК

ПАДЛІК ГАЛАСОЎ НА ПАРЛАМЕНЦКІХ ВЫБАРАХ, ХЕЛЬСІНКІ, 4 ЛІПЕНЯ 1939 ГОДА

З'ЕЗД.

З’езд — найвышэйшы орган партыі, які прымае рашэнні, і аснова дэмакратычнага ўплыву на кіраўніцтва і дзейнасць арганізацыі.

З’езд прымае статут і праграмы партыі і разглядае палітычныя і арганізацыйныя прапановы, якія паступаюць ад сяброў і партыйнай арганізацыі. Ён таксама выбірае нацыянальнае кіраўніцтва партыі (старшыню партыі, сакратара партыі, праўленне партыі і выканаўчы камітэт).

350 дэлегатаў

Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя праводзіць з’езд раз на два гады. Склікае з’езд праўленне партыі, і зрабіць гэта яно павінна за восем месяцаў да пачатку з’езда. Праўленне партыі можа таксама вырашыць правесці пазачарговы з’езд, калі лічыць, што ўсёй партыі трэба сабрацца, каб абмеркаваць нейкае асобнае пытанне, напрыклад выбраць новага кіраўніка партыі або выпрацаваць пазіцыю па нейкім вырашальным палітычным пытанні. Пазачарговы з’езд можа разглядаць толькі пытанні, уключаныя ў запрашэнне на з’езд, змест якога вызначае праўленне партыі.

З’езд складаецца з 350 дэлегатаў, якіх выбіраюць асноўныя арганізацыі партыі — партыйныя акругі. Кожная партыйная акруга атрымлівае долю ад агульнай колькасці дэлегатаў, якая адпавядае колькасці яе сяброў за восем месяцаў да з’езда.

ФАКТЫ

Як выбіраюць дэлегатаў?

Выбары дэлегатаў на з’езд пачынаюцца з таго, што праўленне партыі не пазней чым за шэсць месяцаў да з’езда вызначае выбарчыя акругі.

Пасля гэтага выбары дэлегатаў пачынаюцца не раней чым за пяць і не пазней чым за тры месяцы да з’езда. Вылучаць сваю кандыдатуру могуць усе сябры партыі, а сам выбарчы працэс праводзіць мясцовая арганізацыя. Выбары могуць праходзіць па пошце або праз электроннае галасаванне. Мясцовая арганізацыя вырашае гэта сама. Правілы галасавання вызначае праўленне акругі.

Той, хто галасуе, павінен мець магчымасць пацвердзіць, што заплаціў сяброўскія ўнёскі ў партыю не пазней чым за два тыдні да пачатку галасавання. За падлік галасоў адказвае праўленне акругі, і дэлегатам абіраецца той, хто атрымаў найбольш галасоў. Для дэлегатаў ад партыйнай акругі выбіраюцца таксама запасныя — гэта кандыдаты, якія атрымалі найбольш галасоў пасля тых, каго выбралі дэлегатамі.

Дэлегаты, выбраныя на чарговы з’езд, застаюцца дэлегатамі аж да наступнага чарговага з’езда. Іншымі словамі, калі склікаецца пазачарговы з’езд, на ім выступае той самы дэлегат, што і на папярэднім чарговым з’ездзе.

Праўленне партыі і выканаўчы камітэт.

Праўленне партыі — найвышэйшы орган партыі, які прымае рашэнні ў перыяд паміж з’ездамі. Праўленне партыі ўзначальвае старшыня партыі; яно кіруе дзейнасцю партыі ў адпаведнасці з праграмай і статутам партыі і рашэннямі з’езда.

Праўленне партыі можа прымаць палітычныя праграмныя дакументы, якія адпавядаюць рашэнням з’езда, і штогод зацвярджае бюджэт і план дзейнасці на наступны год.

Колькасць сяброў праўлення партыі бывае рознай. Яе трэба вызначаць з улікам памеру арганізацыі, геаграфічных умоў і таму падобнага. У Швецыі праўленне партыі складаецца з сямі сяброў выканаўчага камітэта і яшчэ 26 сяброў. Акрамя таго, для асноўных сяброў ёсць пэўная колькасць запасных — як для сяброў выканаўчага камітэта (сем запасных), так і для праўлення партыі (15 запасных).

З’езд выбірае ўсіх сяброў і запасных сяброў новага праўлення партыі і выканаўчага камітэта, а таксама старшыню партыі і сакратара партыі. Аднак выбары скарбніка партыі з’езд дэлегаваў праўленню партыі.

Паколькі ў гэтых арганізацый агульная каштоўнасная аснова і агульная гісторыя, традыцыйна старшыня Шведскай канфедэрацыі прафсаюзаў (LO) — найбуйнейшага прафсаюзнага аб’яднання ў Швецыі — мае

месца ў выканаўчым камітэце. Асацыяваныя арганізацыі партыі таксама маюць права ўдзельнічаць у пасяджэннях праўлення партыі і выканаўчага камітэта і ўносіць на іх прапановы.

Выканаўчы камітэт збіраецца часцей, чым праўленне партыі, і адказвае ў партыі за аператыўнае кіраванне. Выканаўчы камітэт узначальвае старшыня партыі; камітэт адказвае за тое, каб рашэнні з'езда і праўлення партыі выконваліся.

Карацей кажучы, праўленне партыі і выканаўчы камітэт, а таксама сакратарыят, які іх падтрымлівае, складаюць нацыянальны ўзровень партыі. Гэты ўзровень адказвае за тое, каб партыя заставалася адзінай. Таксама менавіта нацыянальны ўзровень каардынуе іншыя часткі арганізацыі і забяспечвае кіраўніцтва і падтрымку для рэгіянальнага і мясцовага ўзроўняў. Карацей, задачы нацыянальнага ўзроўню такія:

- быць тварам партыі ў нацыянальнай палітыцы;
- каардынаваць палітыку і пасланні, каб партыйную фракцыю ў парламенце і нацыянальную партыю не ўспрымалі як дзве розныя рэчы;
- распрацоўваць нацыянальныя стратэгіі, пісаць праграмы дзеянняў па розных кірунках палітыкі;
- ствараць камунікацыйныя і кампанійныя платформы для падтрымкі іншых частак арганізацыі і каардынаваць камунікацыю і кампаніі;
- распрацоўваць інструменты і метады палітычнай працы, якімі могуць карыстацца ўсе;
- рыхтаваць нацыянальныя адукацыйныя праграмы, праводзіць канферэнцыі і іншыя мерапрыемствы.

Важная цесная каардынацыя з рэгіянальнымі партыйнымі арганізацыямі. Калі паміж мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнямі ўзнікае адчуванне аддаленасці, у доўгатэрміновай перспектыве гэта прывядзе да ўнутраных канфліктаў і праблем для партыі. Рэгіянальны ўзровень і яго апарат важныя для цэнтральнай каардынацыі партыі, і каб у гэтым дапамагчы, сакратар партыі і сакратарыят праўлення рэгулярна праводзяць інфармацыйныя і каардынацыйныя сустрэчы з найвышэйшымі па пасадзе работнікамі партыйных акруг. Такія сустрэчы адбываюцца раз на месяц, і вядзе іх кіраўнік арганізацыйнага аддзела сакратарыята. Сакратар партыі часта ўдзельнічае ў гэтых сустрэчах, бо такі нефармальны збор прадстаўнікоў рэгіянальнага ўзроўню — адзін з найважнейшых каналаў працы сакратара партыі. Дзякуючы гэтаму можна хутка дамаўляцца «на словах» (нефармальна) на нацыянальным узроўні пра кіраванне партыяй у цэлым. Тэматыка гэтых сустрэч можа быць самай рознай — ад прыцягнення новых сяброў і навучання да палітычных кампаній і планавання выбарчых кампаній. Акрамя гэтых сустрэч, часта збіраюцца і старшыні партыйных акруг. Звычайна на гэтых сустрэчах прысутнічае і вядзе іх старшыня партыі. Ваша партыйная арганізацыя будзе працаваць больш эфектыўна, калі рэгіянальныя партыйныя функцыянеры і прадстаўнікі з усёй краіны рэгулярна сустракаюцца паміж сабой і з нацыянальным узроўнем партыі.

ФАКТЫ

Роля сакратарыята праўлення партыі

Большасць сацыял-дэмакратычных партый мае нацыянальны партыйны сакратарыят са штатнымі работнікамі, які дапамагае праўленню партыі кіраваць дзейнасцю партыі. Многія партыі вырашаюць размежаваць палітычныя і адміністрацыйныя функцыі ў партыі. Адміністрацыйныя работнікі адказваюць за выкананне рашэнняў і арганізацыю працы, але не могуць прэтэндаваць на палітычныя пасады на тым самым узроўні партыі, дзе яны працуюць. Гэта робіцца дзеля аб'ектыўнасці пры выкананні палітычных рашэнняў. Задача сакратарыята праўлення партыі — дапамагаць праўленню партыі, а не быць самастойным палітычным гульцом.

Найбольш распаўсюджанае рашэнне такое: старшыня партыі адказвае за знешнюю дзейнасць партыі, а ўнутранай арганізацыяй партыі кіруе сакратар партыі. Гэта пытанне падзелу працы. Партыя, якая хоча быць заўважнай звонку і мець дзеяздольны механізм прыняцця палітычных рашэнняў на нацыянальным узроўні, павінна мець старшыню, які можа засяродзіцца на гэтым. Тады адказнасць за арганізацыю можа ўзяць на сябе іншая асоба.

Задачы партыйнага сакратарыята можна падзяліць на пяць частак:

- **Першая** — дапамагаць палітыкам партыі да прыняцця рашэнняў: дапамагаць органам партыі, якія прымаюць рашэнні, праводзіць даследаванні, пісаць дакументы і фармуляваць канкрэтныя прапановы. Перад з'ездам менавіта партыйны сакратарыят часта рыхтуе праекты дакументаў і разам з выбранымі прадстаўнікамі ў праўленні партыі адказвае на прапановы, якія паступілі ад сяброў партыі.
- **Другая** — удзельнічаць у тлумачэнні і выкананні рашэнняў з'езда і праўлення партыі. Сакратарыят дапамагае планаваць і праводзіць мерапрыемствы і распрацоўвае палітыку ў адпаведнасці з прынятымі рашэннямі.
- **Трэцяя** функцыя — арганізоўваць, каардынаваць і актыўна весці знешнюю працу партыі, працаваць з прэсай, камунікацыяй і кампаніямі. Адна з важных функцый — каардынаваць і планаваць выбарчыя кампаніі партыі.
- **Чацвёртая** функцыя — і адна з найважнейшых — умацоўваць арганізацыю партыі. Сюды можа ўваходзіць планаванне і правядзенне

курсаў для ўмацавання партыйных актывістаў, праца над арганізацыйным развіццём, кіраванне фінансамі партыі і каардынацыя розных частак партыі. Сюды ўваходзяць кантакты з мясцовым і рэгіянальным узроўнямі, а таксама з асацыяванымі арганізацыямі і арганізацыямі з шырэйшай сеткі партыі, напрыклад з прафсаюзным рухам.

- **Пятая** функцыя — каардынаваць міжнародныя кантакты партыі, часта праз міжнароднага сакратара. Тут ёсць рызыка, што міжнародная праца апынецца выключна ў руках тых, хто каардынуе яе цэнтральна. Важна памятаць, што ўсім частакам арганізацыі карысна абменьвацца вопытам з таварышамі па партыях з іншых частак свету.

Шведскія сацыял-дэмакраты маюць таксама штатных работнікаў і функцыянераў у партыйных акругах. Звычайна гэта некалькі чалавек у кожнай партыйнай акрузе, якія выконваюць для сваіх палітычных кіраўнікоў тыя самыя функцыі, што цэнтральны сакратарыят партыі — для праўлення партыі і выканаўчага камітэта.

Асацыяваныя арганізацыі.

З'езд Сацыял-дэмакратычнай партыі таксама вызначае, якія нацыянальныя сацыял-дэмакратычныя аб'яднанні атрымліваюць статус асацыяваных арганізацый.

У Швецыі гэтыя асацыяваныя арганізацыі маюць асаблівыя адносіны з партыяй, і далёка не ўсе сацыял-дэмакратычныя партыі выбіраюць такі спосаб арганізацыі. У Швецыі гэтыя арганізацыі на сваім мясцовым узроўні з'яўляюцца часткай мясцовага ўзроўню партыі. Клуб, напрыклад, SSU (Шведскага сацыял-дэмакратычнага саюза моладзі) або S-kvinnor (Федэрацыі сацыял-дэмакратычных жанчын) з'яўляецца сябрам мясцовай арганізацыі і мае такі ж статус, як іншыя мясцовыя суполкі і клубы Сацыял-дэмакратычнай партыі. Як цэнтральныя арганізацыі яны маюць месца ў праўленні партыі і ў выканаўчым камітэце, а таксама месца ў мясцовых і рэгіянальных праўленнях.

Разам з тым гэтыя арганізацыі маюць незалежны статус. Яны прымаюць уласныя праграмныя дакументы, маюць свае мясцовыя суполкі і клубы, свае акругі, самі вербуюць сяброў і праводзяць навучанне. Няма ніякіх фармальных спосабаў, якімі Сацыял-дэмакратычная партыя магла б уплываць на іх палітычныя або арганізацыйныя рашэнні. Падчас выбарчых кампаній яны часта праводзяць уласныя кампаніі ў падтрымку сацыял-дэмакратычнай палітыкі і нават вылучаюць сваіх кандыдатаў і кандыдатак у сацыял-дэмакратычныя выбарчыя спісы. Аднак у выбарчых кампаніях яны заўсёды цесна супрацоўнічаюць з партыяй.

У многіх партыях свету такія арганізацыі часта называюцца Моладзевай лігай Сацыял-дэмакратычнай партыі, Жаночай лігай Сацыял-дэмакратычнай партыі і г. д. У Швецыі гэта сацыял-дэмакратычныя арганізацыі, але ў адносінах да партыі яны застаюцца незалежнымі. Гэтыя асацыяваныя арганізацыі таксама маюць уласныя статуты, якія прымаюцца і развіваюцца незалежна ад статута Сацыял-дэмакратычнай партыі. Але само сабой зразумела, што арганізацыя, якая хоча быць часткай сацыял-дэмакратычнага руху, не можа істотна адыходзіць ад праграм і статута цэнтральнай партыі.

Партыя як частка шырэйшага руху

Асацыяваныя арганізацыі сацыял-дэмакратыі ўваходзяць у шырэйшую сетку арганізацый, з якіх складаецца ўвесь рабочы рух. Найперш да гэтага руху належаць прафсаюзныя арганізацыі. Прафсаюзныя арганізацыі ўдзельнічалі ў стварэнні Сацыял-дэмакратычнай партыі і дагэтуль маюць з ёй цесныя адносіны. Па традыцыі старшыня Шведскай канфедэрацыі прафсаюзаў (LO), найбуйнейшага прафсаюзнага аб'яднання Швецыі, з'яўляецца сябрам выканаўчага камітэта Сацыял-дэмакратычнай партыі. Супрацоўніцтва з прафсаюзамі вядзецца на нацыянальным, рэгіянальным і мясцовым узроўнях. У канчатковым выніку менавіта сябры партыі і прафсаюзаў вызначаюць характар свайго супрацоўніцтва праз рашэнні сваіх з'ездаў. Супрацоўніцтва можа ахопліваць усё — ад агульных праграмных дакументаў да падтрымкі выбарчых кампаній.

Тут узнікае напружанне паміж двума прынцыпова рознымі спосабамі арганізацыі партыі — іерархіяй і сеткай. Але партыя, здольная быць і тым, і другім, атрымлівае вялікія перавагі. З пункту гледжання арганізацыі і кіраўніцтва партыяй важна мець выразную іерархічную структуру. Арганізацыйныя ўзроўні павінны быць празрыстымі, гэтак жа як і адносіны паміж імі, выбары і працэдуры галасавання, а таксама тое, хто з сяброў мае права ўплываць на гэтыя выбары. Але каб партыя магла быць уплывовай сілай ва ўсім грамадстве, важна таксама будаваць і падтрымліваць моцныя сеткі. Па той жа прычыне сацыял-дэмакратыя часта наладжвала сувязі з новымі народнымі рухамі, што ўзніклі ў апошнія дзесяцігоддзі. Калі ў 1970-х і 1980-х гадах узмацніліся экалагічны і антываенны рухі, з імі былі наладжаныя сувязі. Тое ж адбылося, калі ў 1990-х з'явіліся фемінізм і кампанія за правы

ЛГБТК+. У гэтых выпадках сувязі былі яшчэ больш свабоднымі, чым з прафсаюзамі, але ўсё роўна сталі важным каналам, праз які партыя можа адчуваць настроі ў грамадстве.

Партыйныя акругі — рэгіянальны ўзровень.

Партыйныя акругі — гэта рэгіянальны ўзровень арганізацыі партыі. Вельмі спрошчана можна сказаць, што акругі існуюць, каб перамагаць на выбарах на рэгіянальным узроўні, і як орган супрацоўніцтва мясцовых арганізацый акругі. Партыйныя акругі ўтвараюць нацыянальную арганізацыю партыі, і гэтак жа менавіта мясцовыя арганізацыі разам утвараюць і складаюць партыйныя акругі.

Палітычныя і арганізацыйныя прыярытэты акругі вызначаюцца на штогадовай канферэнцыі акругі, на якую мясцовыя арганізацыі накіроўваюць дэлегатаў. Колькасць дэлегатаў, якіх мясцовая арганізацыя можа накіраваць на канферэнцыю, залежыць ад колькасці яе сяброў. Раз на год усе партыйныя акругі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі таксама павінны праводзіць раду акругі. Мясцовыя арганізацыі прызначаюць на яе дэлегатаў. Рады акруг не выбіраюць кіраўніцтва і не абіраюць ніякіх іншых асоб на пасады ў акрузе — гэта робіцца на канферэнцыі акругі. Затое рады акруг часта засяроджваюцца на пэўных палітычных або арганізацыйных пытаннях і дапамагаюць падтрымліваць палітычны дыялог і камунікацыю паміж рознымі ўзроўнямі партыі.

Партыйныя акругі — гэта геаграфічныя адзінкі, межы якіх звычайна супадаюць з адміністрацыйнымі межамі рэгіёнаў Швецыі. Іншымі словамі, шведская партыйная акруга ахоплівае тую ж тэрыторыю, што і шведскі рэгіён (выбарныя органы, якія, сярод іншага, палітычна адказваюць за ахову здароўя і медыцынскую дапамогу, мясцовы транспарт, інфраструктуру і рэгіянальнае развіццё). З гэтых рэгіёнаў складаюцца і выбарчыя акругі на выбарах у шведскі парламент. Калі выбаршчыкі ідуць галасаваць на парламенцкіх выбарах, яны галасуюць за рэгіянальны спіс абранай імі партыі. Таму важная функцыя партыйных акруг — каардынаваць працу партыі ў рэгіянальных парламентах і выбарных органах. Акругі таксама вырашаюць на сваіх канферэнцыях, якія палітыкі будуць балатавацца на выбарах у рэгіянальныя і нацыянальны парламенты.

Партыйная акруга — гэта каардынацыйная арганізацыя для ўсіх мясцовых арганізацый, што знаходзяцца на яе тэрыторыі. Мясцовую арганізацыю нельга стварыць або ліквідаваць без згоды праўлення акругі.

Коратка задачы рэгіянальнага ўзроўню і партыйнай акругі можна апісаць так:

- адстойванне ідэалогіі і палітыкі партыі ў межах сваёй сферы дзейнасці
- адказнасць за выбарчую арганізацыю ў рэгіёне
- распрацоўка і каардынацыя палітыкі ў рэгіянальным парламенце
- вылучэнне прадстаўнікоў на рэгіянальным узроўні
- камунікацыйная падтрымка дэпутатаў нацыянальнага парламента, абраных ад рэгіёна
- кантакты з мясцовымі арганізацыямі і праўленнем партыі
- супрацоўніцтва з асацыяванымі арганізацыямі і іншымі арганізацыямі з партыйнай сеткі
- развіццё і каардынацыя навучальнай дзейнасці
- падтрымка мясцовых арганізацый у працы з сябрамі, арганізацыйным развіцці і развіцці іх дзейнасці.

Мясцовы ўзровень — падмурак.

Мясцовая арганізацыя — найважнейшы ўзровень партыі. Мясцовая арганізацыя адказвае за прыцягненне новых сяброў і ўключэнне іх у дзейнасць партыі. Чым мацнейшы мясцовы ўзровень, тым мацнейшая партыя ў цэлым.

Калі партыя перамагла на выбарах і мае ўладу, мясцовы ўзровень — важны канал, праз які партыя можа інфармаваць пра сваю палітыку і тлумачыць яе, а таксама атрымліваць ад сяброў і выбаршчыкаў неабходны водгук пра тое, як гэтую палітыку ўспрымаюць у грамадстве.

У многіх партыях свету ёсць пэўны тып мясцовай партыйнай арганізацыі, часта прывязаны да геаграфічнай тэрыторыі, муніцыпалітэта або мясцовай супольнасці ці нават да месца працы і да таго падобнага. Часта таксама дзейнічае простае правіла: калі ў мясцовай арганізацыі набіраецца пэўная колькасць сяброў, аўтаматычна ствараецца новая мясцовая арганізацыя. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі такога простага правіла пра тое, як уладкаваны мясцовы, базавы ўзровень арганізацыі, няма. Звычайна ёсць два ўзроўні: партыйная база, якая складаецца з сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў, і асноўны мясцовы ўзровень партыйнай арганізацыі — мясцовая арганізацыя.

Сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы — партыйная база

Калі чалавек уступае ў партыю, ён становіцца сябрам суполкі або клуба — найпершай арганізацыйнай адзінкі партыі. Суполкі і клубы часта ствараюцца на месцах працы, у жылых раёнах і да т. п. У большасці шведскіх муніцыпалітэтаў ужо даўно існуе сетка сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў — адныя ахопліваюць усяго некалькі гарадскіх кварталаў, іншыя аб'ядноўваюць сяброў з цэлага раёна горада. Ёсць і прафсаюзныя клубы, дзе сябры пэўнага прафсаюза аб'ядналіся і стварылі сацыял-дэмакратычную суполку, якая прыцягвае і актывізуе сяброў сярод сяброў гэтага прафсаюза. Акрамя таго, часта ёсць адзін або некалькі сацыял-дэмакратычных моладзевых клубаў, клуб сацыял-дэмакратычных жанчын і, магчыма, клуб арганізацыі «Рэлігійныя сацыял-дэмакраты Швецыі», якая аб'ядноўвае перадусім сацыял-дэмакратаў, што вызнаюць пэўную веру. Сябры Сацыял-дэмакратычнай партыі могуць таксама аб'ядноўвацца ў суполкі вакол пэўнай палітычнай тэмы або ў суполкі, што займаюцца канкрэтнымі мясцовымі праблемамі.



СЯБРЫ РАБОЧАГА ТАВАРЫСТВА Ў ХЮВІНКЯ (ФІНЛЯНДЫЯ), 1928

Гэтак жа, як мясцовыя арганізацыі з'яўляюцца базай для партыйнай акругі, гэтыя суполкі і клубы ўтвараюць базу мясцовай арганізацыі. Менавіта ў іх зарадзжаная палітычная праца, гурткі і агітацыйныя кампаніі на месцах. Сфера дзейнасці суполкі або клуба вызначаецца ў арганізацыйнай схеме мясцовай арганізацыі, і суполку або клуб нельга закрыць без згоды мясцовай арганізацыі.

Але найважнейшае — не ўвязнуць у жорсткай структуры. Калі пэўная колькасць сяброў хоча стварыць суполку або клуб, яны ў прынцыпе маюць на гэта права. Часта лепш падтрымаць такую ініцыятыву, чым спрабаваць уціснуць яе ў зададзеную структуру і рызыкаваць яе задушыць.

У многіх меншых шведскіх муніцыпалітэтах сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў ужо не засталося. Тады сяброў прымаюць непасрэдна ў мясцовую арганізацыю, і менавіта мясцовая арганізацыя ўтварае базавы ўзровень партыйнай арганізацыі ў гэтым муніцыпалітэце.

Мясцовая арганізацыя — асноўны мясцовы ўзровень арганізацыі

Мясцовыя арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі ахопліваюць тую ж тэрыторыю, што і шведскі муніцыпалітэт. Крыху спрошчана можна сказаць, што іх задача — перамагаць на муніцыпальных выбарах і быць арганізацыяй, праз якую супрацоўнічаюць сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы.

Менавіта мясцовая арганізацыя складае спісы палітыкаў для муніцыпальных выбараў і вырашае, якую палітыку яна будзе праводзіць на гэтай тэрыторыі. Паколькі арганізацыя мае федэратыўны характар, кожная мясцовая арганізацыя сама вызначае свае палітычныя прыярытэты. Разам з тым усе ўзроўні арганізацыі нясуць агульную адказнасць за выкананне сумесна прынятых рашэнняў з'езда і праўлення партыі, а таксама канферэнцыі і праўлення акругі, каб палітыка партыі і яе пасланні выбаршчыкам былі ўзгодненымі і не надта разыходзіліся паміж сабой.

Мясцовая арганізацыя праводзіць гадавы сход, які з'яўляецца яе вышэйшым органам прыняцця рашэнняў. Часта на працягу года таксама рэгулярна праводзяцца сходы сяброў мясцовай арганізацыі — нярэдка раз на месяц або раз на два месяцы. Як правіла, усе сябры мясцовай арганізацыі маюць права ўдзельнічаць у сходах і галасаваць, але ў буйных мясцовых арганізацыях з вялікай колькасцю суполак і клубаў асобныя суполкі і клубы могуць накіроўваць на гэтыя сходы дэлегатаў паводле колькасці сваіх сяброў.

Коратка задачы мясцовай арганізацыі можна апісаць так:

- адстойванне ідэалогіі і палітыкі партыі ў муніцыпалітэце
- камунікацыя з выбаршчыкамі ў муніцыпалітэце
- выбарчая арганізацыя ў межах сваёй сферы дзейнасці
- распрацоўка палітыкі ў муніцыпалітэце
- выбранне палітычных прадстаўнікоў
- навучанне выбраных прадстаўнікоў
- развіццё мясцовай навучальнай дзейнасці
- прыцягненне новых сяброў і іх уводзіны ў партыю
- падтрымка дзейнасці сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў, што ўваходзяць у яе склад.

Як стварыць мясцовую арганізацыю.

Далей мы разгледзім, як стварыць мясцовую арганізацыю, і першыя базавыя крокі, патрэбныя, каб яна дзейнічала ў межах статута партыі. Каб спрасціць апісанне, мы апісваем агульную мясцовую арганізацыю, а не такую, што мае два ўзроўні арганізацыі, як у шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі.

Першы крок

Мясцовая арганізацыя ствараецца на ўстаноўчым сходзе некалькімі сябрамі партыі з дадзенай мясцовасці, якія аб'ядналіся, каб яе заснаваць. У розных партыях дзейнічаюць розныя правілы наконт таго, калі гэта магчыма. Можа быць, што ў мясцовасці яшчэ няма мясцовай арганізацыі партыі, або што колькасць сяброў у іншай мясцовай арганізацыі дасягнула ўстаноўленага ўнутры партыі ліміту і трэба стварыць новую. У старых партыях і там, дзе мясцовыя арганізацыі цвёрда прывязаныя да пэўных дзяржаўных адміністрацыйных адзінак, магчымасць стварыць новую мясцовую арганізацыю ўзнікае рэдка.

На ўстаноўчым сходзе трэба прыняць шэраг фармальных рашэнняў. Трэба выбраць праўленне, прызначыць людзей на шэраг іншых функцый, вырашыць, хто ў канцы фінансавага года будзе правяраць дзейнасць і фінансы мясцовай арганізацыі, і г. д. Лепшы спосаб пераканацца, што ўсе неабходныя рашэнні прынятыя, — мець парадак дня, у які ўключаныя гэтыя пункты.

Паводле статута шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі ўсе мясцовыя арганізацыі павінны праводзіць гадавыя сходы не пазней за канец лютага. Калі мясцовая арганізацыя ствараецца ў іншы час года, першы ўстаноўчы сход павінен выбраць часовае праўленне, якое зможа арганізаваць пачатак працы і запусціць дзейнасць мясцовай арганізацыі да наступнага чарговага гадавога сходу.

Далучэнне да партыі і задачы праўлення

Не забудзьцеся падпісаць пратакол, калі сход скончыцца. Пратакол сходу (запіс сходу) сапраўдны толькі тады, калі яго падпісалі старшыня і/або сакратар сходу і два правяральнікі пратакола, выбраныя для яго праверкі. Затым пратакол накіроўваюць у рэгіянальную арганізацыю і яе праўленню, каб яно прыняло рашэнне зацвердзіць стварэнне новай мясцовай арганізацыі партыі або яе далучэнне.

На наступным гадавым сходзе выбіраецца праўленне. Мясцовай арганізацыі патрэбны як мінімум адзін сход на год для ўсіх сяброў — гадавы сход. Аднак праўленню, вядома, трэба планаваць больш сходаў, каб можна было прымаць рашэнні па важных пытаннях, каб сябры адчувалі, што могуць уплываць на развіццё мясцовай арганізацыі, і каб праўленне мела магчымасць расказваць, як ідзе дзейнасць мясцовай арганізацыі.

ФАКТЫ

Парадак дня ўстаноўчага сходу мясцовай арганізацыі

1. Адкрыццё сходу
2. Зацвярджэнне парадку дня
3. Зацвярджэнне спіса ўдзельнікаў з правам голасу
4. Выбранне кіраўнічых органаў сходу
   - старшыня сходу
   - сакратар сходу
   - два правяральнікі пратакола сходу
   - два лічыльнікі галасоў
5. Рашэнне аб стварэнні новай мясцовай арганізацыі
6. Рашэнне пра назву новай мясцовай арганізацыі
7. Рашэнне пра памер сяброўскіх унёскаў
8. Рашэнне пра колькасць сяброў часовага праўлення
9. Выбранне часовага старшыні *(да чарговага гадавога сходу ў студзені — лютым)*
10. Выбранне часовага скарбніка
11. Выбранне сяброў часовага праўлення
    - 5 сяброў
    - 5 запасных сяброў
12. Выбранне асоб з правам подпісу
13. Прызначэнне сертыфікаванага аўдытара рэвізорам
14. Выбранне вылучэнчай камісіі
    - сябры, адзін з якіх адказны за скліканне
15. Бягучыя пытанні
16. Рознае
17. Закрыццё сходу

Праўленне кіруе дзейнасцю ў адпаведнасці са статутам партыі і рашэннямі з'езда, канферэнцыі акругі і мясцовай арганізацыі. Задача праўлення — агітаваць за партыю і яе палітыку, распрацоўваць мясцовыя праграмныя дакументы і адказваць за фінансы і ўлік сяброў у мясцовай арганізацыі. Калі сход мясцовай арганізацыі не працуе, вышэйшым органам прыняцця рашэнняў з'яўляецца праўленне.

Статут звычайна вызначае мінімальную колькасць сяброў праўлення мясцовай арганізацыі. Старшыню і скарбніка сябры выбіраюць асобна. Іншыя звы-

чайныя ролі ў праўленні — намеснік старшыні і сакратар. Таксама могуць прызначацца і ўключацца ў праўленне дадатковыя ролі, напрыклад мясцовы арганізатар навучання і адказны за працу з прафсаюзамі.

У складзе праўлення можа быць прызначаны выканаўчы камітэт, або, калі так вырашыць гадавы сход, выканаўчы камітэт можа выбірацца асобна. Праўленне выбіраецца на два гады, і колькасць яго сяброў павінна быць няцотнай. У адзін год выбіраецца меншая частка сяброў, а на наступны год — астатнія, па чарзе. Гэта дапамагае захоўваць пераемнасць у дзейнасці і рабоце праўлення.

Да працы праўлення і роляў у ім мы вернемся ў ***Модулі 2 «Выбары і прыняцце рашэнняў»***.

Пытанні для абмеркавання

ЯКАЯ МЫ ПАРТЫЯ?

- Якія арганізацыйныя рамкі ў нас як партыі? Як уладкаваная наша партыя? Ці складаецца яна з розных частак, якія кіруюць ёю знізу ўверх, ці гэта больш-менш адна арганізацыя, якой кіруюць хутчэй зверху ўніз?
- Якую ролю адыгрываюць сябры? Як гэта выяўляецца ў арганізацыі партыі?
- Якая структура нашай партыі на нацыянальным, рэгіянальным і мясцовым узроўнях?

ЯКАЯ РОЛЯ ПАРТЫЙНАЙ АРГАНІЗАЦЫІ?

- Навошта партыям выразная арганізацыйная структура? Што было б супрацьлегласцю і да чаго б гэта прывяло?
- Як размеркаваныя адказнасць і праца паміж рознымі ўзроўнямі ў нашай партыі? Ці адрозніваецца гэта ад шведскага прыкладу? Чым?
- Падумайце пра цяперашнюю арганізацыю і дзейнасць нашай партыі. Ці добра яна развітая на мясцовым узроўні? Як справы там, дзе мы жывём?
- Ці важна быць арганізаванымі на мясцовым узроўні? Чаму?

ЯК ПРАЦУЕ НАША ПАРТЫЙНАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ?

- Ці вызначае статут выразную і падрабязную арганізацыйную структуру?
- Наколькі добра нашы сябры і кіраўніцтва партыі ведаюць, як арганізаваная партыя?
- Ці працуем мы актыўна над развіццём арганізацыі партыі і пашырэннем яе прысутнасці на месцах? Хто за гэта адказвае і як мы робім гэта на практыцы?
- Як мы можам пашыраць веды пра арганізацыю партыі сярод нашага кіраўніцтва і сяброў?



Выбары і прыняцце рашэнняў

Унутраныя дэмакратычныя працэсы, прадстаўніцтва і прымірэнне

Уводзіны 38

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 39

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ ПАРТЫІ 39

МОДУЛЬ 2 – ВЫБАРЫ І ПРЫНЯЦЦЕ РАШЭННЯЎ 40

Партыйная дэмакратыя і ўнутраныя дэмакратычныя працэсы 42

НЕКАЛЬКІ БАЗАВЫХ ПРЫНЦЫПАЎ 43

Працэсы прыняцця рашэнняў у партыі і патрэба ў яснай структуры прыняцця рашэнняў 46

АРГАНІЗАЦЫЙНЫЯ ЎЗРОЎНІ ПРЫНЯЦЦЯ РАШЭННЯЎ І СУВЯЗІ ПАМІЖ ІМІ 47

ПАРТЫЯ І ЯЕ ПРАДСТАЎНІКІ Ў ВЫБАРНЫХ ОРГАНАХ 52

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 53

Цэнтральная роля сходаў і галасаванняў 54

КЛЮЧАВЫЯ СХОДЫ Ў ПРАЦЭСЕ ПРЫНЯЦЦЯ РАШЭННЯЎ У ПАРТЫІ 57

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 61

Праўленне і яго праца 62

РОЛЯ І ЗАДАЧЫ ПРАЎЛЕННЯ 65

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 66

Выбары прадстаўнікоў — і патрэба ў прадстаўнічасці 67

ПЯЦЬ АСНОЎНЫХ ПРЫНЦЫПАЎ 68

ВЫБАРЫ ПРАДСТАЎНІКОЎ 69

ЗНАЧЭННЕ ПРАДСТАЎНІЧАСЦІ 71

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 74

Арганізацыйная культура і дэмакратычнае лідарства 76

ШТО ТАКОЕ АРГАНІЗАЦЫЙНАЯ КУЛЬТУРА? 77

МЕТАДЫ ПРАЦЫ З АРГАНІЗАЦЫЙНАЙ КУЛЬТУРАЙ 78

ДЭМАКРАТЫЧНАЕ ЛІДАРСТВА 80

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 82

ТЭКСТ: JESPER BENGTSSON, THOMAS CARLHED · ПЕРАКЛАД НА АНГЛІЙСКУЮ: KATHERINE STUART · OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2020

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 39

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ ПАРТЫІ 39

МОДУЛЬ 2 — ВЫБАРЫ І ПРЫНЯЦЦЕ РАШЭННЯЎ 40



ФОРСА · ЖНІВЕНЬ 1903
УДЗЕЛЬНІКІ ПАРТЫЙНАГА З’ЕЗДА

ВЫБАР

УДЗЕЛЬНІКІ СХОДУ Ў ФОРСЕ (ФІНЛЯНДЫЯ), ЖНІВЕНЬ 1903 ГОДА, — З’ЕЗДА, НА ЯКІМ ФІНСКАЯ РАБОЧАЯ ПАРТЫЯ ПРЫНЯЛА САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНУЮ ПРАГРАМУ

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ухваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной.

Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па стварэнні партыі

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак гэты курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую колькасць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для ак-

тыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на дзве-тры сустрэчы кіраўнікоў і іншых сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна праводзіць і адну сустрэчу на модуль, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць. Як удзельнік ці ўдзельніца вы, вядома, можаце прайсці ўвесь курс або засяродзіцца на адным з яго модуляў.

Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 2 — Выбары і прыняцце рашэнняў.

Гэты модуль прысвечаны пытанням, якія з'яўляюцца для палітычнай партыі цэнтральнымі. Пытанням, якія могуць даць сябрам натуральнае месца ў партыі, кіраўніцтву партыі — легітымнасць і якія паказваюць, што канфлікты і рознагалоссі можна вырашаць так, каб партыя ад гэтага станавілася мацнейшай, а не слабейшай.

Гэта пытанні пра тое, як дэмакратычныя партыі могуць працаваць на базавым узроўні: даваць вынік і ствараць парадак, той спакой, які патрэбны для эфектыўнай працы, і стабільнасць.

Гаворка ідзе пра ўнутраныя дэмакратычныя працэсы партыі. Пра тое, як партыя выбірае сваіх прадстаўнікоў і кіраўнікоў. Пра тое, як на практыцы ўзгадняць пазіцыі і прымаць дэмакратычныя і легітымныя рашэнні.

Унутраная дэмакратыя, якая добра працуе, узнімае партыю. Яна робіць партыю мацнейшай, больш устойлівай і больш жыццяздольнай. Менавіта дзякуючы ёй партыя ў выніку можа выходзіць да выбаршчыкаў з даверам і энергіяй і патрабаваць дэмакратыі, вяршэнства права і роўнасці ва ўсім грамадстве.

Мэта гэтага модуля — паглыбіць вашы веды пра гэтыя пытанні, каб вы маглі ўдзельнічаць у развіцці дзейнасці партыі і ўжываць прынцыпы ўнутранай дэмакратыі ў той партыі, дзе вы актыўныя.

Модуль складаецца з шасці частак:

1. Партыйная дэмакратыя і ўнутраныя дэмакратычныя працэсы — некалькі агульных прынцыпаў
2. Працэсы прыняцця рашэнняў у партыі — патрэба ў яснай структуры прыняцця рашэнняў
3. Роля сходаў і галасавання — патрэба ў выразным парадку дня сходаў і дэмакратычным спосабе працы
4. Праўленні і іх праца — патрэба ў выразным размеркаванні абавязкаў і спосабаў працы
5. Выбары прадстаўнікоў — патрэба ў належнай прадстаўнічасці
6. Значэнне арганізацыйнай культуры і дэмакратычнага лідарства

На падставе шведскага досведу

Гэты курс заснаваны на досведзе і арганізацыі сацыял-дэмакратыі ў Швецыі. Іншымі словамі, ён не задуманы як гатовы ўзор для капіявання. Умовы для палітычных партый у розных частках свету розныя. Эканамічнае развіццё дасягнула розных узроўняў. Лініі палітычнага канфлікту будуць іншымі. У адных краінах вельмі выразна праяўляюцца этнічныя лініі канфлікту. У іншых пераважаюць класавыя канфлікты. Яшчэ ў некаторых краінах на палітычны працэс накладае адбітак мінулая ці бягучая барацьба за свабоду. У краіне без доўгай традыцыі шматпартыйнасці або ў адносна маладой дэмакратыі выклікі іншыя, чым у краінах, дзе дэмакратычныя выбары праводзяцца ўжо доўгі час. Як удзельнікі гэтага курса вы можаце выкарыстоўваць досвед шведскага сацыял-дэмакратычнага руху і спосабаў яго арганізацыі. Гэты досвед потым можна прымяніць у вашым асяроддзі і адаптаваць да вашага ўласнага досведу і ўмоў.

Пры гэтым мы хочам падкрэсліць, што досвед сацыял-дэмакратыі ў Швецыі можа быць цікавым для вывучэння і ў іншых частках свету. Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі мае доўгі досвед перамог на выбарах і знаходжання ва ўрадзе — заўсёды ў статусе найбуйнейшай партыі. Колькасць сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі Швецыі стабільна заставалася вялікай. Партыя доўгі час мела рэгіянальныя і мясцовыя арганізацыі па ўсёй

краіне і ў супрацоўніцтве з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці часта магла вызначаць палітычны парадак дня. Калі кароткa тлумачыць такую моцную пазіцыю, то партыі ўдавалася аб'ядноўваць вялікія групы грамадства вакол агульнага, накіраванага ў будучыню і заснаванага на салідарнасці сацыяльнага наратыву, а таксама паслядоўна імкнуцца расці і мяняцца ў нагу з развіццём грамадства.

Гэта не значыць, што для сацыял-дэмакратыі ў Швецыі не засталося выклікаў. Наадварот. За апошнія дзесяцігоддзі рынак працы рэзка змяніўся. Традыцыйных рабочых прафесій стала менш. Пасля некалькіх дзесяцігоддзяў неалібералізму новым фактарам у палітыцы сталі нацыяналізм і больш традыцыйныя каштоўнасці, і гэта павялічыла падтрымку кансерватыўных партый. Адначасова індывідуалізм, які моцна ўзмацняецца, асабліва ў вялікіх гарадах, працягвае прыцягваць выбаршчыкаў да больш ліберальных партый. Усё больш грамадзян таксама выбірае альтэрнатыўныя формы палітычнага ўдзелу ў арганізацыях, прысвечаных асобным пытанням (напрыклад, экалогіі, фемінізму ці міграцыі). Цяжэй стала ўцягваць людзей у партыйную палітыку, у працу ў праўленні, у выкананне абавязкаў, што патрабуюць шмат часу. Гэта выклікі, з якімі сёння сутыкаецца шмат палітычных партый.

Карацей кажучы, партыя заўсёды павінна быць гнуткай і гатовай да інавацый у адпаведнасці з развіццём грамадства. Усе мы — частка бесперапыннага працэсу навучання. Таму быць часткай палітычнай партыі так цікава і так няпроста.

Што варта мець на ўвазе

Тое, як партыя арганізаваная на розных узроўнях грамадства, адрозніваецца ад краіны да краіны. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа адрозніваццa. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль вашай партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай вашай партыі і растлумачыць, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як асноўныя ўзроўні прыняцця рашэнняў партыйнай арганізацыі звязаныя з грамадствам, у якім яна дзейнічае, і як яны працуюць у звязцы з ім, а таксама ўнутры — з арганізацыйнымі ўзроўнямі партыі.

Адрозненні могуць быць і на ўзроўні мясцовай арганізацыі. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да пэўнай мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Акрамя таго, могуць існаваць ніжэйшыя сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы, якія разам утвараюць мясцовую арганізацыю.

ФАКТЫ

Сацыял-дэмакраты ў Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўрадзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце) было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (Partidistrikt). Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **90 000 сяброў**
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Партыйная дэмакратыя і ўнутраныя дэмакратычныя працэсы

Уявіце, што вы толькі што сталі сябрам ці сяброўкай партыі. Вы пазнаёміліся з праграмай партыі, і вам падабаецца тое, за што яна выступае. Вам блізкае яе бачанне будучыні. Магчыма, вы ўжо пабывалі на некалькіх сходах, каб зразумець, як усё ўладкавана ў партыі. Якія пытанні ўзнікаюць у вас на гэтым этапе?

НЕКАЛЬКІ БАЗАВЫХ ПРЫНЦЫПАЎ 43



СХОД

ЗАЛА FOLKETS HUS
СКАНСЭН, СТАКГОЛЬМ

ЗАЛА СХОДАЎ У НАРОДНЫМ ДОМЕ (FOLKETS HUS) — МУЗЕЙ ПАД АДКРЫТЫМ НЕБАМ СКАНСЭН, СТАКГОЛЬМ

Хутчэй за ўсё, вы задаяцеся пытаннем, што трэба зрабіць, каб пайсці далей і больш актыўна ўключыцца ў працу партыі. А потым можаце спытаць: як мне змяніць нешта да лепшага? Што зрабіць, каб мае ўласныя погляды мелі большы ўплыў? І як вылучыцца кандыдатам на выбарах і дамагчыся кіраўнічай ролі ў партыі?

Усё гэта можа здавацца даволі складаным і незразумелым для новых сяброў, а часам гэтак жа складана і для тых, хто ўжо пэўны час актыўна працуе ў мясцовай арганізацыі. І гэта сведчыць пра тое, што патрэбныя ясныя і празрыстыя дэмакратычныя працэдуры прыняцця рашэнняў і выбару кіраўнікоў партыі.

Непазбежна, што ў партыі будуць і нефармальныя структуры. Размовы і дыскусіі ідуць увесь час, калі актыўныя сябры і выбраныя прадстаўнікі прыдумляюць ідэі і распрацоўваюць стратэгіі. Паміж людзьмі ўзнікаюць сеткі сувязяў. Калі спрабаваць усё гэта фармалізаваць, можна задушыць значную частку творчасці ў арганізацыі. Але занадта нефармальнае прыняцце рашэнняў таксама нясе рызыкі. Лёгка ўзнікаюць сеткі — часта з мужчын на кіраўнічых пасадах, — якія дамаўляюцца пра рашэнні ў сваім вузкім коле. У дэмакратычнай партыі рашэнні так прымацца не могуць. Менавіта таму фармальная ўнутраная дэмакратыя і структура прыняцця рашэнняў у партыі павінны быць празрыстымі і эфектыўнымі. Калі трэба прыняць рашэнне, неабходна прытрымлівацца ясных, празрыстых і зразумелых правілаў, каб і даўнія, і новыя сябры маглі зразумець, як яны могуць удзельнічаць і ўплываць.

Гэта таксама робіць прынятыя рашэнні яснымі і легітымнымі і змяншае рызыку непаразуменняў і неадназначнасцей, якія, у сваю чаргу, могуць прывесці да ўнутраных канфліктаў. Такім чынам, метады і правілы, якія могуць падавацца фармалістычнымі, насамрэч дапамагаюць павялічыць уплыў і згуртаванасць партыі. Яны таксама служаць бар'ерам супраць злоўжывання ўладай.

У наступных раздзелах мы разгледзім шэраг такіх метадаў і правілаў. Але перш чым паглыбіцца ў дэталі, мы хочам вылучыць некалькі базавых фактараў і прынцыпаў, ад якіх у самай сутнасці залежыць, як працуе ўнутраная дэмакратыя партыі.

Некалькі базавых прынцыпаў.

Уплыў сяброў

Сяброўства — ключ да ўсіх шырокіх дэмакратычных партый, і для партыйнай культуры важна, каб усе сябры адчувалі сябе аднолькава важнымі. Многія ўступаюць у партыю, бо хочуць падтрымаць яе, дапамагчы ёй стаць мацнейшай і забяспечыць, каб штодзённая праца партыі ішла гладка. Такія сябры гэтак жа важныя, як і тыя, хто бярэ на сябе больш адказныя выбарныя пасады. Асновай працэсаў прыняцця рашэнняў у дэмакратычнай партыі з'яўляецца прынцып «адзін сябар — адзін голас». Гэта значыць, што ўсе сябры павінны мець права ўдзельнічаць у прыняцці агульных рашэнняў пра палітыку і развіццё партыі. На сходах сяброў, якія прымаюць рашэнні, і на галасаваннях сяброў галасы ўсіх сяброў павінны быць роўнымі. Гэта таксама азначае, што ўсе сябры павінны мець права вылучаць кандыдатаў у кіраўніцтва партыі і што ўсе сябры маюць права балатавацца на выбарную пасаду.

Кіраўніцтва партыі — на нацыянальным, рэгіянальным або мясцовым узроўні — мае давер сяброў і таму атрымлівае свабоду дзейнічаць у межах дадзенай яму ролі. Аднак важна таксама, каб з сябрамі рэгулярна раіліся ў працэсе выпрацоўкі палітыкі — гэта значыць паміж агульнымі гадавымі сходамі (іх могуць называць проста гадавымі сходамі) і з'ездамі, на якіх выбіраецца кіраўніцтва партыі. Дэмакратычная партыя з народнай падтрымкай павінна заахвочваць бесперапынную, пастаянную дыскусію пра палітыку партыі і выбар яе кірунку. Гэта павінна быць рысай усёй арганізацыі і яе структуры прыняцця рашэнняў. Як мы ўжо бачылі, такі падыход таксама патрабуе празрыстасці і адкрытасці ва ўсёй арганізацыі і кіраўніцтва, якое сапраўды гатова слухаць.

Адказныя кіраўнікі — і сябры

Кожны, хто ўступае ў партыю, робіць гэта добраахвотна. Тое, наколькі хтосьці хоча ўключыцца ў працу партыі і ці хоча заняць выбарную пасаду ў праўленні або іншым органе, таксама справа добраахвотная. Той, хто бярэ на сябе такую ролю, павінен заўсёды памятаць, што як выбраны прадстаўнік дзейнічае ад імя арганізацыі. Калі такі чалавек робіць заявы і праводзіць палітычную лінію, ён робіць гэта не як прыватная асоба, а як прадстаўнік сяброў. Гэта патрабуе адкрытага і празрыстага кіраўніцтва. Паміж выбраным прадстаўніком і тымі, хто выбраў яго на гэтую ролю, павінен ісці пастаянны дыялог. Як выбраны прадстаўнік вы заўсёды павінны ясна паказваць, у прыняцці якіх рашэнняў удзельнічаеце і чым кіруецеся.

Сябры, у сваю чаргу, павінны разумець, што бываюць сітуацыі, калі выбраным прадстаўнікам даводзіцца дзейнічаць, не маючы магчымасці параіцца з усімі інстанцыямі партыі.

Сучасная палітыка часта патрабуе хуткасці. Менавіта таму празрыстасць так важная. Павінна быць магчыма растлумачыць і абгрунтаваць рашэнні, нават калі

іх прынялі хутка і калі прыняць іх было цяжка.

Прадстаўнічасць

Грамадствы заўсёды складаюцца са шматграннай тканіны асоб, груп, супольнасцей і калектыўных ідэнтычнасцей. Сюды можа ўваходзіць усё — ад сацыяльнага класа і этнічнай прыналежнасці да полу і сэксуальнай арыентацыі. Часам партыі і рухі ўзнікаюць таму, што хочуць прадстаўніцтва для гэтых ідэнтычнасцей. Рабочы рух першапачаткова быў менавіта такім рухам — ён імкнуўся даць рабочаму класу голас у грамадскім жыцці. З таго часу гэтае імкненне пашырылася. Сёння сацыял-дэмакраты хочуць даць голас большай колькасці груп — моладзі, жанчынам і маргіналізаваным групам. Партыя хоча быць яшчэ шырэйшай масавай партыяй, якая змагаецца за роўнасць, свабоду і салідарнасць. Важна, каб гэтая мэта адлюстроўвалася і ў тых, хто прадстаўляе партыю вонкі. Перш за ўсё гаворка пра тое, каб усе людзі мелі аднолькавае права быць пачутымі і адчуваць, што яны прадстаўлены ў палітыцы. Але гаворка і пра тое, наколькі цяжка партыі, якую кантралююць прадстаўнікі толькі адной групы грамадства — няхай гэта мужчыны, адна этнічная група, людзі пэўнага ўзросту або людзі толькі з адной часткі краіны, — быць той шырокай народнай партыяй, якой хочуць быць сацыял-дэмакраты.

Калектыўнае кіраўніцтва

Калі людзі думаюць пра партыю, яны часта думаюць і пра яе лідара. Або, магчыма, пра старшыню мясцовай ці рэгіянальнай партыйнай арганізацыі. Гэта непазбежна. Старшыня — гэта той, хто часцей за ўсіх выступае ад імя партыі вонкі. Аднак кожны сябар праўлення нясе кіраўнічую адказнасць за ўсю арганізацыю.

Кожны з іх быў выбраны на сваю ролю. Таму іх адказнасць — калектыўная. Гэта значыць, што прынятыя рашэнні — гэта рашэнні ўсяго праўлення, і ўсім сябрам праўлення даручана данесці паведамленні і справы, пра якія праўленне дамовілася.

Для гэтага ёсць некалькі прычын. Як мінімум гаворка пра тое, каб быць актыўным сябрам праўлення. Трэба быць у курсе пытанняў, удзельнічаць у абмеркаваннях і рабіць свядомы выбар. Калі нешта ідзе не па плане, не атрымліваецца або церпіць няўдачу, нельга сказаць, што вінаваты нейкі асобны сябар праўлення. Той, каму даручана выканаць задачу або прадстаўляць праўленне ў нейкай справе, павінен таксама адчуваць, што за ім стаіць усё праўленне.

Павага да сумесна прынятых рашэнняў

Тое, што партыя мае федэратыўную структуру, азначае, што рашэнні ў арганізацыі прымаюцца знізу ўверх. Гэта важна для дэмакратыі сяброў. Але паміж рознымі ўзроўнямі партыі не павінна быць занадта вялікіх адрозненняў у паведамленнях, палітычных пазіцыях або ў абліччы партыі. Выбаршчыкі павінны пазнаваць партыю, у якім бы кантэксце яны з ёй ні сутыкаліся. Партыя найбольш здаровая, калі застаецца адкрытай для свабоднай дыскусіі і крытыкі і пры гэтым знаходзіць форму, у якой не выглядае занадта раздробленай. І сябры, і кіраўнікі партыі павінны паважаць правілы партыі, сумесныя рашэнні і спосабы працы.

Палітыка, дзе давер — галоўнае

У рэшце рэшт палітычныя ролі ў партыі трымаюцца на даверы, а ў палітыцы давер — галоўнае. Кіраўнікі на ўсіх узроўнях арганізацыі павінны памятаць, што іх кіраўніцтва залежыць ад даверу, які ім аказалі сябры.

У дэмакратычнай партыйнай арганізацыі кіраўніцтва на ўсіх узроўнях павінна рэгулярна пераабірацца. Сябры маюць права патрабаваць справаздачы і адклікаць свой давер, калі лічаць, што выбраны кіраўнік не справіўся з працай так, як чакалася, або калі мяркуюць, што ў будучыні хтосьці іншы справіцца лепш. Рэгулярнае абнаўленне кіраўніцтва на ўсіх узроўнях партыі важнае. Новыя думкі і ідэі неабходныя, калі партыя хоча ісці ў нагу з падзеямі ў свеце і не застойвацца — ні палітычна, ні арганізацыйна. Важна таксама паказваць выбаршчыкам, што партыя здольная абнаўляцца.

З другога боку, добра захоўваць вопыт і веды. Кожная партыя павінна знаходзіць баланс паміж перавагамі, якія дае наладжаная праца, і энергіяй і новымі людзьмі, якія з'яўляюцца, калі на ролю прыходзіць хтосьці новы. Калі мяняць кіраўнікоў занадта часта, губляюцца веды, і выбаршчыкам будзе цяжэй пазнаваць прадстаўнікоў партыі. Калі мяняць іх занадта рэдка, партыю будуць успрымаць як састарэлую і стомленую.

Самае галоўнае — каб ніводзін кіраўнік у партыі не ўспрымаў сваю ролю як нешта само сабой зразумелае. Выбарную пасаду даюць на даверы, і таму выконваць яе трэба з павагай да тых, хто гэты давер аказаў.

Не забывайце пра партыйную культуру

Многія раздзелы гэтага матэрыялу прысвечаныя фармальным структурам, неабходным для выбару кіраўнікоў і выпрацоўкі палітыкі. Яны пра тое, як праводзіць сходы, як працаваць у праўленнях і як дэмакратычна прымаць палітычныя і кадравыя рашэнні пра палітычны кірунак.

Акрамя таго, кожная партыя, якая імкнецца быць жывой сілай у грамадстве з вялікай колькасцю актыўных сяброў, павінна ўважліва ставіцца да ўнутранай культуры партыі і духу супрацоўніцтва. Гаворка пра тое, як мы ставімся адно да аднаго ў штодзённай партыйнай працы. Пра тое, якія нормы і каштоўнасці вызначаюць наша стаўленне адно да аднаго і атмасферу, якую мы ствараем у арганізацыі. Апошні раздзел гэтага модуля разглядае гэта больш падрабязна.

2 Працэсы прыняцця рашэнняў у партыі: патрэба ў ясных структурах прыняцця рашэнняў

Дэмакратычная партыя мае ясную структуру прыняцця рашэнняў. Гэта дазваляе партыі эфектыўна і ўмела прымаць рашэнні, весці сваю дзейнасць і займаць пазіцыю па палітычных пытаннях. Гэта таксама дае сябрам партыі магчымасць сачыць за працэсам прыняцця рашэнняў і разумець, як яны могуць на яго ўплываць.

АРГАНІЗАЦЫЙНЫЯ ЎЗРОЎНІ ПРЫНЯЦЦЯ РАШЭННЯЎ І СУВЯЗІ ПАМІЖ ІМІ 47

ПАРТЫЯ І ЯЕ ПРАДСТАЎНІКІ Ў ВЫБАРНЫХ ОРГАНАХ 52

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 53



«НА ШАЛЯХ ЧЫРВОНЫХ»: КАРЫКАТУРА АЛЕКСА ФЕДЭРЛЕЯ НА З'ЕЗД САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ФІНЛЯНДЫІ Ў ОУЛУ, 1906

Такая сістэма ўмацоўвае легітымнасць рашэнняў, якія прымае партыя, і тым самым змяншае рызыку неадназначнасці, канфліктаў і злоўжывання ўладай.

Хоць часам такая структура можа здавацца залішне фармальнай, па сутнасці яна забяспечвае яснасць і трывалую аснову для супрацоўніцтва і канструктыўнага дыялогу ў партыі.

Мэта ў тым, каб структура прыняцця рашэнняў у партыі абапіралася на ўдзел і ўплыў яе сяброў. Але вырашаць усе пытанні штодзённай палітыкі праз маштабныя галасаванні сяброў непрактычна. Сённяшняя палітычная рэальнасць часта патрабуе ад партыі спрытнасці і гнуткасці. Акрамя таго, праграмы і палітыку часта даводзіцца ўзгадняць з іншымі партыямі, а гэта патрабуе кампрамісаў і дамоўленасцей.

Таму на практыцы неабходна дэлегаваць уладу ад сяброў на больш высокія ўзроўні партыі, праўленням і выбраным прадстаўнікам. Гэта азначае, што на гэтых узроўнях патрэбныя апісанні роляў і дзейсныя, дэмакратычныя спосабы працы.

Наколькі гэта магчыма, структуры прыняцця рашэнняў у партыі павінны адлюстроўваць, як улада ў партыі размеркавана насамрэч. Няма сэнсу мець фармальную структуру, якая не паказвае, як рашэнні прымаюцца на практыцы. Аднак і тут важна падкрэсліць, што статут партыі і фармальныя рашэнні не могуць ва ўсіх дэталях ахапіць і ўлічыць усе сітуацыі, якія ўзнікаюць у штодзённым прыняцці рашэнняў у партыі.

Галоўнае — каб асновы былі ясныя, а працэс прыняцця рашэнняў — празрысты і адкрыты. Павінна быць зразумела, хто дзе ў партыі прымае рашэнні і на чыёй падставе. Павінна быць зразумела, хто нясе адказнасць.

Пытанне адказнасці надзвычай важнае. Той, хто прызначае чалавека ў праўленне або на іншую выбарную пасаду, заўсёды павінен мець магчымасць спытаць з яго. Такім чынам, у дэмакратычнай федэратыўнай партыі адказнасць размяркоўваецца ў арганізацыі знізу ўверх. Праўленне партыі і старшыня партыі адказваюць перад наступным з'ездам, гэта значыць, іх праца за мінулыя гады падлягае ацэнцы на з'ездзе. Такая ж структура ўлады дзейнічае на рэгіянальным і мясцовым узроўнях.

Структура шырокай і дэмакратычнай масавай партыі павінна таксама быць уключальнай і заахвочваць да ўдзелу. Павінны існаваць каналы для рэгулярнай зваротнай сувязі паміж выбранымі прадстаўнікамі і сябрамі, а таксама для размоў і дыялогу паміж рознымі ўзроўнямі арганізацыі і паміж рознымі групамі, каб моладзь, жанчыны і маргіналізаваныя групы таксама мелі голас у палітыцы партыі.

Трэба таксама памятаць, што структура прыняцця рашэнняў у партыі павінна аднолькава добра працаваць і ва ўрадзе, і ў апазіцыі. Партыя павінна стаяць на ўласных нагах і дзейнічаць як самастойны рух з актыўнымі сябрамі, якія адчуваюць, што могуць мець голас.

Арганізацыйныя ўзроўні: прыняцце рашэнняў і сувязі паміж імі.

Дэмакратычная партыя, якая мае прадстаўнікоў і вядзе дзейнасць па ўсёй краіне, мае шэраг фармальных пляцовак і органаў для прыняцця рашэнняў. У іх увесь час ідуць дыскусіі, перамовы і ўзгадненне нацыянальных, рэгіянальных і мясцовых парадкаў дня партыі.

Пры такой колькасці дыскусій і рашэнняў важна, каб сябры маглі сачыць за гэтымі дэмакратычнымі працэсамі і разумець іх. Структура прыняцця рашэнняў у партыі і асноўны парадак дэлегавання паўнамоцтваў замацаваныя ў статуце і абапіраюцца на арганізацыйную структуру партыі. У федэратыўнай партыі рашэнні і адказнасць ідуць у арганізацыі знізу ўверх. Ніжэйшыя ўзроўні і сябры павінны мець магчымасць патрабаваць справаздачы ад сваіх прадстаўнікоў, што стаяць вышэй у структуры. Для праўлення партыі і старшыні партыі гэта азначае, што з'езд даверыў ім выконваць іх ролі і што іх справаздачнасць перад з'ездам падлягае ацэнцы з боку з'езда.

З'езд

З'езд — вышэйшы орган прыняцця рашэнняў партыі. Сябры прызначаюць дэлегатаў на з'езд, і ўсе часткі арганізацыі абавязаны выконваць рашэнні з'езда пра кірунак партыі. Гэта датычыць усіх узроўняў арганізацыі: кіраўніцтва партыі і розных парламенцкіх фракцый, якія дзейнічаюць ад імя партыі.

З'езд прымае рашэнні пра статут і праграму партыі. Ён разглядае палітычныя пытанні і прапановы, якія паступілі ад сяброў. З'езд выбірае нацыянальнае кіраўніцтва партыі (старшыню партыі, сакратара партыі, праўленне партыі і выканаўчы камітэт) і прызначае вылучэнчую камісію перад наступным з'ездам, а таксама праграмную камісію і рэвізораў.

Важнае пытанне — парадак дня з'езда. Праўленне партыі рыхтуе праект парадку дня і рэгламенту, але канчаткова зацвярджае іх з'езд. І тут апошняе слова належыць прадстаўнікам сяброў.

Сябры могуць накіроўваць на з’езд свае палітычныя прапановы. Сацыял-дэмакратычныя мясцовыя арганізацыі таксама могуць уносіць прапановы на з’езд, як і праўленні партыйных акруг. Прапановы на з’езд могуць уносіць таксама праўленне партыі, яго выканаўчы камітэт і праграмная камісія, прызначаная з’ездам.



ПРАТАКОЛ З’ЕЗДА САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ГЕРМАНІІ Ў КЁЛЬНЕ, 22–28 КАСТРЫЧНІКА 1893 ГОДА

Перш чым з’езд прыме рашэнне па прапанове, яе абмяркоўвае праўленне партыі і прапануе з’езду добра абгрунтаваную пазіцыю па ёй.

Рашэнні з’езда могуць быць вельмі высокага, стратэгічнага ўзроўню або вельмі канкрэтнымі і практычнымі. Як вышэйшы орган прыняцця рашэнняў з’езд сам вырашае, наколькі шырокімі або падрабязнымі павінны быць яго рашэнні. Але чым больш падрабязныя рашэнні, тым цяжэй партыі можа быць спраўляцца з палітычнай рэальнасцю, якая ўвесь час мяняецца. З другога боку, занадта агульныя рашэнні могуць прывесці да таго, што паміж з’ездамі кіраўніцтва партыі будзе тлумачыць іх так, што сябрам партыі гэта можа не спадабацца. Як і ў многім іншым, гаворка пра тое, каб знайсці добры баланс паміж занадта канкрэтнымі рашэннямі і занадта расплывістымі і тэарэтычнымі.

Кантрольная роля з’езда

Дэлегаты могуць ацэньваць працу кіраўніцтва партыі ў сваіх пытаннях і выступах на з’ездзе. Калі трэба выбраць новае кіраўніцтва партыі, правяраецца давер да тых, хто кіраваў партыяй у перыяд да з’езда.

Акрамя таго, у з’езда ёсць два фармальныя і важныя інструменты кантролю.

Адзін з іх — рэвізоры. З’езд выбірае рэвізораў і запасных рэвізораў, якія правяраюць рахункі і штогод прадстаўляюць справаздачу на гадавым сходзе, які праводзіць праўленне партыі. Задача рэвізораў — праверыць фінансы праўлення партыі, каб устанавіць, ці былі выкананы належныя працэдуры і ці выкарыстоўваліся рэсурсы партыі ў адпаведнасці з рашэннямі, прынятымі паміж з’ездамі.

Другі інструмент кантролю — кантрольная камісія. Яе выбірае з’езд, і яна працуе да наступнага з’езда, каб прадставіць ацэнку таго, ці выконвалі кіраўніцтва партыі і праўленне партыі рашэнні папярэдняга з’езда. Камісія збірае і ацэньвае справаздачы рэвізораў, збірае пытанні і меркаванні ад партыйных акруг, а таксама ўздымае ўласныя пытанні.

Важна, каб тыя, каго выбіраюць рэвізорамі або сябрамі кантрольнай камісіі, самі не ўваходзілі ў праўленні, якія яны павінны правяраць.

Праўленне партыі таксама павінна прадставіць з’езду справаздачу пра працу за час сваіх паўнамоцтваў. Гэтая справаздача павінна ўключаць і справаздачу сацыял-дэмакратычнай фракцыі ў парламенце. Вядома, у розных краінах гэта будзе выглядаць не зусім аднолькава. Галоўнае тут — каб існаваў інструмент, праз які фракцыі партыі ў дэмакратычна выбраных парламентах можна было прыцягнуць да адказнасці перад партыяй у цэлым.

Сябар і мясцовы ўзровень

Калі вы ўступаеце ў партыю, вы становіцеся сябрам мясцовай арганізацыі. Адказнасць за тое, каб арганізоўваць сяброў і ўключаць іх у дзейнасць партыі, ляжыць на гэтым узроўні. Менавіта тут адбываецца большая частка нізавой камунікацыі партыі з грамадзянамі і выбаршчыкамі. Менавіта тут людзі знаходзяць кантакт адно з адным і гавораць пра тое, што грамадзяне думаюць пра падзеі на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях. Гэтыя размовы павінны потым уплываць на развіццё палітыкі партыі на ўсіх узроўнях.

Мясцовая арганізацыя вырашае, хто будзе кандыдатамі партыі на мясцовых выбарах, з якой праграмай партыя пойдзе на мясцовыя выбары і якую пазіцыю яна зойме па бягучых мясцовых палітычных пытаннях. Яна таксама вылучае кандыдатаў на выбарныя пасады партыі на рэгіянальным і нацыянальным узроўнях. Пра гэтыя вылучэнні паведамляюць рэгіянальнай партыйнай арганізацыі.

Паколькі партыйная арганізацыя федэратыўная, кожная мясцовая арганізацыя партыі мае права сама вызначаць свае палітычныя прыярытэты. Яна можа самастойна вырашаць, якія пытанні хоча прасоўваць унутры партыі і як хоча ўдзельнічаць у працы рэгіянальнага і нацыянальнага ўзроўняў партыі і ўплываць на іх. Разам з тым усе ўзроўні арганізацыі нясуць агульную адказнасць за выкананне сумесных рашэнняў

з'езда і праўлення партыі, а таксама канферэнцыі акругі і праўлення акругі, каб палітыка партыі і яе паведамленні выбаршчыкам заставаліся паслядоўнымі.

Мясцовая арганізацыя збіраецца раз на год на агульны гадавы сход, які з'яўляецца вышэйшым органам прыняцця рашэнняў на мясцовым узроўні партыі. На гэтым гадавым сходзе выбіраюцца старшыня, праўленне, вылучэнчая камісія і рэвізоры. Усе сябры маюць права пісаць і ўносіць на гадавым сходзе прапановы па арганізацыйных і палітычных пытаннях, а таксама ўдзельнічаць у галасаванні па кандыдатурах. Галасаванне адкрытае, і ніхто з сяброў не можа перадаць свой голас іншаму. Галасаванне па кандыдатурах праводзіцца тайна, бюлетэнямі, калі гэтага патрабуе хоць адзін удзельнік сходу.

На гадавым сходзе таксама выбіраюцца рэвізоры. Яны правяраюць фінансы партыі і прадстаўляюць справаздачу пра тое, што ўсё рабілася ў адпаведнасці з належнымі працэдурамі і што праўленне на працягу года выконвала рашэнні гадавога сходу і сходаў сяброў, а таксама ўласныя рашэнні. Калі рэвізоры лічаць, што так і было, яны прапануюць вызваліць праўленне, якое працавала на працягу года, ад адказнасці. Як мы ўжо адзначалі, недапушчальна, каб тыя, каго прызначылі рэвізорамі, адначасова ўваходзілі ў органы, якія яны правяраюць.

ФАКТЫ

Як выбіраюцца дэлегаты?

Выбары дэлегатаў на з'езд пачынаюцца з таго, што праўленне партыі не пазней чым за шэсць месяцаў да з'езда вызначае выбарчыя акругі. Пасля гэтага выбары дэлегатаў пачынаюцца не раней чым за пяць і не пазней чым за тры месяцы да з'езда.

Балатавацца могуць усе сябры, а сам выбарчы працэс праводзіць мясцовая арганізацыя. Выбары могуць праходзіць па пошце або праз электроннае галасаванне. Мясцовая арганізацыя вырашае гэта сама. Правілы галасавання вызначае праўленне акругі.

Той, хто галасуе, павінен мець магчымасць пацвердзіць, што заплаціў сяброўскія ўнёскі партыі не пазней чым за два тыдні да пачатку галасавання. Праўленне акругі адказвае за падлік галасоў, і дэлегатам выбіраецца той, хто атрымаў найбольш галасоў. Для дэлегатаў ад партыйнай акругі выбіраюцца таксама запасныя — гэта кандыдаты, якія атрымалі найбольш галасоў пасля выбраных дэлегатаў. Дэлегаты, выбраныя на чарговы з'езд, застаюцца дэлегатамі аж да наступнага чарговага з'езда. Іншымі словамі, калі склікаецца пазачарговы з'езд, на ім працуе той самы дэлегат, што і на папярэднім чарговым з'ездзе.

Сходы сяброў павінны праводзіцца рэгулярна на працягу года. На гэтых сходах сябры мясцовай арганізацыі могуць удзельнічаць у рашэннях, якія рэгулярна ўзнікаюць у палітычнай і арганізацыйнай дзейнасці партыі паміж гадавымі сходамі, і ўплываць на іх.

Калі гадавы сход або сходы сяброў мясцовай арганізацыі не праходзяць, вышэйшым органам прыняцця рашэнняў мясцовай арганізацыі з'яўляецца праўленне. Праўленне павінна дзейнічаць у адпаведнасці са статутам і рашэннямі з'езда, канферэнцыі акругі, гадавога сходу мясцовай арганізацыі і сходаў сяброў. Кіруючыся гэтым, праўленне павінна тлумачыць рашэнні сяброў у дачыненні да штодзённай палітыкі і таго, што адбываецца ў свеце.

Рэгіянальны ўзровень прыняцця рашэнняў

У Швецыі рэгіянальны ўзровень партыі называецца партыйнымі акругамі. Межы партыйных акруг звычайна супадаюць са шведскімі выбарчымі акругамі на агульных выбарах у нацыянальны парламент і са шведскімі адміністрацыйнымі рэгіёнамі, якія адказваюць за ахову здароўя, інфраструктуру, адукацыю і да т. п. Таму партыйныя акругі адказваюць за каардынацыю палітыкі партыі і прызначэнне кандыдатаў у свае рэгіянальныя парламенты, а таксама ў нацыянальны парламент.

Партыйныя акругі складаюцца з усіх асноўных мясцовых арганізацый партыі ў рэгіёне. Менавіта партыйныя акругі каардынуюць палітыку і пазіцыі мясцовых арганізацый і прасоўваюць іх на нацыянальным узроўні партыі: на з'ездзе і ў праўленні партыі. Усе мясцовыя арганізацыі маюць права накіроўваць дэлегатаў на штогадовую канферэнцыю акругі паводле колькасці сваіх сяброў. Усе сябры партыйнай акругі маюць права вылучаць кандыдатаў у дэлегаты, а потым дэлегатаў выбіраюць на сходзе сяброў мясцовай арганізацыі.

Усе сябры таксама маюць права ўносіць палітычныя і арганізацыйныя прапановы на канферэнцыю акругі праз свае мясцовыя арганізацыі. Мясцовыя арганізацыі таксама маюць права ўносіць на канферэнцыі акруг уласныя прапановы, нават калі ніхто з сяброў асабіста такую прапанову раней не ўносіў.

Затым менавіта штогадовая канферэнцыя акругі вызначае палітычны кірунак і арганізацыйнае развіццё партыйнай акругі і выбірае праўленне партыйнай акругі, вылучэнчую камісію і рэвізораў.

Пасля гэтага да наступнай канферэнцыі акругі вышэйшым органам прыняцця рашэнняў партыйнай акругі з'яўляецца праўленне. Яно адказвае за тлумачэнне і выкананне рашэнняў канферэнцыі акругі, а таксама за прыняцце рашэнняў і прасоўванне парадку

дня партыі ў цэлым. Калі партыйная акруга хоча, яна можа таксама прызначыць на канферэнцыі акругі выканаўчы камітэт. Гэты камітэт збіраецца часцей, чым само праўленне, і займаецца большай часткай штодзённай працы партыі, часта разам з сакратарыятам з партыйных работнікаў і палітычна прызначаных супрацоўнікаў. Выканаўчы камітэт падсправаздачны праўленню, а праўленне, у сваю чаргу, — канферэнцыі акругі.

> Усе сябры таксама маюць права ўносіць палітычныя і арганізацыйныя прапановы на канферэнцыю акругі праз свае мясцовыя арганізацыі.

Прапанова — ад ідэі да з'езда

Як сябар партыі вы заўсёды маеце права ўносіць на з'езд палітычныя або арганізацыйныя прапановы. Перш чым трапіць на з'езд, прапанова павінна прайсці іншыя ўзроўні партыйнай арганізацыі. Гэта значыць, што спачатку яе трэба падаць у мясцовую арганізацыю. Мясцовая арганізацыя разглядае прапанову на гадавым сходзе або на сходзе сяброў, дзе кожны можа выказаць меркаванне пра прапанову сябра. Калі сход галасуе за прапанову, уся мясцовая арганізацыя падтрымлівае яе і перадае на штогадовую канферэнцыю акругі. Калі сход сяброў мясцовай арганізацыі галасуе супраць, прапанова ўсё роўна паступае на канферэнцыю акругі, але без падтрымкі мясцовай арганізацыі.

Калі канферэнцыя акругі галасуе за прапанову, яе падтрымлівае ўся рэгіянальная арганізацыя, і прапанова накіроўваецца на з'езд. Калі большасць на канферэнцыі акругі галасуе супраць, прапанова ідзе на з'езд проста як прапанова сябра. Само сабой зразумела, што асобнаму сябру цяжэй дамагчыся, каб яго прапанову пачулі на з'ездзе, калі яна спачатку не атрымала падтрымкі на ўзроўні мясцовай арганізацыі і партыйнай акругі.

Калі канферэнцыя акругі незадаволеная працай за год, яна можа змяніць склад праўлення, а ў выпадку сур'ёзных парушэнняў — адмовіцца вызваляць праўленне, якое сыходзіць, ад адказнасці. Такія ж умовы і такая ж адказнасць дзейнічаюць на ўзроўні мясцовай арганізацыі і на нацыянальным узроўні.

Сацыял-дэмакратычная фракцыя ў рэгіянальным парламенце таксама павінна прадстаўляць канферэнцыі акругі справаздачу пра сваю працу за год. Важна, каб гэтыя выбраныя прадстаўнікі партыі былі падсправаздачныя сябрам партыйнай акругі.

Акруга можа таксама праводзіць раду акругі раз на год або тады, калі гэта неабходна. Яе мэта — рэгулярна інфармаваць мясцовыя арганізацыі, якія маюць права накіроўваць дэлегатаў паводле той жа колькаснай мадэлі, што і на канферэнцыю акругі. Рада акругі не прымае канчатковых рашэнняў — яна хутчэй пляцоўка для палітычнай размовы і інфармавання па бягучых пытаннях.

Выбар кандыдатаў на агульных выбарах

Працэс выбару тых, хто прадстаўляе партыю ў выбарных органах, — ключавое пытанне для партыі. Часта менавіта гэтыя людзі становяцца публічным абліччам партыі для выбаршчыкаў, і менавіта яны маюць значны рэальны палітычны ўплыў на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях. І тут структура федэратыўная. Улада ідзе ў арганізацыі знізу ўверх. Усе сябры маюць права вылучаць кандыдатаў на палітычныя пасады і ўдзельнічаць у прыняцці рашэння, калі гэтых кандыдатаў выбіраюць.

Прадстаўнікі ў мясцовых парламентах (муніцыпальных саветах)

Калі, як у Швецыі, мясцовую арганізацыю складаюць суполкі і клубы, менавіта яны вылучаюць кандыдатаў на мясцовыя выбары. Затым вылучэнчая камісія мясцовай арганізацыі рыхтуе прапанову, якую прадстаўляюць на сходзе сяброў. Пасля гэтага сход вырашае, хто будзе кандыдатамі партыі на мясцовых выбарах.

Важна адрозніваць партыйную арганізацыю як частку грамадзянскай супольнасці і партыю як частку парламенцкай структуры. Нярэдка тыя, хто займае кіраўнічыя пасады ў мясцовай арганізацыі, з'яўляюцца таксама галоўнымі прадстаўнікамі партыі ў мясцовым парламенце. Але так не абавязкова павінна быць. Наадварот, у многіх краінах гэтыя дзве функцыі прынята раздзяляць. Ёсць старшыня мясцовай партыйнай арганізацыі і ёсць лідар (старшыня) партыйнай фракцыі. Гэта паказвае выбаршчыкам і грамадзянам, што партыя — не проста частка механізму ўлады.

Прадстаўнікі ў рэгіянальных парламентах

Кандыдатаў у рэгіянальныя парламенты вылучаюць мясцовыя арганізацыі. Гэтыя вылучэнні накіроўваюцца ў праўленне акругі, якое складае спіс і выконвае тут ролю вылучэнчай камісіі. Затым праўленне ўносіць прапанову на канферэнцыю акругі, якая праводзіцца перад агульнымі выбарамі; на ёй гэтых кандыдатаў прадстаўляюць выбаршчыкам, і яны балатуюцца ў рэгіянальны парламент. Партыйныя акругі могуць таксама праводзіць асобную канферэнцыю, адзіным пытаннем парадку дня якой з'яўляецца выбар кандыдатаў на выбары.

І тут сацыял-дэмакратычныя партыі часта раздзяляюць ролю старшыні партыйнай акругі і ролю лідара (старшыні) партыйнай фракцыі ў рэгіянальным парламенце. Старшыня партыйнай акругі кіруе арганізацыяй. Лідарам (старшынёй) рэгіянальнай фракцыі павінен быць кандыдат, які найлепш умее прадстаўляць партыю ў пытаннях, за якія адказвае рэгіянальны парламент.

Прадстаўнікі ў нацыянальным парламенце

І тут усе сябры могуць удзельнічаць у вылучэнні праз свае мясцовыя арганізацыі. Пры мажарытарнай сістэме з аднамандатнымі акругамі кандыдата звычайна прызначае партыйная арганізацыя адпаведнай выбарчай акругі. Часам гэта адбываецца пасля прапаноў нацыянальнага або рэгіянальнага ўзроўню партыі ці кансультацый з імі.

У Швецыі дзейнічае сістэма прапарцыйнага прадстаўніцтва ў буйных выбарчых акругах. Гэта значыць, што замест асобных кандыдатаў ёсць партыйныя спісы.

Паколькі выбарчая акруга ў *Рыксдаг* (нацыянальны парламент Швецыі) мае тыя ж межы, што і партыйная акруга, менавіта партыйныя акругі адказваюць за складанне гэтых спісаў. На сходах сяброў мясцовыя арганізацыі вырашаюць, каго вылучыць, і накіроўваюць свае вылучэнні ў праўленне партыйнай акругі. Менавіта праўленне партыйнай акругі выконвае ролю вылучэнчай камісіі і складае спіс кандыдатаў. Затым гэты спіс зацвярджаецца на канферэнцыі акругі, якая праводзіцца за некалькі месяцаў да агульных выбараў, або на асобнай канферэнцыі партыйнай акругі, скліканай для гэтага.

На нацыянальным узроўні часцей бывае, што адзін і той жа чалавек з'яўляецца старшынёй партыі і галоўным прадстаўніком партыі ў Рыксдагу. Аднак калі партыя ва ўрадзе, яе фракцыю ў *Рыксдагу* ўзначальвае не старшыня партыі, а хтосьці іншы.

Нацыянальны ўзровень прыняцця рашэнняў

Каб кіраваць партыяй паміж з'ездамі і актыўна працаваць у палітыцы і з арганізацыяй, з'езд дэлегуе паўнамоцтвы праўленню партыі і выканаўчаму камітэту.

Праўленне партыі

Праўленне партыі падсправаздачнае з'езду і з'яўляецца вышэйшым органам прыняцця рашэнняў партыі, калі з'езд не праходзіць. Яно адказвае за каардынацыю і нацыянальную працу партыі паміж з'ездамі, прызначае скарбніка партыі і зацвярджае парадак дэлегавання паўнамоцтваў як для праўлення партыі, так і для выканаўчага камітэта.

Праўленне партыі — пляцоўка для шырокіх палітычных дыскусій, а таксама для абмеркавання практычных пытанняў працы і арганізацыі. Гэта пляцоўка, дзе прадстаўнікі з усёй краіны і з асацыяваных арганізацый партыі збіраюцца, каб абмеркаваць бягучыя палітычныя пытанні. Тут можна выказаць палітычныя рознагалоссі, правесці перамовы і прыняць рашэнні пра лінію партыі. Гэта пляцоўка, дзе кіраўніцтва партыі можа рэгулярна падтрымліваць сувязь з партыйнай арганізацыяй на нацыянальным узроўні і тлумачыць, чаму яно заняло тыя ці іншыя пазіцыі, а сябры праўлення партыі з розных частак краіны маюць магчымасць выказаць свае погляды.

Як часта збіраецца праўленне партыі, вырашае выканаўчы камітэт. Калі пасяджэння патрабуюць не менш за пяць сяброў праўлення партыі, яно павінна адбыцца. На практыцы праўленне партыі звычайна збіраецца раз на месяц, а таксама на гадавы сход. Гадавы сход разглядае фінансавыя пытанні і іншыя пытанні, якія павінны быць у парадку дня гадавога сходу, хоць, вядома, без галасавання па кандыдатуры старшыні ці на падобныя пасады. Гэтыя пытанні заўсёды вырашае з'езд.

Выканаўчы камітэт

Выканаўчы камітэт — гэта рабочая група ўнутры праўлення партыі. Яго таксама прызначае з'езд. Ён адказвае за аператыўнае кіраванне палітыкай і дзейнасцю партыі і звычайна збіраецца часцей, чым праўленне партыі.

У канчатковым выніку выканаўчы камітэт адказвае за тое, каб рашэнні з'езда і праўлення партыі сапраўды выконваліся. Тут жа рашэнні з'езда тлумачацца ў дачыненні да штодзённай палітычнай і арганізацыйнай працы. Калі гаворка ідзе пра пытанні, звязаныя з працай нацыянальнага парламента, у дыялог трэба ўключаць і парламенцкую фракцыю.

Нацыянальныя джэнтльменскія пагадненні

Праўленне партыі і яго сакратарыят рэгулярна праводзяць інфармацыйныя сустрэчы з вышэйшымі функцыянерамі партыі ад кожнай партыйнай акругі або са старшынямі ўсіх партыйных акруг, каб дапамагаць ім. Гэтыя сустрэчы важныя, бо шмат пытанняў кансультатыўнага або дэталёвага характару не ўпісваюцца ў больш фармальную структуру прыняцця рашэнняў. Таму, хоць гэтыя сустрэчы ў фармальным сэнсе не з'яўляюцца пасяджэннямі, якія прымаюць рашэнні, удзельнікі ад партыйных акруг маюць права заключаць з іншымі ўдзельнікамі джэнтльменскія пагадненні (пагадненні «на словах») і часта вязуць дадому пытанні, па якіх трэба прыняць рашэнне ў іх партыйных акругах. Такім чынам, гэтыя рэгулярныя сust-

рэчы і брыфінгі з усімі рэгіянальнымі партыйнымі арганізацыямі даюць добры канал сувязі па пытаннях штодзённай працы партыі.

ФАКТЫ

Парадак дэлегавання паўнамоцтваў

У дадатак да статута можа быць разумна мець парадак дэлегавання паўнамоцтваў для розных узроўняў і функцый у партыі. Хоць ён і не мае такой жа вагі, як статут, гэта карысны інструмент, які дапамагае кожнаму ўзроўню арганізацыі дакладней вызначыць ролі і размеркаванне ўлады на гэтым узроўні.

Напрыклад, парадак дэлегавання паўнамоцтваў можа рэгуляваць:

- абавязкі і паўнамоцтвы праўлення партыі і выканаўчага камітэта;
- абавязкі і паўнамоцтвы старшыні партыі;
- абавязкі і паўнамоцтвы скарбніка партыі.

Ён павінен заставацца ў межах статута, а больш дэталёвыя сферы адказнасці можна дадаваць па меры патрэбы. Чым яснейшы парадак дэлегавання паўнамоцтваў, тым менш месца для неадназначнасці ў тым, хто за што адказвае.

Вось прыклад парадку дэлегавання паўнамоцтваў праўлення партыі ў нацыянальным кіраўніцтве партыі:

1. Праўленне партыі (ПП)

Праўленне партыі кіруе дзейнасцю партыі ў адпаведнасці з праграмай і статутам партыі і рашэннямі з'езда. Яно з'яўляецца вышэйшым органам прыняцця рашэнняў партыі, калі з'езд не праходзіць. У межах гэтага мандата праўленне партыі пастанавіла наступнае:

2. Дэлегаванне выканаўчаму камітэту (ВК)

- ВК рыхтуе пытанні для разгляду праўленнем партыі і тлумачэнні рашэнняў з'езда.
- ВК прымае рашэнні пра бюджэт і план дзейнасці праўлення партыі.
- ВК прымае рашэнні пра ўнутраныя кіруючыя прынцыпы і палітыкі.
- ВК прымае рашэнні пра прадстаўніцтва партыі ў розных міжнародных органах.
- ВК вырашае, хто будзе прадстаўляць партыю ў фондах і трастах.
- ВК прызначае сяброў камісій, іншых камітэтаў і рабочых груп.
- ВК прызначае кіраўніка сакратарыята праўлення партыі.

3. Дэлегаванне старшыні партыі

- Старшыня партыі — яе галоўны прадстаўнік; ён кіруе працай праўлення партыі і выканаўчага камітэта.
- Пры старшыні партыі дзейнічае група палітычнага кіраўніцтва. Гэта кансультатыўны і падрыхтоўчы орган, які адказвае за штодзённую каардынацыю палітычных пазіцый праўлення партыі і фракцыі ў Рыксдагу.
- У групу палітычнага кіраўніцтва ўваходзяць старшыня партыі, сакратар партыі, лідар фракцыі ў Рыксдагу і афіцыйны прадстаўнік па пытаннях эканамічнай палітыкі.

4. Дэлегаванне сакратару партыі

- Сакратар партыі адказвае за кіраванне арганізацыяй партыі і таму адказвае за выкананне задач партыі.
- Сакратар партыі вызначае парадак дэлегавання паўнамоцтваў для сакратарыята праўлення партыі.
- Сакратар партыі рыхтуе пытанні для разгляду выканаўчым камітэтам.
- Калі ў гэтым парадку дэлегавання паўнамоцтваў не прадугледжана іншае, сакратар партыі вызначае, хто прадстаўляе партыю ў іншых знешніх органах.

5. Дэлегаванне скарбніку партыі

- Скарбнік партыі адказвае за бягучыя фінансавыя справы партыі і кіраванне яе маёмасцю.
- Скарбнік партыі рыхтуе для праўлення партыі і выканаўчага камітэта матэрыялы для прыняцця рашэнняў па бюджэце, фінансавай справаздачнасці, гадавой справаздачы, рэзервах і забеспячэннях.
- Скарбнік партыі вядзе працу, звязаную з персаналам і абавязкамі работадаўцы, для ўсёй партыі.

6. Дэлегаванне афіцыйным прадстаўнікам

Лідары сацыял-дэмакратычных груп у розных камітэтах Рыксдага з'яўляюцца афіцыйнымі прадстаўнікамі па сваіх сферах адказнасці, калі праўленне партыі не вырашыць інакш. Акрамя лідараў груп, ёсць асобна прызначаны афіцыйны прадстаўнік па пытаннях эканамічнай палітыкі.

Партыя і яе прадстаўнікі ў выбарных органах.

Многае з таго, што мы тут разглядаем, датычыць таго, дзе ўнутры партыйнай арганізацыі знаходзяцца ўлада і адказнасць. Але важная частка дзейнасці партыі ад-

бываецца ў парламенцкіх органах, дзе ў яе ёсць прадстаўнікі, — перш за ўсё ў нацыянальным, рэгіянальных і мясцовых парламентах.

Фракцыі ў гэтых органах, на якія ў штодзённай працы фактычна прыпадае большая частка палітыкі партыі, звязаныя з фармальнай іерархіяй прыняцця рашэнняў больш слаба. Хоць сябры партыі выбралі іх прадстаўнікамі партыі, свой мандат у парламенце яны атрымліваюць непасрэдна ад выбаршчыкаў, а выбаршчыкі — значна шырэйшая група, чым сябры партыі.

Тут важныя прынцыпы: менавіта партыя вызначае палітыку, якой выбраныя прадстаўнікі павінны прытрымлівацца ў парламенце. Хто гэтага патрабавання не выконвае, з таго спытае партыйная арганізацыя. Але ў той жа час іх мандат не абмежаваны. Яны самі вырашаюць, якія пазіцыі займаць па пытаннях. Іншымі словамі, аказаны ім давер нельга адклікаць паміж выбарамі — толькі непасрэдна перад наступнымі выбарамі, калі партыя зноў вызначае, хто будзе яе прадстаўляць.

Гэта значыць, што выбраныя прадстаўнікі павінны прыслухоўвацца да партыі, але гэта значыць і тое, што партыйная арганізацыя павінна прыняць: яна не можа кіраваць іх рашэннямі да дробязей.

Як мы бачылі ў папярэдніх раздзелах, сацыял-дэмакратычныя фракцыі ў выбарных органах Швецыі на розных узроўнях абавязаны рэгулярна справаздачыцца пра сваю працу перад партыйнай арганізацыяй таго ж узроўню. Так падкрэсліваецца, што менавіта канферэнцыя або гадавы сход кожнага ўзроўню даў ім паўнамоцтвы прымаць рашэнні ад імя партыі.

Таксама добра мець рэгулярныя пляцоўкі для кансультацый і абмеркавання кірунку партыі ў гэтых парламентах. А калі ўзнікаюць рознагалоссі або калі трэба знайсці складаны баланс, павінна існаваць загадзя вызначаная і добра наладжаная сістэма вырашэння такіх пытанняў.

Пытанні для абмеркавання

- Ці важна, каб у партыях была ясная структура прыняцця рашэнняў і празрыстыя працэсы прыняцця рашэнняў? Якія наступствы, калі іх няма?
- Якая структура прыняцця рашэнняў у нашай партыі? Ці ясна апісвае наш статут нашы структуры прыняцця рашэнняў — дзе і як павінны прымацца рашэнні і праводзіцца выбары? Калі не, што трэба ўдакладніць?
- Як размеркаваныя адказнасць і ролі паміж рознымі ўзроўнямі? На нацыянальным, рэгіянальным і мясцовым узроўнях? Хто што робіць і хто перад кім адказвае?
- Ці празрыстыя і адкрытыя нашы працэсы прыняцця рашэнняў і выбараў? Дзе яны насамрэч апісаныя і хто за гэта адказвае?
- Ці з'яўляецца структура прыняцця рашэнняў уключальнай, ці запрашае яна да актыўнага ўдзелу і ці падтрымлівае яго? Ці абапіраецца наш спосаб працы, наколькі гэта магчыма, на ўдзел і ўплыў сяброў? Калі так, то як? Калі не, то чаму? Чаго не хапае?
- Як працуюць рэвізія і справаздачнасць? Якія для гэтага ёсць механізмы і калі яны задзейнічаюцца? Напрыклад, у нашай мясцовай арганізацыі?
- Гэты раздзел таксама паказвае адносіны паміж партыяй і яе прадстаўнікамі ў выбарных органах — пляцоўкамі, дзе сустракаюцца і накладваюцца адна на адну дзве розныя сістэмы мандатаў. Як праходзяць кансультацыі ў нашай партыйнай арганізацыі?

3 Цэнтральная роля сходаў і галасаванняў

У палітычнай партыі трэба рэгулярна склікаць вялікую колькасць унутраных сходаў, каб прымаць рашэнні, праводзіць галасаванні і абмяркоўваць палітычную сітуацыю і тое, як павінна весціся дзейнасць партыі. Гэтыя сходы важныя для практычнай працы партыі і займаюць цэнтральнае месца ў яе ўнутраным дэмакратычным працэсе.

КЛЮЧАВЫЯ СХОДЫ Ў ПРАЦЭСЕ ПРЫНЯЦЦЯ РАШЭННЯЎ У ПАРТЫІ 57

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 61



ГАЛАСАВАННЕ НА З’ЕЗДЗЕ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ГЕРМАНІІ, ВІСБАДЭН, 22 КРАСАВІКА 2018 ГОДА

Сябры заўсёды павінны быць асновай дэмакратычнай партыі. Таму структура прыняцця рашэнняў і дзейнасць партыі павінны будавацца вакол уплыву сяброў і размеркавання ўлады. Калі чалавек становіцца сябрам палітычнай партыі, ён звычайна робіць гэта таму, што хоча ўплываць на палітыку і развіваць яе, а таксама ўдзельнічаць у дэмакратычным прыняцці рашэнняў.

Гэтае права рэалізуецца перш за ўсё на сходах і праз галасаванні, дзе сябры маюць права выказваць сваю думку і галасаваць па розных палітычных пытаннях і за кандыдатаў. Асноўны прынцып заўсёды адзін: «адзін сябар — адзін голас».

Дзякуючы сучасным лічбавым тэхналогіям амаль няма абмежаванняў у тым, як арганізацыя можа праводзіць сходы і даваць сябрам магчымасць выказацца. Шырэй выкарыстоўваць агульныя галасаванні сяброў і даваць сябрам магчымасць непасрэдна выбіраць асоб і вырашаць пытанні — просты спосаб хутка павялічыць уцягнутасць і даць сябрам адчуць цалкам рэальны ўплыў. Але, вядома, гэта не замяняе дэмакратычнай размовы і значэння сходу для прыняцця рашэнняў у партыі і выбрання прадстаўнікоў. Сходы і галасаванні павінны праводзіцца рэгулярна і мець ясныя, дэмакратычныя і празрыстыя правілы таго, як вядзецца дыскусія і прымаюцца рашэнні, — незалежна ад таго, праходзяць яны анлайн ці ўжывую ў адной зале. Па сутнасці, гэтыя сходы — сэрца і душа дэмакратычнай партыі.

Патрэба ў ясным і дэмакратычным парадку правядзення сходаў

Шмат якія сустрэчы ў партыі адбываюцца неафіцыйна. Яны праходзяць штодня — у размовах і праз сеткі кантактаў. Так будзе заўсёды ў арганізацыі, якая дзейнічае як сетка аднапартыйцаў. Аднак каб арганізацыя заставалася адкрытай, дэмакратычнай і празрыстай, патрэбныя афіцыйныя сходы, заснаваныя на прадуманай і прадказальнай структуры і парадку, дзе кожны мае магчымасць выказаць сваю думку і быць пачутым. Асабліва важна гэта, калі адбываецца галасаванне па кандыдатурах і калі вызначаюцца агульны палітычны кірунак і дзейнасць партыі.

Таму вельмі важна, каб партыя мела ясны парадак правядзення сходаў і дэмакратычны спосаб працы для сваіх афіцыйных сходаў і галасаванняў. Усіх, хто мае права ўдзельнічаць у сходзе, трэба своечасова запрасіць на яго, і павінна быць ясна, што стаіць у парадку дня. Падчас самога сходу павінна быць зразумела, якія рашэнні прымаюцца і якім чынам прыйшлі да кожнага рашэння. Фармальныя правілы і кіраванне асабліва важныя на вялікіх сходах, каб усе маглі ўдзельнічаць на роўных. Неарганізаваны сход, на якім, здаецца, ніхто не сочыць за працэдурай, за тым, каму дадзена слова, і за тым, як прымаюцца рашэнні, ніколі не бывае добрым: ён дае магчымасць некалькім асобам перахапіць ініцыятыву і дамінаваць.

Таму і існуюць устояныя правілы і тэхнікі вядзення сходаў. Вось некаторыя правілы, асноўныя для правядзення эфектыўнага і дэмакратычнага сходу:

1. Усіх, хто мае права ўдзельнічаць у сходзе, трэба запрасіць на яго. Запрашэнне на сход трэба разаслаць загадзя, і ў ім павінна быць практычная інфармацыя пра тое, дзе і калі пройдзе сход і чаму ён будзе прысвечаны. Кожны павінен мець магчымасць прыйсці на сход і падрыхтавацца да яго.
2. Сход павінен мець ясны парадак дня. Парадак дня павінен апісваць, чаму будзе прысвечаны сход. Праўленне павінна акрэсліць яго ўжо ў запрашэнні на сход. Важна, каб праўленне не ўносіла новых важных пунктаў пасля таго, як запрашэнне ўжо разаслана. Аднак на пачатку сходу сябры павінны мець права прапанаваць новыя пункты ў парадак дня. Пасля гэтага сход павінен трымацца парадку дня, каб усе ведалі, што абмяркоўваецца і вырашаецца.
3. Важна, каб сход прымаў ясныя рашэнні і каб старшыня сходу добра разумеў, у якім парадку трэба вырашаць пытанні.
4. Па кожным пункце парадку дня ўдзельнікі сходу павінны мець магчымасць выказацца, прывесці аргументы і ўнесці прапановы.
5. На сходзе трэба весці пратакол, каб кожны мог потым вярнуцца да яго і паглядзець, што насамрэч было вырашана.

Большасць сяброў партыі прыходзіць на сходы не таму, што іх цікавяць фармальныя структуры. Многія з тых, хто прыходзіць на палітычны сход, могуць быць там упершыню, і тады важна быць гасціннымі і адкрытымі і ўвесь час тлумачыць розныя этапы і працэдуры сходу, не ўскладняючы іх больш, чым трэба. Форма сходу існуе для таго, каб палегчыць працу з яго зместам і даць кожнаму магчымасць уключыцца. Калі змест падпарадкоўваецца форме, у партыі праблемы. Гэта ставіць высокія патрабаванні да тых, хто арганізуе сходы, і да тых, каго прызначаюць іх весці. Старшыні сходу няма патрэбы быць залішне афіцыйным у тоне ці манеры падачы, у той час як фармальнасці павінны быць і строгімі, і яснымі. Вось некалькі момантаў, над якімі варта падумаць:

- Звяртайцеся да ўдзельнікаў сходу прыязна і запрашальна. Калі сход і яго фармальнасці падаюцца так, быццам вы запрашаеце ўдзельнікаў на пасяджэнне Вярхоўнага суда, ёсць добрая падстава ўсё пераасэнсаваць і перапісаць.

- Заўсёды сачыце, каб у цэнтры заставаўся змест — палітычныя і арганізацыйныя рашэнні, якія трэба прыняць.
- Дбайце, наколькі гэта магчыма, пра пазітыўную атмасферу. Усе, хто прыходзіць на сход, — сябры адной партыі, і па сутнасці ўсе імкнуцца да аднаго палітычнага бачання, нават калі ў іх могуць быць розныя погляды на асобныя пытанні.

Акрамя таго, што афіцыйныя сходы могуць успрымацца як скаваныя і складаныя, многім удзельнікам можа здавацца, што галоўнае на іх — прымаць рашэнні, а не жыва дыскутаваць і дасягаць кансэнсусу. Таму патрэбна шырэйшая палітра, у тым ліку сходы, на якіх рашэнні не прымаюцца, а якія больш скіраваныя на абмеркаванне палітычнага ці арганізацыйнага развіцця, дзе падыход больш сумесны і пошукавы. Існуюць розныя метады і фарматы, якія можна выкарыстоўваць для такіх сустрэч, і некаторыя з іх мы разглядаем у наступных модулях уводнага курса. Урэшце, важна, каб заўсёды было ясна, на якіх сходах прымаюцца рашэнні, а на якіх — не.

> Форма сходу існуе для таго, каб палегчыць працу з яго зместам і даць кожнаму магчымасць уключыцца. Калі змест падпарадкоўваецца форме, у партыі праблемы.

ФАКТЫ

Тэхнікі вядзення афіцыйных сходаў

Вось некаторыя моманты, важныя для эфектыўных, выніковых і дэмакратычных сходаў:

Хто што робіць на сходзе?

Каб сход праходзіў добра, патрэбныя кіраўнічыя органы сходу. Найчасцей гэта:

Старшыня сходу — адыгрывае, вядома, ключавую ролю. Задача старшыні — сачыць, каб на сходзе выслухалі кожнага, каб выконваўся парадак дня, каб унесеныя прапановы ставіліся на галасаванне і каб дыскусія не выходзіла з-пад кантролю. Часта гэта той самы чалавек, які з'яўляецца старшынёй арганізацыі, але гэтак жа часта для вядзення самога сходу выбіраюць асобнага чалавека. На гадавым сходзе той, каго выбіраюць старшынёй арганізацыі, не павінен адначасова весці сам сход.

Сакратар сходу — вядзе пратакол і сочыць, каб унесеныя на сходзе прапановы былі зафіксаваныя разам з вынікамі галасавання па іх і прынятымі рашэннямі.

Правяральнікі пратакола — іх прызначае сход на самым пачатку. Іх задача — праверыць гатовы пратакол і ўпэўніцца, што ў ім адлюстравана тое, што насамрэч адбылося на сходзе. Потым яны падпісваюць пратакол разам з сакратаром і старшынёй сходу.

Лічыльнікі галасоў — на гадавых сходах добра прызначаць лічыльнікаў галасоў, часам і на іншых сходах. Іх павінна быць не менш за двух, каб пазбегнуць непаразуменняў.

Парадак дня

Парадак дня пералічвае і коратка апісвае пытанні, якія трэба разгледзець на сходзе, і тое, у якой паслядоўнасці гэта рабіць. Некаторыя пункты ёсць у парадку дня амаль заўсёды:

Зацвярджэнне парадку дня. Праўленне падало праект парадку дня, але сход можа свабодна дадаваць у яго пункты або выключаць іх.

Рэгламент. Ён апісвае, як сход павінен праходзіць у чыста практычным сэнсе: як праводзяцца галасаванні, ці ёсць абмежаванні на час выступленняў і да т. п. На пачатку сходу рэгламент трэба разгледзець, каб усе з ім пагадзіліся.

«Рознае». Гэта вельмі важны пункт парадку дня. Пад пунктам «Рознае» не варта прымаць буйных, канчатковых рашэнняў, бо ён прызначаны для пытанняў, якія спантанна ўзнікаюць у сяброў, для кароткіх паведамленняў або адносна другарадных пытанняў.

Але гэта важны пункт, пад якім сябры могуць узняць і агучыць пытанні, якія хочуць абмеркаваць. Хоць пад пунктам «Рознае» павінна быць магчыма ўносіць прапановы і галасаваць, калі пытанні больш значныя, праўленню трэба даручыць падрыхтаваць іх да наступнага сходу.

Памятайце: калі не запаўняць парадак дня пунктамі, якія з'яўляюцца толькі справаздачамі пра тое, што ўжо адбылося, сход будзе цікавейшы для ўдзельнікаў. Да такіх пунктаў належаць справаздачы пра сустрэчы або канферэнцыі, у якіх удзельнічала праўленне, ці пра мерапрыемствы, якія правяла арганізацыя. Яны, вядома, важныя, але яшчэ важней, каб тыя, хто прыходзіць на сход, маглі абмяркоўваць і вырашаць пытанні, звязаныя з будучыняй.

Рашэнне

Калі абмеркаванне скончана, надыходзіць час прымаць рашэнне. Памятайце, што старшыня павінен ясна абвясціць, калі гэта адбываецца. Калі прапанова толькі адна, усё проста. Аднак часта прапаноў некалькі. Тады старшыня павінен забяспечыць, каб усе прапановы разглядаліся на сходзе на роўных. Спачатку старшыня пералічвае атрыманыя прапановы. Сход можа вызначыць, ці правільна старшыня зразумеў пытанне. Потым старшыня выкладае, як і ў якім парадку будуць прымацца рашэнні. Гэта называецца парадкам галасавання па прапановах. Для яго існуюць асобныя правілы.

Звычайна ў першым туры ўдзельнікі сходу вырашаюць лёс прапаноў вусна, выгукамі «за» ці «супраць» пасля таго, як прапанову агучылі. Потым старшыня абвяшчае, які, на яго думку, вынік. Калі хтосьці на сходзе не згодны з ацэнкай старшыні, ці набрала прапанова больш галасоў «за», прапанову можна паставіць на галасаванне.

Пастаноўка прапановы на галасаванне

Калі прапанова ставіцца на галасаванне, гэта значыць, што галасы падлічваюцца нанова. Звычайна спачатку гэта робяць узняццем рук. Калі хтосьці на сходзе ўсё яшчэ лічыць, што старшыня памыляецца, мяркуючы, што прапанова прынятая, можна папрасіць правесці дакладны падлік галасоў. Калі галасоў «за» і «супраць» пароўну, звычайна вырашальны голас мае старшыня сходу. Часам пытанне можа вырашыцца і жэрабем.

Ключавыя сходы ў працэсе прыняцця рашэнняў у партыі.

У палітычнай партыі рэгулярна склікаецца вялікая колькасць унутраных сходаў, каб прымаць рашэнні, праводзіць галасаванні, абмяркоўваць палітычную сітуацыю і тое, наколькі добра працуе партыя. Гэтыя сходы важныя для ўнутраных дэмакратычных працэсаў і для практычнай працы партыі. З аднаго боку, ёсць сходы, адкрытыя для сяброў, — каб удзельнічаць у іх або выбіраць прадстаўнікоў на сходы іншага арганізацыйнага ўзроўню; з другога боку, ёсць сходы, якія праводзяць выбраныя сябрамі прадстаўнікі арганізацыі, — пасяджэнні праўлення або іншых рабочых груп. Да апошніх мы вернемся ў наступным раздзеле.

Агульныя сходы мясцовай арганізацыі

Сход сяброў мясцовай арганізацыі — яе вышэйшы орган прыняцця рашэнняў паміж гадавымі сходамі. Важна праводзіць сходы і рэгулярна на працягу ўсяго года даваць сябрам магчымасць выказацца. У мясцовай арганізацыі такія сходы звычайна праводзяцца раз на месяц або хаця б раз на квартал. Незалежна ад таго, як часта іх праводзяць, для ўнутранай дэмакратыі партыі важна, каб праўленне мела магчымасць інфармаваць сяброў пра сваю працу і атрымліваць ад іх водгукі і ідэі. Сход можна склікаць і для таго, каб паведаміць сябрам пра нешта, што адбылося і што закранае партыйную арганізацыю. Гэта можа быць змена палітыкі ў цэлым або іншыя акалічнасці, якія ўплываюць на палітычныя ці арганізацыйныя пазіцыі, што партыя павінна заняць. Калі рэгулярна праводзіць сходы сяброў, больш шанцаў, што мясцовая арганізацыя будзе згуртавана стаяць за партыяй і змястоўна ўдзельнічаць у яе шматлікіх справах.

Часта бывае цяжка зацікавіць сяброў настолькі, каб яны прыходзілі на рэгулярныя сходы. Прычын гэтаму шмат. Сёння ў многіх краінах паведамляюць, што сябры партый не адчуваюць, што могуць па-сапраўднаму ўплываць на сваю партыю, нават калі прыходзяць на сходы. Акрамя таго, канкурэнцыя за наш час сёння, магчыма, мацнейшая, чым калі-небудзь. У многіх людзей ненармаваны графік працы, і нават у вольны ад працы час іх раздзіраюць патрэбы дома, дзяцей і іншыя штодзённыя справы. Вось некалькі момантаў, над якімі варта падумаць:

- Час і месца маюць значэнне. Праводзьце сходы пасля звычайнага працоўнага дня, каб як мага больш людзей маглі прыйсці, і ў месцы, куды лёгка дабрацца. Арганізуйце нагляд за дзецьмі падчас сходу.
- Не рабіце сход занадта доўгім. Звычайна лепш за ўсё сход не даўжэйшы за дзве гадзіны. Карысна таксама зрабіць перапынак пасярэдзіне і прапанаваць пачастунак. Размовы, якія спантанна ўзнікаюць у перапынку, могуць быць вельмі важнымі для энергіі сходу і для развіцця групы.
- Складзіце добры парадак дня. Скласці працоўны парадак дня — адказнасць праўлення мясцовай арганізацыі. Важна спланаваць сход так, каб ён быў змястоўным і эфектыўным. Можа быць добрай ідэяй мець на кожным сходзе асобную тэму, каб было ясна, што будзе абмяркоўвацца.

Парадак дня агульных сходаў мясцовай арганізацыі

Напрыклад, звычайны сход сяброў можа мець такі базавы парадак дня:

1. Адкрыццё сходу і прывітанне прысутных
2. Фармальныя рашэнні наконт парадку дня, выбранне кіраўнічых органаў сходу і рэгламенту
3. Палітычныя пытанні
4. Справаздачы камітэтаў і камісій мясцовай арганізацыі
5. Справаздача партыйнай фракцыі ў мясцовым прадстаўнічым органе
6. Мерапрыемствы ў бліжэйшы час
7. «Рознае»
8. Закрыццё сходу.

Але пастаўце сабе мэту, каб вашы сходы не былі нудным мерапрыемствамі з адных фармальнасцей і справаздач. Наадварот, імкніцеся, каб сходы былі

захапляльнымі і энергічнымі; сачыце, каб палітычныя тэмы для абмеркавання былі актуальнымі і цікавымі для патэнцыйных навічкоў. Іншыя парады:

- Добра плануйце і рыхтуйце сходы — сходы, складзеныя наспех, рэдка ўдаюцца.
- Думайце пра тое, чаго хочуць сябры і што ім цікава, і будуйце сход на гэтым.
- Пры адкрыцці сходу адзначце і прывітайце новых сяброў, якія прыйшлі на сход упершыню.
- Стварайце для сяброў шмат магчымасцей для актыўнага ўдзелу і дыялогу — адкрыта дзяліцеся інфармацыяй і ўцягвайце сяброў у вядзенне сходаў.
- Будзьце крэатыўнымі ў выбары фармату сходаў і сачыце, каб у цэнтры сходу былі палітыка і палітычны дыялог — напрыклад, абмеркаванне актуальных палітычных пытанняў.
- Запрашайце цікавых выступоўцаў, прадстаўнікоў і экспертаў, каб яны расказвалі пра актуальныя пытанні, і супрацоўнічайце з іншымі мясцовымі ўдзельнікамі грамадскага жыцця і арганізацыямі.

Сёння, калі даступныя ўсе новыя лічбавыя тэхналогіі, як мы адзначалі ва ўводзінах да гэтага раздзела, лёгка праводзіць сходы і анлайн — з дапамогай такіх інструментаў, як Zoom, Microsoft Teams або Skype. Гэта таксама дапамагае большай колькасці сяброў знайсці месца для сходаў у сваім шчыльным раскладзе. Аднак тут важна думаць пра даступнасць. Анлайн-сходы могуць стаць перашкодай для ўдзелу людзей з нізкімі даходамі. Якой бы ні была форма сходу, адна з ключавых мэт заўсёды павінна быць такая: кожны ўдзельнік павінен адчуць, што даведаўся нешта новае і нешта ўнёс. Варта таксама памятаць, што на сход можна запрасіць прадстаўнікоў іншых мясцовых арганізацый ці іншых удзельнікаў грамадскага жыцця. Гэта можа даць сябрам цікавыя ідэі і стаць спосабам умацаваць мясцовыя сеткі кантактаў партыі.

Гадавы сход

На мясцовым і рэгіянальным узроўнях партыі штогод праводзіцца гадавы сход або канферэнцыя, і гэта вышэйшы орган прыняцця рашэнняў на дадзеным узроўні. Часам яго называюць проста штогадовым сходам. На нацыянальным узроўні, як мы бачылі, з'езд звычайна праводзіцца радзей — напрыклад, раз на два ці чатыры гады.

На гадавым сходзе сябры праз прамыя выбары выбіраюць сваё кіраўніцтва — старшыню і праўленне. На гэтым сходзе праўленне справаздачваецца пра дзейнасць партыі і фінансавае становішча арганізацыі за мінулы год. Усе сябры маюць права выказваць свае меркаванні і ўносіць прапановы на сходзе, а потым галасаваць.



НАРОДНЫ ДОМ У БРАСТАДЗЕ (ШВЕЦЫЯ) ЯК УЧАСТАК ДАТЭРМІНОВАГА ГАЛАСАВАННЯ НА ПАРЛАМЕНЦКІХ ВЫБАРАХ 2018 ГОДА

Галасаванне адкрытае, і права голасу нельга перадаваць іншаму сябру. Вось кароткі пералік пытанняў, якія варта разгледзець на гадавым сходзе:

Справаздача праўлення аб дзейнасці

Тут праўленне справаздачваецца пра дзейнасць за мінулы год. Часам усю справаздачу прадстаўляе старшыня, але звычайна сябрам праўлення даюць магчымасць расказаць пра тыя кірункі дзейнасці, за якія яны адказвалі на працягу года. Гэтыя справаздачы трэба прадстаўляць як мага прасцей і зразумелей і ўключаць у іх тыя факты, якія лічацца дарэчнымі ў дадзеным кантэксце. Калі справаздача занадта падрабязная, сябры страцяць цікавасць, і яе разгляд зойме занадта шмат часу. Калі ж, наадварот, яна занадта агульная, справаздача не скажа дастаткова пра дзейнасць партыі. Напрыклад, справаздача аб дзейнасці можа ўключаць:

- Колькасць сяброў.
- Колькасць сходаў, праведзеных за год.
- Вынікі кампаній або падобных мерапрыемстваў, праведзеных за год.
- Якія сустрэчы адбыліся з іншымі партыямі ці арганізацыямі, у якіх канферэнцыях і падобных мерапрыемствах удзельнічалі прадстаўнікі партыйнай арганізацыі, а таксама як ішла ўнутраная праца ў партыі.
- Праца, праведзеная ў падкамітэтах і падобных групах у складзе праўлення і арганізацыі ў цэлым.

Паколькі гэта справаздача праўлення аб дзейнасці, гадавы сход не можа яе змяніць. Аднак сход можа ўнесці дапаўненні або папраўкі, якія фіксуюцца ў пратаколе гадавога сходу.

Фінансавая справаздача праўлення

Тут скарбнік партыі расказвае пра фінансы арганізацыі за год. Гэтак жа, як і справаздачу аб дзейнасці, фінансавую справаздачу трэба прадставіць гадаваму сходу ў пісьмовым выглядзе. Яе таксама варта загадзя разаслаць разам з запрашэннем на сход. Фінансавая справаздача павінна даваць добрую і празрыстую карціну фінансаў партыі за мінулы год. Яна павінна ўключаць:

- Агульныя даходы.
- Агульныя выдаткі.
- Адкуль паступілі даходы.
- На што (у агульных рысах) пайшлі выдаткі.
- Баланс.
- Магчымасці ў будучыні для збору сродкаў або іншыя спосабы павялічыць даходы.

Фінансавая справаздача павінна грунтавацца на квітанцыях і рахунках, якія паказваюць усе даходы і выдаткі за год. Прадстаўляць іх на гадавым сходзе не трэба. Гэта быў бы прыклад занадта падрабязнай інфармацыі. Але гэтая інфармацыя павінна быць даступнай тым сябрам, якія хочуць пільней паглядзець, што стаіць за лічбамі фінансавай справаздачы.

Справаздача рэвізораў

Задача рэвізораў — праверыць працу праўлення і ацаніць, ці выканала яно свае абавязкі перад гадавым сходам. Гаворка ідзе перш за ўсё пра тое, ці правільна распараджаліся фінансамі партыі, але праверка можа тычыцца і таго, як праўленне выкарыстоўвала рэсурсы арганізацыі з улікам прыярытэтаў, вызначаных папярэднім гадавым сходам. На гадавым сходзе рэвізоры, якія працавалі з партыяй на працягу года, прадстаўляюць пісьмовую справаздачу і, калі праўленне выканала свае абавязкі, прапануюць вызваліць праўленне ад адказнасці.

Вызваленне ад адказнасці

Вызваленне ад адказнасці азначае, што сябры на падставе атрыманай інфармацыі ўхваляюць тое, як праўленне кіравала дзейнасцю на працягу года. Калі сябар не падзяляе меркавання рэвізораў, ён можа ўнесці прапанову не вызваляць праўленне ад адказнасці. Калі гадавы сход вызваляе праўленне ад адказнасці, гэта значыць, што гадавы сход ухваліў кіраванне дзейнасцю і фінансамі партыі за час яго паўнамоцтваў. Калі галасуюць за вызваленне праўлення ад адказнасці, сябры праўлення не маюць права голасу.

Прапановы

Сябры могуць падаваць гадаваму сходу свае ініцыятывы ў форме прапаноў, якія павінны быць напісаныя і накіраваныя праўленню ў вызначаны тэрмін. Лепш за ўсё, калі яны сфармуляваныя як канкрэтныя прапановы, па якіх сход можа заняць пазіцыю. Калі яны сфармуляваныя як агульныя развагі без канкрэтных прапаноў, сходу будзе цяжка зразумець, што ж менавіта трэба вырашыць.

Выбранне праўлення

Гадавы сход выбірае праўленне на наступны фінансавы год. Часта старшыню — а часам таксама сакратара і скарбніка — выбіраюць асобна. Калі гадавы сход не выбірае сакратара і скарбніка, пасля гадавога сходу праўленне можа размеркаваць гэтыя абавязкі ўнутры праўлення на сваім устаноўчым пасяджэнні. Праект складу праўлення рыхтуе вылучэнчая камісія. Калі сябры на гадавым сходзе хочуць прапанаваць іншых кандыдатаў, чым тыя, каго прапанавала вылучэнчая камісія, іх трэба ўключыць у галасаванне. Тады галасаванне па кандыдатурах праводзіцца тайна, калі хтосьці гэтага патрабуе. Пры тайным галасаванні кандыдаты ўносяцца ў бюлетэнь у алфавітным парадку. Калі пры адкрытым галасаванні галасы падзяліліся пароўну, вырашальны голас мае старшыня.

ФАКТЫ

Галасаванне па кандыдатурах на выбарныя пасады ў праўленні

Ёсць некалькі канкрэтных крокаў, якія варта ўключыць у працэдуру выбрання праўлення на гадавым сходзе.

Падрыхтуйцеся: майце напагатове лісткі паперы, на якіх можна пісаць, калі папросяць тайнага галасавання. Не забудзьцеся на пачатку сходу прызначыць лічыльнікаў галасоў; добра таксама, калі на сходзе прысутнічае прадстаўнік або назіральнік з вышэйшага ўзроўню партыі, які пацвердзіць, што ўсё было зроблена правільна. Затым старшыні сходу трэба прытрымлівацца некалькіх ясных і простых крокаў:

- Збірайце кандыдатуры на адну выбарную пасаду за раз. Пачніце са старшыні, потым намеснік старшыні, сакратар, скарбнік і г. д.
- Калі вылучэнчая камісія прадставіла свайго кандыдата, спытайцеся ў сходу, ці ёсць іншыя кандыдаты, і дайце сходу магчымасць вылучыць кандыдатаў.
- Спытайцеся ў кандыдатаў, ці згодныя яны заняць пасаду, калі іх выберуць.
- Праводзьце выбары на адну выбарную пасаду за раз, перш чым сход пяройдзе да выбараў на наступную пасаду. Гэта значыць, што той, хто балатаваўся на пасаду старшыні, але не быў выбраны, можа быць вылучаны яшчэ раз на любую іншую выбарную пасаду ў праўленні.

- Пры тайным галасаванні ўсе, хто мае права голасу, атрымліваюць бюлетэнь, на якім пішуць імя кандыдата, якому аддаюць перавагу. Потым яны складаюць бюлетэнь і апускаюць яго так, каб ніхто не бачыў, за каго яны прагаласавалі.
- Збірайце бюлетэні ў скрыню, каб увесь працэс увесь час адбываўся на вачах ва ўсіх.
- Падлічвайце галасы публічна, каб кожны мог пераканацца, што галасаванне прайшло правільна.

Выбранне рэвізораў

Кожны гадавы сход павінен выбраць аднаго або некалькіх рэвізораў, каб правяраць працу праўлення з дзейнасцю і фінансамі партыі на працягу наступнага фінансавага года. Рэвізор не можа адначасова быць сябрам праўлення. Калі б рэвізор уваходзіў у праўленне, справаздача рэвізораў не была б вартай даверу.

Выбранне вылучэнчай камісіі

Задача вылучэнчай камісіі — рыхтаваць прапановы кандыдатаў у праўленне, у рэвізоры і на іншыя пасады да наступнага гадавога сходу. Кандыдатуры для выбараў на гадавым сходзе трэба накіроўваць у вылучэнчую камісію ў тэрмін, вызначаны сходам сяброў мясцовай арганізацыі. Той, хто ўваходзіць у праўленне або вылучаны кандыдатам у праўленне, не можа адначасова быць сябрам вылучэнчай камісіі. Кандыдатаў у вылучэнчую камісію прапануе праўленне. Важна ўлічваць гендарны склад вылучэнчай камісіі. Гендарную роўнасць можна ўвасабляць у арганізацыі рознымі спосабамі, і адзін з іх — выбіраць больш жанчын на выбарныя пасады ў партыі. Добры спосаб пачаць гэты працэс — дбаць, каб вылучэнчыя камісіі партыі мелі збалансаваны гендарны склад.

Многія партыі таксама прымаюць на гадавым сходзе арыенціры для будучай дзейнасці: бюджэт, які вызначае даходы і выдаткі на наступны год, і план дзейнасці, які вызначае прыярытэты арганізацыі да наступнага гадавога сходу. Інакш гадавы сход пакідае вырашэнне гэтых пытанняў новаму праўленню.

Акрамя гэтых пунктаў парадку дня, на гадавым сходзе, вядома, можа быць шэраг палітычных і арганізацыйных пытанняў, якія трэба разгледзець. Да іх належаць справаздачы прадстаўнікоў партыйнай арганізацыі ў мясцовых выбарных органах або рабочых групах; зацвярджэнне спісаў кандыдатаў на муніцыпальных выбарах або спісаў дэлегатаў у іншыя партыйныя органы, напрыклад на канферэнцыю акругі рэгіянальнай партыйнай арганізацыі; а таксама заявы па актуальных палітычных пытаннях і г. д. Гэта вызначаецца ў кожным выпадку асобна і ад году да году.

ФАКТЫ

Узорны парадак дня гадавога сходу мясцовай арганізацыі

1. Адкрыццё, зацвярджэнне парадку дня.
2. Зацвярджэнне спіса ўдзельнікаў з правам голасу.
3. Пытанне пра тое, ці правільна скліканы гадавы сход.
4. Выбранне кіраўнічых органаў гадавога сходу.
   - а) Старшыня гадавога сходу.
   - б) Сакратар для вядзення пратакола сходу.
   - в) Два правяральнікі пратакола.
   - г) Два лічыльнікі галасоў.
5. Справаздача праўлення аб дзейнасці, уключаючы фінансавую справаздачу.
6. Справаздача рэвізораў.
7. Зацвярджэнне фінансавай справаздачы.
8. Рашэнне аб вызваленні праўлення ад адказнасці.
9. Іншыя справаздачы.
10. Прапановы сяброў праўлення і прапановы сяброў.
11. Выбранне сяброў праўлення і запасных сяброў.
12. Выбранне рэвізораў і запасных рэвізораў.
13. Выбранне вылучэнчай камісіі на наступны год.
14. Іншыя выбары.
15. «Рознае».
16. Закрыццё гадавога сходу.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму сходы важныя для таго, каб партыя добра працавала і была дэмакратычнай? Якую ролю яны адыгрываюць у тым, як наша партыя вядзе сваю дзейнасць, прымае рашэнні і развіваецца?
- Якую ролю адыгрываюць нашы сходы ў дэмакратычнай размове і ўзгадненні пазіцый унутры партыі? Ці маглі б мы шырэй выкарыстоўваць у нашай партыі прамое галасаванне анлайн? Калі не, то чаму?
- Якую ролю і значэнне маюць афіцыйныя і неафіцыйныя сустрэчы ў дзейнасці партыі? Чым яны адрозніваюцца і што становіцца сігналам, што варта перайсці ад неафіцыйнай сустрэчы да больш афіцыйнай?
- Якія паўнамоцтвы маюць гадавыя сходы ў нашай мясцовай арганізацыі? Як гадавы сход выбірае праўленне і іншых выбраных прадстаўнікоў?
- Якія паўнамоцтвы маюць сходы сяброў нашай мясцовай арганізацыі ў параўнанні з іншымі сходамі ў партыі? Ці з'яўляецца сход сяброў вышэйшым органам прыняцця рашэнняў паміж гадавымі сходамі? Ці рэгулярна праводзяцца сходы і галасаванні ў нашай мясцовай арганізацыі?
- Ці могуць сябры ўдзельнічаць, выказвацца і ўплываць на партыю праз сходы і галасаванні на нашых сходах? Калі не, то чаму?
- Ці грунтуюцца сходы на ясным парадку правядзення і асноўных дэмакратычных правілах, паводле якіх кожны мае магчымасць выказаць сваю думку і нешта змяніць? Калі не, то чаму? Да чаго гэта прыводзіць?
- Ці ўсе сябры маюць магчымасць актыўна ўдзельнічаць у нашых сходах сяброў? Калі не, то якім сябрам цяжка ўдзельнічаць і быць пачутымі? Чаму? І як мы можам гэта змяніць?
- Ці могуць нашы сходы ўспрымацца як скаваныя, фармальныя і цяжкія для разумення? Ці заахвочваюць яны да ўдзелу і дыскусіі? Калі не, то якія гэтаму прычыны?
- Як можна спрасціць нашы сходы і зрабіць іх менш скаванымі, фармальнымі і цяжкімі для разумення, не рызыкуючы адсунуць убок дэмакратычныя правілы гульні?

4 Праўленне і яго праца

Быць выбраным у праўленне і прадстаўляць сяброў партыі — гэта гонар і прывілей. Усім партыям і арганізацыям, якія хочуць мець поспех, патрэбныя сябры, гатовыя ўзяць на сябе адказнасць і пайсці працаваць у праўленне.

РОЛЯ І ЗАДАЧЫ ПРАЎЛЕННЯ 65

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 66



ПРАЎЛЕННЕ

ПАРТЫЙНАЕ ПРАЎЛЕННЕ
СДП ФІНЛЯНДЫІ · 1922

ПРАЎЛЕННЕ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ФІНЛЯНДЫІ, 1922

Уся арганізацыя павінна вітаць такую гатоўнасць і падтрымліваць тых, хто бярэ на сябе гэтую ролю: яна часта патрабуе шмат часу і робіць чалавека адкрытым для чужых меркаванняў і ацэнак. Аднак арганізацыя павінна таксама патрабаваць ад сваіх выбраных прадстаўнікоў справаздачы, калі іх працу ацэньваюць на наступным гадавым сходзе.

Праўленне кіруе дзейнасцю партыі. Але праўленне не варта ўспрымаць як нешта, што стаіць над сябрамі. Праўленне выбіраюць сябры, і таму яно падсправаздачнае і падпарадкаванае ім. Праўленне выбіраюць, каб яно прадстаўляла партыйную арганізацыю, і таму яно атрымала права выступаць ад імя сяброў і прымаць пэўныя рашэнні ад іх імя.

Як мы ўжо бачылі, разглядаючы структуру прыняцця рашэнняў у партыі, праўленне мае асаблівую ролю: паміж гадавымі сходамі і сходамі сяброў яно з'яўляецца вышэйшым органам прыняцця рашэнняў у арганізацыі. У гэтай ролі важна, каб праўленне брала на сябе адказнасць за ажыццяўленне мэт і пазіцый, сфармуляваных у кірунках дзейнасці і плане дзейнасці, якія прыняў гадавы сход, а таксама ў рашэннях сходаў сяброў, і каб яно з бачаннем перспектывы і энергічна імкнулася да палітычных і арганізацыйных мэт партыі.

Каманда з выразна размеркаванымі ролямі

Пасля гадавога сходу праўленню трэба перш за ўсё сфармаваць свой склад і размеркаваць ролі. Іншымі словамі, вырашыць, хто што будзе рабіць. Статут партыі вызначае, на якія пасады ў праўленні выбірае гадавы сход. Як мы бачылі, звычайна гадавы сход выбірае некалькі асоб на пэўныя функцыі (старшыню, сакратара і г. д.), а таксама некалькі шэраговых сяброў праўлення без асобных функцый. Далей ужо праўленне павінна размеркаваць астатнія ролі паміж сваімі выбранымі сябрамі. Гэта робіцца на ўстаноўчым пасяджэнні, якое варта правесці як мага хутчэй пасля гадавога сходу.

Аднак самае важнае, што трэба памятаць, калі новае праўленне прыступае да працы: праўленне — гэта каманда. Вы ў гэтым разам. Гэта агульная справа. Вы належыце да адной партыі, і ўсіх вас рухае імкненне зрабіць як мага лепш на падставе мандата, які вы атрымалі ад сяброў. Таму карысна пачаць працу праўлення адразу пасля гадавога сходу з таго, каб як след пазнаёміцца адно з адным. Для тых, хто ў праўленні ўпершыню, гэта неабходна, але і тым, хто ўжо працаваў раней, гэта можа быць карысна і даць новае разуменне людзей і каманды, з якімі давядзецца працаваць. Акрамя знаёмства, такая размова цалкам можа будавацца вакол некалькіх пытанняў:

- Чаго я чакаю ад працы праўлення? Што, як я спадзяюся, мая праца дасць арганізацыі? Што я сам ці сама хачу з яе атрымаць у сэнсе ведаў і новых кантактаў?
- Якія ўменні ёсць у мяне і якія ўменні ёсць у праўлення ў цэлым? Фармальная кваліфікацыя важная, але гэта не адзінае, што варта браць пад увагу. Лепш спытайце сябе: у чым мы моцныя? Што ўмеюць людзі, якія зараз сядзяць за гэтым сталом?
- Пра што нам трэба даведацца больш? Кожнаму ёсць чаму павучыцца. Калі арганізацыя збіраецца праводзіць кампанію, магчыма, усяму праўленню трэба лепш разабрацца ў сацыяльных сетках, у планаванні кампаній або ў агітацыі «ад дзвярэй да дзвярэй». Думайце шырока. Нават нечаканыя новыя ўменні могуць аказацца карыснымі.
- Якія мэты стаяць перад нашай групай да наступнага гадавога сходу?

А потым застаецца толькі ўзяцца за працу.

ФАКТЫ **Ролі ў праўленні**

Асноўныя ролі ў праўленні заўсёды павінны быць вызначаныя ў статуце партыі. Колькасць людзей у праўленні мясцовай арганізацыі бывае розная. Статут часта ўстанаўлівае, што выбіраюцца старшыня, намеснік старшыні, сакратар і скарбнік. Акрамя таго, у праўленне звычайна ўваходзяць ад пяці да дзесяці сяброў і некалькі запасных сяброў.

Старшыня

Старшыня кіруе працай праўлення, сочыць, каб астатнія сябры выконвалі свае абавязкі, і адказвае за тое, каб прынятыя рашэнні выконваліся. Звычайна менавіта старшыня з'яўляецца публічным тварам арганізацыі і прадстаўляе яе ў кантактах з іншымі арганізацыямі або з вышэйшымі ўзроўнямі партыі.

Старшыня павінен сачыць за рашэннямі, якія прымаюцца ў іншых частках арганізацыі, і за станам палітычнай дыскусіі ў грамадстве ў цэлым. Важна таксама шырока ведаць, як працуе арганізацыя і чым яна займаецца. Старшыня склікае пасяджэнні, вядзе іх і сочыць, каб яны праходзілі належным чынам і кожны сябар праўлення мог выказацца.

Старшыня не абавязаны рабіць усё сам і не заўсёды павінен быць публічным тварам праўлення. Адказнасць за тое, каб арганізацыя працавала эфектыўна, падзяляюць многія, і гэта павінна быць бачна і звонку. І памятайце, што ў гэтай ролі вы гаворыце і дзейнічаеце не як прыватная асоба, а як прадстаўнік партыі і яе сяброў.

На гэтай ролі ляжыць асаблівая адказнасць за планаванне і доўгатэрміновае мысленне, а таксама за добрую атмасферу ў праўленні, каб сябры добра супрацоўнічалі і дзялілі працу.

Само сабой зразумела, што на гэтую ролю трэба выбіраць чалавека, якому давяраюць і які гатовы аддаваць ёй шмат часу і сіл.

Намеснік старшыні

Большую частку часу намеснік старшыні — звычайны сябар праўлення, але калі старшыня захварэе або па нейкай прычыне будзе адсутнічаць, намеснік старшыні замяняе яго і бярэ на сябе абавязкі старшыні. Часта намеснік старшыні мае ў праўленні і нейкую іншую функцыю.

Сакратар

Сакратар цесна супрацоўнічае са старшынёй. Менавіта сакратар вядзе пратаколы пасяджэнняў праўлення, часта таксама і сходаў сяброў, і сочыць за тым, якія рашэнні былі прынятыя і, адпаведна, якія задачы і абавязкі мае праўленне. Сакратар часта вядзе перапіску праўлення і арганізацыі і адказвае за частку кантактаў з іншымі звёнамі партыі і з іншымі арганізацыямі.

Але роля сакратара далёка не зводзіцца да адміністратара. Важна, каб сакратар грунтоўна ведаў партыйную арганізацыю ў цэлым і ўмеў добра супрацоўнічаць са старшынёй без усякага суперніцтва.

Сакратар часта адказвае за камісіі і камітэты, якія праўленне стварае для выканання сваіх задач, а таксама можа адказваць за інфармаванне сяброў, запрашэнні на сходы і да таго падобнае.

Нярэдка сакратар адыгрывае ключавую ролю і ў планаванні палітычных і выбарчых кампаній — калі гаворка ідзе пра навучанне ўдзельнікаў кампаніі, падрыхтоўку матэрыялаў і планаванне.

Роля сакратара, бадай, тая роля ў праўленні, якая можа найбольш адрозніваццa ў залежнасці ад традыцый і ўнутраных правілаў арганізацыі. Часам яна зводзіцца пераважна да працы з дакументамі; часам сакратар нясе галоўную адказнасць за арганізацыйныя пытанні, а старшыня адказвае за палітыку і прадстаўніцтва звонку.

Скарбнік

Разам з усім праўленнем скарбнік нясе галоўную адказнасць за тое, каб фінансамі і маёмасцю арганізацыі распараджаліся належным чынам, згодна з правіламі і законам. У мясцовай арганізацыі ўласна бухгалтэрыя можа быць справай скарбніка; на рэгіянальным або нацыянальным узроўні гэтым часта займаюцца фінансавыя адміністратары. У такім выпадку скарбнік нясе агульную адказнасць за працу над бюджэтам і за кантроль яго выканання.

Іншыя ролі

Партыйная арганізацыя сама вырашае, якія яшчэ ролі павінны быць у праўленні. Можа спатрэбіцца нехта з асаблівай адказнасцю за адукацыйную дзейнасць, кампаніі і міжнародныя кантакты або нехта, хто адказвае за прыцягненне новых сяброў і сувязь з сябрамі. Ролі ў праўленні і іх функцыі павінна вызначаць рэальная дзейнасць арганізацыі. Калі нейкая роля існуе толькі таму, што так было заўсёды, а канкрэтных задач у яе няма, то часта лепш за ўсё яе скасаваць і замяніць іншай, у якой ёсць сапраўдная патрэба.

Сябры

Тыя, каго выбралі ў праўленне, але гадавы сход не даручыў ім пэўных роляў, становяцца шэраговымі сябрамі праўлення. Часта на працягу фінансавага года яны атрымліваюць у праўленні ўласныя ўчасткі адказнасці. Ва ўсім астатнім яны з'яўляюцца рэсурсам і падтрымкай у працы праўлення.

Запасныя сябры

Быць запасным сябрам азначае, што вы замяняеце аднаго з выбраных сяброў праўлення. На практыцы ў розных партыях і арганізацыях гэта выглядае крыху па-рознаму. Часам запаснога сябра запрашаюць на пасяджэнне праўлення толькі тады, калі нехта з асноўных сяброў будзе адсутнічаць. Аднак часта праўленне дазваляе запасным сябрам прысутнічаць на ўсіх пасяджэннях з правам выступаць і ўносіць прапановы, але з правам галасаваць толькі тады, калі яны афіцыйна замяняюць асноўнага сябра. Сэнс такой мадэлі ў тым, што праўленне можа быць упэўнена: запасныя сябры добра ведаюць штодзённую працу праўлення і пры неабходнасці лёгка ўключацца і паўнавартасна выканаюць сваю ролю.

Права подпісу ад імя арганізацыі

Першае пасяджэнне праўлення пасля яго выбрання на гадавым сходзе прымае рашэнні пра выбарныя пасады, на якія праўленне мае права прызначаць само. На першым пасяджэнні таксама выбіраюць асоб з правам подпісу ад імя арганізацыі, гэта значыць тых, хто будзе мець права зацвярджаць (падпісваць) фінансавыя выдаткі і падпісваць дамовы ці іншыя юрыдычныя дакументы ад імя арганізацыі. Звычайна асобамі з правам подпісу становяцца старшыня, скарбнік і, магчыма, яшчэ адзін сябар праўлення. Яны могуць мець права падпісваць ад імя арганізацыі сумесна або паасобку. Калі права подпісу сумеснае, заўсёды патрэбныя як мінімум два подпісы. Гэта надзейна абараняе ад злоўжывання такімі паўнамоцтвамі.

Пратакол устаноўчага пасяджэння трэба афарміць і зацвердзіць. Пасля гэтага складаецца выпіска з пратакола з тым раздзелам, дзе пералічаныя асобы

з правам подпісу ад імя арганізацыі. Яе перадаюць у банк, якому патрэбныя гэтыя звесткі.

Рэвізоры

Рэвізоры фармальна не ўваходзяць у праўленне, але іх роля настолькі важная, што мы ўключылі яе сюды. Па сутнасці яны даверапыя асобы сяброў. Яны правяраюць працу праўлення. Як і праўленне і вылучэнчую камісію, рэвізораў выбіраюць сябры мясцовай арганізацыі на гадавым сходзе. Колькасць рэвізораў вызначае статут.

Рэвізоры павінны працаваць на працягу ўсяго фінансавага года. Важна, каб праверка была сур'ёзнай і дакладнай і пацвярджала давер, які сябры аказалі праўленню. Вядома, вельмі важна, каб чалавек, выбраны рэвізорам, разбіраўся ў фінансах і ведаў, што правяраць.

Само сабой, той, хто бярэ на сябе ролю рэвізора, павінен разумець, што яму можа давесціся крытыкаваць сяброў праўлення, напрыклад скарбніка. Хто не адчувае сябе здольным на гэта, не павінен брацца за такую ролю.

Роля і задачы праўлення.

Сябры дэлегавалі праўленню пэўныя паўнамоцтвы, і ёсць шэраг задач, вырашаць якія на сходах сяброў было б непрактычна.

Кожная партыйная арганізацыя можа знайсці разумны падзел працы паміж праўленнем і сходамі сяброў у прыняцці рашэнняў і планаванні. Сходы сяброў і гадавыя сходы маюць права прымаць рашэнні з любой ступенню дэталізацыі, але практычней, калі рашэнні там прымаюцца больш агульныя, а праўленню даручаюць прапрацаваць дэталі.

Вядома, праўленне можа і само ініцыяваць дзейнасць у адпаведнасці з планам дзейнасці і агульнымі кірункамі — не ўсё трэба выносіць на сход сяброў. Праўленне таксама цалкам можа на працягу года вызначаць прыярытэты, тэмы і да таго падобнае. Тое, як праўленне спраўлялася са сваімі абавязкамі, вядома, ацэньваецца на наступным гадавым сходзе.

Адна з галоўных агульных задач праўлення — забяспечваць палітычнае кіраўніцтва партыйнай арганізацыяй, якую яно ўзначальвае.

Праўленне павінна быць у курсе палітычных падзей у краіне, рэгіёне і муніцыпалітэце, а таксама дыскусій у іншых звёнах партыі. Гэта дазваляе праўленню рэгулярна абмяркоўваць і фармуляваць стратэгію для свайго ўзроўню партыйнай арганізацыі, а таксама яе прыярытэты і дзейнасць у цэлым, і ўцягваць сяброў у гэтыя абмеркаванні і рашэнні.

Адна з галоўных задач праўлення — таксама заўсёды дбаць, каб партыйная арганізацыя была як мага больш дзеяздольнай і моцнай. Сюды адносіцца здольнасць арганізацыі прыцягваць, арганізоўваць і ўцягваць сяброў, даносіць свае пасланні праз каналы камунікацыі з шырокай грамадскасцю і ў кампаніях, збіраць сродкі, эфектыўна весці палітычную працу і распрацоўваць прадуманую палітыку. Яшчэ адна важная задача — заахвочваць актыўнасць і забяспечваць, каб усе сябры маглі ўдзельнічаць на роўных — незалежна ад полу, узросту і паходжання.

Праўленне таксама нясе асаблівую адказнасць за тое, каб у партыйнай арганізацыі былі патрэбныя ўменні і навучанне і каб з'явілася шырокае кола падрыхтаваных сяброў, здольных у будучыні заняць выбарныя пасады — у партыі і ад імя партыі ў выбарных органах.

Вось некаторыя пастаянныя задачы праўлення на працягу года:

Выконваць рашэнні

Агульныя кірункі палітычных прыярытэтаў і дзейнасці вызначаюцца на сходах сяброў або на гадавых сходах. Праўленне адказвае за тое, каб гэтыя рашэнні выконваліся.

Напрыклад, сябры могуць захацець, каб на працягу фінансавага года арганізацыя аддавала перавагу пытанням дзіцячых садкоў і догляду дзяцей. Тады праўленню трэба вырашыць, як гэта зрабіць, — напрыклад, праз распрацоўку праграмных дакументаў, палітычныя ініцыятывы, даследаванні, тэматычныя сходы, дыскусійныя вечары або іншыя мерапрыемствы, звернутыя да грамадства.

Або, напрыклад, калі сход сяброў вырашыў правесці публічны сход, задача праўлення — забяспечыць, каб ён адбыўся. Сябрам праўлення не абавязкова ўсё рабіць самім, але менавіта праўленне адказвае за тое, каб усё сапраўды было зроблена: каб зала была забраніраваная, госці-выступоўцы запрошаныя, інфармацыя пра сход распаўсюджаная і г. д.

Прымаць палітычныя рашэнні

Заўсёды будуць узнікаць новыя пытанні, па якіх партыі давядзецца заняць пазіцыю ў такія тэрміны, што склікаць сход сяброў проста немагчыма, або калі пытанне не настолькі прынцыповае, каб для яго быў патрэбны сход. У такім выпадку менавіта праўленне павінна вызначыць лінію партыі, і за гэта яно таксама нясе адказнасць, якую ацэньваюць на гадавым сходзе па выніках фінансавага года.

Публічна прадстаўляць арганізацыю

Для многіх людзей па-за партыйнай арганізацыяй яе будзе прадстаўляць старшыня і, магчыма, яшчэ нехта. Натуральна, гэта ставіць да гэтых людзей высокія патрабаванні: яны павінны ўмець звяртацца да людзей і прадстаўляць партыю так, як гэта ўхвалілі сябры, і даваць праўдзівае і сумленнае ўяўленне пра тое, што арганізацыя робіць і за што выступае. Гаворка ідзе пра тое, каб быць бачнымі ў СМІ і рабіць сябе там бачнымі, актыўна працаваць у сацыяльных сетках і бываць на публічных мерапрыемствах, размаўляць з іншымі партыямі і арганізацыямі грамадзянскай супольнасці і да таго падобнае.

Распараджацца маёмасцю партыі

Праўленне распараджаецца маёмасцю арганізацыі. Часта штодзённую працу выконвае скарбнік, якога выбірае непасрэдна гадавы сход або прызначае праўленне. Тым не менш за тое, каб маёмасцю арганізацыі распараджаліся як мага лепш, адказвае ўсё праўленне. На гадавым сходзе праўленне дае справаздачу пра фінансы партыі за фінансавы год.

Інфармаваць сяброў

Нават паміж сходамі сяброў важна, каб сябры ведалі, што вырашыла праўленне, што адбываецца ў арганізацыі і ў мясцовай палітыцы, атрымлівалі запрашэнні на сходы і інфармацыю пра тое, якія курсы можна прайсці. Добра, калі ў праўлення ёсць наладжаны канал для такой інфармацыі. Гэта можа быць рэгулярная рассылка для сяброў або група ў сацыяльных сетках, дзе можна распаўсюджваць інфармацыю і дзе можа спантанна ўзнікаць дыялог.

Праўленню трэба рэгулярна думаць, якую інфармацыю важна перадаваць сябрам. Калі інфармацыя занадта падрабязная, людзям стане сумна, і яны перастануць яе чытаць; а недастаткова падрабязная інфармацыя можа падацца бессэнсоўнай або выклікаць уражанне, што праўленне нешта хавае, нават калі мэта была проста не перагружаць сяброў лішнімі дэталямі. Гэтак жа праўленню трэба знайсці такі спосаб камунікацыі, які лёгка зразумець, але які пры гэтым дакладна перадае змест.

Рыхтаваць сходы сяброў

Менавіта праўленне рыхтуе пытанні для сходаў сяброў, прапаноўвае парадак дня, разасылае сябрам інфармацыю пра час і месца і да таго падобнае. Рашэнне зацвердзіць парадак дня заўсёды прымае сход, і сябры могуць прапанаваць любыя дадатковыя пункты. Але папярэдні парадак дня заўсёды складае праўленне.

Пытанні для абмеркавання

- Якая самая важная задача праўлення? Чаму?
- Праўленне падпарадкоўваецца сябрам ці стаіць над імі? Ці так гэта і ў нашай партыі?
- Якія паўнамоцтвы сябры дэлегавалі праўленню? Якіх паўнамоцтваў яны не дэлегавалі?
- Які падзел працы паміж праўленнем і сходамі сяброў можна лічыць разумным?
- Па чым відаць, што праўленне выйшла за межы свайго мандата? Калі зразумела, што яму трэба заручыцца падтрымкай сяброў для сваіх рашэнняў? Чаму?
- Калі ў нашай мясцовай арганізацыі раяцца з сябрамі? Ці робіцца гэта рэгулярна, калі гаворка ідзе пра важныя пытанні?
- Тое, як праўленне карысталася сваімі паўнамоцтвамі і выконвала абавязкі, сябры павінны ацэньваць на кожным гадавым сходзе. Ці сапраўды так адбываецца ў нашай партыйнай арганізацыі? Калі так, то як? Калі не, то чаму?
- Як забяспечваецца пастаянны кантроль за працай і дзейнасцю праўлення? Хто сочыць, каб гэта працавала на практыцы? Ці так гэта і ў нашай партыі?
- Што на практыцы азначае добрае — дэмакратычнае і эфектыўнае — праўленне? Якімі метадамі яно карыстаецца і якія каштоўнасці ім кіруюць?
- Як стварыць найлепшыя ўмовы для эфектыўнай, дэмакратычнай камандной працы ў праўленні? Якая роля старшыні і іншых сяброў праўлення? Якая роля шэраговага сябра партыі?
- Усім партыям патрэбныя сябры, гатовыя ўзяць на сябе адказнасць, звязаную з працай у праўленні. Як зрабіць гэта магчымым? І як зрабіць гэта магчымым для ўсіх сяброў?

5 Выбары прадстаўнікоў — і патрэба ў прадстаўнічасці

Кіраўніцтва адыгрывае ключавую ролю ў любой арганізацыі, і тое ж самае тычыцца таго, як арганізацыя выбірае свае праўленні і такія пасады, як старшыня, сакратар і іншыя выбарныя пасады. Менавіта гэтыя функцыі кіруюць штодзённай працай партыі, каб яе арганізацыйная і палітычная праца ішла паспяхова.

ПЯЦЬ АСНОЎНЫХ ПРЫНЦЫПАЎ 68

ВЫБАРЫ ПРАДСТАЎНІКОЎ 69

ЗНАЧЭННЕ ПРАДСТАЎНІЧАСЦІ 71

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 74



КАТА ДАЛЬСТРЭМ НА ТРЫБУНЕ · ПАЧАТАК XX СТ.

РОЎНАСЦЬ

ШВЕДСКАЯ САЦЫЯЛІСТКА КАТА ДАЛЬСТРЭМ ВЫСТУПАЕ З ТРЫБУНЫ, ПАЧАТАК XX СТАГОДДЗЯ

Чалавек, прызначаны дэлегатам на з’езд, чалавек, які ўваходзіць у праўленне ўнутры партыі, або чалавек, якому даручана прадстаўляць партыю ў выбарным органе, прымае рашэнні ад імя іншых.

У палітычнай партыі ёсць не толькі сябры, але і выбаршчыкі і шырэйшая грамадскасць, з якімі трэба лічыцца. Тыя, каго выбіраюць на кіраўнічыя пасады, становяцца і публічным тварам партыі. Партыя стане мацнейшай, калі выбера прадстаўнікоў, якія здольныя заваяваць і давер выбаршчыкаў. Таму, калі арганізацыя выбірае сваіх кіраўнікоў, трэба ўлічваць шэраг розных меркаванняў.

Пяць асноўных прынцыпаў.

Пры выбарах прадстаўнікоў і праўленняў асабліва важныя пяць прынцыпаў. Першы тычыцца асноў прадстаўнічай дэмакратыі. Другі — таго, што лепш для партыі ў цэлым. Трэці — таго, што ўсе выбраныя прадстаўнікі маюць свабоду, якая спалучаецца з адказнасцю, падсправаздачнасцю і даверам. Чацвёрты палягае ў тым, што партыя, якая хоча мець шырокую базу і ўцягваць многіх людзей, павінна таксама дбаць пра прадстаўнічасць, напрыклад пра роўнае прадстаўніцтва жанчын і мужчын сярод тых, хто займае выбарныя пасады. Пяты прынцып — тое, што змены ў кіраўніцтве партыі натуральныя.

Давер сяброў

Выбраныя прадстаўнікі ніколі не павінны забываць, што іх улада паходзіць ад сяброў. Як выбранаму прадстаўніку вам даверылі адстойваць інтарэсы сяброў і як мага лепш кіраваць партыйнай арганізацыяй.

Таму калі чалавек хоча, каб яго зноў выбралі на тую ж пасаду на наступным гадавым сходзе або з’ездзе, ён павінен захаваць давер і падтрымку сяброў. Той, хто ставіць уласныя інтарэсы, жаданні ці прыярытэты — або інтарэсы нейкіх іншых асобных груп — вышэй за інтарэсы партыі, будзе працаваць горш, і яму будзе цяжэй дамагчыся перавыбрання.

Што лепш для партыі ў цэлым

Той, каго выбралі прадстаўляць партыю, павінен кіравацца тым, што лепш для партыі ў цэлым. Амаль заўсёды ў партыі з’яўляюцца розныя групы, якія хочуць прасунуць свайго кандыдата, і вельмі часта выбарам папярэднічаюць дыскусіі, а магчыма, і канфлікты наконт таго, каго ж усё-такі трэба выбраць. Так і павінна быць, і гэта важная частка дэмакратычнага працэсу. Аднак калі галасаванне адбылося і рашэнне прынятае, выбраны прадстаўнік павінен прадстаўляць усіх і, карыстаючыся сваёй уладай, улічваць і большасць, і меншасць. Адна з галоўных задач кіраўніка — трымаць партыю разам.

Гэта не выключае сітуацыі, калі выбраны прадстаўнік можа разыходзіцца ў поглядах з некаторымі часткамі партыі. Гадавыя сходы і з’езды прымаюць палітычныя і арганізацыйныя рашэнні пасля дыскусіі, і зусім не абавязкова, што ўсе пагодзяцца са зробленым выбарам. Гэта паказвае, як важна, каб усе ў партыі — а не толькі выбраныя прадстаўнікі — паважалі дэмакратычны працэс і кіраваліся тым, што лепш для партыі ў цэлым.

Свабода, якая спалучаецца з адказнасцю і грунтуецца на даверы

Праўленне не мае ніякіх жорстка вызначаных даручэнняў і насамрэч мае вялікую свабоду ў вырашэнні таго, што яно будзе рабіць. Кірунак яму задаюць рашэнні сходаў сяброў і гадавых сходаў. Але калі праўленне збіраецца паміж гадавымі сходамі, яно, у рэшце рэшт, з’яўляецца вышэйшым органам прыняцця рашэнняў партыі. Быць выбраным прадстаўніком азначае менавіта тое, што гучыць у гэтых словах, — вам давяраюць тыя, хто выбраў вас на пасаду. На працягу тэрміну паўнамоцтваў узнікне шмат пытанняў, у якіх супольныя рашэнні арганізацыі могуць ніяк не дапамагчы. Кіраўніцтва нясе таксама адказнасць за тое, каб глядзець шырэй, трымаць арганізацыю разам і весці партыю ў кірунку, вызначаным яе галоўнымі рашэннямі. Гэта можа нават азначаць, што давядзецца перагледзець прыярытэты і выбраць іншыя шляхі. Ці правільна праўленне так зрабіла, ацэняць на наступным гадавым сходзе або з’ездзе. Гэта свабода, якая спалучаецца з падсправаздачнасцю, і гэтую падсправаздачнасць заўсёды могуць праверыць тыя, хто выбраў вас на пасаду.

Гэта азначае таксама, што выбраны прадстаўнік партыі павінен падтрымліваць добры дыялог з сябрамі і групамі ўнутры партыі і ў перыяд паміж гадавымі сходамі і з’ездамі. Чым больш кіраўніцтва партыі прыслухоўваецца да аргументаў і меркаванняў адтуль, тым лепшая ў яго аснова для прыняцця мудрых рашэнняў. Гэты дыялог можа быць нефармальным, але важна таксама, каб існавалі фармалізаваныя спосабы, праз якія сябры могуць рэгулярна на працягу тэрміну паўнамоцтваў выказваць меркаванні пра тое, як павінна дзейнічаць кіраўніцтва партыі, — напрыклад, праз рэгулярныя сустрэчы сяброў са сваімі выбранымі прадстаўнікамі.

Падумайце, хто прадстаўляе партыю

Для партыі, якая хоча быць шырокай і дэмакратычнай, з вялікай колькасцю сяброў і вялікай колькасцю актыўных сяброў, вельмі важна памятаць пра значэнне прадстаўнічасці і разнастайнасці на розных пасадах і выбарных пасадах у партыі. У любых арганізацыях і партыях ёсць рызыка, што складзецца норма таго, якім павінен быць прадстаўнік, і гэта можа непажадана абмяжоўваць кола тых, хто можа стаць прадстаўніком або заняць выбарную пасаду. Часта такой нормай становіцца ўяўленне, што прадстаўнік партыі — гэта найперш мужчына сярэдняга ўзросту.

Каб гэтага пазбегнуць, партыя павінна пастаянна абмяркоўваць крытэрыі, паводле якіх выбіраюць яе прадстаўнікоў, і культуру, што ляжыць у аснове ўнутранай дзейнасці партыі. Можна таксама фармалізаваць працу па гендарнай роўнасці і разнастайнасці. У Швецыі, напрыклад, неймаверна, каб вылучэнчая камісія прадставіла прапанову з перакосам у суадносінах жанчын і мужчын. Партыя павінна ўвесь час вяртацца да такіх пытанняў, як: хто прадстаўляе партыю? Ці ёсць на гэтых пасадах маладыя людзі, жанчыны і людзі з маргіналізаваных груп, каб усіх сяброў было чуваць і каб усе яны маглі атаясамліваць сябе з партыяй?

Змены ў кіраўніцтве натуральныя

Быць выбраным прадстаўніком — значыць мець давер на пэўны час. Калі сябры незадаволеныя рашэннямі, якія прымаюць кіраўнікі партыі, або тым, як яны кіруюць партыяй, ці проста лічаць, што нехта іншы лепш падыходзіць для гэтай працы, натуральна, што наступным разам яны выберуць іншага чалавека. Найчасцей такая перадача ўлады адбываецца без вялікіх рознагалоссяў і спрэчак. Некаторыя партыі запісалі ў свае статуты, што выбраны прадстаўнік можа займаць адну і тую ж пасаду толькі пэўную колькасць гадоў. У іншых выпадках сябры могуць проста хацець бачыць на гэтай пасадзе новых людзей, і гэта зусім не значыць, што папярэдні прадстаўнік дрэнна працаваў. Чым менш драмы вакол змен у кіраўніцтве, тым лепш для партыі і для дэмакратыі.

Выбары прадстаўнікоў.

Існуе, вядома, шэраг розных спосабаў выбіраць прадстаўнікоў партыі. У некаторых палітычных партыях іх выбіраюць непасрэдна сябры. У такім выпадку звычайна няма патрэбы, каб выбары рыхтавала вылучэнчая камісія. Замест гэтага тыя, хто гатовы заняць выбарную пасаду, самі выходзяць і заяўляюць, што балатуюцца. Потым яны робяць усё магчымае, каб пераканаць сяброў, што выбраць трэба менавіта іх. Такі выбарчы працэс павінен быць справядлівым і празрыстым. Усе кандыдаты павінны мець аднолькавыя магчымасці балатавацца і весці ўласную кампанію. Іншы распаўсюджаны спосаб — выбраць вылучэнчую камісію, якая потым падрыхтуе прапанову пра тое, хто, на яе думку, найлепш зможа кіраваць арганізацыяй і атрымаць яе ўхваленне. Гэтую прапанову затым прадстаўляюць на сходзе, і сход разглядае прапанову вылучэнчай камісіі разам з іншымі кандыдатурамі.

Вылучэнчыя камісіі і іх роля

Сябры і актыўныя сябры, якія прыходзяць на гадавы сход або з'езд, каб выбраць сваіх прадстаўнікоў, часта не маюць на месцы магчымасці добра пазнаёміцца з уменнямі розных кандыдатаў і з тым, наколькі яны падыходзяць для пэўнай пасады. Праўленне не павінна быць проста сумай выпадковага апытання папулярнасці — яго трэба выбіраць на падставе агульнай ацэнкі таго, як праўленне як група зможа адказваць патрабаванням і апраўдаць давер, які яму аказваюць сябры.

Таму многія партыі і арганізацыі лічаць, што патрэбны падрыхтоўчы працэс. Тут і спатрэбіцца вылучэнчая камісія.

Задача вылучэнчай камісіі — сабраць меркаванні і заўвагі сяброў пра тое, якім павінна быць кіраўніцтва партыі, яшчэ да гадавога сходу або з'езда.

Нават пры такім працэсе добра, калі ёсць яўныя кандыдаты, якія заяўляюць, што гатовыя заняць выбарную пасаду. У мясцовай арганізацыі сябры звычайна вылучаюць сваіх кандыдатаў, а потым вылучэнчая камісія зводзіць вылучаных кандыдатаў разам, ацэньвае, хто з кандыдатаў мае найбольшую падтрымку, і прадстаўляе прапанову, за якую галасуюць сябры.

Пры галасаванні па кандыдатурах на рэгіянальным або нацыянальным узроўні кандыдатаў часта вылучае ніжэйшы арганізацыйны ўзровень, а вылучэнчая камісія складае з іх спіс і падводзіць вынікі.

Вылучэнчая камісія павінна ацэньваць кандыдатаў з улікам таго, якія ўменні патрэбныя праўленню і хто з кандыдатаў імі валодае, а таксама таго, як праўленне зможа добра працаваць разам дзеля дасягнення мэтаў партыі. Вылучэнчая камісія павінна вывучыць і ацаніць вылучаных кандыдатаў — і кожнага паасобку, і з пункту гледжання таго, як яны могуць супрацоўнічаць і дапаўняць адно аднаго, — а потым прадставіць прадуманую і збалансаваную прапанову. Іншымі словамі, у вылучэнчай камісіі дзве задачы:

1. Прапанаваць найлепшае магчымае праўленне
2. Прадставіць прапанову, якую можа шырока падтрымаць большасць сяброў.

У ідэале гэтыя дзве задачы ў значнай ступені супадаюць. Аднак часта ніжэйшы арганізацыйны ўзровень мае і іншыя патрабаванні, акрамя таго, каб былі выбраныя найлепшыя кандыдаты, і цалкам можа быць, што вылучэнчая камісія не лічыць аптымальным кандыдатам таго, хто мае найбольшыя шанцы атрымаць падтрымку сяброў. Як правіла, у такіх сітуацыях вылучэнчая камісія спрабуе разрадзіць сітуацыю, прапануючы найлепшага кандыдата, які, хутчэй за ўсё, атрымае падтрымку сяброў. Бо, у рэшце рэшт, абедзве задачы звязаныя: праўленню, якое не здольнае згуртаваць сяброў, будзе цяжка выконваць тую ролю, якую яно павінна адыгрываць у арганізацыі.

Вылучэнчай камісіі трэба таксама думаць пра перспектыву. Кожнаму патрэбны час, каб асвоіцца на новай пасадзе і набрацца досведу. Гэта можа быць моцным аргументам за тое, каб выбраць «недасведчанага» чалавека, разлічваючы, што ён вырасце і стане вельмі моцнай кандыдатурай на наступны тэрмін паўнамоцтваў.

Склад вылучэнчай камісіі

Прапанова вылучэнчай камісіі — гэта менавіта прапанова, а не загад. Аднак мэтай працы вылучэнчай камісіі заўсёды павінна быць прапанова, якую, хутчэй за ўсё, падтрымаюць сябры. Часам гэты працэс успрымаюць так, быццам рашэнне спушчана зверху і сябры павінны без пярэчанняў прагаласаваць за прапанову вылучэнчай камісіі.

У некаторых выпадках так і можа быць. Але можа быць і так, што вылучэнчая камісія проста добра зрабіла сваю працу. Што яна вызначыла, якія кандыдаты карыстаюцца найбольшым даверам у арганізацыі і таму маюць падтрымку сяброў.

Каб вылучэнчая камісія магла так працаваць, неабходна таксама, каб яе ўласны склад быў шырокім, разнастайным і адлюстроўваў арганізацыю. Калі гэта так, шмат якія канфлікты, што інакш узніклі б на гадавым сходзе, можна вырашыць ужо на гэтым этапе.

Тым не менш у прыняцці канчатковага рашэння гадавы сход або з’езд заўсёды суверэнныя. Калі нейкі чалавек ці група ўнутры партыі хацелі б бачыць іншы склад праўлення, чым прапануе вылучэнчая камісія, яны заўсёды могуць унесці на гадавым сходзе контрпрапановы. Кожны, хто хоча, мае права балатавацца. Пасля гэтага сход галасуе па гэтым пытанні.

Менавіта гадавы сход / з’езд нясе канчатковую адказнасць за тое, хто будзе выбраны. Усе, хто ўдзельнічае ў галасаванні па кандыдатурах, у роўнай ступені адказваюць за свае галасы, і іх галасы маюць аднолькавую вагу — незалежна ад таго, ці грунтуюцца яны на ўласным веданні кандыдатаў, на даверы да вылучэнчай камісіі ці на чымсьці іншым.

Праца вылучэнчай камісіі

Каб праца вылучэнчай камісіі ішла так, як трэба, патрэбны пэўны давер да яе і да яе працы — упэўненасць, што яна падрыхтуе добрую і сумленную прапанову. Вылучэнчая камісія павінна быць прадстаўнічай, а яе метады працы і мандат павінны быць добра замацаваныя ў арганізацыі. Вось некалькі парад, як найлепш арганізаваць яе працу:

1. Важна, каб усе ў арганізацыі ведалі, якія крокі робяцца пры падрыхтоўцы вылучэнняў. Гэта значыць, што старшыня вылучэнчай камісіі павінен інфармаваць сяброў партыі пра ход працы і пра тое, калі асобныя сябры і розныя партыйныя органы павінны ўключыцца ў працэс.
2. Добра, калі сябры могуць удзельнічаць у вызначэнні крытэрыяў таго, якога кандыдата шукаць і як павінна весціся праца. Таксама добра мець вядомы ўсім кодэкс паводзін і карыстацца зразумелай мовай у выбарчым працэсе.
3. Закрытыя працэсы спараджаюць спекуляцыі і непатрэбныя чуткі, а гэта перашкаджае развіццю празрыстай партыйнай культуры з сучасным кіраўніцтвам.
4. Сябры партыі, якія самі ўваходзяць у праўленне або балатуюцца на выбарную пасаду, не павінны ўваходзіць у вылучэнчую камісію. Як правіла, не павінны ўваходзіць у яе і іх блізкія родзічы.
5. Асабліва ў мясцовай арганізацыі партыя павінна пазбягаць таго, каб адзін і той жа чалавек займаў занадта шмат выбарных пасад.
6. Калі непасрэдна рыхтуюцца прапановы па прадстаўніках партыі, карысна праводзіць падрабязныя гутаркі з тымі, каго прапануюць у кандыдаты. Гэта тычыцца і новых кандыдатаў, і тых, хто ўжо пэўны час займае пасаду, але імкнецца да перавыбрання.

Працэс вылучэння

У прынцыпе працэс вылучэння праходзіць аднолькава незалежна ад узроўню ў партыі. Адрозніваецца, аднак, можа тое, хто мае права вылучаць кандыдатаў.
На ўзроўні мясцовай арганізацыі ўсе сябры маюць права вылучаць кандыдатаў на выбарную пасаду.
На рэгіянальным узроўні кандыдатаў часта вылучаюць мясцовыя арганізацыі. На нацыянальным узроўні кандыдатаў вылучаюць рэгіянальныя партыйныя арганізацыі.

Вылучэнчая камісія павінна мець канчатковы тэрмін, да якога павінны паступіць усе вылучэнні, каб у яе быў час пагутарыць з усімі вылучанымі. Пасля таго як вылучэнчая камісія прадставіла сваю прапанову, сябры могуць свабодна ўносіць іншыя прапановы. Калі пераходзіць да прыняцця рашэння, вырашае сход.

Вылучэнні — гэта прапановы, і іх не варта разглядаць як нефармальнае галасаванне ці пробныя выбары. Вылучэнчая камісія, вядома, можа і павінна ўлічваць, ці будзе кандыдат мець шырокую падтрымку, але паколькі, як правіла, правам вылучаць кандыдатаў карыстаецца толькі меншасць, больш ці менш скаардынаваныя кампаніі на карысць пэўных асоб — або чыстая выпадковасць — могуць даць скажоную карціну рэальнай падтрымкі кандыдатаў. Спрэчная асоба са слабай падтрымкай можа атрымаць значна больш вылучэнняў, чым той, хто мае шырокую падтрымку і каго большасць лічыць «відавочным» выбарам.

Значэнне прадстаўнічасці.

Усе сябры дэмакратычнай арганізацыі, незалежна ад полу, этнічнага паходжання, сацыяльнага класа ці сэксуальнай арыентацыі, маюць аднолькавае права быць пачутымі і аднолькавае права быць выбранымі на выбарную пасаду. Гэта пытанне правоў.

Гэта таксама пытанне барацьбы з дыскрымінацыяй. Дыскрымінацыя ніколі не бывае прымальнай. Адзін з самых фундаментальных крытэрыяў дэмакратыі — каб усе грамадзяне мелі аднолькавую магчымасць быць пачутымі і ўдзельнічаць у рашэннях, якія ўплываюць на іх жыццё. Гэтая дэмакратычная мэта павінна ахопліваць і тыя групы насельніцтва, якія традыцыйна былі адсунутыя ад улады і ўплыву. Вось некаторыя спосабы, якімі партыя можа забяспечыць уключэнне гэтых груп:

- Прыняць палітыку гендарнай роўнасці і разнастайнасці.
- Увесці квоты.
- Увесь час падтрымліваць жывую дыскусію, каб павышаць дасведчанасць пра дыскрымінацыю.

Ва ўсіх дэмакратычных арганізацыях важна, каб выбранае кіраўніцтва адлюстроўвала і саму арганізацыю, і грамадства, з якога яна паходзіць. Гэта таксама пытанне прадстаўнічасці — таго, як важна выразна паказваць, што партыя з'яўляецца партыяй для ўсіх людзей. Добрае прадстаўніцтва людзей з розным паходжаннем і з розных груп дазваляе большай колькасці людзей пазнаць сябе ў партыі і давяраць ёй. Гэта палягчае ўцягванне шырокага кола грамадзян і, перш за ўсё, павялічвае шанцы, што партыя зможа скарыстаць разнастайны досвед шырокай групы пры выпрацоўцы палітыкі, якая будзе карыснай і актуальнай для ўсіх грамадзян.

Хіба заслуг і ўменняў недастаткова? Так, вядома, заслугі і ўменні — найважнейшае. Калі вы збіраецеся прызначыць прадстаўніка, заўсёды трэба задаваць такія пытанні: ці падыходзіць чалавек для гэтай працы? Ці можна разлічваць, што ён выканае гэтую ролю так, як мы чакаем? Праўленне і выбарныя функцыі ў кіраўнічай групе не трэба ўспрымаць як прадстаўніцтва розных груп, падабраных паводле нейкай матэматычнай формулы. Трэба выбіраць найлепшае праўленне, і важна ацэньваць абодва аспекты:

1. Кампетэнтнасць кандыдатаў.
2. Як асобны кандыдат будзе працаваць з іншымі ў праўленні.

Аднак кампетэнтнасць рэдка бывае простым і аб'ектыўным крытэрыем. Занадта часта мы дазваляем старым звычкам, стэрэатыпам і забабонам вызначаць, каго мы выбіраем у праўленні і на выбарныя пасады. На больш глыбокім узроўні гаворка часта ідзе пра структуры ўлады, у якіх пэўная група людзей з'яўляецца нормай, а іншым групам цяжка ў яе трапіць і ўдзельнічаць. Таму кожны, хто ўдзельнічае ў фармаванні праўлення, павінен задаваць сабе такія пытанні:

- Якая кампетэнтнасць?
- Кампетэнтнасць для чаго?
- У якім кантэксце?
- Чые галасы мы забываем, калі думаем пра гэта так, як думалі заўсёды?

Гэта таксама пытанне іміджу партыі. Ці партыя толькі для мужчын сярэдняга і старэйшага ўзросту? Як выглядаюць нашы праўленні? Хто бярэ слова на сходах і сустрэчах? Ці дастаткова мы зрабілі, каб стварыць месца для ўсіх груп у партыі?

Фактары, якія трэба ўлічваць

Прадстаўнічасць кіраўніцтва — пытанне абсалютна вырашальнае для ўнутраных дэмакратычных працэсаў прыняцця рашэнняў у партыі і для яе імкнення даць голас групам, якім інакш было б нялёгка быць пачутымі ў палітыцы.

Ніжэй прыведзеныя некаторыя фактары, якія варта ўлічваць, калі вылучэнчая камісія выбірае кандыдатаў і калі партыі прызначаюць сваіх прадстаўнікоў, праўленні і іншых выбраных прадстаўнікоў.

Пол

У адрозненне ад многіх іншых груп і ідэнтычнасцей, якія ўлічваюцца пры ацэнцы ступені прадстаўнічасці ў палітычных сістэмах, жанчыны не з'яўляюцца меншасцю. Наадварот, у большасці грамадстваў жанчыны складаюць большую частку насельніцтва. І ўсё ж жанчыны часта апынаюцца на ўскрайку палітычных працэсаў прыняцця рашэнняў. Стэрэатыпны вобраз палітыка — гэта мужчына, і ва ўсім свеце ў палітычных сістэмах і партыях пануе своеасаблівы «мужчынскі

клуб», у які жанчынам цяжка прабіцца. Многія жанчыны да таго ж часта нясуць большую частку адказнасці за сям'ю і хатнюю гаспадарку, што скарачае час, які яны могуць аддаваць палітычным сходам і дзейнасці. Усе партыі павінны імкнуцца змяніць гэтую сітуацыю. Па-першае, таму што жанчыны маюць такія ж правы, як мужчыны, удзельнічаць у палітычных працэсах, а па-другое, таму што, калі прадстаўлены і мужчыны, і жанчыны, гэта ўзбагачае і палітыку, і арганізацыю. Даследаванні і досвед паказваюць, напрыклад, што жанчыны больш актыўныя ў сетках грамадзянскай супольнасці ўвогуле — у актывісцкіх групах і арганізацыях, акрамя палітычных партый. Яны — рэсурс і сіла, якімі палітыка не можа грэбаваць.

Ёсць шмат спосабаў павялічыць уплыў жанчын. Выбарчыя сістэмы можна зрабіць больш даступнымі для жанчын, месцы ў праўленнях можна размяркоўваць больш раўнамерна, а кандыдатаў — больш раўнамерна паміж мужчынамі і жанчынамі і г. д. Шведскія сацыял-дэмакраты маюць правіла, паводле якога ў іх выбарчых спісах праз адно імя павінен ісці мужчына і праз адно — жанчына.



ПЕРШЫЯ Ў СВЕЦЕ ЖАНЧЫНЫ-ДЭПУТАТКІ НАЦЫЯНАЛЬНАГА ПАРЛАМЕНТА, ВЫБРАНЫЯ Ў ФІНЛЯНДЫІ Ў 1907 ГОДЗЕ

Занадта шмат партый вырашаюць не рабіць гэта пытанне прыярытэтным. Яны робяць толькі тое, чаго патрабуюць закон або правілы, — не больш і не менш. Але прагрэсіўная партыя часта павінна рабіць больш, каб на справе выконваць тое, што яна прапаведуе пра дэмакратыю і роўнасць, і самы дзейсны спосаб дамагчыся зменаў — убудаваць гендарную роўнасць ва ўласныя структуры прыняцця рашэнняў і арганізацыйную культуру.

Узрост

Часта кажуць, што маладыя людзі не зацікаўлены ўдзельнічаць у палітычных партыях. Што яны фармуюць свой палітычны светапогляд не так, як старэйшыя пакаленні, або што яны не хочуць надоўга звязваць сябе з адной і той жа арганізацыяй. Але насуперак гэтаму большасць палітычных пратэстных рухаў у свеце ініцыююць маладыя людзі, і ўсе даследаванні паказваюць, што моладзь і добра абазнаная ў палітыцы, і цікавіцца ёю. Магчыма, гэта менавіта традыцыйным палітычным партыям трэба змяніцца, каб маладыя людзі адчувалі сябе ў іх больш як дома?

Партыя, якая актыўна не прыцягвае маладых людзей — і не выбірае іх на выбарныя пасады, — рызыкуе рана ці позна састарэць і знікнуць. Як і з прадстаўніцтвам жанчын, ёсць розныя спосабы актыўна працаваць над гэтым пытаннем. Адзін са спосабаў — партыя можа вырашыць, што пэўную долю ўсіх выбарных палітычных пасад павінны займаць людзі да пэўнага ўзросту. Напрыклад, шведскія сацыял-дэмакраты вызначылі, што не менш за 25 працэнтаў усіх людзей у іх спісах кандыдатаў павінны быць маладзейшымі за 35 гадоў. Важна, каб партыя актыўна працавала над сваім абнаўленнем і ўводзіла маладых людзей у свае праўленні і на выбарныя пасады. Бо недастаткова проста дазволіць ім удзельнічаць у якасці стажораў, якія з часам «асвояцца». Большасць людзей сёння добра ведаюць уласныя абставіны і грамадства, у якім жывуць. Большасць тых, хто ўключаецца ў палітычную партыю, хочуць удзельнічаць у зменах — а не гадамі «назіраць і вучыцца», перш чым змогуць рэальна на нешта ўплываць.

Этнічнае паходжанне

Большасць краін і супольнасцей складаюцца з многіх розных этнічных груп і людзей, якія моцна атаясамліваюць сябе са сваім паходжаннем або культурай. У поліэтнічных грамадствах для партыі, якая хоча прадстаўляць усё насельніцтва, важна забяспечыць, каб у яе органах прыняцця рашэнняў былі прадстаўнікі гэтых груп. Калі этнічныя меншасці ўспрымаюць партыю як партыю толькі для этнічнай большасці, іх будзе цяжка пераканаць у добрых намерах партыі.

Геаграфія

Падчас выбараў часта ўзнікае дыскусія пра геаграфічнае прадстаўніцтва — збольшага таму, што партыйная арганізацыя часта пабудаваная па геаграфічным прынцыпе, а збольшага таму, што так пабудаванае і грамадства ў цэлым, і геаграфічная прыналежнасць часта фармуе частку ідэнтычнасці людзей. Жыхары акругі ці рэгіёна або тое падраздзяленне, якое партыя там мае, часта патрабуюць прадстаўніцтва на нацыянальным узроўні, бо адчуваюць, што іх геаграфічная мясцовасць для іх важная. У многіх федэратыўных партыях гэта нават становіцца найважнейшым крытэрыем адбору. Усе рэгіянальныя арганізацыі партыі павінны мець «сваіх» прадстаўнікоў у кі-

раўніцтве партыі. Усе мясцовыя арганізацыі павінны мець «сваіх» прадстаўнікоў у рэгіянальнай арганізацыі і г. д.

Разумна, калі вылучэнчая камісія ўлічвае такія геаграфічныя меркаванні, і найчасцей яна так і робіць. Шырокае геаграфічнае прадстаўніцтва — гэта моцны бок праўлення, які да таго ж дае шырокае веданне ўмоў у розных частках тэрыторыі, за якую яно адказвае. У многіх краінах геаграфічныя і этнічныя ідэнтычнасці супадаюць. Этнічная група, якая на нацыянальным узроўні з'яўляецца меншасцю, можа быць большасцю ў рэгіянальным або мясцовым кантэксце. Тут важна падкрэсліць, што імкненне да шырыні прадстаўніцтва на гэтых узроўнях павінна быць такім жа, як і на нацыянальным.

Сацыяльны клас

У сацыял-дэмакратычных партыях з іх традыцыйнай базай у рабочым класе часта ідзе дыскусія пра склад праўлення з пункту гледжання таго, якія сацыяльныя класы ў ім прадстаўлены. Шырокае прадстаўніцтва розных груп у кіраўніцтве партыйнай арганізацыі — гэта сіла: з дэмакратычнага пункту гледжання, а таксама для развіцця палітыкі партыі і яе даверу ў розных сацыяльных групах.

Сацыял-дэмакратычная партыя, якая хоча прадстаўляць рабочых і звычайных людзей у грамадстве, павінна пазбягаць таго, каб яе прадстаўлялі выключна людзі з акадэмічнай адукацыяй, а ўсе астатнія былі адсунутыя. Гэта не значыць, што ўсе прадстаўнікі партыі павінны паходзіць з рабочага класа. Вядома, могуць быць шмат добрых прычын выбіраць людзей з розных сацыяльных груп, і вылучэнчай камісіі і сябрам варта ўлічваць гэты аспект, калі яны абмяркоўваюць кандыдатаў у кіраўніцтва.

Погляды

І нарэшце, шырокая партыя павінна таксама дазваляць выказваць шырокі спектр поглядаў. Амаль заўсёды ў партыі ёсць розныя групы, якія аб'ядноўваюцца вакол нейкага пытання, што яны хочуць прасоўваць унутры партыі. Пры выбарах праўлення і кіраўнікоў партыі мае сэнс улічваць, што ў партыі існуе разнастайнасць поглядаў.

Адна з пераваг шырокага спектра поглядаў у палітычным праўленні — гэта тое, што ён можа стымуляваць канструктыўную дыскусію, вынік якой будзе больш праніклівым, чым мог бы быць інакш. Але ёсць і рызыка паралічу праўлення, калі палітычныя канфлікты занадта вострыя, што вядзе да своеасаблівай акопнай вайны паміж рознымі палітычнымі фракцыямі. Каб гэтага пазбегнуць, важна, каб праўленне захоўвала адкрыты і сціплы падыход да сваёй працы, каб усе разумелі, што праўленне прадстаўляе партыю ў цэлым і што палітычную лінію вызначаюць гадавыя сходы і з'езды. Гэта рамкі, у якіх павінны дзейнічаць усе сябры праўлення.

Пры гэтым важна таксама падкрэсліць, што пасля выбараў праўленне прадстаўляе ўсю арганізацыю. Ніхто з сяброў праўлення не павінен бачыць сябе толькі «галасам» сваёй геаграфічнай мясцовасці, свайго ўзроўню ў арганізацыі або сваёй групы ў праўленні.

! Кантрольны спіс: як павялічыць прадстаўніцтва жанчын у партыі

Што можна зрабіць ужо сёння, каб павялічыць прадстаўніцтва жанчын у вашай партыі? Дарадца па гендарных пытаннях Shannon O'Donnell прапануе кантрольны спіс, які карысна мець на ўвазе ў гэтым кантэксце, і гэтыя пункты можна ўжываць таксама для ўключэння іншых груп, якім раней было цяжка знайсці сваё месца ў палітыцы.

1. Прааналізуйце, якія структуры ў цяперашняй арганізацыі могуць перашкаджаць жанчынам удзельнічаць на роўных умовах. Такія структуры напэўна існуюць. Гэта можа быць пытанне грошай — што балатавацца на выбарную пасаду насамрэч каштуе грошай. Гэта можа быць пытанне часу — што партыя праводзіць сходы ў час, які больш зручны мужчынам. Або нешта іншае.
2. Вызначце, што вам сапраўды трэба зрабіць, каб даць жанчынам больш магчымасцей актыўна ўключацца ў працу партыі. Будзьце канкрэтнымі. У Аўстралійскай лейбарысцкай партыі дзейнічае правіла, паводле якога ніводны пол не можа быць прадстаўлены менш чым 40 працэнтамі кандыдатаў партыі на выбарах. Партыя нацыянальнага дзеяння ў Мексіцы распрацавала сістэму пошуку кандыдатаў абодвух полаў і мае навучальную праграму спецыяльна для жанчын. Вельмі важна, каб арганізацыя павышала ўсведамленне значэння роўнага прадстаўніцтва мужчын і жанчын і шукала стратэгіі, як скараціць разрыў, які сёння занадта часта відавочны.
3. Прааналізуйце, якія ў партыі існуюць нефармальныя працэсы адбору кандыдатаў. Чым больш уплывовыя гэтыя нефармальныя працэсы, тым большая рызыка, што групы, якія ўжо недастаткова прадстаўлены, такімі і застануцца.
4. Ці адкрыты і прыязны клімат для дыскусіі ў вашай партыі, і ці дае ён магчымасць новым кандыдатам і актыўным сябрам партыі ўносіць свой уклад? Калі ж наадварот, у партыі вынікаў дасягаюць агрэсіўным тонам, канфрантацыяй і варожасцю, то, хутчэй за ўсё, праблем у вашай

партыі больш, чым толькі непрадстаўленасць жанчын. Але таксама ўстаноўлены факт, што такая партыйная культура часта адштурхоўвае менавіта жанчын.

5 Як паводзіць сябе кіраўніцтва партыі? Уключэнне новых груп — пытанне для ўсёй арганізацыі, але таксама факт, што змены даюцца прасцей, калі іх актыўна прасоўваюць кіраўнікі партыі.

6 Складзіце план. І запішыце яго. Свядомыя змены патрабуюць свядомага і структураванага падыходу.

7 І не забывайце, што праца па ўключэнні жанчын і іншых недастаткова прадстаўленых груп насамрэч робіць партыю мацнейшай і лепшай. Гэта не заўсёды лёгкая праца, але яна заўсёды вартая намаганняў.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму кіраўніцтва адыгрывае такую ключавую ролю ва ўсіх арганізацыях — і чаму важна, як арганізацыя выбірае свае праўленні і такія пасады, як старшыня, сакратар і іншыя выбраныя прадстаўнікі?
- Хто ў канчатковым выніку выбірае тых, хто займае пасады ў праўленні? Якія выбарчыя працэсы існуюць у арганізацыі нашай партыі? Як вылучаюць, адбіраюць і выбіраюць кандыдатаў?
- У чым галоўная задача вылучэнчай камісіі і што не з'яўляецца яе задачай? Як на практыцы працуе паспяховая вылучэнчая камісія? Чаму?
- Якія перавагі мае працэс вылучэння пры выбары кіраўніцтва? Якія могуць быць недахопы? Як іх можна пераадолець?
- Чаму для выбранага прадстаўніка важна кіравацца тым, што лепш для ўсёй партыі? Якія наступствы, калі ён гэтага не робіць?
- Чаму важна, каб кіраўніцтва партыі было прадстаўнічым? Што гэта азначае на практыцы? Як гэта выглядае ў нашай партыі?
- Які сэнс у тым, каб праўленне і выбраныя прадстаўнікі партыі адлюстроўвалі і ўласную арганізацыю, і грамадства? Пры якіх абставінах гэтыя дзве мэты могуць супярэчыць адна адной?
- Якія групы часта застаюцца ўбаку, калі выбіраюць кіраўнікоў і прадстаўнікоў партыі? Якая сітуацыя ў арганізацыі нашай партыі?
- Наколькі добра ў нашай партыі прадстаўлены жанчыны і моладзь? Як гэта ўплывае на палітыку і дзейнасць партыі?
- Якія наступствы гэта мае для гэтых груп — у штодзённым жыцці, а таксама для іх даверу да партыі і ў канчатковым выніку да дэмакратыі?
- Што мы ў партыі можам зрабіць на практыцы, каб павялічыць удзел і бачнасць жанчын і моладзі, каб іх і бачылі, і чулі ў партыі? Якія практычныя правілы, працэсы і органы ёсць у нас самі для павелічэння ўдзелу гэтых груп у палітычным працэсе? Ці працуюць яны? Калі не, то чаму?

- Чаму давер сяброў мае ключавое значэнне для тых, хто хоча заняць выбарную пасаду ў дэмакратычнай партыі? Хто вызначае, калі гэты давер страчаны, і як?
- Быць выбраным прадстаўніком азначае, што сябры часова ўклалі ў вас свой давер. Як найлепш забяспечыць натуральную змену кіраўніцтва і пазбегнуць канфліктаў?

6 Арганізацыйная культура і дэмакратычнае лідарства

У папярэдніх раздзелах мы разгледзелі шэраг фармальных фактараў, важных для таго, каб дэмакратычная партыя магла выбіраць прадстаўнікоў і распрацоўваць праграмы і палітыку. Такая фармальнасць патрэбная, каб кожны і кожная маглі быць пачутымі на роўных умовах і каб усе ведалі, як будуць прымацца рашэнні.

ШТО ТАКОЕ АРГАНІЗАЦЫЙНАЯ КУЛЬТУРА? 77

МЕТАДЫ ПРАЦЫ З АРГАНІЗАЦЫЙНАЙ КУЛЬТУРАЙ 78

ДЭМАКРАТЫЧНАЕ ЛІДАРСТВА 80

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 82

ХЕЛЬСІНКІ · 25.03.1922
СХОД САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТАЎ



КУЛЬТУРА

СХОД САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТАЎ НА ЧЫГУНАЧНАЙ ПЛОШЧЫ Ў ХЕЛЬСІНКІ, 25 САКАВІКА 1922 ГОДА

Але працэсы прыняцця рашэнняў у партыі і яе ўнутраная дэмакратыя — гэта не толькі фармальныя структуры. Гэта яшчэ і нешта больш тонкае — тое, як мы паводзім сябе адно з адным.

Гаворка пра тое, якая ў нас арганізацыйная культура і якое лідарства вызначае нашу арганізацыю. Абодва гэтыя фактары для кірунку партыі шмат разоў важнейшыя нават за фармальныя структуры, і ад іх залежыць, наколькі добра гэтыя фармальныя структуры працуюць.

Што такое арганізацыйная культура?

Культура арганізацыі — гэта сукупнасць базавых уяўленняў, каштоўнасцяў і нормаў, якія падзяляюць людзі ў арганізацыі. Яны могуць быць выказаныя ўголас або неўсвядомленыя, але так ці інакш пранізваюць нашы погляды і паводзіны, а значыць, і вызначаюць, як мы дзейнічаем і ўзаемадзейнічаем адно з адным. На штодзённым узроўні ад іх залежыць, наколькі добра людзі супрацоўнічаюць у партыйнай арганізацыі. Ці ёсць у нас добрая культура, якая заахвочвае людзей выказваць свае меркаванні, даваць зваротную сувязь і агучваць розныя пункты гледжання? Ці бачым і чуем мы адно аднаго, ці хвалім і падтрымліваем? Гэта павышае эфектыўнасць і сілу арганізацыі. А гэта, у сваю чаргу, умацоўвае яе здольнасць працаваць як дэмакратычная арганізацыя.

Але што адбываецца, калі на практыцы мы не трымаемся тых дэмакратычных нормаў і каштоўнасцяў, пра якія гаворым? У рэшце рэшт, калі мы не робім таго, што прапаведуем, няважна, колькі правілаў і палітык мы запішам на паперы ці апранем у прыгожыя словы. Вынік непазбежна атрымаецца не такім, як мы задумвалі.

Гэта можа быць нешта зусім простае — як мы рэагуем адно на аднаго, калі хтосьці зрабіў нешта добрае або нешта, што нам падаецца не вельмі добрым. Гэта можа датычыць таго, хто атрымлівае слова на сходах або выбарныя пасады. Гэта можа быць тон, якім мы карыстаемся, або — каб узяць нешта адначасова дробнае і важнае — тое, колькі мы смяемся, калі разам працуем у арганізацыі.

Культуру арганізацыі часта ўяўляюць у выглядзе цыбуліны. Яе вонкавы пласт складаюць такія рэчы, як фінансавыя рэсурсы, чалавечыя рэсурсы, статут, веды і ўменні тых, хто актыўна дзейнічае ў арганізацыі, праграмы і аргументы. У яе ядры — бачанне, каштоўнасці і ідэнтычнасць арганізацыі, якія ствараюць аснову для агульных поглядаў, меркаванняў і прыярытэтаў арганізацыі і таму ўплываюць на ўсе вонкавыя пласты і пранізваюць іх.

Камусьці гэта можа падацца абстрактнай балбатнёй. Як жа мы можам на гэта ўплываць? Хіба культура і клімат супрацоўніцтва не складаюцца самі сабой? Хіба гэта не тое, што можна вырашыць загадзя? У пэўным сэнсе гэтыя пярэчанні слушныя. Калі ў арганізацыі склалася, напрыклад, такая звычка, што людзі рэгулярна прыніжаюць адно аднаго, часта мала проста сабрацца на агульны сход і вырашыць, што гэта трэба спыніць. Змяніць арганізацыйную культуру — няпросты працэс. Але гэта магчыма.

Наша арганізацыйная культура

Каб партыя магла ўсталявацца, расці і ўмацоўвацца, ёй патрэбная падтрымка з боку прыхільнай і адкрытай арганізацыйнай культуры, якая не выключае людзей, а ўключае іх. Культуры, у якой людзей бачаць і чуюць, паважаюць і ўцягваюць. Культуры, якая развівае тое, што робіць палітычны ўдзел змястоўным, і ў якой людзі могуць эфектыўна працаваць разам і разам расці.

У рэшце рэшт кожны і кожная, хто актыўна дзейнічае ў арганізацыі, нясуць адказнасць за культуру, што ў ёй існуе. Яна не вызначаецца дзесьці на версе арганізацыі. Культуру арганізацыі развівае кожны чалавек ва ўзаемадзеянні з іншымі людзьмі ў арганізацыі. У штодзённых сустрэчах, размовах і працы.



Мадэль цыбуліны (крыніца: Intrac)

Гэта не значыць, што фармальна выбраныя кіраўнікі арганізацыі не адыгрываюць асаблівай ролі. Яны служаць прыкладам і могуць вызначаць межы таго, што дапушчальна, а што не. Кіраўніцтва арганізацыі можа

працаваць дзеля такой арганізацыйнай культуры, якая дае роўныя магчымасці ўсім, незалежна ад паходжання, узросту, полу ці сэксуальнай арыентацыі. Гэта выбар, які кіраўнікі павінны зрабіць. Ён патрабуе прадуманага погляду на тое, які клімат супрацоўніцтва варта заахвочваць і як гэта рабіць. І ён заўсёды пачынаецца з базавых каштоўнасцяў арганізацыі.

Базавыя каштоўнасці вызначаюць усё

Дэмакратычны погляд на арганізацыю абапіраецца на простае, але важнае правіла: «Рабі тое, што прапаведуеш».

Давер людзей да партыі пацерпіць, калі ўчынкі яе кіраўнікоў або сяброў не адпавядаюць таму, што яны кажуць, якія яны ёсць і за што выступаюць. Калі такой адпаведнасці няма, лёгка ўзнікае разгубленасць — і ўнутры партыйнай арганізацыі, і па-за ёй, — і давер людзей да партыі слабее.

Па сутнасці, гэта пытанне ідэалогіі: каштоўнасці і погляды, якія мы хочам бачыць у грамадстве ў цэлым, — дэмакратыя, роўнасць, справядлівасць — павінны быць бачныя і ў нашых словах і дзеяннях у нашай партыі.

Таму, магчыма, варта нагадаць, што азначаюць гэтыя базавыя каштоўнасці, калі мы працуем разам у сацыял-дэмакратычнай партыі:

- Усе людзі аднолькава каштоўныя і маюць роўнае права быць рознымі. Кожны чалавек — унікальная асоба, якая думае і разважае.
- Людзі — сацыяльныя істоты, здольныя і гатовыя расці і развівацца, уплываць і браць на сябе адказнасць. Мы ўсе залежым адно ад аднаго, і нам трэба сустракацца і ўзаемадзейнічаць з іншымі, каб развівацца, вучыцца новаму і расці як асобы.
- Там, дзе дэмакратычныя працэсы і сходы гасцінныя і падтрымліваюць людзей, заахвочваюць цікаўнасць і пытанні, людзі набываюць сілу і ўпэўненасць. Такое асяроддзе спрыяе дыялогу, навучанню і ведам, а значыць, і развіццю асобы.
- Кожны і кожная павінны мець аднолькавае права і магчымасць уплываць; на кожным і кожнай ляжыць аднолькавы абавязак браць на сябе адказнасць.

Зыходзячы з гэтых каштоўнасцяў, можна зрабіць выснову, што партыя павінна быць гасцінным і адкрытым месцам для паважлівых сустрэч і супрацоўніцтва на роўных умовах. Партыйнай арганізацыяй, якую вызначаюць удзел і агульная адказнасць, з моцным адчуваннем таго, што разам вырашаем — разам і робім.

Да дыскрымінацыі, цкавання, сэксуальных дамаганняў і любых формаў злоўжыванняў павінна быць нулявая цярпімасць.

Метады працы з арганізацыйнай культурай.

Зразумець, якую арганізацыйную культуру мы хочам мець, — першы крок у працэсе развіцця таго, якія мы ёсць і як дзейнічаем у арганізацыі.

Другі крок — прааналізаваць культуру, якая ёсць у нас цяпер. Ці ўсё мы робім правільна?

Трэці — вызначыць інструменты для змен. Ніжэй — некалькі базавых складнікаў, якія карысна мець пры сабе на будучыню.

Узнагароджвайце правільнае

У арганізацыі сустрэчы і ўзаемадзеянне адбываюцца ўвесь час, і тое, як мы паводзім сябе адно з адным у кожнай з гэтых сустрэч і ў кожным узаемадзеянні, адбіваецца на тым, што мы робім і як будзем паводзіць сябе ў будучыні. Таму паводзіны, якія мы хочам заахвочваць, трэба заўважаць і ўмацоўваць, надаючы ім станоўчыя наступствы ў штодзённым жыцці. Культура мяняецца толькі праз сістэмную працу, якая заахвочвае новыя пажаданыя паводзіны і дапамагае ім замацавацца.

Прыхільная атмасфера

Калі мы хочам рабіць тое, што прапаведуем, нам трэба стварыць арганізацыю, у якой мы максімальна выкарыстоўваем заангажаванасць, думкі і ідэі кожнага і кожнай. Розныя погляды не павінны ўспрымацца як пагроза. Выходзьце з таго, што той, хто прытрымліваецца іншай пазіцыі, мае добрыя намеры. У вас у арганізацыі адныя мэты. Розныя меркаванні — частка канструктыўнага дыялогу, які вядзе да лепшай размовы, а ў доўгатэрміновай перспектыве — да лепшай арганізацыі і палітыкі. Важная і зваротная сувязь. Хтосьці ў вашай арганізацыі зрабіў нешта добрае? Адзначце гэта! Пахваліце чалавека. Раскажыце пра гэта не толькі таму, хто зрабіў добрую справу, але і ўсім астатнім. І растлумачце, чаму гэта было добра. Значэнне станоўчай зваротнай сувязі немагчыма пераацаніць.

У занадта многіх арганізацыях станоўчыя намаганні ўспрымаюцца як належнае, а людзі даюць толькі негатыўную крытыку. Крытыка — важная частка станоўчай рабочай атмасферы, але яна становіцца разбуральнай, калі датычыць толькі таго, што пайшло

не так. Пахвала стварае станоўчую атмасферу, якая вядзе да новай пахвалы, і людзі лягчэй растуць і развіваюцца.

Калі вы крытыкуеце, памятайце, што крытыка павінна быць канструктыўнай і адказваць на такія пытанні: ці можам мы палепшыць? Чаму атрымалася не так? Што мы можам зрабіць інакш у будучыні?

Карысна памятаць, што канструктыўная крытыка заўсёды лепшая і карысней, калі яна канкрэтная, а не абстрактная, і калі вы не ўскладаеце ўсю віну на чалавека, якому даяце зваротную сувязь. Падкрэсліце, як на вас саміх уплывае тое, што справа робіцца так ці інакш, замест таго каб казаць «ты робіш тое ці іншае няправільна». Зваротная сувязь з пазіцыі «мы» часта важыць больш, чым словы «табе трэба было зрабіць інакш».

Ясныя ролі

Ясныя ролі для розных узроўняў арганізацыі спрыяюць добрай арганізацыйнай культуры, бо тады ва ўсіх аднолькавыя чаканні і ўсе могуць цягнуць у адзін бок. Для гэтага патрэбныя ясныя шляхі прыняцця рашэнняў і дэмакратычныя структуры. Так, структуры таксама ўплываюць на арганізацыйную культуру, гэтак жа як арганізацыйная культура ўплывае на структуры. Сувязь тут двухбаковая.

Значэнне кіраўніцтва

Кожны і кожная нясуць адказнасць за арганізацыйную культуру. Ніхто іншы не выправіць таго, што мы робім і як паводзім сябе. Але гэта не перашкаджае кіраўніцтву арганізацыі адыгрываць асабліва вялікую ролю. Менавіта кіраўніцтва арганізацыі нясе канчатковую адказнасць. Патрэбнае заангажаванае кіраўніцтва, якое ўсведамляе значэнне культуры арганізацыі, імкнецца да таго, каб сябры адчувалі сваю сілу і ўплыў, і да размовы, у якой каштоўнасці арганізацыі жывуць у штодзённым жыцці.

Кіраўніцтва, якое сваімі ўласнымі ўчынкамі паказвае, што значыць адпавядаць фармулёўкам пра дэмакратыю і пашырэнне магчымасцяў людзей у праграмах. Кіраўніцтва, якое актыўна супрацьстаіць тэхнікам падаўлення і іншым метадам, з дапамогай якіх сяброў прыгнятаюць і пазбаўляюць магчымасці ўмацоўваць свой аўтарытэт у арганізацыі. Больш пра лідарства мы гаворым у наступным раздзеле.

Пастаянная жывая дыскусія

Жывая дыскусія пра нормы і каштоўнасці, якімі сябры арганізацыі хочуць, каб яна была прасякнута. Нічога не прымайце як належнае! Важна памятаць, што нормы і каштоўнасці ў грамадстве ў цэлым увесь час мяняюцца і зусім не відавочна, што арганізацыя, часткай якой вы з'яўляецеся, паспявае за гэтымі зменамі. Будзьце адкрытыя да новых ідэй, думак і меркаванняў. І гэта датычыць як бачання арганізацыі — тым, чым мы імкнёмся быць, — так і аналізу — таго, якія мы сёння.

Калі прыходзяць новыя актыўныя сябры, яны глядзяць на арганізацыю свежым позіркам. Структуры і звычкі, якія сябры, што ўжо былі актыўнымі ў партыі, успрымаюць як належнае, могуць быць сумніўнымі або непрацаздольнымі, але гэта проста «так у нас заведзена». Вядома, не кожная новая думка ці ідэя добрая або добра прадуманая, але жывая і прыхільная арганізацыйная культура павінна выкарыстоўваць усе погляды, якія могуць развіць арганізацыю, а ацаніць іх немагчыма, калі не слухаць усіх і не ставіцца да ўсіх аднолькава сур'ёзна.

ФАКТЫ **Тэхнікі падаўлення**

Тэхнікі падаўлення — гэта прыёмы, з дапамогай якіх група або чалавек падкрэслівае ці ўмацоўвае сваё становішча ў іерархіі, падрываючы пазіцыі іншых груп або людзей. Важна адзначыць, што тэхнікі падаўлення рэдка ўжываюцца свядома. Яны ўзнікаюць з-за пэўнай культуры ў арганізацыі. Часта таксама з-за патрыярхальнай структуры. Гаворка можа ісці пра тое, як вы паводзіце сябе адно з адным на сходах, у размовах, за абедзенным сталом або ў іншых сітуацыях у арганізацыі. Пашыранасць тэхнік падаўлення шмат кажа пра культуру арганізацыі, і часцей за ўсё яны б'юць па жанчынах, моладзі і маргіналізаваных групах. Менавіта таму яны сталі важнай тэмай і ў барацьбе з патрыярхальнымі структурамі.

«Рабіць нябачным»

Вы нешта кажаце, але нікога гэта, здаецца, не цікавіць. На аргументы іншых адказваюць і іх абмяркоўваюць — за ці супраць, — а ў вашым выпадку не адбываецца зусім нічога. Іншы прыклад — калі хтосьці, пакуль вы гаворыце, вырашае пачытаць нешта ў тэлефоне або пачынае размаўляць з кімсьці іншым. Або калі заслугу за тое, што сказалі ці зрабілі вы, прысвойвае хтосьці іншы. Калі цябе не бачаць і не ўспрымаюць усур'ёз, адчуваеш сябе неважным у сваёй групе.

Што рабіць: калі ў вашым асяроддзі кагосьці робяць нябачным, пакажыце гэта, самі спаслаўшыся на гэтага чалавека. Вярніцеся да прыкладу, які ён ці яна прывялі, і выкажыцеся за ці супраць. Калі «нябачнасць» вельмі відавочная, звярніце на гэта ўвагу. Напрыклад: «Чаму вам трэба чытаць нешта ў тэлефоне якраз тады, калі я гавару?» Або: «Гэта ад пачатку была мая ідэя, але выдатна, што вы цяпер яе падхапілі».

Высмейванне

Калі тое, што хтосьці кажа, высмейваюць і ператвараюць у жарт за кошт таго, хто гаворыць. Гэта можа быць і тое, што чалавек, які ўжывае тэхніку падаўлення, пераводзіць увагу з таго, што хтосьці кажа, на яго ці яе вопратку, знешнасць, сэксуальнасць або на досвед і звычкі гэтага чалавека. Напрыклад: «Вы тут упершыню, дык, можа, не варта так ужо крытыкаваць».

Што рабіць: адзін са спосабаў — задаць таму, хто высмеяў іншага чалавека, прамое пытанне. Што вы маеце на ўвазе? Вы лічыце, што мая вопратка мае тут нейкае значэнне? Якое дачыненне мой досвед мае да маіх аргументаў? Добра, калі гэта зробіць хтосьці іншы ў групе, хто разумее, што высмейванне прынізіла чалавека.

Утойванне інфармацыі

Мы ўсе ведаем, пра што гаворка. Вы прыходзіце на сход, і аказваецца, што некаторыя ўдзельнікі ўжо абмеркавалі пытанне і ведаюць пра яго больш, чым вы. Некаторыя людзі — свядома ці несвядома — атрымліваюць больш інфармацыі, чым іншыя, і ў выніку ў групе ўзнікаюць каманды «А» і «Б».

Што рабіць: умацоўвайце ўнутраную камунікацыю. Высвятліце, якія каналы нефармальныя, а якімі карыстаюцца ўсе. Тут супрацьстаяць тэхнікам падаўлення могуць дапамагчы фармальныя структуры арганізацыі.

Падвойная пастка

Гэта асабліва жорсткая тэхніка падаўлення. Яе мэта — выклікаць у чалавека адчуванне ўласнай недастатковасці. Адчуванне, што ты не спраўляешся з усім, што трэба зрабіць. Класічная падвойная пастка: «Я ж казаў! Ты не паспеў(-ла) гэтага зрабіць, бо ў цябе занадта шмат спраў у іншых месцах!» Часцей за ўсё гэта ўжываецца ў дачыненні да абавязкаў жанчын перад сям'ёй, працай і палітыкай.

Што рабіць: адразу ўзнімайце пытанне, ці слушная гэтая крытыка. Растлумачце свае прыярытэты, каб усе зразумелі, чаму вы не паспелі. У кожнага і кожнай з нас шмат розных прыярытэтаў, спраў, якія трэба рабіць у розных сферах жыцця. Калі чалавек не можа адначасова мець звычайнае штодзённае жыццё і ўдзельнічаць у партыі, як нам арганізаваць сябе так, каб гэта стала магчымым?

Перакладанне віны / прысаромліванне

Гаворка пра намёкі на тое, што ахвяра сама вінаватая ў сваім становішчы. Калі хтосьці жартаваў сэксісцка або зняважліва, ад гэтага адмахваюцца словамі: «Жартаў не разумееш?» Быццам ахвяра вінаватая ў тым, што адрэагавала. Або калі хтосьці пакрыўджаны: «Ты з-за кожнай дробязі засмучаешся!» Перакладанне віны і прысаромліванне — тонкая тэхніка падаўлення, заснаваная на ідэі, што рэакцыя чалавека няправільная або нейкім чынам менш дарэчная, чым у іншых.

Што рабіць: калі хтосьці сутыкаецца з гэтым, падтрымайце чалавека. Скажыце, што яго ці яе рэакцыя нармальная. Пастарайцеся скласці ясную карціну таго, што адбылося насамрэч. Пакажыце, хто стаў прычынай праблемы, а не толькі хто на яе адрэагаваў. Разбярыце тое, што адбылося, разам з іншымі.

Агульны спосаб рэагаваць на тэхнікі падаўлення — вывучыць іх. Аналізаваць, калі яны ўжываюцца, і абмяркоўваць з іншымі ў партыі і ў групе, як на іх адказваць. Не заўсёды трэба адказваць на іх асуджэннем. Тыя, хто іх ужывае, могуць рабіць гэта па звычцы або па неабдуманасці. Але гэта можа быць і разліковы спосаб умацаваць сваё становішча, падрываючы пазіцыі іншых людзей у партыі.

Дэмакратычнае лідарства.

Быць выбраным прадстаўніком і кіраўніком партыі, якую рухаюць ідэя і бачанне. Прадстаўляць іншых, хто хоча таго ж і цягне ў той жа бок. Гэта вялікая справа. Гэта важна.

У канчатковым выніку партыя жыве або гіне дзякуючы даверу. Менавіта давер вызначае, ці будуць людзі галасаваць за партыю і тым больш ці будуць яны ў ёй удзельнічаць. Гэты давер у вялікай ступені трымаецца на людзях, якія прадстаўляюць партыю. Ад таго, якія яны, — ці адпавядаюць яны яе ідэям і каштоўнасцям — залежыць, ці будуць партыі верыць.

Таму вырашальнае значэнне мае тое, як кіраўнікі партый выконваюць свае ролі. І не толькі кіраўнікі. Гэта датычыць партыі ў цэлым.

Гэтак жа, як і арганізацыйная культура, кіраўніцтва павінна дзейнічаць і паводзіць сябе ў адпаведнасці з каштоўнасцямі партыі і яе гуманістычным бачаннем. У папярэдніх раздзелах мы разгледзелі ролю кіраўніка ў стварэнні добрай атмасферы, стымулюючага і творчага асяроддзя і ў тым, каб быць уключальным кіраўніком. Як мы ўбачылі, кожны і кожная ў арганізацыі нясуць адказнасць за арганізацыйную культуру партыі, але на тых, каго выбралі яе кіраўнікамі, ляжыць асаблівая адказнасць.

У партыі ёсць шмат розных кіраўнічых функцый. Вы можаце быць старшынёй або сябрам праўлення мясцовай арганізацыі; вы можаце быць прадстаўніком партыі ў мясцовым або рэгіянальным парламенце; або

вы можаце быць дэпутатам нацыянальнага парламента. Вы можаце кіраваць камісіяй, працоўнай групай або выбарчай кампаніяй.

Ва ўсіх гэтых выпадках важна, якое лідарства мы практыкуем, і важна, каб у партыі было агульнае разуменне таго, якое лідарства павінна ў ёй панаваць.

Сацыял-дэмакратычнае лідарства можна апісаць некалькімі ключавымі словамі, якія ёсць і ў праграмах навучання лідарству, распрацаваных шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыяй.

1. **Дэмакратычнае.** Кіраўнік павінен даваць кожнаму і кожнай магчымасць выказацца і ацэньваць аргументы ўсіх па аднолькавых мерках. Працэсы прыняцця рашэнняў павінны быць празрыстымі і прадказальнымі. Гэта ўзмацняе ў людзей адчуванне ўласнай сілы і таго, што мы падтрымліваем рашэнні і арганізацыю — разам.
2. **Бачнасць і падтрымка.** Мы верым у здольнасць людзей імкнуцца расці і развівацца ў новых і ранейшых задачах.
3. **Смелае і надзейнае.** Мы заступаемся адно за аднаго і падтрымліваем адно аднаго. Калі хтосьці памыляецца, мы даём канструктыўную крытыку, але ўсё роўна застаёмся побач адно з адным як сябры адной партыі. Мы не адступаем ад дзеянняў нават у складаных пытаннях.
4. **Дальнабачнае і настойлівае.** Бачанне руху — якое грамадства мы хочам — займае цэнтральнае месца, і мы дзейнічаем так, каб заўсёды магчы адказаць за тое, што зрабілі. Гэта датычыць і зместу палітыкі, і таго, як мы паводзім сябе адно з адным.

Вядома, існуе шмат розных метадаў і спосабаў працы, якія лепш ці горш падыходзяць для развіцця дэмакратычнага лідарства. Як і са многім іншым, што датычыць палітычнага і арганізацыйнага развіцця, гаворка пра пастаянную дыскусію пра лідарства ў арганізацыі. Тым, хто мае кіраўнічую ролю ў партыі, варта прапаноўваць навучанне лідарству і пляцоўкі, дзе яны могуць размаўляць з іншымі пра сваю ролю кіраўнікоў. Нават тым, хто ўжо даўно на кіраўнічых пасадах, патрэбныя такія веды і такія размовы.

Некаторыя метады асабліва варта ўключаць у такія размовы. Паводле праграм навучання лідарству шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі, лідарства павінна вызначацца:

Кансультатыўны падыход

Роля кіраўніка не заўсёды ў тым, каб «бліскаць» або рабіць усё важнае самому. Часцей задача ў тым, каб падтрымліваць і прасоўваць іншых, слухаць і давяраць здольнасці кожнага і кожнай вырашаць праблемы і браць на сябе адказнасць.

Дэлегаванне і ўцягванне

У многіх групах могуць узнікаць сітуацыі, калі некалькі чалавек робяць вельмі шмат, а іншыя адчуваюць, што іх магчымасці выкарыстоўваюцца недастаткова. Добрае кіраўніцтва дэлегуе задачы ўсім і сочыць, каб кожны і кожная мелі змястоўныя задачы, якія ім падыходзяць. Каб праца захапляла і выконвалася эфектыўна, размеркаванне абавязкаў павінна быць ясным, а тыя, хто атрымаў задачу, павінны мець пэўную свабоду дзеянняў, каб самім вырашаць, якімі метадамі карыстацца. Верце ў здольнасці людзей. Чалавек, які сам знаходзіць свой шлях да мэты, расце дзякуючы задачы. Гэта значыць, што кіраўнік выконвае хутчэй ролю правадніка. Устойвайце перад спакусай кантраляваць кожную дробязь — лепш падтрымлівайце. Важна таксама, каб працу, якую ніхто асабліва не хоча рабіць, як мага раўнамерна размяркоўвалі паміж усімі ў групе.

Этыка і мараль

Мы ўжо гаварылі, што палітыка трымаецца на даверы, а давер — на этычных паводзінах і захаванні маральных нормаў, як у ролі прадстаўнікоў арганізацыі, так і ў асабістым жыцці. Калі вы паводзіце сябе недарэчна ў прыватным жыцці, гэта можа пашкодзіць партыі і яе палітыцы. Шчырасць і празрыстасць — добрае базавае правіла. Не дапускайце, каб вашы ўласныя інтарэсы пераблыталіся з інтарэсамі арганізацыі. І заўсёды адкрыта і з расплюшчанымі вачыма абмяркоўвайце, ці няма падстаў падазраваць, што такое адбылося.

Ацэньвайце

Добрая арганізацыя — гэта арганізацыя, якая вучыцца на сваіх памылках, а таксама на тым, што спрацавала добра. Заўсёды прадугледжвайце падвядзенне вынікаў і ацэнку. Што спрацавала? Што мы маглі б зрабіць інакш?

Важна, каб такая ацэнка праводзілася бесстаронна. У арганізацыйнай культуры, дзе людзі баяцца памыліцца, яны часта пачынаюць абараняцца, атрымаўшы нават найменшую крытыку. Такое стаўленне тармозіць развіццё арганізацыі. Супрацьдзейнічаць гэтаму можа кіраўніцтва, якое адзначае тое, што ўдалося, і дае канструктыўную, але не асабістую крытыку, калі справы пайшлі не так добра, як спадзяваліся ці чакалі. У такой арганізацыі працаваць у радасць.

Сходы, якія вядуць наперад

Мы ўжо закраналі тэму сходаў, але вяртаемся да яе зноў, бо гэта часта вельмі канкрэтны спосаб, якім кіраўнік можа ўплываць на культуру арганізацыі. Сходы павінны быць важнай часткай рабочага працэсу. Калі тыя, хто прыйшоў на сход, адчуваюць, што змарнавалі час, гэта стварае дрэнную атмасферу, і ў будучыні

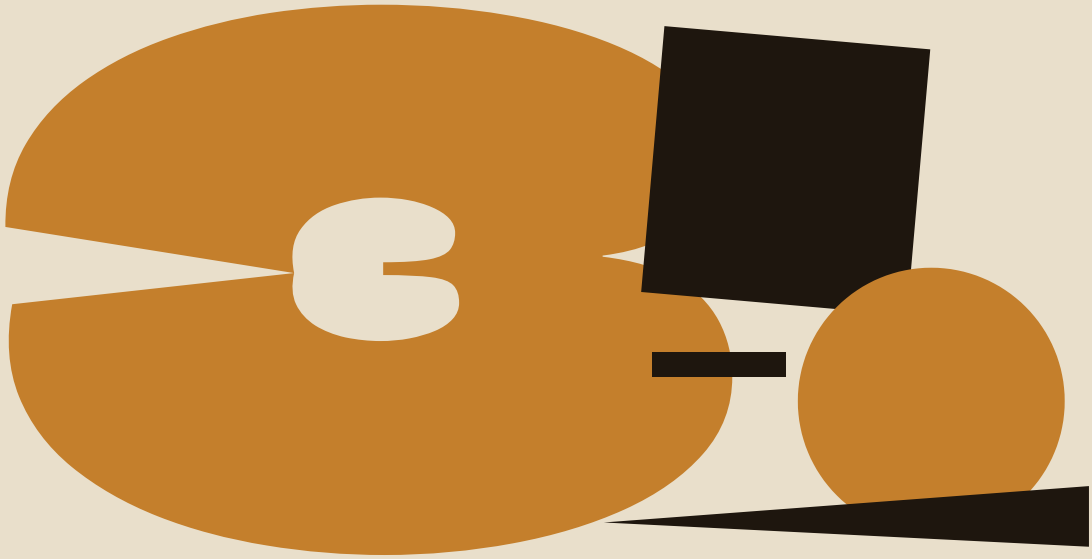
будзе цяжэй прымусіць іх прыходзіць на сходы. Добры сход выкарыстоўвае агульны досвед і ўменні групы, каб развіць пэўную дзейнасць або погляды на пэўнае пытанне.

Абнаўленне і развіццё

Сацыял-дэмакратычная партыя, якая ніколі не перагледжвае свае пазіцыі і праграмы, будзе стагнаваць і губляць сяброў і падтрымку. Таму добрае кіраўніцтва — гэта таксама стварэнне пляцовак для дыскусіі пра кірунак партыі, дзе сябры і актывісты могуць абмяркоўваць, як лепш туды дайсці, зыходзячы з бачання і мэтаў партыі. Крытыку цяперашняй палітычнай лініі трэба ўспрымаць не як пагрозу, а як жаданне ўключыцца і палепшыць палітыку партыі. Таксама вельмі важна, каб у людзей былі магчымасці расці і развівацца, спрабуючы іншыя віды дзейнасці і абавязкі, чым тыя, што ў іх былі раней. Праходзячы курсы і вучачыся новаму. Так пашыраюцца магчымасці для з'яўлення ў партыі новых кіраўнікоў.

Пытанні для абмеркавання

- Што такое арганізацыйная культура і чаму яна мае ключавое значэнне для дзейнасці партыі, працэсаў прыняцця рашэнняў і ўнутранай дэмакратыі?
- Што такое негатыўная, атрутная і недэмакратычная арганізацыйная культура? Якія яе прыкметы і да якіх наступстваў яны вядуць? Што такое добрая, дэмакратычная і паспяховая арганізацыйная культура? Чаму?
- Для недэмакратычнай і негатыўнай арганізацыйнай культуры часта характэрныя тэхнікі падаўлення і іх ужыванне. Што гэта такое і ці сутыкаліся мы з імі самі ў дзейнасці партыі? Калі? Як лепш за ўсё рэагаваць на тэхнікі падаўлення?
- Чаму важна рабіць тое, што прапаведуеш? Чаму пытанне пра тое, як мы ставімся адно да аднаго ў партыі і да тых, каго прадстаўляем, па сутнасці з'яўляецца пытаннем ідэалогіі? Што адбываецца, калі паміж словамі і справамі ўзнікае разрыў?
- Што такое сацыял-дэмакратычная арганізацыйная культура? Як з ёю і яе каштоўнасцямі звязаная сацыял-дэмакратычная ідэалогія?
- Якая арганізацыйная культура ў нашай мясцовай арганізацыі? Што ў ёй добрага? Якія ў яе негатыўныя бакі? Да якіх наступстваў яны вядуць? Што нам найперш трэба развіць у нашай культуры, каб стаць мацнейшымі, больш дэмакратычнымі і больш паспяховымі?
- Як на практыцы развіваць нашу ўласную культуру і клімат, які спрыяе супрацоўніцтву? Якія крокі тут важныя?
- Хто ў канчатковым выніку адказвае за культуру ў нашай партыі? Якая роля кіраўніцтва? Чаму?
- Якія рысы дэмакратычнага лідарства і чаму яно важнае для дэмакратычнай і паспяховай арганізацыі і для таго, як арганізацыя прымае рашэнні?



Распрацоўка палітыкі і лідарства

Распрацоўка палітыкі, удзел і ўзаемадзеянне з навакольным светам

Уводзіны 84

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 85

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ І КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 85

МОДУЛЬ 3 — РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ І ЛІДАРСТВА 86

Палітычныя партыі і роля распрацоўкі палітыкі 89

СТВАРАЦЬ БУДУЧЫНЮ РАЗАМ 90

ПРАГРАМНЫЯ ПАРТЫІ І ІХ ПЕРАВАГІ 91

ПАЛІТЫКА — БЯСКОНЦЫ ПРАЦЭС 92

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 94

Распрацоўка палітыкі ўнутры палітычных партый 96

РОЛЯ КІРАЎНІЦТВА ПАРТЫІ Ў РАСПРАЦОЎЦЫ ПАЛІТЫКІ 98

ПРААКТЫЎНАЯ І СТРАТЭГІЧНАЯ РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ НА МЯСЦОВЫМ УЗРОЎНІ 101

УЦЯГВАННЕ СЯБРОЎ — АСНОВА ЎСЯГО 104

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 110

Праца з грамадствам 111

РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ РАЗАМ З ГРАМАДЗЯНАМІ 112

СУПРАЦОЎНІЦТВА З ІНШЫМІ ЗАЦІКАЎЛЕНЫМІ БАКАМІ 114

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 119

ТЭКСТ: JESPER BENGTSSON, THOMAS CARLHED · ПЕРАКЛАД НА АНГЛІЙСКУЮ: KATHERINE STUART · OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2020

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 85

УВОДНЫ КУРС ПА СТВАРЭННІ І КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 85

МОДУЛЬ 3 — РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ І ЛІДАРСТВА 86



ПЕР АЛЬБІН ХАНСАН, ПРЭМ’ЕР-МІНІСТР ШВЕЦЫІ Ў 1932–1946 ГАДАХ; ПАРТРЭТ ФАТОГРАФА ЯНА ДЭ МЕЙЕРЭ, 1935

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ухваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной.

Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па стварэнні і кіраванні партыяй

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць такую дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак гэты курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую коль-

касць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для актыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на дзве-тры сустрэчы кіраўнікоў і іншых сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна правадзіць і адну сустрэчу на модуль, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць. Як удзельнік ці ўдзельніца вы, вядома, можаце прайсці ўвесь курс або засяродзіцца на адным з яго модуляў.

Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 3 — Распрацоўка палітыкі і лідарства.

У гэтым трэцім модулі мы разглядаем, наколькі важна, каб палітычныя партыі былі здольныя рэагаваць на змены ў грамадстве, фармуляваць і перагледжваць сваю палітыку з улікам гэтых змен і такім чынам заставацца актуальнымі і здольнымі весці за сабой. Грамадства ўвесь час мяняецца.

Таму патрэбныя новыя палітычныя рашэнні, якія паспяваюць за гэтымі зменамі. На практыцы палітыка — гэта сумесная праца дзеля вырашэння практычных сацыяльных праблем і выклікаў, з якімі людзі сутыкаюцца ў штодзённым жыцці.

Таму ў гэтым модулі мы праходзім праз працэс распрацоўкі палітыкі ў партыі і паказваем розныя метады, якімі партыі могуць карыстацца — асабліва на ўзроўні мясцовай арганізацыі, — каб развіваць сваю палітыку і працаваць свядома і структураване. Так яны змогуць пераканацца, што іх здольнасць прапаноўваць рашэнні і весці за сабой не закасцянее і не знікне зусім.

У партыі, якая імкнецца быць уключальнай і дэмакратычнай і пабудаваная як партыя народнага руху і федэрацыя, асновай якой з'яўляюцца сябры, вельмі важна, каб гэтыя працэсы былі дэмакратычнымі і выразна ўключалі сяброў і тых людзей, якіх партыя, паводле яе ўласных слоў, хоча прадстаўляць.

Модуль складаецца з трох раздзелаў. Першы тлумачыць, чаму партыя павінна быць праграмнай і будаваць сваю ідэнтычнасць, дзейнасць і адносіны з выбаршчыкамі толькі на палітыцы і праграмных пазіцыях, а не на іншых чынніках. Другі раздзел разглядае, як гэтыя палітычныя працэсы могуць выглядаць унутры партыі. Якія ў партыі фармальныя і дэмакратычныя структуры? Якія формы можна выкарыстоўваць на практыцы? Як партыя ўцягвае сяброў? Гэты раздзел больш практычны: у ім ёсць парады і рэкамендацыі, што можна зрабіць на практыцы. У трэцім раздзеле мы разглядаем, як працэс выпрацоўкі палітыкі партыі і абнаўлення ўжо існых праграмных пазіцый павінен таксама ўключаць выбаршчыкаў і ўлічваць іншыя арганізацыі, прафсаюзы, грамадзянскую супольнасць, бізнес і іншых удзельнікаў грамадскага жыцця, у якім партыя дзейнічае.

Мэта гэтага трэцяга модуля ўводнага курса «Як кіраваць партыяй і прадстаўляць яе» — каб, прайшоўшы яго, вы лепш:

- разумелі, што азначае мець праграмныя партыі, якія ідуць да выбаршчыкаў з канкрэтнымі бачаннямі, праграмамі і палітычнымі прапановамі па канкрэтных пытаннях;
- ведалі, як палітычныя партыі фармулююць і пастаянна развіваюць сваю палітыку ўключальна і празрыста, з дапамогай дэмакратычных метадаў, якія дазваляюць сябрам выказваць свае меркаванні ў гэтым працэсе;
- ведалі пра ролю кіраўнікоў палітычных партый у працэсе распрацоўкі палітыкі і пра практычныя спосабы ўключальнай, сістэмнай і арганізаванай працы над палітыкай на мясцовым узроўні;
- ведалі пра метады, якімі палітычныя партыі могуць карыстацца, каб выбудоўваць адносіны і ўзаемадзейнічаць з грамадствам, у якім яны працуюць, і яго ўдзельнікамі, каб умацоўваць і развіваць сваю палітыку і яе распрацоўку.

На падставе шведскага досведу

Гэты курс заснаваны на досведзе і арганізацыі сацыял-дэмакратыі ў Швецыі. Іншымі словамі, ён не задуманы як гатовы ўзор для капіявання. Умовы для палітычных партый у розных частках

свету розныя. Эканамічнае развіццё дасягнула розных узроўняў. Лініі палітычнага канфлікту будуць іншымі. У адных краінах вельмі выразна праяўляюцца этнічныя лініі канфлікту. У іншых пераважаюць класавыя канфлікты. Яшчэ ў некаторых краінах на палітычны працэс накладае адбітак мінулая ці бягучая барацьба за свабоду. У краіне без доўгай традыцыі шматпартыйнасці або ў адносна маладой дэмакратыі выклікі іншыя, чым у краінах, дзе дэмакратычныя выбары праводзяцца ўжо доўгі час. Як удзельнікі гэтага курса вы можаце выкарыстоўваць досвед шведскага сацыял-дэмакратычнага руху і спосабаў яго арганізацыі. Гэты досвед потым можна прымяніць у вашым асяроддзі і адаптаваць да вашага ўласнага досведу і ўмоў.

Пры гэтым мы хочам падкрэсліць, што досвед сацыял-дэмакратыі ў Швецыі можа быць цікавым для вывучэння і ў іншых частках свету. Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі мае доўгі досвед перамог на выбарах і знаходжання ва ўрадзе — заўсёды ў статусе найбуйнейшай партыі. Колькасць сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі Швецыі стабільна заставалася вялікай. Партыя доўгі час мела рэгіянальныя і мясцовыя арганізацыі па ўсёй краіне і ў супрацоўніцтве з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці часта магла вызначаць палітычны парадак дня. Калі кароткa тлумачыць такую моцную пазіцыю, то партыі ўдавалася аб'ядноўваць вялікія групы грамадства вакол агульнага, накіраванага ў будучыню і заснаванага на салідарнасці сацыяльнага наратыву, а таксама паслядоўна імкнуцца расці і мяняцца ў нагу з развіццём грамадства.

Гэта не значыць, што для сацыял-дэмакратыі ў Швецыі не засталося выклікаў. Наадварот. За апошнія дзесяцігоддзі рынак працы рэзка змяніўся. Традыцыйных рабочых прафесій стала менш. Пасля некалькіх дзесяцігоддзяў неалібералізму новым фактарам у палітыцы сталі нацыяналізм і больш традыцыйныя каштоўнасці, і гэта павялічыла падтрымку кансерватыўных партый. Адначасова індывідуалізм, які моцна ўзмацняецца, асабліва ў вялікіх гарадах, працягвае прыцягваць выбаршчыкаў да больш ліберальных партый. Усё больш грамадзян таксама выбірае альтэрнатыўныя формы палітычнага ўдзелу ў арганізацыях, прысвечаных асобным пытанням (напрыклад, экалогіі, фемінізму ці міграцыі). Цяжэй стала ўцягваць людзей у партыйную палітыку, у працу ў праўленні, у выкананне абавязкаў, што патрабуюць шмат часу. Гэта выклікі, з якімі сёння сутыкаецца шмат палітычных партый.

Карацей кажучы, партыя заўсёды павінна быць гнуткай і гатовай да інавацый у адпаведнасці з развіццём грамадства. Усе мы — частка бесперапыннага працэсу навучання. Таму быць часткай палітычнай партыі так цікава і так няпроста.

Што варта мець на ўвазе

Тое, як партыя арганізаваная на розных узроўнях грамадства, адрозніваецца ад краіны да краіны. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа адрозніваць. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль вашай партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай вашай партыі і растлумачыць, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як асноўныя ўзроўні прыняцця рашэнняў партыйнай арганізацыі звязаныя з грамадствам, у якім яна дзейнічае, і як яны працуюць у звязцы з ім, а таксама ўнутры — з арганізацыйнымі ўзроўнямі партыі.

Адрозненні могуць быць і на ўзроўні мясцовай арганізацыі. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да пэўнай мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Акрамя таго, могуць існаваць ніжэйшыя сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы, якія разам утвараюць мясцовую арганізацыю.

ФАКТЫ

Сацыял-дэмакраты ў Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўрадзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце) было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (Partidistrikt). Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **90 000 сяброў**
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Палітычныя партыі: роля распрацоўкі палітыкі

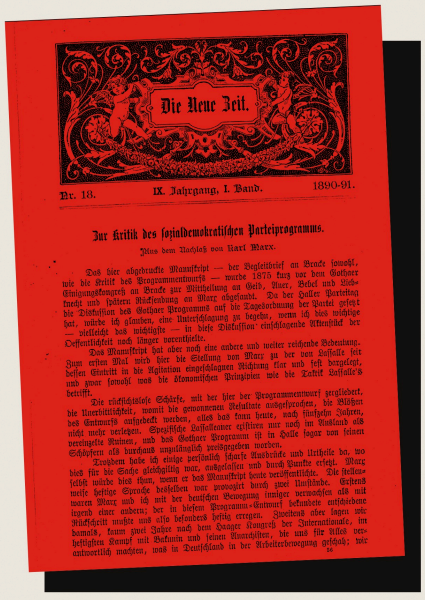
Палітычныя партыі адыгрываюць ключавую ролю ў дэмакратыі. Яны маюць зносіны з выбаршчыкамі і вылучаюць кандыдатаў на палітычныя пасады. Праз сваіх выбраных прадстаўнікоў яны ўдзельнічаюць у прыняцці рашэнняў у парламентах і ўрадах. Прасцей кажучы, палітычныя партыі — галоўны канал, які звязвае грамадзян з палітычнай уладай.

СТВАРАЦЬ БУДУЧЫНЮ РАЗАМ 90

ПРАГРАМНЫЯ ПАРТЫІ І ІХ ПЕРАВАГІ 91

ПАЛІТЫКА — БЯСКОНЦЫ ПРАЦЭС 92

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 94


Die Neue Zeit.

Nr. 18. IX. Jahrgang, I. Band. 1890-91.

Zur Kritik des sozialdemokratischen Parteiprogramms.

Aus dem Nachlaß von Karl Marx.

«DIE NEUE ZEIT» · 1891

ДА КРЫТЫКІ ПРАГРАМЫ ПАРТЫІ

ПРАГРАМА

ПЕРШАЯ ПУБЛІКАЦЫЯ ТЭКСТУ КАРЛА МАРКСА «ДА КРЫТЫКІ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫЙНАЙ ПРАГРАМЫ» (КРЫТЫКІ ГОЦКАЙ ПРАГРАМЫ) У ЧАСОПІСЕ «DIE NEUE ZEIT», 1891

Як ключавая частка гэтай асноўнай задачы, яны павінны выконваць яшчэ адну — магчыма, найважнейшую для партыі, якая хоча быць жыццяздольнай і актуальнай і змяняць грамадства. Яны павінны паказваць шлях наперад і прапаноўваць практычныя рашэнні праблем і выклікаў, якія грамадзяне краіны лічаць важнымі. Партыі мусяць рэгулярна фармуляваць і распрацоўваць новую палітыку. У межах гэтай працы ім трэба ўвесь час рэагаваць на змены ў грамадстве, развіваць палітыку ў тым кірунку, які патрэбны партыі, і ператвараць бачанне і ідэалогію партыі ў канкрэтную палітыку. І рабіць гэта трэба дэмакратычна, уключаючы ў працэс як мага больш людзей.

Занадта часта палітычныя партыі працуюць не так. Партыі, якія доўга знаходзяцца пры ўладзе, часта зводзяць сваю ролю да аднаго адміністравання і не здольныя адказаць на патрабаванні грамадзян да палітыкі, якая адпавядала б развіццю грамадства. Іншыя партыі ператвараюцца ў эфектыўныя машыны для правядзення выбарчых кампаній, але не маюць выразных планаў, што рабіць пасля перамогі на выбарах. Яшчэ адзін тып, менш дэмакратычны, — партыя, цалкам пабудаваная вакол моцнага папулісцкага лідара, або партыя, якая па сутнасці працуе як кліентэлісцкая: яна абяцае пэўным групам выбаршчыкаў тавары і/або паслугі ўзамен на іх палітычную падтрымку. Гэта часам называюць таксама палітыкай «свіной бочкі» (pork barrelling).

Ва ўсіх гэтых выпадках партыя моцна рызыкуе страціць — альбо так ніколі і не набыць — здольнасць быць актуальнай і спрыяць развіццю грамадства. У выніку партыя стане нецікавай і для ўласных сяброў, і для выбаршчыкаў. Большасць людзей, якія ўступаюць у палітычныя партыі або актыўна ў іх удзельнічаюць, робяць гэта, бо хочуць далучыцца да таго, каб зрабіць сваё грамадства лепшым. Большасць выбаршчыкаў аддае перавагу партыям, якія маюць план і перакананучую палітыку, як гэты план ажыццявіць. Таму партыям вельмі важна ствараць структуры і дзейнасць, якія забяспечваюць пастаяннае развіццё іх палітыкі. Каб яны маглі крытычна ацаніць і рэфармаваць сваю палітыку і знаходзіць новыя рашэнні праблем свайго грамадства.

Ва ўсіх палітычных партыях ідзе пастаянная дыскусія пра палітычную сітуацыю, пра тое, якія пазіцыі лепш заняць і якую палітыку лепш праводзіць. Ёсць унутраныя сходы і працэдуры галасавання па пытаннях і прыняцця рашэнняў. У папярэдніх модулях мы апісалі арганізацыю і фармальныя структуры прыняцця рашэнняў у партыі, пабудаванай як партыя народнага руху, з федэратыўнай структурай, у якой улада ў партыі ідзе знізу ўверх. Такая партыя павінна асабліва ўважліва ставіцца да ўнутраных дэмакратычных працэсаў, якія вызначаюць, як ствараецца і абнаўляецца яе палітыка і праграма. Перагляд пазіцый партыі павінен быць пастаянным працэсам у межах унутрыпартыйнага прыняцця рашэнняў разам з сябрамі — на сходах сяброў, пасяджэннях праўлення і з'ездах. Калі ж гаворка ідзе пра больш канкрэтную праграмную распрацоўку палітыкі, мэта якой — актыўна выпрацаваць новую палітыку ў пэўнай сферы, гэтая праца часта вядзецца таксама ва ўнутраных рабочых групах або ў форме кансультацый. І тут таксама важна, каб працэс быў адкрытым, празрыстым і каб у ім удзельнічалі сябры партыі.

Паспяховая партыя павінна таксама мець смеласць распрацоўваць і фармаваць сваю палітыку ў цесным супрацоўніцтве з грамадзянамі краіны і грамадствам у цэлым. Партыі не могуць быць закрытымі, элітарнымі, далікатнымі бурбалкамі. Ім трэба ведаць і сачыць, як развіваюцца грамадская думка і ідэі ў розных сацыяльных слаях. Каб быць актуальнай, партыя павінна разумець патрэбы і штодзённае жыццё звычайных людзей і абапірацца на іх у сваіх дзеяннях. Таму партыі трэба слухаць грамадзян краіны: рэгулярна выходзіць да людзей і размаўляць з імі пра палітыку партыі і пра рашэнні грамадскіх праблем. Важна таксама абменьвацца інфармацыяй і падтрымліваць кантакты з групамі інтарэсаў, даследчыкамі, экспертамі і народнымі рухамі. Яны маюць глыбокія веды ў сваіх сферах і часта ўласныя ідэі, як вырашаць праблемы. Карацей кажучы, жывая і актуальная партыя павінна весці актыўны дыялог з навакольным светам.

Але як гэтыя палітычныя працэсы працуюць на практыцы? Як яны ўзаемадзейнічаюць з дэмакратычнай структурай прыняцця рашэнняў у партыі? Як уключыць у іх сяброў і грамадзян? Які найлепшы і найпрасцейшы спосаб распрацоўваць палітыку на мясцовым узроўні ў вашай партыі? Як арганізацыі заставацца адкрытай для думак і ідэй іншых народных рухаў або іншых частак грамадства, у якім яна дзейнічае? Як забяспечыць, каб новая палітыка распрацоўвалася з улікам гендарнай роўнасці і кожны меў аднолькавую магчымасць зрабіць свой унёсак? Менавіта гэтым пытанням і прысвечаны гэты модуль.

Ствараць будучыню разам.

Найважнейшы ўрок з гісторыі сацыял-дэмакратыі — грамадства можна змяніць. Калі ў канцы XIX — пачатку XX стагоддзя з'явіліся сацыял-дэмакратычныя партыі, яны сутыкнуліся з кансерватыўным парадкам, які сцвярджаў, што іерархіі і ўладныя адносіны натуральныя, дадзеныя Богам. Што жыццё мусіць быць

такім, якім было заўсёды. Ствараючы народны рух і партыі са структурай знізу ўверх і з мэтай пашырыць магчымасці людзей, а таксама паступова паляпшаючы жыццё пераважнай большасці, сацыял-дэмакратыя даказала, што грамадства ўсё ж здольнае прынцыпова змяняцца. Грамадства не застылае.

> «Разам мы можам стварыць лепшую будучыню. Найважнейшы ўрок з гісторыі сацыял-дэмакратыі менавіта такі: грамадства можна змяніць».
>
> — ПРАДМОВА ДА ПРАГРАМЫ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНАЙ ПАРТЫІ ШВЕЦЫІ

Сацыял-дэмакратыю рухае таксама разуменне таго, што свабоду і роўнасць можна ажыццявіць толькі праз салідарнасць з іншымі. Ідэя грамадства, заснаванага на салідарнасці, справядлівасці і эфектыўнасці, у якім усе людзі маюць магчымасць развівацца разам і несці сваю частку адказнасці, адлюстроўваецца і ў тым, як сацыял-дэмакратычныя партыі бачаць уласныя арганізацыі. Калі сацыял-дэмакратыя хоча змяняць грамадства, яна павінна ствараць адкрытыя і празрыстыя партыі, дзе можа расці грамадская актыўнасць людзей, дзе людзі разам адчуваюць сваю сілу і дзе яны могуць фармаваць палітыку дзеля будучыні вялікай большасці.

Гэта азначае, у прыватнасці, быць партыяй, заснаванай на сяброўстве, з федэратыўнай структурай, улада ў якой паходзіць ад актыўных сяброў і ідзе ўверх па арганізацыі. Цэнтралізаванае кіраванне, традыцыйныя іерархіі і жорсткія выключальныя нормы, якія стрымліваюць тых, хто ў іх не ўпісваецца, выгадныя толькі тым, хто ўжо мае ўладу і ўплыў.

Сіла таксама ў колькасці і ў тым, што партыя мае мноства мясцовых кропак судотыку і сетак. Гэта аснова для таго, каб натхняць людзей на ўдзел, павялічваць веды і знаходзіць рашэнні рэальных праблем, з якімі людзі сутыкаюцца ў штодзённым жыцці.

Сацыял-дэмакратыя па сваёй сутнасці — палітычны рух за сацыяльныя змены, мэта якога — уключыць у дэмакратычны працэс як мага больш людзей. Таму распрацоўка палітыкі і ўключальны працэс яе распрацоўкі адыгрываюць асабліва важную ролю ў арганізацыі і дзейнасці сацыял-дэмакратычных партый.



ХАЙНФЕЛЬД · АБ'ЯДНАЎЧЫ З'ЕЗД 1888–1889

АДЗІНСТВА

ПОМНІК АБ'ЯДНАЎЧАМУ З'ЕЗДУ АЎСТРЫЙСКІХ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТАЎ (30 СНЕЖНЯ 1888 — 1 СТУДЗЕНЯ 1889) У ХАЙНФЕЛЬДЗЕ; ПЕРШЫ ПАМЯТНЫ КАМЕНЬ, ПАСТАЎЛЕНЫ Ў 1928 ГОДЗЕ, ЗНІШЧЫЛІ Ў 1934-М

Праграмныя партыі і іх перавагі.

Палітычныя партыі ёсць ва ўсім свеце, і іх можна класіфікаваць паводле розных стратэгій і метадаў працы з сябрамі і выбаршчыкамі. У першым модулі гэтага ўводнага курса («Стварэнне і структура партыі») мы вылучылі некалькі розных катэгорый палітычных партый:

- **Картэльныя партыі**, якія абапіраюцца не на сяброўства ці ўнутраную дэмакратыю, а хутчэй з'яўляюцца сеткай, што аб'ядноўвае розныя групы інтарэсаў, якія імкнуцца атрымаць палітычны ўплыў.
- **Кадравыя партыі** — агульная назва партый, якімі кіруюць зверху. Асноўная ідэя кадравай партыі ў тым, што кірунак партыі павінна вызначаць невялікая, добра адукаваная і асвечаная эліта.
- **Персаналізаваныя партыі**, якія круцяцца вакол адной асобы — моцнага лідара, які аб'ядноўвае розных выбаршчыкаў і групы інтарэсаў.
- **Кліентэлісцкія партыі**, якія грунтуюцца на палітычнай культуры, дзе адносіны будуюцца праз абмен таварамі ці паслугамі паміж палітыкамі і выбаршчыкамі як іх «кліентамі». Узамен на лаяльнасць пэўныя асобы ці групы атрымліваюць падарункі, якімі палітык распараджаецца за кошт дзяржаўнага бюджэту.

Сюды можна дадаць таксама партыі, якія, трапіўшы ў парламент і/або ва ўрад, усё больш займаюцца адміністраваннем, а не з'яўляюцца сілай пераменаў. Або партыі, якія ператвараюцца ў выбарчую машыну, што ўключаецца толькі перад выбарамі, але паміж выбарамі не здольная выпрацаваць ніякай новай палітыкі, якая развівала б грамадства і мела б апору ў грамадстве, дзе партыя дзейнічае.

Праграмная партыя — гэта партыя, якая звяртаецца да выбаршчыкаў перадусім як палітычная альтэрнатыва. Выбаршчыкі галасуюць за партыю, бо ім падабаецца яе праграма і канкрэтная палітыка, якую яна прапануе. Праграмная партыя — гэта партыя, якая мае:

- Набор палітычных прапаноў, якія разам складаюць упарадкаваную і ўстойлівую праграму, знаёмую выбаршчыкам і такую, пра якую яны могуць скласці ўласнае меркаванне.
- Унутраную згоду адносна шэрагу палітычных пазіцый і поглядаў.
- Рэальную магчымасць выканаць хаця б некаторыя ключавыя пункты сваёй праграмы.

На практыцы, аднак, бывае цяжка правесці выразныя межы паміж партыямі на падставе простых класіфікацый. Часта партыі маюць рысы некалькіх з гэтых катэгорый. Партыя можа быць праграмнай, але пры гэтым мець нешта накшталт культу асобы вакол свайго лідара. Іншая партыя можа быць пабудаваная па этнічным прынцыпе і пры гэтым даволі добра ўмець распрацоўваць новую палітыку. Галоўнае, што большасць партый адносіцца пераважна да адной з гэтых катэгорый. Гэтыя катэгорыі могуць таксама дапамагчы партыі прааналізаваць уласную структуру і ўласны спосаб звяртацца да выбаршчыкаў і развівацца ў тым кірунку, які патрэбны яе сябрам.

Дык чаму ж партыі асабліва важна ўмець прапаноўваць канкрэтную палітыку і выразныя праграмы? Праграмная партыя проста лепш прадстаўляе выбаршчыкаў і розныя групы грамадства. Яна можа перадаваць іх патрэбы і светапогляд, фармуляваць іх патрабаванні і пажаданні, а потым ператвараць іх у канкрэтныя палітычныя рашэнні. Выбаршчыкам таксама прасцей ставіць патрабаванні да праграмных партый і прыцягваць іх да адказнасці, бо лёгка вымераць і ацаніць, ці праводзілі партыя і яе прадстаўнікі тую палітыку, якую абяцалі. Даследаванні таксама паказваюць, што такія партыі часцей, чым партыі іншых тыпаў, забяспечваюць станоўчае развіццё грамадства.

Партыі, якія не здольныя выпрацаваць і прадставіць выразную палітыку і ўбудаваць у сваю працу працэсы, што забяспечваюць пастаяннае абмеркаванне, перагляд і рэфармаванне іх палітыкі, рызыкуюць стаць часткай праблемы, а не здабыткам дэмакратыі. Партыі, якія ствараюць уражанне дэмакратычных з дапамогай папулісцкай рыторыкі, але на практыцы не маюць сапраўднай праграмы, часта вельмі мала робяць для задавальнення сацыяльных патрэб пераважнай большасці насельніцтва.

Палітычныя партыі павінны імкнуцца спрыяць плюралізму ў палітычнай сістэме: забяспечваць прадстаўленне шырокага спектра меркаванняў і павялічваць удзел грамадзян, тым самым надаючы легітымнасць сістэме ў цэлым. Праграмныя партыі робяць гэта лепш за партыі іншых тыпаў.

Палітыка — бясконцы працэс.

Перш чым перайсці да таго, як партыя можа працаваць над павышэннем сваёй здольнасці выпрацоўваць палітыку і праграмы, трэба правесці тры размежаванні. Першае датычыць розніцы паміж праграмнай палітычнай партыяй і праграмнай партыйнай сістэмай.

Амаль ва ўсіх краінах свету ёсць адна ці некалькі партый, праца якіх грунтуецца на праграмным падыходзе. Вельмі часта гэтую ролю бяруць на сябе менавіта сацыял-дэмакратычныя партыі.

Але калі, напрыклад, большасць партый вакол яе — кліентэлісцкія, вялікая рызыка, што нават праграмная партыя ў рэшце рэшт не захавае свайго праграмнага ядра і будзе ўцягнутая ў кліентэлісцкі лад мыслення. Толькі калі праграмная палітыка ў сістэме агульна прызнаецца асноўным спосабам весці партыйную палітыку, партыйную сістэму ў цэлым можна назваць праграмнай.

Другое размежаванне — паміж партыяй, якая мае праграму і канкрэтную палітыку, і партыяй, у якой ідзе пастаянны, бясконцы працэс абмеркавання, перагляду і выпрацоўкі новай палітыкі. Большасць партый можа напісаць праграму. Але для партыі, якая хоча быць жывой сілай пераменаў у грамадстве, гэтага недастаткова. Партыя, якая не здольная хутка абнаўляцца і адказваць на патрабаванні грамадзян да свайго грамадства нават у час істотных пераменаў, з часам становіцца больш закасцянелай і менш актуальнай.

Трэцяе размежаванне датычыць розных спосабаў, якімі праграмныя партыі выпрацоўваюць сваю палітыку. Адны маюць больш уключальныя працэсы з шырокім удзелам, якія выразна ўцягваюць сяброў і выбаршчыкаў увогуле, а іншыя больш цэнтралізаваныя і маюць менш уключальныя працэсы прыняцця рашэнняў. Партыя можа быць праграмнай у прынцыпе, нават калі ў яе няма дэмакратычнай структуры, — і нават калі ўсё сведчыць пра тое, што палітыка такой партыі мае менш шанцаў спадабацца выбаршчыкам ці, калі ўжо на тое пайшло, спрыяць дэмакратычнаму грамадству.

Брытанская Лейбарысцкая партыя на выбарах 1997 года — прыклад таго, як партыя звяртаецца да выбаршчыкаў з выразнай палітыкай

Напярэдадні выбарчай кампаніі 1997 года ў Брытаніі Лейбарысцкая партыя прадставіла выбарчы маніфест з доўгім спісам вельмі канкрэтных прапаноў. Агулам партыя абяцала 229 розных змен, калі выбаршчыкі дадуць ёй большасць. На той момант лейбарысты ўжо 18 гадоў знаходзіліся ў апазіцыі — з таго часу, як Маргарэт Тэтчэр перамагла на выбарах 1979 года і правяла ў брытанскім грамадстве глыбокія неаліберальныя пераўтварэнні. Усе гэтыя гады брытанскія правыя абвінавачвалі лейбарыстаў у тым, што яны залішне левыя і старамодныя, і пры новым лідары партыі Тоні Блэры лейбарысты хацелі змяніць гэты вобраз.

Прапановы маніфеста былі падзеленыя па тэматычных сферах, і ў межах выбарчай кампаніі лейбарысты надрукавалі карткі з пяццю канкрэтнымі абяцаннямі:

- Скараціць колькасць вучняў у класах для дзяцей 5, 6 і 7 гадоў да 30 і менш за кошт сродкаў праграмы аплаты навучання ў прыватных школах (assisted places scheme).
- Паскорыць пакаранне для падлеткаў, якія сістэматычна парушаюць закон, удвая скараціўшы час ад затрымання да прысуду.
- Скараціць чэргі ў Нацыянальнай службе аховы здароўя (NHS), для пачатку вылечыўшы дадаткова 100 000 пацыентаў за кошт 100 000 000 фунтаў, зэканомленых на бюракратыі NHS.
- Зняць з дапамогі і ўладкаваць на працу 250 000 маладых людзей да 25 гадоў за кошт аднаразовага падатку на звышпрыбыткі прыватызаваных камунальных кампаній.
- Не павышаць стаўкі падаходнага падатку, знізіць ПДВ на ацяпленне да 5 % і ўтрымліваць інфляцыю і працэнтныя стаўкі як мага ніжэйшымі.

На гэтых картках быў таксама надпіс: «Захавайце гэтую картку і праверце, ці выконваем мы свае абяцанні». Лейбарысты атрымалі гістарычную, разгромную перамогу на выбарах, а потым перамаглі і на двух наступных. Праз пяць гадоў, у 2002 годзе, BBC ацаніла вынікі працы лейбарыстаў і высветліла, што яны выканалі 80 працэнтаў палітычных абяцанняў, дадзеных падчас выбарчых кампаній.

Што такое распрацоўка палітыкі?

Каб зразумець, як партыя распрацоўвае палітыку на практыцы, карысна спачатку адрозніць дзве розныя рэчы.

Першая — гэта пастаянная дыскусія пра палітычную сітуацыю, пра тое, якія пазіцыі лепш заняць і якую палітыку лепш праводзіць. Гэта ўнутраныя сходы, галасаванні і прыняцце рашэнняў. Дэмакратычная партыя, заснаваная на сяброўстве, павінна асабліва ўважліва ставіцца да таго, як ствараюцца і абнаўляюцца яе палітыка і праграмы. Гэтая праца павінна быць рэгулярнай часткай унутрыпартыйнага прыняцця рашэнняў разам з сябрамі. На сходах сяброў, пасяджэннях праўлення і з'ездах — а таксама ва ўзаемадзеянні партыі са сваімі прадстаўнікамі ў выбарных органах і з партыйным офісам і сакратарыятамі там, дзе партыя ўваходзіць ва ўрад.

Другая датычыць сітуацый, калі партыі — на мясцовым, рэгіянальным ці нацыянальным узроўні — трэба распачаць асобны працэс распрацоўкі сваёй палітыкі, часта ў пэўнай сферы. Тады партыя часта прымае план распрацоўкі палітыкі, які ўключае, напрыклад, рабочыя групы, кансультацыйныя групы, гурткі, дыялог з выбаршчыкамі і гэтак далей. І тут таксама важна, каб працэс быў адкрытым, празрыстым і заахвочваў сяброў да актыўнага ўдзелу.

Чаму важны ўключальны працэс

Увесь досвед паказвае, што працэс мае значэнне. Чым лепшы працэс, чым больш людзей у ім удзельнічае і чым грунтоўней партыя абмяркоўвала і замацоўвала сваю палітыку, тым вышэйшая якасць гэтай палітыкі. Акрамя таго, уключальны працэс з удзелам сяброў і грамадства, у якім партыя дзейнічае, можа:

- Умацаваць унутраную арганізацыю партыі і павялічыць колькасць сяброў, здольных дыскутаваць пра яе палітыку. Палітычныя дыскусіі часта захапляльныя і натхняльныя, яны робяць удзел у партыі цікавейшым і больш значным.
- Павялічыць шанец, што палітыка, якую прапаноўвае партыя, грунтуецца на рэальных праблемах і прапануе сапраўдныя і рэалістычныя рашэнні. Чым больш людзей удзельнічае ў працэсе, тым больш людзей могуць праверыць, ці правільна думае партыя, а калі не — указаць на гэта.
- Стаць адпраўной кропкай для партыі ў барацьбе за падтрымку сваёй палітыкі. Калі ў працэсе ўдзельнічала шмат людзей, больш верагодна, што прапанаваная палітыка будзе мець шмат матываваных і дасведчаных «амбасадараў» у грамадстве.
- Зрабіць партыю цікавай для СМІ і ў сацыяльных сетках і такім чынам вывесці пытанні, якімі партыя хоча займацца, на парадак дня публічнай дыскусіі.

- Умацаваць сувязі партыі з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці і такім чынам пашырыць яе веды, кантакты і ўплыў.
- Павялічыць магчымасці ўключаць жанчын, моладзь і меншасці ў размовы і дыскусіі партыі і такім чынам зрабіць партыю каналам іх удзелу ў палітычным працэсе і шляхам да змяншэння маргіналізацыі.
- Павысіць здольнасць выбраных прадстаўнікоў і работнікаў партыі спраўляцца са складаным заканадаўчым працэсам. Унутраная праца партыі становіцца трэніровачнай пляцоўкай для заваявання палітычнай улады.

Працэс у тры асноўныя крокі

На самым агульным узроўні распрацоўка палітыкі — гэта працэс з трох крокаў:

1. Сфармуляваць палітычныя мэты. Якія палітычныя мэты ў партыі? Якія сферы грамадства мы хочам змяніць?
2. Сфармуляваць, як мы хочам гэта зрабіць. Што для гэтага патрэбна? Якую канкрэтную палітыку прапаноўвае партыя? Як гэтую палітыку можна ажыццявіць эфектыўна і фінансава адказна?
3. Апісаць, якая частка грамадскага механізму павінна адказваць за гэтыя змены. Ці павінен гэта рабіць нацыянальны ўрад і яго ведамствы? Ці муніцыпалітэты? Ці павінны свой унёсак зрабіць бізнес і грамадзянская супольнасць? Іншымі словамі: як палітыка будзе ажыццяўляцца на практыцы?

Таксама добра, калі партыя ў межах гэтага працэсу задае сабе некалькі прынцыповых пытанняў. Ці можна паказаць, што гэтая палітыка рэалістычная і што ёсць фінансавыя рэсурсы на яе ажыццяўленне? Ці справядлівая гэтая палітыка і ці важная яна для значнай часткі выбаршчыкаў? Выпрацаваную палітыку трэба таксама суаднесці з агульнымі каштоўнасцямі і бачаннем партыі. Ці сумяшчальная прапанаваная канкрэтная палітыка з ідэалогіяй партыі?

У наступным раздзеле мы разгледзім унутраныя працэсы распрацоўкі палітыкі.

Што такое добрая палітыка?

Вядома, не існуе агульнага азначэння, якое раз і назаўсёды вызначала б, што такое добрая палітыка ва ўсіх выпадках. Калі б усё было так проста, не было б патрэбы ў палітычных партыях і рухах з рознымі ідэалогіямі ці рознымі ўяўленнямі пра тое, якім павінна быць грамадства. Часта лёгка ўбачыць розніцу паміж палітыкай кансерватыўных, ліберальных, зялёных ці сацыялістычных партый або партый з іншымі ідэалагічнымі асновамі.

Але гэта не значыць, што мы не можам вылучыць некаторыя рысы, якія павінны быць уласцівыя добрай палітыцы. А для сацыял-дэмакратычнай партыі павінна быць магчыма сказаць нешта і пра мэты палітыкі, калі мы збіраемся называць яе «добрай палітыкай».

Карацей, добрая палітыка павінна:

- Вырашаць сацыяльную праблему, а лепш — некалькі адначасова.
- Дапамагаць наблізіць грамадства да бачання добрага грамадства, якое мае партыя.
- Адпавядаць іншай палітыцы партыі. Партыям, якія прапануюць супярэчлівую палітыку, будзе цяжка выглядаць пераканаўча.
- Мець выразную мэту: калі мы зробім гэта, то стане лепш для...
- Быць зразумелай шырокай большасці выбаршчыкаў. Павінна быць зразумела, навошта гэтая палітыка прапануецца.
- Утрымліваць лінію канфлікту — павінна быць відаць, што ўсё было б інакш, калі б па гэтым канкрэтным пытанні вырашалі іншыя партыі.
- Быць рэалістычнай і ажыццявімай — і эканамічна, і арганізацыйна.
- Даваць некаторыя асноўныя арыенціры, хто павінен яе ажыццяўляць і як.

Пытанні для абмеркавання

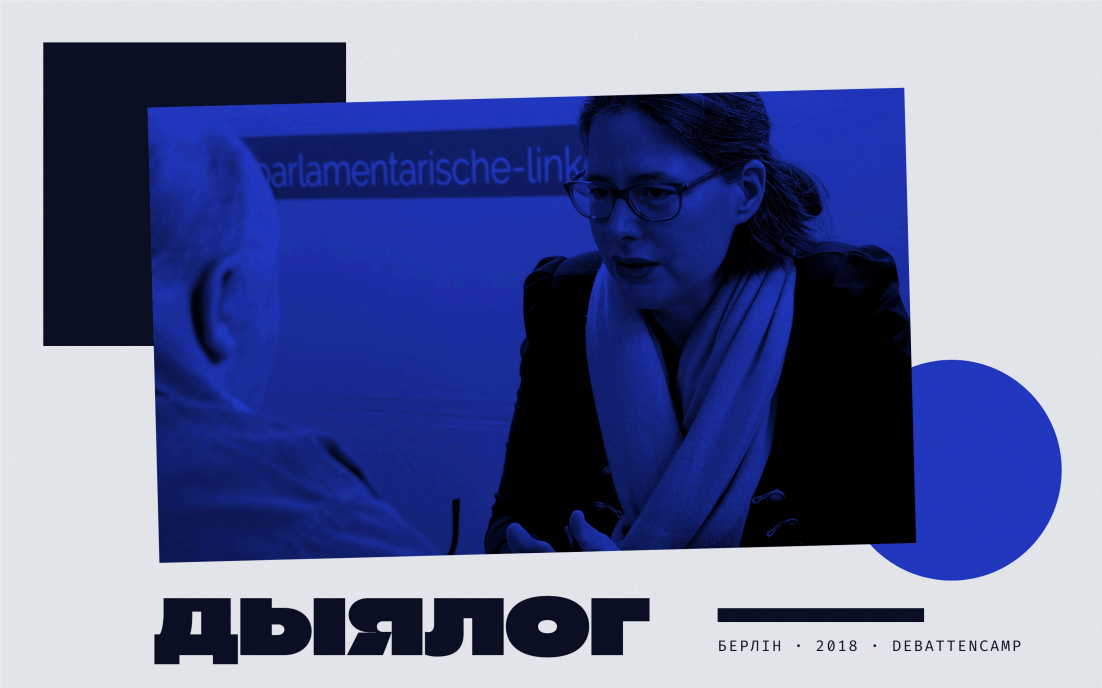
- Што такое палітыка? Як яна ствараецца?
- Якую ролю адыгрывае распрацоўка палітыкі? Для грамадстваў і для палітычных партый?
- У якой ступені грамадства можна змяніць?
- На чым павінна грунтавацца распрацоўка палітыкі ў палітычных партыях?
- Што азначае дэмакратычная распрацоўка палітыкі?
- Чым распрацоўка палітыкі ў больш дэмакратычных партыях адрозніваецца ад распрацоўкі палітыкі ў менш дэмакратычных партыях?
- Ці адрозніваецца распрацоўка палітыкі ў сацыял-дэмакратычных партыях ад распрацоўкі палітыкі ў іншых партыях? Чым?

- Як шырокая, уключальная і дэмакратычная распрацоўка палітыкі вядзе да мацнейшай і больш актуальнай палітыкі?
- Як адбываецца распрацоўка палітыкі ў нашай краіне і ў нашай партыі?
- Ці ёсць у нас праграмная партыйная сістэма і ці з'яўляецца наша партыя праграмнай? Калі так, то як? Калі не, то чаму?
- Якія перавагі і моцныя бакі мае праграмная партыя?
- Якія рысы ўласцівыя добрай палітычнай рэформе або добрай палітыцы? Ці можаце вы прыгадаць прыклады?

2 Распрацоўка палітыкі ўнутры палітычных партый

Палітыка і яе распрацоўка — аснова місіі і штодзённай дзейнасці ўсіх палітычных партый. Распрацоўка палітыкі — бесперапынны працэс, які ідзе ў самых розных кантэкстах і на самых розных узроўнях партыі.

РОЛЯ КІРАЎНІЦТВА ПАРТЫІ Ў РАСПРАЦОЎЦЫ ПАЛІТЫКІ	98
ПРААКТЫЎНАЯ І СТРАТЭГІЧНАЯ РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ НА МЯСЦОВЫМ УЗРОЎНІ	101
УЦЯГВАННЕ СЯБРОЎ — АСНОВА ЎСЯГО	104
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	110



ДЭПУТАТКА БУНДЭСТАГА НІНА ШЭЕР НА «DEBATTENCAMP» СДПГ У БЕРЛІНЕ, 11 ЛІСТАПАДА 2018 ГОДА

Гэта адбываецца, калі з’езд вызначае новы палітычны кірунак, калі сябры ўносяць новыя прапановы на сходах сяброў ці пішуць афіцыйныя прапановы, калі прызначаюцца рабочыя групы па распрацоўцы палітыкі, калі праводзяцца ўнутраныя кансультацыі па розных пытаннях, калі партыя займаецца канкрэтнымі пытаннямі ў парламенцкай працы, але таксама ў штодзённых дыскусіях у розных групах і на сустрэчах партыі.

Каб быць паспяховымі і заставацца актуальнымі, партыі павінны падтрымліваць адкрыты клімат дыскусіі, добрыя ўнутраныя дэмакратычныя структуры і жывую дыскусію пра сваю палітычную ідэалогію. У партыі, якая хоча быць шырокай дэмакратычнай партыяй народнага руху, важна, каб аснова партыі — яе сябры і мясцовыя арганізацыі — маглі выступаць з ініцыятывамі, удзельнічаць і мець выразную ролю ў працэсе прыняцця рашэнняў пра новую палітыку і новы палітычны кірунак.

У працы над палітыкай партыі таксама ідзе бесперапыннае ўзаемадзеянне паміж кіраўніцтвам партыі і сябрамі, а таксама паміж рознымі ўзроўнямі партыі. Як бы ні пачынаўся працэс, заўсёды важна, каб пытанне трапляла ў дэмакратычную структуру, вызначаную статутам партыі. Асноўны прынцып заўсёды адзін: палітыку партыі вызначае партыя як калектыў.

Калі гаворка ідзе пра мясцовыя пытанні, партыя звычайна можа прыняць рашэнне на мясцовым узроўні. Тут цэнтральную ролю ў працэсе адыгрываюць фармальныя сходы партыі. Рашэнні па такіх пытаннях можа прымаць сход сяброў або гадавы сход мясцовай арганізацыі. Але калі гэта прынцыповае пытанне або пытанне больш рэгіянальнага ці нацыянальнага значэння, яно падымаецца вышэй па партыйнай іерархіі. Мясцовыя актывісты ўздымаюць пытанне на гадавой канферэнцыі рэгіянальнай партыйнай арганізацыі і на з’ездзе — найвышэйшым органе партыі, які прымае рашэнні. Больш пра структуры прыняцця рашэнняў і ўнутраныя дэмакратычныя працэсы палітычных партый можна прачытаць у другім модулі ўводнага курса — «Выбары і прыняцце рашэнняў».



▲ улада ідзе знізу ўверх

↗ непасрэдны ўплыў сяброў на з’езд

↵ усе ўзроўні павінны выконваць рашэнні з’езда

Схема паказвае розныя ўзроўні партыі — ад сяброў і вышэй. Стрэлка злева паказвае непасрэдны ўплыў сяброў на з’езд. Стрэлкі справа паказваюць, што ўсе ўзроўні павінны выконваць рашэнні з’езда. Стрэлкі ўнутры трохвугольніка адлюстроўваюць рух улады знізу ўверх у федэратыўнай арганізацыі. Мясцовы ўзровень арганізацыі ў розных краінах часта адрозніваецца. Часам ён будуецца паводле геаграфічнага прынцыпу, часам — паводле іншых мадэляў, напрыклад паводле колькасці сяброў. У Швецыі мясцовая арганізацыя (*arbetarekommun*) будуецца паводле геаграфічнага прынцыпу (адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі) і, у сваю чаргу, складаецца з сацыял-дэмакратычных суполак і клубаў, якія ўтвараюць базавы ўзровень арганізацыі партыі.

ФАКТЫ

Распрацоўка палітыкі партыі ў выбарных органах і ва ўрадзе

Большая частка таго, што мы тут разглядаем, датычыць распрацоўкі палітыкі ўнутры партыйнай арганізацыі. Але значная частка штодзённых рашэнняў і распрацоўкі палітыкі партыі адбываецца ў працы мясцовых, рэгіянальных і нацыянальных прадстаўнічых органаў, у якіх у партыі ёсць прадстаўнікі. Тое ж датычыць выбраных прадстаўнікоў партыі, якія знаходзяцца ва ўладзе ў мясцовых, рэгіянальных і нацыянальных урадах, дзе ў ролі ўлады трэба рэалізоўваць цэлы шэраг пытанняў і ініцыятыў.

У абодвух выпадках, але асабліва калі партыя ва ўрадзе, для распрацоўкі палітыкі ёсць і значныя рэсурсы. Гэта сакратарыяты, чыноўнікі і адміністрацыя, якія могуць збіраць даныя і прызначаць аналітыкаў, каб дапамагаць рыхтаваць законапраекты і прымаць рашэнні, паводле якіх будзе кіравацца краіна ці муніцыпалітэт.

Акрамя таго, з боку грамадства ў цэлым існуе моцны ціск у складаных пытаннях і рашэннях, якімі

трэба займацца, і, каб спраўляцца з гэтымі ролямі, трэба ўмець дзейнічаць хутка. Гэтыя групы таксама слабей звязаныя з фармальнай іерархіяй прыняцця рашэнняў у партыі. Хоць сябры партыі выбралі іх сваімі прадстаўнікамі, мандат яны маюць і ад выбаршчыкаў — праз выбранне ў парламент або непасрэдна ва ўладу, — а выбаршчыкі — значна шырэйшая група, чым сябры партыі.

Менавіта гадавая канферэнцыя або гадавы сход кожнага ўзроўню даў прадстаўнікам у парламентах паўнамоцтвы прымаць палітычныя рашэнні ад імя партыі. Парламенцкія фракцыі і выбраныя прадстаўнікі на розных узроўнях абавязаныя рэгулярна звітавацца пра сваю працу перад партыйнай арганізацыяй таго ж узроўню і рэгулярна ўздымаць прынцыповыя палітычныя пытанні. Гэта значыць, што трэба заставацца ў межах палітыкі, якую вызначыла партыя, а калі ўзнікаюць прапановы ці пытанні, якія, як лічыцца, выходзяць за гэтыя межы, іх спачатку трэба ўзгадніць у партыі. Тут, як і ў іншых выпадках, канчатковае рашэнне пра сваю палітыку заўсёды прымае партыя.

Роля кіраўніцтва партыі ў распрацоўцы палітыкі.

Часта ініцыятыва фармуляваць і распрацоўваць новую палітыку зыходзіць ад кіраўніцтва партыі на розных узроўнях. Гэта натуральна, бо нацыянальнае, рэгіянальнае і мясцовыя праўленні партыі і іх галоўных прадстаўнікоў непасрэдна выбірае з'езд або гадавы сход — гэта значыць сябры, — і яны падсправаздачныя сябрам.

Іх прызначаюць прадстаўляць партыйную арганізацыю, і таму яны атрымалі права выступаць ад імя сяброў і прымаць ад іх імя пэўныя рашэнні. Яны маюць асаблівую ролю найвышэйшага органа прыняцця рашэнняў у партыйнай арганізацыі ў перыяд паміж з'ездамі і гадавымі сходамі — або сходамі сяброў, калі гаворка пра праўленне на мясцовым узроўні. У гэтай ролі важна, каб яны бралі на сябе адказнасць за канкрэтнае ўвасабленне мэтаў і пазіцый, якія былі прынятыя і замацаваныя ў палітычных арыенцірах з'езда або гадавога сходу.

Іх задача — мець бачанне і весці распрацоўку палітыкі, а таксама забяспечваць палітычнае кіраўніцтва партыйнай арганізацыяй, якую яны ўзначальваюць. Праўленне павінна быць добра абазнанае ў палітычных тэндэнцыях у краіне, рэгіёне ці муніцыпалітэце, а таксама ў дыскусіях у іншых частках партыі. Гэта дазваляе праўленню рэгулярна выпрацоўваць стратэгію для свайго ўзроўню партыйнай арганізацыі, а таксама яе прыярытэты і дзейнасць у цэлым, і вызначаць, як уключаць сяброў у гэтыя дыскусіі і рашэнні.

Шырокія арыенціры палітычных прыярытэтаў вызначаюцца на з'ездах і гадавых сходах. Адказнасць за выкананне гэтых рашэнняў нясе палітычнае кіраўніцтва. Акрамя таго, паміж з'ездамі і гадавымі сходамі — або паміж сходамі сяброў на мясцовым узроўні — заўсёды ўзнікаюць новыя пытанні, па якіх трэба хутка заняць пазіцыю. І часта няма часу склікаць такія сходы, перш чым справу давядзецца вырашыць, або пытанні не настолькі важныя, каб склікаць сход. Менавіта тады праўленне і кіраўніцтва партыі павінны вызначыць палітычную лінію партыйнай арганізацыі. Аднак існуе абавязак рэгулярна звітавацца пра гэтую працу перад партыйнай арганізацыяй, якую яны прадстаўляюць, і рэгулярна ўздымаць прынцыповыя палітычныя пытанні. Гэта значыць, што трэба заставацца ў палітычных рамках, вызначаных партыяй. Калі ўзнікаюць прапановы ці пытанні, якія, як лічыцца, выходзяць за гэтыя рамкі, іх трэба будзе ўзгадніць у партыйнай арганізацыі і сярод сяброў.

Патрэба ў праактыўнай распрацоўцы палітыкі

Для палітычнай партыі заўсёды ёсць рызыка затрымацца ў цяперашнім. Рызыка, што штодзённыя палітычныя праблемы і пытанні заберуць увесь наяўны час і ўсю палітычную дыскусію ў партыі. Аднак, каб быць паспяховымі і актуальнымі, партыі павінны таксама праактыўна ствараць умовы, каб партыя магла апярэджваць падзеі і распрацоўваць практычную палітыку па пытаннях, важных для развіцця грамадства. Кіраўніцтва партыі нясе канчатковую адказнасць за тое, каб партыя магла падтрымліваць адкрыты клімат дыскусіі, добрыя ўнутраныя і дэмакратычныя структуры і жывы абмен палітычнымі ідэямі і меркаваннямі.

Яно таксама адыгрывае важную ролю ў ацэнцы і аналізе зменаў у грамадстве і ў ацэнцы таго, ці азначаюць гэтыя змены патрэбу рэфармаваць палітыку партыі. Ці не набліжаецца сусветная эканоміка да крызісу? Ці не перагрэўся рынак жылля? Ці не становяцца коркі ў цэнтры горада амаль невыноснымі? Ці не падаюць вынікі ў мясцовых школах?

Новая палітыка можа спатрэбіцца ў зусім новай сферы або ў сферы, якую ўжо абмяркоўвалі, але дзе палітыка партыі занадта слабая ці састарэлая. Магчыма, пачаў слабець і давер выбаршчыкаў да палітыкі партыі. Гэта можа азначаць, што трэба вызначыць розныя сферы і расставіць прыярытэты, пачаць размовы і прапанаваць палітыку, стварыць рабочыя групы або абвясціць кансультацыі, каб абмеркаваць, ці трэба рэфармаваць палітыку партыі.

Увогуле, распрацоўку палітыкі або пэўную палітычную сферу часта не будуць лічыць важнай часткай працы партыі, пакуль кіраўніцтва партыі не ўключыцца ў працэс і не падкрэсліць яго значэнне.

Кіраўніцтву партыі на розных узроўнях разумна вырашыць і ясна паведаміць, як розныя часткі партыі будуць удзельнічаць у распрацоўцы палітыкі, і што пажадана, каб у гэтай працы ўдзельнічала як мага больш частак партыі. Такое рашэнне дае выразны арыенцір і развейвае любыя памылковыя ўяўленні пра тое, ці цэніць кіраўніцтва партыі ініцыятывы знізу. Гаворка пра тое, што кіраўніцтва партыі павінна падтрымліваць працэс, але таксама ўмець адступіць на крок, каб новыя думкі і ідэі маглі прагучаць. Кіраўніцтва партыі, якое словам і справай паказвае, што не мае адказаў на ўсе пытанні, тым самым паказвае, што ёсць прастора для распрацоўкі палітыкі, і заахвочвае дыскусію і размовы пра новыя палітычныя рашэнні.

Праца шведскіх сацыял-дэмакратаў над школьным пытаннем

На выбарах 2006 года шведскія сацыял-дэмакраты страцілі ўладу ў нацыянальным урадзе на карысць кааліцыі ліберальных і правых партый. Аналізуючы, чаму выбаршчыкі абралі іншыя партыі, Сацыял-дэмакратычная партыя правяла апытанні грамадскай думкі, якія паказалі, што ў пытаннях адукацыі партыі вельмі мала давяраюць. А гэтая сфера ў тыя гады ўсё больш важыла ў вачах выбаршчыкаў. Тады партыя вызначыла гэтыя пытанні як прыярытэтныя і пачала працэс, каб змяніць такі вобраз.

Па-першае, у нацыянальны сакратарыят партыі набралі супрацоўнікаў, якія асабліва добра ведалі пытанні адукацыі, і даручылі ім задачу дапамагаць партыі і яе прадстаўнікам рэфармаваць палітыку партыі ў гэтай сферы.

Па-другое, партыя сабрала факты і меркаванні дзяржаўных служачых ва ўрадзе і дзяржаўных установах, якія працавалі са школамі. Так сацыял-дэмакраты падалі ўсёй сферы адукацыі сігнал: «Мы зараз перагледжваем нашу школьную палітыку; далучайцеся і скажыце нам, што можна і трэба зрабіць».

Ужо сам факт, што партыя пачала гэты працэс, выклікаў станоўчы водгук у сферы адукацыі. З партыяй пачалі лічыцца інакш, чым раней.

Наступным крокам было сабраць разам палітыкаў з муніцыпалітэтаў Швецыі, адказных за школы і адукацыю. У Швецыі для гэтага заснавалі штогадовы дзень школьнай палітыкі, які праводзіўся ў будынку нацыянальнага парламента. На гэтым мерапрыемстве нацыянальныя і мясцовыя палітыкі маглі абменьвацца досведам і абмяркоўваць новыя ідэі.

Былі таксама прызначаныя рабочыя групы, у якія ўвайшлі нацыянальныя палітыкі і спецыяльна адабраныя муніцыпальныя палітыкі разам з экспертамі з навукі і вышэйшай адукацыі.

Нарэшце, кіраўніцтва партыі ўключыла школьнае пытанне ва ўсе важныя дакументы і праграмы, якія разглядаліся на з'ездзе, і здабыло ў партыйнай структуры падтрымку новай арыентацыі сваіх прыярытэтаў і канкрэтнай палітыкі.

У такой працы хуткага выпраўлення не бывае. Няма чароўнай палачкі, якой можна ўзмахнуць, каб хутка закрыць выяўленыя прабелы ў палітыцы партыі. Кіраўніцтва партыі можа задаць кірунак, пачаць працэс і забяспечыць, каб ён паспяхова завяршыўся. Так можна выпрацаваць і прадставіць новы кірунак і новую канкрэтную палітыку.

Рэсурсы кіраўніцтва партыі для распрацоўкі палітыкі

Магчымасці і рэсурсы для выпрацоўкі і распрацоўкі новай палітыкі розняцца ў розных палітычных партый, а таксама ў розных частках і на розных узроўнях адной партыі. Некаторыя партыі невялікія і маюць абмежаваныя рэсурсы на ўнутраныя рабочыя групы, даследаванні і выпрацоўку палітыкі па-за тым, што могуць даць сябры сваім часам і энергіяй.

Тое ж датычыць і самой партыі: на адных узроўнях і ў адных геаграфічных рэгіёнах будзе больш супрацоўнікаў і рэсурсаў, чым у іншых. На ўзроўні мясцовай арганізацыі ўвага часта мусіць быць засяроджаная на ўцягванні сяброў, выкарыстанні нацыянальных і рэгіянальных рэсурсаў, узаемадзеянні з іншымі арганізацыямі, а таксама з дзяржаўнымі ўстановамі і адміністрацыямі, у якіх партыя мае прадстаўнікоў

Партыйныя сакратарыяты, эксперты па палітыцы і спецыяльныя аналітычныя рэсурсы

На нацыянальным узроўні праўленне партыі і яго кіраўнікі часта маюць партыйны сакратарыят з кваліфікаванымі работнікамі партыі і супрацоўнікамі, якія маюць спецыяльныя веды пра палітыку партыі ў розных сферах. Акрамя таго, звычайна ёсць сакратарыят для парламенцкай працы партыі з палітычнымі сакратарамі і экспертамі ў розных сферах палітыкі. Яны маюць глыбокія веды і шырокі агляд распрацоўкі палітыкі ў сваіх сферах.

У некаторых партыях могуць быць і спецыяльныя аналітыкі, адзіная задача якіх — дапамагаць кіраўніцтву партыі распрацоўваць палітыку ў розных сферах або ў пытаннях, што ахопліваюць некалькі палітычных сфер. У партыях са значнымі рэсурсамі яны могуць таксама ўваходзіць у аналітычны аддзел, які можа каар-

дынаваць і адказваць за планаванне і правядзенне працэсаў распрацоўкі. Акрамя арыенціраў ад кіраўніцтва партыі і ўнёскаў ад партыйнай арганізацыі, яны часта ўлічваюць у распрацоўцы палітыкі шэраг чыннікаў: аналіз знешняга асяроддзя, напрыклад шырокіх грамадскіх тэндэнцый, змены ўмоў, на якіх грунтуецца палітыка ў канкрэтных пытаннях, палітычныя пазіцыі і манеўры апанентаў і не ў апошнюю чаргу стан грамадскай думкі.

Апытанні грамадскай думкі

Важная частка працы партыі над палітыкай — сачыць за меркаваннямі грамадзян і зрухамі грамадскай думкі па розных палітычных пытаннях і ацэньваць іх. Палітычныя партыі існуюць, каб выбаршчыкі маглі ажыццяўляць свае пажаданні. Каб партыя заставалася актуальнай і паспяховай, вельмі важна, каб яе палітыка адпавядала светапогляду, пазіцыям і прыярытэтам выбаршчыкаў і свайму часу.

У палітычных дыскусіях часта кажуць, што многія партыі дазваляюць апытанням грамадскай думкі занадта моцна вызначаць сваю палітыку. Магчыма, так і ёсць. Палітычныя партыі, якія зводзяць сябе да такой ролі — вымяраць, куды рухаецца грамадская думка, і рухацца ў тым жа кірунку, — не маюць ні душы, ні сэрца і рэдка існуюць доўга. Прыстасаванне да грамадскай думкі павінна мець межы. У палітычных партый ёсць іншыя фундаментальныя мэты і задачы — напрыклад, увасабляць сваё бачанне грамадства і адстойваць свае ідэалагічныя пазіцыі.

Але апытанні грамадскай думкі можна выкарыстоўваць і для таго, каб вызначыць сферы, у якіх партыі трэба стаць лепшай. Калі вынікі паказваюць, што ў нейкім важным пытанні партыі мала давяраюць, гэта знак, што патрэбная новая палітыка, а можа, і новы акцэнт на гэтай сферы. Як менавіта будзе выглядаць такая перабудова — пытанне наступнага этапу, і вырашальную ролю тут павінны адыгрываць уласныя каштоўнасці партыі і яе шырэйшы палітычны кірунак. Найважнейшае — ставіцца да апытанняў прагматычна: бачыць у іх інструмент, каб быць у курсе настрояў выбаршчыкаў, але і заставацца на зямлі, каб яны не пачалі занадта вамі кіраваць. Меркаванні і пазіцыі могуць мяняцца, часам хутка, і тут у палітычных партый асаблівая роля — быць лідарамі грамадства.

У партыях і мясцовых арганізацыях з больш абмежаванымі рэсурсамі апытанні грамадскай думкі рэдка магчымыя. У такіх умовах важна максімальна выкарыстоўваць іншыя кантакты з выбаршчыкамі: быць побач і адкрытымі і слухаць — на мерапрыемствах для людзей, падчас абыходу выбаршчыкаў і на публічных сходах. Шмат размаўляць з многімі людзьмі. Такія размовы часта даюць добрае ўяўленне пра тое, што людзі думаюць і што цэняць. Можна таксама праводзіць уласныя простыя анлайн-апытанні або карыстацца вынікамі апытанняў іншых арганізацый у самых розных сферах.

Рабочыя групы па распрацоўцы палітыкі

Каб скласці агульную карціну, павялічыць веды і атрымаць навыкі, экспертызу і канкрэтныя рэсурсы для распрацоўкі палітыкі, часам карысна прызначыць рабочыя групы па распрацоўцы палітыкі. Яны могуць рыхтаваць аналіз тэндэнцый, разглядаць практычныя абставіны і патрэбы і прадстаўляць канкрэтныя прапановы ў пэўнай сферы палітыкі. Гэта можна рабіць на ўсіх узроўнях палітычнай партыі, займаючыся мясцовымі, рэгіянальнымі, нацыянальнымі і міжнароднымі пытаннямі.

Як трэба прызначаць рабочую групу і як ёй працаваць? Каб адказаць на гэтае пытанне, спачатку трэба адказаць на шэраг іншых.

1. На чым засяроджаная рабочая група? Над якім палітычным пытаннем ёй працаваць? І якая яе мэта? Ці павінна рабочая група напісаць даклад? Або прапанову праграмнага дакумента для прыняцця?
2. Як будзе кіравацца рабочая група? Часта для кіраўніцтва рабочай групай прызначаюць сакратара і старшыню; сакратар піша тэксты і прапановы, якія абмяркоўвае рабочая група.
3. Ці павінна рабочая група пачаць шырэйшую дыскусію ў партыі або па-за ёй? Часта задача рабочай групы — паслухаць, што думае «рух», і сабраць меркаванні з розных арганізацыйных узроўняў і з усёй сеткі вакол партыі.
4. Якім павінен быць склад рабочай групы? Часта ў рабочую групу ўваходзяць вядучыя прадстаўнікі партыі ў гэтай сферы (на тым узроўні партыі, пра які ідзе гаворка ў канкрэтным выпадку), унутраныя і знешнія эксперты, даследчыкі і падобныя спецыялісты, а таксама прадстаўнікі сяброў.
5. Што рабіць з вынікамі рабочай групы пасля таго, як яна распусціцца? Як і ў любой распрацоўцы палітыкі, важна, каб удзельнікі працэсу адчувалі, што да іх працы ставяцца сур'ёзна і што яна вядзе да канкрэтных зменаў.

Рабочыя групы па распрацоўцы палітыкі маюць вялікія перавагі, бо могуць абмежаваць сваю працу і па тэматыцы, і па часе. Праца рабочай групы часта ўключае ўнутраныя і знешнія кансультацыі і інфармацыйныя кампаніі, а значыць, партыя можа атрымаць знешнія ўнёскі, пачаць адвакацыю ў гэтай сферы і заручыцца ўнутры партыі падтрымкай палітыкі. Працу можна спалучаць з кансультацыйнымі раўндамі і спе-

цыяльнымі гурткамі ў партыйнай арганізацыі, што можа дапамагчы зрабіць так, каб палітыка, вынесеная на рашэнне, была добра прадуманай і рэалістычнай.

Але важна, каб адказныя палітыкі ставіліся да рабочых груп і аналітыкаў адкрыта. Калі ўстаноўка такая, што кіраўніцтва партыі збіраецца паказаць, што палітыка партыі і так найлепшая з магчымых, або што кіраўніцтва ў сваёй бязмежнай мудрасці ўжо прадумала ўсе праблемы, якія могуць узнікнуць, гэтая праца хутка страціць сэнс.

Праактыўная і стратэгічная распрацоўка палітыкі на мясцовым узроўні.

Добрыя ідэі, аргументы і бачанні важныя, але лёгка губляюць сэнс, калі іх не ўдаецца ператварыць у канкрэтную палітыку. Гэта датычыць усіх узроўняў палітычнай сістэмы. На мясцовым узроўні часам бывае цяжка звязаць вялікія ідэі партыі з руцінай палітычнай працы, а палітыкі пры гэтым лёгка захрасаюць у бясконцым патоку практычных пытанняў, якія трэба вырашаць хутка.

Таму кіраўніцтву мясцовай арганізацыі важна праактыўна займацца распрацоўкай мясцовай палітыкі. Каб не ўзнікаў разрыў паміж бачаннем і рэчаіснасцю, каб не звесціся да аднаго адміністравання і каб заставацца актуальнымі і адкрытымі.

З другога боку, на ўзроўні мясцовай арганізацыі ёсць унікальныя магчымасці. На гэтым узроўні партыя блізкая да выбаршчыкаў і да практычных пытанняў, вакол якіх і круціцца палітыка, і мае доступ да сяброў мясцовай арганізацыі.

Праца над палітыкай партыі заўсёды пачынаецца з рашэння і актыўнага планавання. Распрацоўка палітыкі — мэта, для якой патрэбныя стратэгія, метад і мадэль ацэнкі таго, ці дасягнутыя мэты. Тут усё як у любой арганізацыйнай працы, але з адной розніцай: гэта датычыць самай сутнасці партыі — пошуку метадаў, якія рухаюць развіццё грамадства ў правільным кірунку.

	СТАНОЎЧЫЯ	АДМОЎНЫЯ
УНУТРАНЫЯ	**S** Моцныя бакі	**W** Слабыя бакі
ЗНЕШНІЯ	**O** Магчымасці	**T** Пагрозы

1. Правядзіце SWOT-аналіз

Адзін са спосабаў пачаць — каб праўленне мясцовай арганізацыі разам з сябрамі правяло мясцовы SWOT-аналіз. SWOT азначае strengths, weaknesses, opportunities, threats — моцныя бакі, слабыя бакі, магчымасці і пагрозы. SWOT-аналіз праводзяць арганізацыі і кампаніі, каб лепш зразумець, дзе яны знаходзяцца сёння, што ім трэба палепшыць і як гэта лепш зрабіць.

Склічце сяброў на сход. Паклапаціцеся, каб на ім былі выбраныя прадстаўнікі з муніцыпальнага савета, і не забудзьцеся запрасіць прадстаўнікоў прафсаюзаў і асацыяваных арганізацый партыі — напрыклад, моладзевай і жаночай арганізацый партыі. Можна чаргаваць дыскусію ўсёй групай і ў малых групах. Можна пачаць проста з выбару адной канкрэтнай сферы палітыкі, каб глыбей яе прааналізаваць і пачаць складаць для яе план. Інакш, магчыма, спачатку давядзецца вырашыць, з якой сферай працаваць, зыходзячы з такіх пытанняў:

- У якіх сферах нам трэба развіваць сваю палітыку на мясцовым узроўні, каб павысіць давер грамадзян да нашай партыі і выйграць наступныя выбары?
- Якія сферы палітыкі мы самі лічым слабымі на мясцовым узроўні і чаму мы слабыя менавіта ў гэтых сферах? Ці лічаць нашы выбаршчыкі, што мы ў гэтых сферах слабыя?
- Калі адказ такі, што выбаршчыкі адчуваюць, што ў нашай палітыцы чагосьці не хапае, то чаму так?
- У якіх сферах палітыкі нам трэба палепшыць канкрэтную мясцовую палітыку? Школы? Транспарт і інфраструктура? Дзіцячыя садкі? Жыллё? Догляд за пажылымі?

Калі вы вырашылі, у якую сферу палітыкі паглыбіцца, правядзіце SWOT-аналіз крок за крокам:

1. Якія ў нас канкрэтныя моцныя бакі ў гэтай сферы палітыкі?
2. Якія ў нас канкрэтныя слабыя бакі?

3. Якія канкрэтныя магчымасці мы бачым?
4. Якія канкрэтныя пагрозы мы бачым у гэтай сферы палітыкі?
5. Выніковая дыскусія: агульныя высновы — у якім кірунку развіваць нашу палітыку ў гэтай сферы.

2. Сплануйце і рэалізуйце

Цяпер вы пачалі вызначаць праблему і мэты, гэта значыць, у якім кірунку партыя павінна развіваць сваю палітыку ў пэўнай сферы. Наступнае пытанне — як гэта зрабіць і прасунуць на практыцы? Перш за ўсё трэба больш дакладна высветліць, што менавіта трэба зрабіць. Якія мэты ў гэтага канкрэтнага праекта па распрацоўцы палітыкі? Што ён павінен даць? Які яго чаканы вынік? Мэты павінны быць SMART, гэта значыць канкрэтнымі (Specific), вымернымі (Measurable), дасягальнымі (Achievable), рэлевантнымі (Relevant) і абмежаванымі ў часе (Time-bound).

Наступны крок — канкрэтнае планаванне. Калі трэба рабіць гэтую працу і калі яна павінна быць завершаная? Якімі метадамі можна карыстацца, каб развіваць палітыку ў гэтай сферы? У гэтым модулі ёсць некалькі прыкладаў метадаў, якімі можна карыстацца. Хутчэй за ўсё, у вас шмат і ўласных думак і ідэй. Вось некалькі пытанняў, якія могуць дапамагчы на гэтым этапе працэсу:

Хто практычна будзе працаваць над праектам?

Хутчэй за ўсё, трэба прызначыць рабочую групу, якая будзе кіраваць практычнай працай і весці працэс ад этапу планавання праз рэалізацыю да дасягнення мэтаў праекта. Гэтая рабочая група павінна рэгулярна збірацца, збіраць і аналізаваць даныя, падтрымліваць дыялог з кіраўніцтвам партыі і сябрамі, праводзіць інтэрв'ю і азнаямленчыя візіты і, нарэшце, рыхтаваць фармулёўкі новай або абноўленай палітыкі.

Напрыклад, у рабочую групу могуць уваходзіць:

- Вядучыя мясцовыя выбраныя прадстаўнікі партыі, адказныя за пытанні, якіх датычыць праект, або сумежныя сферы.
- Эксперты ў гэтай сферы. Яны не абавязкова павінны быць сябрамі партыі — але пажадана, каб падзялялі яе асноўныя каштоўнасці і агульны погляд на грамадства.
- Сябры, якіх гэтая сфера датычыць.
- Прадстаўнікі іншых арганізацый, прыватнага сектара ці грамадзянскай супольнасці, якія могуць зрабіць важны ўнёсак у працэс.

У рабочай групе трэба прызначыць старшыню і сакратара. Сакратар — гэта чалавек, які, калі працэс набліжаецца да завяршэння, дакументуе абгрунтаванне палітыкі і бярэ на сябе вялікую частку практычнай працы ў рабочай групе.

Як уцягнуць сяброў?

Самае натуральнае — выкарыстаць сходы сяброў або правесці спецыяльныя тэматычныя сходы па гэтай сферы, але сяброў можна таксама запрасіць у гурток або на тэматычны рабочы дзень, дзе тэму абмяркоўваюць з экспертамі і выбранымі прадстаўнікамі. Майце на ўвазе, што сустрэчы не абавязкова праводзіць за зачыненымі дзвярамі, калі ўсе нерухома сядзяць вакол стала.

Сустрэчай можа быць і азнаямленчы візіт сяброў, сустрэча з іншымі групамі або іншы спосаб атрымаць веды і натхненне. Сустрэньцеся з дырэктарамі школ і настаўнікамі, калі пытанне датычыць адукацыі. Наведайце скрыжаванні, кальцавыя развязкі і паркоўкі, калі пытанне датычыць транспарту.

Як уцягнуць грамадзян?

Калі ўцягнуць грамадзян з самага пачатку працэсу распрацоўкі палітыкі, гэта выклікае давер і прыцягвае іх увагу, а ваша палітыка будзе лепшай, бо ўжо на гэтым этапе будзе праверана на выбаршчыках.

Гэта можна рабіць рознымі спосабамі. Запрашайце іх на адкрытыя тэматычныя сходы. Наведвайце працоўныя месцы, бібліятэкі, бізнес-цэнтры і да т.п. Размаўляйце з людзьмі ў мясцовых жылых кварталах, абыходзячы кватэры. Рабіце гэта на ранняй стадыі, каб іх думкі і ідэі выкарыстоўваліся на этапе аналізу. Гэта таксама дае магчымасць паказаць ім, што партыя іх выслухала, калі яна потым прадставіць сваю новую або абноўленую палітыку.

Як дастукацца да тых, каго датычыць гэтая сфера палітыкі?

Ездзіце з азнаямленчымі візітамі, праводзьце сустрэчы або наладжвайце кантакты з медыя, каб яны распавядалі пра ваш праект. Калі гэта ўдасца, вы дасягнеце многіх людзей, якія актыўныя ў гэтай сферы палітыкі. Гэта можа прывесці да спантанных кантактаў і прапаноў, каштоўных для гэтай працы.

Як уключыць групы, якіх звычайна не чуваць у палітыцы?

Знайдзіце час, каб запланаваць асобныя размовы і сустрэчы, мэта якіх — уключыць людзей і галасы, якім звычайна цяжка быць пачутымі ў працэсах распрацоўкі палітыкі партыі. Да такіх груп могуць належаць жанчыны, этнічныя меншасці і іншыя меншасныя групы. Уключанасць сама сабой не ўзнікае.

Якая роля кіраўніцтва?

Палітычнае кіраўніцтва адыгрывае важную ролю — пры ўмове, што яно не лічыць, быццам ужо мае ўсе адказы. Для такога працэсу неабходна палітычнае кіраўніцтва, якое слухае і паказвае, што адкрытае да новых ідэй і прапаноў. Праўленне мясцовай арганізацыі прызначае рабочую групу і з'яўляецца партнёрам па дыялогу для рабочай групы і яе старшыні — і падчас распрацоўкі палітыкі, і перад прадстаўленнем канчатковых вынікаў, калі праўленне ўносіць працу ў фармальны дэмакратычны працэс прыняцця рашэнняў партыі. Канструктыўнае праўленне можа дапамагчы, адчыняючы дзверы, даючы рэсурсы і ўцягваючы партыйную арганізацыю.

3. Прыняцце рашэння

Калі праца рабочай групы завершаная, калі ўсе дыскусіі, аналізы і сустрэчы скончыліся і — спадзяёмся — далі шэраг новых палітычных прапаноў, вынікі павінны разгледзець і вывучыць сябры на сходзе, які прымае рашэнні. Калі палітыка ім спадабаецца, яе трэба ўключыць у мясцовую палітыку і праграму партыі. Паклапаціцеся пра тое, каб ясна і празрыста паказаць, як працэс прывёў да зменаў. Палова сэнсу знікне, калі партыя выканае сваё дэмакратычнае хатняе заданне і зменіць палітыку так, што ніхто гэтага не заўважыць.

4. Ацаніце

Апошні крок працэсу — ацаніць новую палітыку. Ці дасягнулі мы сваіх мэтаў? Ці распрацавалі мы новую палітыку? Ці ўцягнулі мы партыйную арганізацыю і ці зрабілі ў выніку ўнёсак у дэмакратыю? Ацэнка будзе неацэннай для наступнага праекта па распрацоўцы палітыкі. Асаблівую адказнасць за тое, каб яна адбылася, нясе праўленне.

5. Проста зрабіце гэта!

Не, прабачце. Ёсць яшчэ адзін крок. Пачаць!

Чаму гендарная роўнасць важная ў распрацоўцы палітыкі партыі

Каб палітычныя партыі працавалі эфектыўна і былі сапраўды прадстаўнічымі, вельмі важна забяспечыць сапраўднае прадстаўніцтва поглядаў, інтарэсаў і патрэб усіх грамадзян — і жанчын, і мужчын. Калі гэтага не рабіць, падрываецца легітымнасць партыі, а ў выніку — і ўсёй палітычнай сістэмы. Наступствы будуць і для палітычнага кірунку партыі, калі палова насельніцтва не ўдзельнічае ў яго выпрацоўцы. Жанчыны маюць уласны досвед і патрэбы, якія тады не будуць пачутыя. Гэта датычыць не толькі жанчын, але і ўсёй палітычнай сістэмы і прывядзе да страты каштоўных ведаў, ідэй і поглядаў. Вынік будзе менш дэмакратычным, а распрацоўка палітыкі — менш кампетэнтнай.

Ва ўсім свеце партыі розных палітычных кірункаў ставяць сабе мэты павялічыць удзел жанчын у палітычных рашэннях і іх уплыў на гэтыя рашэнні. Адзін з найважнейшых паказчыкаў прыхільнасці партыі гендарнай роўнасці — колькасць жанчын у яе кіраўніцтве, ініцыятывы, якія яна праводзіць, каб павялічыць прысутнасць і ўплыў жанчын у розных сферах прыняцця палітычных рашэнняў, і тое, наколькі яна імкнецца да гендарнага падыходу ў сваёй палітыцы і дзейнасці. Партыі ў многіх краінах паступова ўводзяць усё больш мер, каб стварыць для жанчын больш спрыяльнае асяроддзе ўнутры партыі. Досвед гэтых прыкладаў часта сведчыць, што палітычныя партыі, якія сур'ёзна ставяцца да сваіх абавязацельстваў у галіне гендарнай роўнасці, маюць мацнейшую сувязь са сваімі выбаршчыкамі і з новымі групамі выбаршчыкаў і што з часам іх пазіцыі сярод выбаршчыкаў умацоўваюцца. Аднак, хоць дакументы, якія рэгулююць дзейнасць многіх палітычных партый і іх палітыку, і ўтрымліваюць абавязацельствы ў галіне гендарнай роўнасці, у іх рэдка ёсць стратэгічныя меры, каб гэтыя абавязацельствы рэальна выконваць.

Адзін з чыннікаў больш гендарна збалансаванай палітыкі — забяспечыць роўнае прадстаўніцтва. Сацыял-дэмакратычная партыя павінна імкнуцца, наколькі гэта магчыма, да роўных суадносін полаў сярод сваіх сяброў і выбраных прадстаўнікоў, і метадаў і парад, як павялічыць гендарную роўнасць у партыі, якая яшчэ яе не дасягнула, хапае. У гэтым модулі мы засяроджваемся на працэсе распрацоўкі палітыкі, і лёгка зрабіць выснову, што ў партыях, дзе няма гендарнай роўнасці на ўсіх узроўнях, большая рызыка, што гендарная роўнасць згубіцца і ў распрацоўцы палітыкі.

Вось некалькі парад, якія крокі партыя можа зрабіць, каб умацаваць гендарную роўнасць у распрацоўцы сваёй палітыкі:

- Стварыце рабочую групу, задача якой — ацаніць палітыку партыі з пункту гледжання гендарнай роўнасці і падрыхтаваць планы працы і праграмныя дакументы, якія партыя потым зможа прыняць. У такую рабочую групу, напрыклад, могуць увайсці вядучыя эксперты па гендарнай роўнасці, а таксама прадстаўнікі сяброў і розных узроўняў партыі. Аднак важна і тое, каб кіраўніцтва партыі таго ж узроўню, што і рабочая група, надавала ёй легітымнасць — праз удзел у гэтай групе кагосьці з кіраўніцтва партыі.
- Правядзіце даследаванне і складзіце спіс таго, што можна зрабіць у кароткатэрміновай і сярэд-

нетэрміновай перспектыве, каб павялічыць гендарную роўнасць. Такое даследаванне карысна падзяліць на дзве часткі. Адна павінна датычыць таго, што партыя можа зрабіць унутры — у сваёй працы і ў сваёй арганізацыі, а другая — таго, што партыя можа зрабіць праз сваю палітыку.

- Паклапаціцеся, каб тэксты, праграмы і палітычныя прапановы, якія з'явяцца ў выніку гэтай працы, фармуляваліся і прымаліся гэтак жа, як і ў іншых сферах палітыкі, каб пасля шырокага абмеркавання яны фармальна сталі часткай звычайнай дзейнасці і палітыкі партыі. Так павялічваецца імавернасць, што ўсе ў партыі паставяцца да іх сур'ёзна і што стануць магчымымі рэальныя змены.

Нават на мясцовым узроўні можна шмат зрабіць, каб умацаваць гендарны падыход. Адзін са спосабаў — прааналізаваць усю палітыку, над якой партыя працуе на мясцовым узроўні, і спытаць: як выглядала б гэтая палітыка, калі паглядзець на яе праз прызму гендарнай роўнасці?

Вось некалькі сфер, на якіх можа засяродзіцца такі аналіз:

- **Аплата працы:** якая кадравая палітыка ў нашым муніцыпалітэце — ці ёсць дыскрымінацыйныя адрозненні ў аплаце і ўмовах працы?
- **Здароўе жанчын:** колькі ўвагі ўдзяляецца здароўю жанчын? Ці ёсць розніца паміж мужчынамі і жанчынамі ў змесце і аб'ёме медыцынскіх і сацыяльных паслуг?
- **Догляд за пажылымі:** ці атрымліваюць адзінокія мужчыны і жанчыны аднолькавую падтрымку і ўвагу?
- **Адукацыя:** ці атрымліваюць хлопчыкі больш увагі і часу, чым дзяўчынкі? Як школы працуюць з гендарнай роўнасцю — на ўсіх узроўнях, пачынаючы з дашкольнага?
- **Пазашкольны час:** ці дае муніцыпалітэт больш рэсурсаў на традыцыйна «хлапечыя» заняткі, чым на «дзявочыя»?
- **Гвалт:** як мы клапоцімся пра жанчын, якія зазналі гвалт, і як дапамагаем ім? Ці ёсць у жанчын бяспечнае месца, куды можна пайсці?

У гэтым модулі пад шэрагам загалоўкаў ёсць прыклады і парады, як партыя можа працаваць на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўні, каб распрацоўваць новую палітыку. Партыя можа шмат выйграць — не ў апошнюю чаргу ў вачах выбаршчыкаў, — калі зробіць гендарную роўнасць і гендарныя пытанні сферай распрацоўкі палітыкі.

Уцягванне сяброў — аснова ўсяго.

Людзі, якія ўступаюць у палітычныя партыі, робяць гэта перш за ўсё таму, што хочуць удзельнічаць у зменах і рабіць сваё грамадства лепшым. Для большасці гаворка ідзе пра штодзённыя выклікі, з якімі сутыкаюцца яны самі, іх сябры і суседзі і іх мясцовасць. Менавіта таму мясцовы ўзровень партыі вырашальны. Менавіта тут і менавіта паміж выбарамі партыя можа датыкацца да рэчаіснасці і заваёўваць выбаршчыкаў.

У сацыял-дэмакратычнай партыі — партыі, якая імкнецца быць шырокай, дэмакратычнай партыяй народнага руху, — важна, каб аснова партыі — сябры ў яе мясцовых арганізацыях — была ўцягнутая ў працэс выпрацоўкі і распрацоўкі новай палітыкі і мела ў ім выразную ролю. На гэтым грунтуюцца арганізацыя і статут партыі: партыя мае федэратыўную структуру, яе ўлада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх па арганізацыі. Гэта значыць, што новы палітычны кірунак або новая пазіцыя і новая палітыка, якая ўплывае на палітычны кірунак партыі, павінны мець падтрымку сяброў. На ўзроўні мясцовай арганізацыі гэта адбываецца праз рашэнні сходаў сяброў і гадавых сходаў, а на гадавых канферэнцыях іншых узроўняў арганізацыі — праз рашэнні прадстаўнікоў, якіх непасрэдна выбралі сябры. Нават у палітычных пытаннях, якія непасрэдна не азначаюць новага тлумачэння палітыкі партыі або новых палітычных пазіцый па практычных справах, праўленні павінны рэгулярна звітавацца перад выбранымі прадстаўнікамі на кожным узроўні. Гэта патрэбна, каб сябры заставаліся ў курсе бягучых працэсаў прыняцця рашэнняў. У сапраўды дэмакратычных партыях найвышэйшы палітычны аўтарытэт — сяброўства партыі.

Падтрымка сяброў і рассылка на водгукі

Жывая палітычная размова ў партыі не можа абмяжоўвацца кіраўніцтвам партыі на розных узроўнях або толькі сходамі, што прымаюць рашэнні, і гадавымі канферэнцыямі. Уцягнутай павінна быць уся партыйная арганізацыя. Асабліва на ўзроўні мясцовай арганізацыі партыі павінны ісці дыскусіі пра мясцовую, рэгіянальную і нацыянальную палітыку.

Адзін са спосабаў падтрымліваць жывую размову і забяспечваць падтрымку палітыкі сярод сяброў — рэгулярна радзіцца з партыйнай арганізацыяй на ўсіх узроўнях. Мясцовае, рэгіянальнае або нацыянальнае кіраўніцтва піша дакумент, які апісвае актуальнае пытанне і прапанаваны палітычны кірунак. Затым гэты дакумент рассылаюць на водгукі ў мясцовыя аргані-

зацыі партыі, суполкі і клубы і асацыяваныя арганізацыі, каб сябры маглі выказаць свае меркаванні пра аналіз і прапанаваны палітычны кірунак.

Для дэмакратычнай партыі сябры заўсёды — яе найкаштоўнейшы скарб, але занадта часта іх роля зводзіцца да працы ў выбарчых кампаніях. Ад іх чакаюць, што яны будуць аргументаваць і агітаваць за палітыку партыі, размаўляць з выбаршчыкамі і заклікаць іх галасаваць за партыю. Але сяброў можна і трэба больш уцягваць і на іншым канцы доўгага працэсу распрацоўкі палітыкі партыі. Пастаянную размову і абмен ідэямі можна наладзіць праз цікавыя і матывуючыя сходы сяброў або тэматычныя палітычныя дні, праз гурткі і курсы, спецыяльныя праекты па распрацоўцы палітыкі і кансультацыйныя групы.

Пры сённяшніх тэхналогіях магчымасці атрымліваць прапановы ад сяброў неабмежаваныя, а лічбавыя інструменты, сеткі і групы даюць вялікія магчымасці палегчыць і павялічыць уцягнутасць і ўдзел сяброў.

Партыя, якая маўчыць і абмяжоўвае дыскусію, дзе сябры не адчуваюць сябе ўключанымі і адчуваюць, што мусяць прыстасоўваць свае меркаванні да ўказанняў зверху, ніколі не стане шырокай і дынамічнай партыяй. Такой партыі будзе цяжка развіваць і рэфармаваць сваю палітыку, калі тэндэнцыі ў грамадстве хутка мяняюцца.

Парады, як павялічыць удзел сяброў у партыйных сходах

У партыі часта праводзіцца шмат розных сходаў. Ёсць простыя спосабы павялічыць удзел сяброў у дыскусіях і тым самым узмацніць крэатыўнасць і дэмакратыю сходаў, каб прагучала больш ідэй і больш сяброў былі пачутыя. Нават тыя, хто не любіць выказвацца, могуць актыўна ўдзельнічаць у малых групах, а сходы становяцца больш цікавымі і захапляльнымі. Нават на больш фармальныя сходы можна дадаць такія элементы і метады, каб ажывіць дыскусію і павялічыць уцягнутасць.

Размовы ўдвух

Прадстаўце пытанне і дайце ўдзельнікам спачатку абмеркаваць яго ўдвух. Напрыклад, калі сход прысвечаны транспарту, хай сябры абмяркуюць, якія самыя вялікія транспартныя праблемы ў іх навакольлі. Хай запішуць свае высновы на агульным фліпчарце / дошцы. Потым кожны мае магчымасць расказаць усяму сходу, да чаго прыйшоў, перш чым дыскусія пойдзе далей і завершыцца. Паклапаціцеся, каб выказацца змаглі ўсе, а не адны і тыя ж мужчыны, як звычайна, займалі ўсю прастору ў дыскусіях.

Дыскусія ў малых групах

Скарыстайцеся тым жа падыходам з тэмамі і пытаннямі, што і ў першым прыкладзе, але дайце ўдзельнікам абмеркаваць іх у малых групах (3–5 чалавек). Тут розныя пытанні можна абмяркоўваць у розных групах, а калі групы прадставяць свае думкі, да дыскусіі і яе завяршэння можна далучыць усю групу. Калі дыскусій у групах некалькі, не забудзьцеся перамешваць групы, каб як мага больш людзей паспелі паразмаўляць адно з адным.

Хай выкажацца кожны

Калі на сходзе не надта шмат людзей, можа быць карысна даць кожнаму па чарзе сказаць, што ён ці яна думае пра пэўнае пытанне. Перавага ў тым, што ніводны погляд не згубіцца толькі таму, што камусьці цяжка ўзяць слова. Метад таксама добра «мерае тэмпературу», калі пытанне спрэчнае ці адчувальнае і важна зразумець стаўленне ўсёй групы.

Open Space і World Café — метады для вялікіх сходаў

Для вялікіх сходаў можна выкарыстоўваць крыху больш працяглыя працэсныя метады і метады воркшопаў, каб структураваць і праводзіць сесіі актыўнага ўдзелу. Арганізуйце тэматычны дзень у пэўнай сферы. З'езды і гадавыя сходы таксама з'яўляюцца месцамі сустрэч, якія можна выкарыстоўваць не толькі для прыняцця рашэнняў у фармальным працэсе. Калі дадаць да іх пабочныя мерапрыемствы, яны могуць стаць творчымі сустрэчамі, што нараджаюць думкі і ідэі, якія ў будучыні прывядуць да новай палітыкі.

Адвядзіце некалькі гадзін, калі дэлегаты або сябры маюць магчымасць абмеркаваць і абмяняцца ідэямі ў малых групах вакол адной ці некалькіх будучых палітычных тэм, якія не надта блізкія да пытанняў, што будуць абмяркоўвацца на пленарным пасяджэнні. Такія дыскусіі ў доўгатэрміновай перспектыве могуць зрабіць палітыку больш нюансаванай.

Open Space («адкрытая прастора») — метад, які добра працуе ў пачатку працэсу зменаў, калі «ўсе карты на стале», і ён спрыяе актыўнаму ўдзелу і сумеснаму вырашэнню праблем. Для метаду патрэбны сход з даволі вялікай колькасцю ўдзельнікаў, і часта сход дзеліцца на групы. Добра таксама, калі сход можа доўжыцца крыху даўжэй за звычайны вячэрні сход. Калі трэба разабраць вялікія пытанні і працэс развіцця больш маштабны, сход варта праводзіць цэлы дзень.

World Café («сусветнае кафэ») — яшчэ адзін просты, але дзейсны метад, які дапамагае весці змястоўныя размовы, цалкам кіраваныя самімі ўдзельнікамі і тэмамі, што для іх актуальныя і важныя. Мадэратары ствараюць атмасферу кавярні і даюць простыя правілы. Потым удзельнікі самі арганізуюцца і дас-

ледуюць набор актуальных тэм або пытанняў для размовы.

Каб гэтыя метады спрацавалі, тыя, хто іх арганізуе, павінны быць гатовыя адмовіцца ад кантролю. Заўсёды павінен быць вядучы працэсу, які задае рамкі сходу, але змест вызначаюць удзельнікі, і таму яны мусяць браць на сябе большую адказнасць за сход і яго вынік. Больш пра гэтыя метады і іх этапы чытайце ў метадычным дапаможніку курса.

ФАКТЫ

Як пісаць прапановы

Як сябар ці сяброўка партыі вы заўсёды маеце права ўносіць палітычныя прапановы на з'езд і на гадавыя сходы мясцовай арганізацыі. У партыйнай працы іх называюць прапановамі (па-англійску — motions). Перш чым трапіць на з'езд, прапанова павінна прайсці іншыя ўзроўні партыйнай арганізацыі. Гэта значыць, што перш за ўсё яе трэба падаць у мясцовую арганізацыю. Мясцовая арганізацыя разглядае прапанову на гадавым сходзе або на сходзе сяброў, дзе кожны можа выказаць сваё меркаванне пра тое, што ў ёй прапануецца. Калі сход галасуе за прапанову, уся мясцовая арганізацыя падтрымлівае прапановы, што ў ёй змешчаныя, і перадае прапанову на гадавую канферэнцыю акругі. Калі канферэнцыя акругі галасуе за прапанову, яе падтрымлівае ўся рэгіянальная арганізацыя, і прапанова накіроўваецца на з'езд. Калі большасць на мясцовым ці рэгіянальным узроўні галасуе супраць прапановы, магчымыя два варыянты — у залежнасці ад таго, як партыя вырашыць арганізаваць працэс. Калі прапанову не падтрымала мясцовая арганізацыя або рэгіянальная партыйная арганізацыя, гэта можа азначаць яе канец. Яна не перадаецца на нацыянальны ўзровень. Але партыя можа таксама выбраць мадэль, пры якой прапанова перадаецца ўверх па партыйнай арганізацыі як асабістая прапанова яе аўтара.

Першае, пра што варта спытаць сябе, калі вы садзіцеся пісаць прапанову: чаго вы хочаце ёю дасягнуць? Калі адказ на гэтае пытанне невыразны, невыразнай будзе ўспрымацца і прапанова. Таму абавязкова адкажыце на гэтае пытанне, перш чым пачнеце пісаць. Добра, калі прапанова грунтуецца на вашым асабістым досведзе. Тое, як вы ўспрымаеце рэчаіснасць, — заўсёды добры пачатак для палітычнай дыскусіі. Але памятайце і пра тое, што палітычныя арганізацыі рэдка могуць узяць на сябе вашы асабістыя праблемы або індывідуальныя пытанні. Палітычная партыя вырашае праблемы на ўзроўні грамадства.

Можна таксама падумаць, ці ёсць у вашай мясцовай арганізацыі іншыя людзі, якія хацелі б падпісаць прапанову. Калі прапанову падпісвае больш за аднаго чалавека, гэта паказвае, што праблема, якую вы ўздымаеце, датычыць не толькі вас.

Добрая прапанова ясна фармулюе праблему і ясна кажа, якое рашэнне вы прапануеце. Звычайна яна складаецца з трох частак.

1. Назва

Кароткая падсумоўвае, пра што ваша прапанова. Напрыклад: «Прапанова аб зменах у школьнай праграме ў муніцыпалітэце».

2. Тэкст

Тут вы тлумачыце, пра якую праблему ваша прапанова, чаму важна вырашыць менавіта гэтую праблему і чаму ваша рашэнне — найлепшае. Памятайце: кароткая і па сутнасці. Вельмі лёгка зрабіць тэкст занадта доўгім, а аргументы — акадэмічнымі і складанымі. Пішыце як мага прасцей. Для разгорнутых аргументаў і інфармацыі пра сутнасць справы лепш падыходзіць абмеркаванне вашай прапановы.

3. Пункты рашэння

Пункт рашэння — гэта прапанова, па якой трэба прыняць рашэнне. Тут вы канкрэтна фармулюеце, чаго хочаце дасягнуць. Будзьце асабліва ясныя. Сход павінен разумець, што вы прапануеце. Калі гаворка ідзе больш чым пра адну канкрэтную прапанову, добра падзяліць прапанову на некалькі пунктаў рашэння. Сходу будзе прасцей, калі ён зможа прыняць рашэнне па кожнай прапанове асобна. Гэтак жа карысна, калі ваша прапанова ўключае пункт рашэння, які апісвае, што, на вашу думку, павінна адбыцца з прапановай пасля таго, як сход прыме рашэнне. Напрыклад: «Каб сход перадаў прапанову на з'езд» або «Каб мясцовая арганізацыя ўзняла гэтае пытанне ў муніцыпальным савеце».

Вось прыклад прапановы, якую напісалі і ўнеслі на з'езд шведскіх сацыял-дэмакратаў у 2019 годзе. Тэма — шведская, але галоўнае тут — форма прапановы, тое, як яна напісаная:

ПРАПАНОВА АБ УМАЦАВАННІ ГРАМАДСКАГА ЗДАРОЎЯ — ПРАФІЛАКТЫЧНАЯ ГАДЗІНА ЗДАРОЎЯ ДЛЯ ЎСІХ

Мы сутыкаемся з усё большым выклікам для грамадскага здароўя. Многім людзям трэба больш рухацца. Каб гэтага дасягнуць, трэба зрабіць так, каб у кожнага былі і магчымасці, і структура, якая да гэтага заахвочвае. Для многіх перашкода — непрадказальнасць штодзённай руціны: трэба адвезці дзяцей у школу ці садок і забраць іх, ды і іншыя справы ў штодзённым жыцці. Таму многія працадаўцы, часта пасля перамоў з прафсаюзам, увялі магчымасць займацца

фізкультурай адну гадзіну на тыдзень у аплатны працоўны час. Шэраг даследаванняў паказаў, што гэта дало станоўчы эфект.

З другога боку, сёння далёка не ўсе маюць права на такую прафілактычную гадзіну здароўя. Даследаванне прафсаюза ST паказала, што права на прафілактычную гадзіну здароўя мела прыкладна палова апытаных. Магчымасць падтрымліваць добрае здароўе не павінна залежаць ад працадаўцы.

Таму права на штотыднёвую прафілактычную гадзіну здароўя для ўсіх работнікаў трэба замацаваць законам.

Мы прапануем:

1. Каб сацыял-дэмакраты дамагаліся прыняцця закона, які дасць усім работнікам права на адну прафілактычную гадзіну здароўя на тыдзень.
2. Каб Сацыял-дэмакратычны клуб Кунгсхольмена, а затым партыйная акруга Стакгольмскага лена падтрымалі гэтую прапанову як уласную і перадалі яе на з'езд Сацыял-дэмакратычнай партыі ў 2019 годзе.

Сход сяброў Сацыял-дэмакратычнага клуба Кунгсхольмена прыняў гэтую прапанову як уласную.

Прапановы ад сяброў

Самы канкрэтны і звычайны спосаб для сябра ці сяброўкі, якія хочуць уплываць на партыю, — напісаць прапанову і падаць яе сябрам сваёй мясцовай арганізацыі або на гадавы сход. У гэтым сэнсе прапанова (motion) — не проста ідэя, а тэкст, сфармуляваны і афармлены так, каб дэмакратычны сход мог заняць пазіцыю па канкрэтным пытанні. Большасці людзей не відавочна, як працуе сістэма напісання і абмеркавання прапаноў, і таму часам добра навучыць сяброў, як гэта рабіць.

Кіраўніцтву мясцовай арганізацыі партыі часта трэба таксама ўважліва сачыць за момантамі, калі хтосьці з сяброў — магчыма, у агульнай палітычнай дыскусіі або ў размове, дзе сябры проста свабодна дзеляцца меркаваннямі, — фактычна выказвае прапанову, якая магла б стаць афіцыйнай прапановай і такім чынам часткай палітыкі партыі. Падказкі «напішы пра гэта прапанову!» можа хапіць, каб матываваць чалавека зрабіць наступны крок.

Перад гадавым сходам можа быць варта правесці сустрэчу, на якой сябры змогуць разам абмеркаваць, якія прапановы варта напісаць на гэты раз. Якія пытанні нам варта ўздымаць? Ці абмяркоўвалі мы за год нешта, што магло б стаць новай канкрэтнай палітыкай? А потым на самой сустрэчы можна дапамагчы сябрам сесці і адразу напісаць прапанову.

Галасаванне сяброў

Самы распаўсюджаны спосаб прымаць рашэнні пра палітыку партыі — уносіць пытанне ў іерархічную дэмакратычную структуру партыі. Аднак гэтая структура часам можа ўспрымацца як грувасткая і даволі непаваротлівая. Сябры могуць адчуваць, што не маюць непасрэднага ўплыву. Каб такое адчуванне не расло, па асабліва важных пытаннях партыя можа праводзіць галасаванне сяброў. Яно дазваляе сябрам вырашыць пытанне гэтак жа, як грамадзяне вырашаюць яго на рэферэндуме.

Галасаванне сяброў па-за фармальным сходам, які прымае рашэнні, павінна мець падставу ў статуце партыі — і што да статусу рашэння, і што да спосабу яго выканання, — і трэба знайсці баланс з асноўным дэмакратычным працэсам прыняцця рашэнняў.

Гэта патрабуе таксама, каб кіраўніцтва партыі падрыхтавала галасаванне і дало сябрам грунтоўную інфармацыю. Можа быць мэтазгодна арганізаваць гурток па гэтым пытанні або падрыхтаваць іншыя матэрыялы для абмеркавання перад галасаваннем. Потым сябры кіраўніцтва партыі могуць самі ездзіць па партыйных сходах, аргументаваць на карысць прапановы і абмяркоўваць яе з сябрамі. Само галасаванне трэба спланаваць і правесці так, каб не ўзнікала спрэчак пра яго законнасць. Калі ўсё зрабіць так, галасаванне сяброў можа ўмацаваць адчуванне, што ўсе сябры партыі роўныя, і заахвоціць да актыўнага ўдзелу ў партыі.

Распрацоўка палітыкі ў брытанскай Лейбарысцкай партыі

Лейбарысцкая партыя ў Вялікабрытаніі стварыла орган, які называецца Нацыянальны палітычны форум (National Policy Forum, NPF). Гэта орган з 200 прадстаўнікоў з усіх частак Лейбарысцкай партыі, і яго задача — распрацоўваць новую палітыку партыі. NPF падзелены на восем палітычных камісій, кожная з якіх ахоплівае адну сферу палітыкі:

- Эканоміка, бізнес і гандаль
- Міжнародныя справы
- Ахова здароўя і сацыяльная дапамога
- Ранняе дзяцінства, адукацыя і навыкі
- Правасуддзе і ўнутраныя справы
- Жыллё, мясцовае самакіраванне і транспарт
- Праца, пенсіі і роўнасць
- Навакольнае асяроддзе, энергетыка і культура

У перыяд паміж гадавымі канферэнцыямі палітычныя камісіі распрацоўваюць падрабязныя пазіцыі па палітыцы партыі. Затым іх рассылаюць на вод-

гукі ў партыйную арганізацыю, а атрыманыя водгукі ўключаюцца ў дакумент, які потым прадстаўляецца гадавой канферэнцыі.

Праца Лейбарысцкай партыі па ўмацаванні працэсу распрацоўкі палітыкі мае на мэце ўключыць сяброў, мясцовыя арганізацыі, прафсаюзы, выбраных прадстаўнікоў партыі на розных узроўнях, а таксама шырэйшае грамадства па-за партыяй. Сябры і людзі, якія падзяляюць каштоўнасці партыі, могуць удзельнічаць у працэсах распрацоўкі палітыкі партыі і ўзаемадзейнічаць з імі праз вэб-сайт Нацыянальнага палітычнага форуму. Гэта «анлайн-дом распрацоўкі палітыкі і ідэй» партыі. На гэтым сайце можна:

- падаваць уласныя палітычныя ідэі ў працэс выпрацоўкі палітыкі лейбарыстаў;
- каментаваць прапановы іншых і далучацца да палітычных дыскусій;
- знаходзіць кансультацыйныя дакументы, апублікаваныя палітычным органам лейбарыстаў — Нацыянальным палітычным форумам (NPF), — і адказваць на іх;
- атрымліваць навіны пра бягучую працу NPF;
- шукаць абнаўленні палітыкі, знаходзіць кансультацыйныя мерапрыемствы ў сваім рэгіёне, атрымліваць доступ да навучальных вэбінараў і знаходзіць новыя анлайн-матэрыялы.

Больш падрабязна — на www.policyforum.labour.org.uk.

Кансультацыі і праекты па распрацоўцы палітыкі разам з сябрамі

Калі перад партыяй стаіць асабліва важны выбар палітычнага кірунку, яна можа даць сябрам магчымасць абмеркаваць пытанне на спецыяльнай кансультацыйнай канферэнцыі або ва ўнутраным кансультацыйным працэсе ў некалькі этапаў і выпрацаваць пазіцыю. Гэта можа быць пытанне, вельмі важнае ў прынцыпе для ідэалагічнага кірунку партыі, або вельмі вострае і спрэчнае пытанне. Такі метад можна выкарыстоўваць і для таго, каб уліць энергію і новыя ідэі ў больш перспектыўную працу партыйнай арганізацыі над палітыкай.

Галоўная ідэя — даць сябрам магчымасць сабрацца разам і адкрыта, без прадузятасці абмеркаваць праблемы і рашэнні, каб крок за крокам рухацца да пазіцыі па пытанні. У рэшце рэшт важна, каб пытанне трапіла ў звычайную статутную структуру прыняцця рашэнняў, але шлях да гэтага на такой кансультацыйнай канферэнцыі можа быць зусім іншым.

Як правіла, кансультацыйную канферэнцыю ці працэс старанна рыхтуюць і арганізуюць як выразна структураваны дыялог. Партыя часта рыхтуе дакумент для абмеркавання з фактамі і аргументамі за і супраць розных варыянтаў. Яго рассылаюць у розныя часткі і на розныя ўзроўні партыйнай арганізацыі. Можна арганізаваць спецыяльныя сходы сяброў і тэматычныя дні, праводзіць гурткі, а таксама ёсць шэраг лічбавых інструментаў, з дапамогай якіх можна збіраць погляды і меркаванні.

Акрамя таго, эфектыўнымі інструментамі могуць быць экспертныя і рабочыя групы з прадстаўнікамі грамадзянскай супольнасці і з уласных шэрагаў партыі. Для далейшага вывучэння глядзіце прыклад «Горад будучыні» (Framtidsstaden).

Кансультацыйны метад цалкам магчыма і мэтазгодна выкарыстоўваць і на мясцовым, і на рэгіянальным, і на нацыянальным узроўні — і, як правіла, гэта магчымасць для сяброў расці, развівацца і больш уключацца ў жыццё партыі. Нярэдка ўключаюць і грамадзян, і іншыя часткі грамадства, хоць дыскусію, якая вызначае кірунак партыі, павінны весці сябры партыі і яе выбраныя прадстаўнікі.

Важна, каб існаваў выразны канал да самага верху арганізацыі, каб сябры не адчувалі, што іх дыскусіі і пазіцыі — толькі для выгляду. Калі такое адчуванне ўсё ж пракрадзецца ў партыйную арганізацыю, гэта сур'ёзна падарве веру ў здольнасць кіраўніцтва партыі дзейнічаць дэмакратычна.

Лічбавыя рашэнні адкрываюць вялікія магчымасці

Усе сходы, якія арганізуюць партыі, важныя для выпрацоўкі і фарміравання палітыкі партыі. Але людзі не заўсёды могуць прыйсці на сход у пэўны час. Пандэмія COVID-19 асабліва ясна паказала, наколькі ўразлівая дзейнасць, калі яна цалкам залежыць ад фізічных сустрэч. Але пандэмія таксама адкрыла многім вочы на велізарны патэнцыял новых лічбавых тэхналогій. Палітычная партыя можа шмат выйграць ад іх і стварыць новыя працэсы і пляцоўкі, дзе сябры змогуць выказвацца па палітычных пытаннях.

Гэтыя інструменты і сацыяльныя сеткі стварылі бесперапынную палітычную размову. Яны — крыніца ведаў і ўцягнутасці, якую можна выкарыстоўваць і ў камунікацыі партыі, і ў працэсах распрацоўкі палітыкі — як унутры партыі, так і з грамадствам у цэлым.

Яны могуць палегчыць арганізацыйную працу па рассылцы прапаноў на водгукі і па кансультацыйных групах, а таксама дазваляюць партыям дасягаць новых груп у грамадстве. Можа, група ў Facebook для абмер-

кавання пытанняў школ, аховы здароўя ці іншай сферы палітыкі? Або блог з жывымі допісамі, на якія чытачы могуць адказваць і якія могуць абмяркоўваць?

Праз платформы для віртуальных сустрэч палітычныя партыі могуць таксама праводзіць сходы сяброў, лекцыі і дыскусіі анлайн. Можна праводзіць і лічбавыя галасаванні, гадавыя сходы і з'езды. Калі ў лічбавай камунікацыі выкарыстоўваць і гук, і відэа, то фактычна няма розніцы паміж працэсам галасавання і звычайным фізічным сходам, а сёння існуюць і спецыяльныя лічбавыя інструменты для правядзення з'ездаў і гадавых сходаў.

«Горад будучыні»: мясцовая канферэнцыя ў Стакгольме

На выбарах 2014 года сацыял-дэмакраты ў Стакгольме вярнулі сабе ўладу, але год пасля выбараў быў адзначаны падзеннем падтрымкі ў апытаннях. У пачатку 2016 года партыя ў Стакгольме вырашыла сур'ёзна паставіцца да крытыкі выбаршчыкаў, укласці сілы ў распрацоўку палітыкі і зноў узяць ініцыятыву ў публічнай дыскусіі пра праблемы горада.

Працу планавалася весці і ўнутры партыі, і звонку — праз публічныя сустрэчы і дыскусіі з грамадствам у цэлым. Спачатку прызначылі кіруючы камітэт, у які ўвайшлі некаторыя з маладзейшых вядучых палітыкаў партыі. Яны сфармулявалі тры скразныя тэматычныя кірункі, на якіх павінны былі грунтавацца дыскусіі.

1. Мадэрнізаваць горад з акцэнтам на інфраструктуры, жыллі і навакольным асяроддзі.
2. Час, свабода і якасць жыцця з акцэнтам на працоўным жыцці, якасным вольным часе і магчымасці спалучаць адно з другім, каб штодзённае жыццё ладзілася.
3. Роўнасць і згуртаванасць з акцэнтам на сегрэгацыі паміж людзьмі і прыгарадамі, расізме, гамафобіі і гендарнай роўнасці.

Гэтыя тры пункты не казалі, куды прывядуць дыскусіі або якая палітыка будзе дарэчнай, але задавалі рамкі — тэмы і кірунак. Тэмы былі сфармуляваныя дастаткова свабодна, каб выклікаць цікаўнасць, але і дастаткова канкрэтна, каб дыскусіі заставаліся засяроджанымі. Затым аналітык падрыхтаваў аналіз шэрагу шырокіх тэндэнцый, на якіх маглі грунтавацца дыскусіі. Гэта былі дэмаграфічныя тэндэнцыі, сітуацыя ў бізнесе, рынак працы, жыллё і да т.п.

Наступным крокам быў запуск самога кансультацыйнага працэсу. Першым крокам двое вядучых сацыял-дэмакратычных прадстаўнікоў Стакгольма напісалі калонку ў адну з буйных агульнанацыянальных газет, дзе расказалі, што партыя ў Стакгольме пачала праект, каб абнавіць сваю палітыку і паслухаць сваіх сяброў, выбаршчыкаў і мясцовыя арганізацыі.

Потым вядучыя сацыял-дэмакратычныя палітыкі і работнікі партыі ў Стакгольме аб'ехалі сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы і абмеркавалі з імі «Горад будучыні». Што сацыял-дэмакраты ў Стакгольме павінны лічыць прыярытэтам у бліжэйшыя гады? Якія ў людзей былі бачанні? Якая пазіцыя партыі па жыллёвым пытанні, інфраструктуры, школах і ўсіх іншых пытаннях, вынесеных на абмеркаванне? Дыскусіі паказалі, у прыватнасці, што вельмі высокі прыярытэт мелі пытанні злачыннасці ў сацыяльна-эканамічна неспрыяльных прыгарадах. Гэта сябры партыі рана заўважылі і адчулі як праблему ва ўласным штодзённым жыцці. Менавіта гэтыя пытанні праз некалькі гадоў сталі дамінаваць ва ўнутрыпартыйнай палітычнай дыскусіі.

Акрамя размоў у суполках і клубах, партыя таксама арганізавала цэладзённы збор прыкладна для 120 сяброў мясцовай арганізацыі. Тэма была такая: якія найважнейшыя выклікі стаяць перад Стакгольмам на 30 гадоў наперад? На сустрэчы выкарыстоўваўся метад Open Space, пры якім удзельнікі самі ў значнай ступені вызначалі структуру і змест сустрэчы. Да канца дня ў іх быў спіс прыярытэтаў і палітычных прапаноў, падрабязна апрацаваных удзельнікамі. Пазней правялі падобную сустрэчу, на якую партыя запрасіла прадстаўнікоў спартыўных клубаў і грамадскіх аб'яднанняў Стакгольма, каб атрымаць прапановы ад гэтай часткі грамадства.

Паралельна з гэтай дзейнасцю прайшоў шэраг круглых сталоў з удзелам некаторых вядучых палітыкаў Стакгольма, групы запрошаных экспертаў па тэме дыскусіі і некалькіх сяброў партыі. Адзін з такіх круглых сталоў, напрыклад, быў прысвечаны таму, якая ў партыі праграма працы, каб не даць маладым людзям уцягнуцца ў злачынную дзейнасць і каб у іх не развіваліся сацыяльныя праблемы. Гэтыя сустрэчы мелі на мэце выпрацаваць сур'ёзныя і ясныя прапановы дзеянняў.

Яшчэ адной часткай праекта была паездка групы ў Берлін і Гамбург, каб даведацца больш пра тое, як гэтыя гарады спраўляюцца з пытаннямі, выяўленымі ў працы над «Горадам будучыні». Падчас гэтых паездак група атрымала шэраг канкрэтных ідэй, якія можна было ўключыць ва ўласную праграму і рэалізоўваць у муніцыпальнай палітыцы.

Апошнім крокам партыя прадставіла праграму, у якой канкрэтныя прапановы былі згрупаваныя па наступных тэмах:

- Транспарт і інфраструктура
- Права на добрую працу і вольны час
- Школы

- Ахова здароўя і медыцынская дапамога
- Бяспечны Стакгольм
- Пашырэнне правоў і ўплыву грамадзян

Па кожнай тэме яны пісалі пра выклікі на будучыню, пра бачанне таго, якім павінен быць Стакгольм, пра тое, што партыя канкрэтна рабіла на той момант, і — не ў апошнюю чаргу — пра тое, якую палітыку павінны праводзіць сацыял-дэмакраты, каб гэтае бачанне стала рэальнасцю. Чым бліжэй быў канец праекта, тым больш фармальным станавіўся працэс. Было важна, каб ключавыя рашэнні пра тое, якую палітыку партыя прыме, накіроўваліся ў статутныя структуры прыняцця рашэнняў партыі. Увогуле, кансультацыйны працэс атрымаў у партыі добрую ацэнку і даў партыйнай арганізацыі новы штуршок і ўпэўненасць у будучыні.

Пытанні для абмеркавання

- Як на практыцы распрацоўваецца палітыка партыі?
- Як працуе распрацоўка палітыкі ў нашай партыі?
- Як яна ўзаемадзейнічае з унутраным дэмакратычным працэсам?
- Ці падтрымліваюць палітычныя пазіцыі партыі сябры? Калі так, то якім чынам? Калі не, то чаго не хапае, каб так было?
- Ці ўсе маюць магчымасць выказацца і быць пачутымі? Як, напрыклад, з гэтым у сябровак вашай партыі?
- Ці дзейнічае прынцып, што канчаткова палітыку вызначае партыя? Нават калі рашэнні прымаюцца ў выбарных органах ці ва ўрадзе? Калі не, то чаму?
- Якая роля кіраўніцтва ў распрацоўцы палітыкі партыі?
- Якія рэсурсы для распрацоўкі палітыкі маюць партыя і яе кіраўніцтва?
- Як гэта працуе на ўзроўні мясцовай арганізацыі ў нашай партыі? Якія нашы галоўныя рэсурсы?
- Ці патрэбна нашай партыі больш праактыўная распрацоўка палітыкі?
- Ці ствараюцца спецыяльныя праекты па распрацоўцы палітыкі або праводзяцца іншыя ініцыятывы? Прывядзіце прыклады.
- Як мы можам праактыўна і стратэгічна працаваць над палітыкай на мясцовым узроўні?
- Ці ёсць сфера, у якой нам трэба развіваць палітыку? Якая гэта сфера і як лепш зрабіць гэта на практыцы?
- Як нашы сябры могуць актыўна ўдзельнічаць у гэтых ініцыятывах ці праектах?
- Як яшчэ мы можам на практыцы павялічыць удзел шэраговых сяброў? На сходах, ва ўнутраных канферэнцыях і ў дыялогу з мясцовай супольнасцю?

3 Праца з грамадствам

Для палітычнай партыі ўнутраная распрацоўка палітыкі — галоўная ўмова таго, каб партыя магла функцыянаваць, дзейнічаць і быць актуальнай. Але партыі не існуюць у вакууме. Паспяховая партыя мае смеласць распрацоўваць сваю палітыку ў цесным супрацоўніцтве з грамадзянамі і грамадствам у цэлым.

РАСПРАЦОЎКА ПАЛІТЫКІ РАЗАМ З ГРАМАДЗЯНАМІ 112

СУПРАЦОЎНІЦТВА З ІНШЫМІ ЗАЦІКАЎЛЕНЫМІ БАКАМІ 114

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 119



ВЕНА · 1926–1927
З ПАДАТКУ НА ЖЫЛЛЁ

ЖЫЛЛЁ

ДОШКА НА ЖЫЛЫМ КОМПЛЕКСЕ БІЛЕР-ГОФ У ВЕНЕ: ДОМ ПАБУДАВАНЫ ГОРАДАМ У 1926–1927 ГАДАХ ЗА КОШТ ПАДАТКУ НА ЖЫЛЛЁВАЕ БУДАЎНІЦТВА

Каб быць актуальнай, партыя павінна грунтавацца на патрэбах і ўяўленнях звычайных людзей пра будучыню. Каб ператвараць іх у палітыку, партыя павінна слухаць і рэгулярна выходзіць да людзей — сустракацца і размаўляць з грамадзянамі пра развіццё грамадства.

Важна таксама абменьвацца інфармацыяй і падтрымліваць кантакты з іншымі важнымі зацікаўленымі бакамі — групамі інтарэсаў, даследчыкамі, экспертамі і народнымі рухамі. Яны маюць глыбокія веды ў сваіх сферах дзейнасці, уласныя рэсурсы і часта — уласныя прапановы палітычных рашэнняў.

Партыі не могуць быць закрытымі элітарнымі бурбалкамі. Ім трэба ведаць і сачыць за тым, як развіваюцца грамадская думка і погляды ў розных слаях грамадства. Карацей, жывая і актуальная партыя павінна падтрымліваць актыўны дыялог з навакольным светам. Вакол ёсць мноства аналізаў, ідэй, бачанняў і канкрэтных прапаноў, якія могуць узбагаціць праграму партыі і даць палітычныя рашэнні ў сферах, дзе партыі патрэбныя ўнёскі іншых удзельнікаў.

Усё больш партый таксама развіваюць адкрытыя мадэлі распрацоўкі палітыкі, заснаваныя на ўдзеле. Па канкрэтных пытаннях або шырокіх сферах палітыкі. Адно з тлумачэнняў гэтай тэндэнцыі — тое, што палітычныя партыі часам успрымаліся як цэнтралізавана кіраваныя, закрытыя клубы, на якія цяжка паўплываць. Іншае тлумачэнне — многім партыям сёння цяжэй уцягваць вялікія групы сяброў, і яны звяртаюцца вонкі, да грамадства, каб атрымаць прапановы, ідэі і шырокую дэмакратычную падтрымку. Трэцяе тлумачэнне — уключальная мадэль дае больш устойлівую і рэалістычную палітыку, прадуманую ў дэталях.

Распрацоўка палітыкі з удзелам грамадзян — гэта не нейкі адзін метад. Як мы ўбачым у гэтым раздзеле, ёсць мноства прыкладаў метадаў, з дапамогай якіх можна ўзаемадзейнічаць з навакольным грамадствам. Хутчэй гэта падыход, агульная мэта, якую партыя можа і павінна мець, каб і далей заставацца жывой сілай у грамадстве. Гэта таксама дапамагае падтрымліваць жывую дэмакратыю праз большую падсправаздачнасць, празрыстасць і больш актыўную грамадзянскую пазіцыю.

Распрацоўка палітыкі разам з грамадзянамі.

Каб успрымацца як адкрытая, актуальная і блізкая да грамадства, партыя павінна знайсці спосабы ўключаць грамадзян у фармулёўку праблем і распрацоўку сваёй палітыкі. На тое ёсць як мінімум дзве прычыны.

Па-першае, выбаршчыкі звычайна галасуюць, гледзячы ў будучыню. Выбары выйграе партыя, якая найбольш пераканаўча прапануе рашэнні праблем, што бачаць выбаршчыкі. Найлепшы спосаб зразумець, як выбаршчыкі ўспрымаюць рэчаіснасць, і ператварыць гэта ў палітыку — уключыць іх у працэс выпрацоўкі палітыкі.

Па-другое, у многіх частках свету палітычным партыям цяжка набіраць новых сяброў. Унутраныя арганізацыі партый радзеюць і не заўсёды адлюстроўваюць шырокія групы насельніцтва. У такіх умовах патрэба ўключаць групы па-за партыямі расце.

Лічбавыя тэхналогіі даюць амаль бясконцыя магчымасці, каб выходзіць да людзей і выклікаць дыскусію, і іх можна спалучаць з іншымі формамі сустрэч. Аднак важныя і больш традыцыйныя метады — яны часта даюць больш прамыя адказы на пытанні пра палітыку і прыярытэты. Вось некалькі прыкладаў метадаў, якімі партыі могуць карыстацца, асабліва ў мясцовай арганізацыі:

Праводзьце адкрытыя сустрэчы

Бываць сярод людзей, сустракацца з імі і арганізоўваць адкрытыя сустрэчы — ключ да таго, каб быць бачнымі, данесці свой пасыл і будаваць адносіны. Мэта — зрабіць так, каб пра вас загаварылі ўдзельнікі і медыя, а таксама мабілізаваць партыйную арганізацыю і яе прыхільнікаў. Запрашайце зацікаўленых грамадзян на адкрытыя мясцовыя сустрэчы, дзе абмяркоўваюцца актуальныя пытанні. Паклапаціцеся, каб на месцы былі і вядучыя палітычныя прадстаўнікі або эксперты. Такія сустрэчы часам называюць «сустрэчамі ў ратушы» (Town Hall meetings) — выраз паходзіць пераважна з Паўночнай Амерыкі і азначае спосаб, якім мясцовыя і нацыянальныя палітыкі рэгулярна сустракаюцца са сваімі выбаршчыкамі. Каб параіцца з імі па тэмах, якія іх цікавяць, або каб абмеркаваць канкрэтныя будучыя законы ці правілы.

Абыход выбаршчыкаў

Каб развіваць і будаваць адносіны і глыбока разумець, што думаюць грамадзяне і як яны жывуць побач з намі, нам трэба быць прысутнымі і бачнымі ў штодзённым жыцці людзей. Таму вельмі важна весці з гэтымі групамі пастаянныя размовы — структураваныя і сістэмныя — там, дзе мы ведаем, што можам іх знайсці. Абыход выбаршчыкаў — эфектыўны метад для гэтага. Прычын некалькі:

1. Можна з часам весці якасныя размовы структураванa і сістэмна — засяроджваючыся на мэтавых групах, а не падпарадкоўваючыся тым, хто сам падыходзіць да прадстаўнікоў партыі на розных публічных мерапрыемствах.

2. Да мэтавых груп можна вяртацца зноў і зноў, а метад можна спалучаць з лічбавай адраснай рассылкай, лічбавай рэкламай або распаўсюджваннем матэрыялаў.
3. Можна эфектыўна будаваць адносіны, вызначаць настроі выбаршчыкаў, больш даведвацца пра свае мэтавыя групы і набіраць новых сяброў.
4. Абыход выбаршчыкаў можна спалучаць з актыўнай распрацоўкай палітыкі — калі вы бываеце сярод людзей да, падчас і пасля ўнясення палітычных прапаноў у сваёй мясцовасці; напрыклад, тое, што будзе вырашана, будзе грунтавацца на тым, што выявілася ў працэсе распрацоўкі палітыкі. (Гл. прыклад горада Эрэбру ніжэй.)
5. Такім чынам, метад дае многім сябрам важную ролю ў дзейнасці партыі.

Выкарыстоўвайце сяброў партыі і выбраных прадстаўнікоў, каб стукацца ў дзверы і пытацца ў грамадзян, што яны думаюць. Пытанні могуць быць адкрытымі («што для вас важна як для жыхара гэтага раёна / бацькоў школьніка / работніка сферы догляду і г.д.») або больш канкрэтнымі: што вы думаеце пра гэтае пытанне? Што, на вашу думку, павінны зрабіць сацыял-дэмакраты? Абавязкова збірайце веды і меркаванні і вяртайцеся, каб расказаць, што адбылося з часу вашай апошняй сустрэчы.

Стварайце лічбавыя сеткі і анлайн-групы

Лічбавыя сеткі і групы ў інтэрнэце, створаныя для абмеркавання пытанняў, па якіх партыя хоча развіваць сваю палітыку, могуць выклікаць цікавую дыскусію і даць новыя веды і новыя прапановы. Часта такія групы ўжо існуюць — па-за сферай уплыву і ведаў партый. Сацыяльныя сеткі выдатна падыходзяць для таго, каб выклікаць дыскусію па палітычных пытаннях, у тым ліку пра палітыку. Актывісты партыі маглі б далучацца да існых груп, каб адчуць настроі.

Партыя можа таксама стварыць уласныя групы, напрыклад для тых, хто цікавіцца школамі і адукацыйнай палітыкай, і такая група павінна звяртацца да тых, хто працуе ў школах або мае там дзяцей, ці да людзей з іншых сфер. Тады камунікацыю можна значна больш дакладна наладжваць і адрасаваць — у тым, якія анлайн-групы ствараюцца, якія допісы публікуюцца, якія лісты рассылаюцца і хто прадстаўляе партыю ў гэтых групах. Гэта таксама дазваляе глыбей уцягваць грамадзян у кансультацыі па розных пытаннях.

Каб уключыць грамадзян і выбаршчыкаў і будаваць з імі адносіны, патрэбныя свядомы план і настойлівая, паслядоўная, структураваная праца. Як і ва ўнутрыпартыйных кансультацыйных канферэнцыях, важна, каб партыі ўмелі ператвараць палітычную ўцягнутасць, якая ўзнікае падчас выхаду да людзей, у рэальныя прапановы і палітыку. Калі грамадзяне адчуюць, што гэты дыялог — толькі для выгляду, гэта ўдарыць па партыі. Гэта таксама падарве легітымнасць і партыі, і дэмакратычнай сістэмы.

Дыялог : зваротная сувязь — мясцовая распрацоўка палітыкі: разам з жыхарамі горада Эрэбру

У шведскім горадзе Эрэбру мясцовая сацыял-дэмакратычная арганізацыя шмат гадоў актыўна вядзе дыялог з жыхарамі, асабліва праз абыход выбаршчыкаў у жылых раёнах горада. І не толькі падчас кампаній і дзеля галасоў на выбарах, але і дзеля распрацоўкі сваёй палітыкі.

Кантакты і адносіны, якія ўзнікаюць і ўмацоўваюцца падчас гэтых размоў, а таксама прапановы, якія яны даюць для мясцовай распрацоўкі палітыкі партыі, прывялі да большага даверу і больш актуальнай палітыкі для муніцыпалітэта і для раёнаў, дзе партыя праводзіла гэтую працу. Пачыналі з такой ідэі:

- Мы не можам ведаць усяго: якія пытанні цяпер актуальныя?
- Метад — гэта і ёсць пасыл. Мы хочам, каб жыхары горада бачылі ў нас партыю, якая слухае, і партыю, з якой можна пагаварыць.
- Мы павінны ствараць уласныя незалежныя каналы сувязі з выбаршчыкамі.
- Выбаршчыкі, грамадзяне, прыхільнікі — вельмі нямногія з іх прыходзяць да нас самі.
- Нам не трэба ведаць усяго. Нам трэба быць побач, каб слухаць.

Дыялог → Зваротная сувязь → Абяцанне

Гэты метад прадугледжвае спачатку дыялог — выйсці да людзей і наладзіць кантакт, каб слухаць. Гаворка пра размовы — праз абыход выбаршчыкаў або тэлефанаванні, але таксама праз адкрытыя сустрэчы і іншыя формы выхаду да людзей у іх штодзённым жыцці. Абыход выбаршчыкаў — асабліва эфектыўны метад, бо дазваляе весці якасныя размовы структуравана і сістэмна — засяроджваючыся на размовах з мэтавымі групамі партыі, якіх рэдка чуваць у палітыцы, а не падпарадкоўваючыся тым, хто сам падыходзіць да прадстаўнікоў партыі на розных публічных мерапрыемствах.

Да дыялогу ў кожным жылым раёне рыхтаваліся: партыя загадзя рэкламавала або распаўсюджвала інфармацыю пра свой візіт у раён. Партыя часта рыхтавала дыялог, складаючы адрасныя апытальнікі з канкрэтнымі пытаннямі пра тое, што актуальна ў гэтых раёнах. Напрыклад, транспартныя пытанні,

школьная палітыка або дзіцячыя садкі ў раёне. Гатовых адказаў партыя перад дыялогам не дае.

Пасля этапу дыялогу партыя ўлічвае атрыманыя прапановы, думкі і ідэі. Мэта — надаць ім канкрэтную форму ў палітыцы і камунікацыі партыі. Адказы, якія прыходзяць, не заўсёды можна наўпрост перанесці ў практычную палітыку. Частка задачы партыі заключалася ў тым, каб успрыняць і інтэрпрэтаваць тое, што казалі грамадзяне. У іншых выпадках прасцей, бо прапановы і патрабаванні грамадзян больш адназначныя.

Потым прадстаўнікі партыі вярталіся да людзей, з якімі размаўлялі, зноў стукаючыся ў іх дзверы і расказваючы, што было зроблена з іх адказамі і заўвагамі і як яны паўплывалі на палітыку і праграму партыі. Гэты крок вырашальны — і для зваротнай сувязі з грамадзянамі, і каб паказаць, што дыялог быў сур'ёзным, і так павялічыць давер да партыі і яе палітыкі. Менавіта на гэтым кроку даецца абяцанне займацца гэтымі пытаннямі на наступных выбарах або ў муніцыпальным савеце.

Тое, што выяўляецца падчас такіх дыялогаў і кампаній, часта становіцца асновай для калонак у мясцовай газеце, выступаў у муніцыпальным савеце і, вядома, канкрэтнай палітыкі і рашэнняў, калі партыя ва ўладзе.

Праз гэтую дзейнасць партыя таксама выпрацавала ўнутры іншае стаўленне да таго, што значыць быць палітыкам. Крок за крокам усе выбраныя прадстаўнікі ўсё больш усведамлялі, што не заўсёды ведаюць лепш. Яшчэ адзін вынік — партыя змяніла свае прыярытэты. Яна пачала больш гаварыць пра тое, што людзі ў муніцыпалітэце называюць важным або што хочуць змяніць.

Кансультацыі з грамадзянамі ў Вялікабрытаніі і Канадзе

Многім партыям цяжка знайсці спосабы ўключаць грамадзян, а партыям ва ўладзе часта цяжка рэфармаваць сваю палітыку. Яны замыкаюцца ў адміністраванні дзяржаўнага апарату або мясцовай публічнай адміністрацыі і не знаходзяць ні часу, ні сіл, каб пачаць новыя палітычныя працэсы з удзелам шырокіх груп грамадства. Брытанская Лейбарысцкая партыя ўсвядоміла гэта ў 2003 годзе, калі была ва ўладзе ўжо шэсць гадоў і выйграла двое выбараў запар. Тады партыя пачала нацыянальны дыялог з грамадзянамі, які назвала «Вялікая размова» (Big Conversation).

Дакумент на 77 старонак, прысвечаны 13 шырокім палітычным тэмам, быў даступны ўсім грамадзянам, незалежна ад таго, у якой партыі яны былі ці за каго галасавалі на апошніх выбарах. Удзельнічаць мог кожны. Па ўсёй краіне праходзілі сустрэчы, на якіх людзі маглі адрэагаваць на дакумент або ўзняць іншыя палітычныя пытанні з прадстаўнікамі Лейбарысцкай партыі. Была таксама магчымасць падаваць пісьмовыя водгукі. Кансерватыўная партыя Канады ў 2010 годзе запусціла падобны праект з падобнымі падыходамі. Той праект датычыў нацыянальнага бюджэту. Фінансавы крызіс за пару гадоў да гэтага зрабіў эканомію неабходнай, і Кансерватыўная партыя арганізавала па ўсёй краіне серыю «сустрэч у ратушы» (Town Hall meetings), каб сабраць меркаванні людзей пра тое, на якіх выдатках можна зэканоміць і што можна зрабіць, каб дапамагчы Канадзе выйсці з сусветнага крызісу.

Супрацоўніцтва з іншымі зацікаўленымі бакамі

Заўсёды ёсць арганізацыі і групы, больш ці менш блізкія да партыі паводле сваіх агульных мэтаў і бачанняў і ў палітычных пытаннях. Партыя, здольная паважліва і ўзаемавыгадна супрацоўнічаць з гэтымі групамі, атрымае вялікую карысць. Сетка партыі пашыраецца, падтрымка ў шырокім грамадстве становіцца больш трывалай, а палітыка — лепшай.

У той жа час патрэбны баланс. Партыя застаецца партыяй, і групы інтарэсаў ніколі не павінны мець VIP-доступу да ўплыву. Пры гэтым уключальны працэс, які дазваляе атрымліваць важныя прапановы ад зацікаўленых бакоў з шырокіх слаёў грамадства, мае амаль адны перавагі.

Прафсаюзы і палітычнае супрацоўніцтва з прафсаюзамі

У многіх краінах свету паміж сацыял-дэмакратычнымі партыямі і прафсаюзамі існуе моцнае і трывалае супрацоўніцтва. У Швецыі сувязь паміж Сацыял-дэмакратычнай партыяй і прафсаюзным рухам мае даўнюю традыцыю. Ранні прафсаюзны рух актыўна ўдзельнічаў у стварэнні Сацыял-дэмакратычнай партыі ў Швецыі: партыю заснавалі некалькі прафсаюзных федэрацый. Прычынай было ўсведамленне, што прафсаюзнаму руху патрэбныя палітычная арганізацыя і палітычнае крыло, якое магло б прадстаўляць звычайных работнікаў і іх інтарэсы ў выбарных органах. Гэтая патрэба ўраўнаважваць у палітыцы іншыя, фінансава мацнейшыя групы інтарэсаў захоўваецца і сёння. Для Сацыял-дэмакратычнай партыі па-ранейшаму важна добра ведаць сваю асноўную групу выбаршчыкаў і мець у сваіх шэрагах яе прадстаўнікоў. Дзеля

самой сваёй raison d'être — сэнсу існавання. З пункту гледжання Сацыял-дэмакратычнай партыі прафсаюзны рух — другая нага сацыял-дэмакратыі ў тым выглядзе, як яна арганізаваная ў Швецыі. Таму існуе асаблівае прафсаюзна-палітычнае супрацоўніцтва, і менавіта таму гэтае супрацоўніцтва гістарычна не разглядалася як выпадак асаблівай групы інтарэсаў.

Такое супрацоўніцтва часта служыць некалькім мэтам. Праз прафсаюзныя арганізацыі партыі атрымліваюць кантакт з шырокімі групамі выбаршчыкаў і работнікаў, якія маюць канкрэтны досвед працы і ўмоў жыцця ў грамадстве. Іх патрэбы, думкі і ідэі пра развіццё грамадства могуць такім чынам — праз уласную актыўную працу прафсаюзаў з сябрамі і іх дэмакратычныя працэсы — рабіць унёсак у распрацоўку сацыял-дэмакратычнай палітыкі.

У прафсаюзаў часта ёсць уласныя аналітыкі і эксперты, якія займаюцца аналізам умоў для работнікаў і сяброў прафсаюза. Да гэтых умоў належаць эканамічныя ўмовы, пытанні працоўнага жыцця, фарміраванне заробкаў, умовы працы і многае іншае. Гэтая праца часта дае веды і канкрэтныя палітычныя прапановы, з якіх сацыял-дэмакратыя можа атрымаць вялікую карысць ва ўласным працэсе прыняцця рашэнняў.

Прафсаюзна-палітычнае супрацоўніцтва ў шведскім рабочым руху

Партыйнай арганізацыі патрэбная моцная падтрымка мясцовага рабочага руху, каб дасягаць сяброў прафсаюзаў і розных працоўных месцаў. Гэтая сувязь робіць камунікацыю з сябрамі прафсаюзаў простай і рэгулярнай.

У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі адказныя за працу з прафсаюзамі павінны прызначацца на ўсіх узроўнях — мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным. Яны падтрымліваюць кантакт з прафсаюзамі на сваім узроўні. На мясцовым узроўні ў партыі таксама часта ёсць сацыял-дэмакратычныя клубы на працоўных месцах, якія называюцца сацыял-дэмакратычнымі прафсаюзнымі клубамі.

Адказны за працу з прафсаюзамі ў мясцовай арганізацыі партыі адказвае за кантакты з мясцовымі прафсаюзнымі арганізацыямі, якія ўваходзяць у Шведскую канфедэрацыю прафсаюзаў (LO), і арганізуе іх, а таксама наладжвае і падтрымлівае з імі добры кантакт у муніцыпалітэце. LO — гэта аб'яднанне прафсаюзаў, звязаных з рабочым рухам Швецыі.

Мясцовы адказны за працу з прафсаюзамі ў кансультацыі з адказнымі за працу з прафсаюзамі ў партыйнай акрузе і ў супрацоўніцтве з мясцовай LO распрацоўвае план прафсаюзна-палітычнай дзейнасці на мясцовым узроўні і ўваходзіць у праўленне мясцовай арганізацыі партыі.

Сацыял-дэмакратычныя прафсаюзы маюць такі ж статус, як і іншыя сацыял-дэмакратычныя клубы і суполкі. Іх сябры маюць права ўносіць прапановы, галасаваць і выказвацца ў працэсах партыі. Дзякуючы самому свайму памеру вялікія прафсаюзы часта моцна ўплываюць на палітыку і распрацоўку палітыкі мясцовай арганізацыі партыі.

Адказны за працу з прафсаюзамі ў партыйнай акрузе адказвае за кантакты з рэгіянальнымі прафсаюзнымі арганізацыямі і арганізуе кантакты з мясцовымі адказнымі за працу з прафсаюзамі. Разам з прафсаюзным камітэтам, які прызначае партыйная акруга, яны складаюць план, які вызначае мэты і змест прафсаюзна-палітычнай дзейнасці партыйнай акругі. Адказны за працу з прафсаюзамі, як правіла, найлепш падыходзіць на пасаду старшыні прафсаюзнага камітэта і таксама павінен уваходзіць у праўленне акругі.

Паколькі старшыня найбуйнейшай прафсаюзнай канфедэрацыі ўваходзіць і ў выканаўчы камітэт Сацыял-дэмакратычнай партыі, прафсаюзны рух мае і фармальны ўплыў на партыю на нацыянальным узроўні. На рэгіянальным узроўні прафсаюзныя арганізацыі таксама часта вылучаюць уласных кандыдатаў на палітычныя пасады, што дазваляе ім уплываць на распрацоўку палітыкі партыі. Падчас выбарчых кампаній партыя і прафсаюзы цесна супрацоўнічаюць, хоць цяпер прафсаюзы вядуць уласныя выбарчыя кампаніі.

Наколькі цесным можа быць супрацоўніцтва паміж прафсаюзамі і партыяй, перш чым прафсаюзныя арганізацыі страцяць свой незалежны статус і пазіцыю? Наколькі сацыял-дэмакраты могуць «слухаць прафсаюзы» так, каб не складвалася ўражанне, што партыя — толькі адгалінаванне прафсаюзнага руху? Вядома, абодвум бакам выгадна, каб у супрацоўніцтве яны сапраўды былі незалежнымі партнёрамі. Адназначнага адказу няма. Гэта звязана з гістарычнымі абставінамі, сучаснымі лініямі канфлікту і развіццём грамадства ў цэлым. Прафсаюзныя арганізацыі павінны самастойна вызначаць свае прыярытэты і палітычныя пытанні, а супрацоўнічаючы з сацыял-дэмакратычнай партыяй, якая падзяляе той жа асноўны погляд на грамадства, гэтыя прапановы могуць трапіць у парламенцкую сістэму і ператварыцца ў канкрэтныя палітычныя рашэнні. Калі сябры прафсаюзных арганізацый вырашаць, што супрацоўніцтва не прыносіць карысці, яны могуць яго спыніць. Гэтак жа сацыял-дэмакраты могуць вырашаць, наколькі прыслухоўвацца да пра-

паноў, што паступаюць ад прафсаюзаў. У рэшце рэшт сацыял-дэмакратычная партыя павінна даць уласным сябрам вызначаць шлях, якім пойдзе партыя.

Дык як жа партыя без такіх цесных сувязяў, як у Швецыі, можа наладзіць добрыя адносіны з прафсаюзным рухам, калі гэтага хочуць і партыя, і прафсаюзы? Вось некалькі прыкладаў:

- Актыўна шукайце прадстаўнікоў прафсаюзаў і прапануйце ім балатавацца на палітычныя пасады — і ўнутры партыі, і ў мясцовыя, рэгіянальныя і нацыянальныя прадстаўнічыя органы.
- Стварайце сацыял-дэмакратычныя прафсаюзныя клубы на працоўных месцах.
- Праводзьце сумесныя курсы або каардынуйце сумесныя палітычныя дзеянні ў сферах, важных для абодвух бакоў, пішыце разам артыкулы ў прэсу, праводзьце палітычныя сходы і ездзіце па краіне з сустрэчамі з людзьмі.

Падобных прыкладаў шмат, і ўсе яны па сутнасці пра падтрыманне жывога дыялогу.



ДРУГІ З'ЕЗД ЦЭНТРАЛЬНАЙ АРГАНІЗАЦЫІ ПРАФСАЮЗАЎ ФІНЛЯНДЫІ SAK У ДОМЕ РАБОЧЫХ У ХЕЛЬСІНКІ, 1937

Народныя рухі і грамадзянская супольнасць

Сацыял-дэмакратыя традыцыйна з'яўляецца часткай вялікага, шырокага народнага руху, вядомага як рабочы рух. Гістарычна мала знойдзецца прыкладаў народных рухаў, такіх жа моцных і паспяховых, як рабочы рух. З таго часу з'явілася шмат новых народных рухаў — напрыклад, рух за мір, жаночы рух і экалагічны рух. А сёння нават буйныя групы інтарэсаў, якія прадстаўляюць пенсіянераў, людзей з інваліднасцю, арандатараў жылля і да т.п., — гэта вялікія і ўплывовыя рухі з вялікай колькасцю сяброў.

І калі людзі выбіраюць укладваць свой час і энергію ў гэтыя рухі, а не станавіцца сябрамі палітычных партый, то палітычныя партыі павінны прыняць гэтую сітуацыю і наладзіць з гэтымі рухамі дыялог. Акрамя таго, тыя, хто ўдзельнічае ў гэтых рухах, часта вельмі шмат ведаюць пра пытанні, якімі захопленыя. Гэта веды, з якіх палітычныя партыі могуць атрымаць карысць. Таму партыя, якая хоча дасягнуць гэтых груп, павінна знайсці структуры і формы размовы, якія зробяць гэта магчымым. Часта людзі ўдзельнічаюць у гэтых групах на мясцовым узроўні або на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях, што стварае для палітычнай партыі вялікія магчымасці на ўсіх гэтых узроўнях.

Адзін са спосабаў — стварыць спецыяльныя кансультатыўныя групы, з якімі кіраўніцтва партыі можа раіцца, каб развіваць уласную палітыку ці проста больш даведацца пра пэўнае пытанне. Мясцовыя арганізацыі партыі могуць праводзіць сумесныя тэматычныя сустрэчы з арганізацыямі, якія займаюцца менавіта гэтым пытаннем ці сферай. А калі такія сустрэчы праводзіць сама партыя, яна можа запрашаць на іх прадстаўнікоў іншых арганізацый і прапаноўваць ім дзяліцца ідэямі, аргументамі і прапановамі.

Прадстаўнік партыі можа быць госцем на сходзе адпаведнай арганізацыі — выступіць з прамовай, паўдзельнічаць у дыскусіі ці проста прыйсці, каб выслухаць заўвагі і ідэі сяброў арганізацыі.

Хай кантакты будуць прывязаныя да канкрэтнай тэматычнай сферы ці пытання. Калі партыя збіраецца прыняць рашэнне па важным экалагічным пытанні на мясцовым узроўні або распрацаваць мясцовую экалагічную праграму, — запрасіце мясцовыя экалагічныя групы, папрасіце іх прадставіць свае пазіцыі і пачніце дыялог. Калі пытанне датычыць догляду за пажылымі людзьмі, запрасіце арганізацыі, якія займаюцца праблемамі пажылых, або аб'яднанні тых, хто даглядае блізкіх.

Нават калі партыя выйграла выбары і знаходзіцца ва ўладзе, варта трымаць вушы востра і слухаць, што арганізацыі і актывісты грамадзянскай супольнасці кажуць пра стан грамадства і палітычныя пытанні.

Даследчыкі і навукоўцы

Навука павінна быць незалежнай ад любых партыйна-палітычных меркаванняў. Гэта важны прынцып дэмакратычнага грамадства. Даследаванні, якія кантралююцца палітыкай, будуць менш цікавымі, больш прадказальнымі і рэдка дадуць новыя веды, патрэбныя палітыцы для развіцця. Аднак гэта не перашкаджае палітычным партыям атрымліваць вялікую карысць ад навукі і даследчыкаў у працэсе распрацоўкі ўласнай палітыкі, а таксама для падтрымкі рашэнняў, фактаў і абгрунтавання палітычных пазіцый партыі. Навука прапануе мадэлі для апісання і тлумачэння рэчаіснасці, што, у сваю чаргу, дазваляе палітыкам лепш ра-

зумець грамадства і кіраваць ім. Калі ў распрацоўцы палітыкі партыі ўдзельнічала навука, гэта таксама павышае яе легітымнасць.

Навука можа таксама дапамагаць вырашаць канфлікты. Факты і доказы могуць дапамагчы зняць частку напружання ў палітычнай дыскусіі. Прынамсі, факты і доказы дапамагаюць пазбегнуць спрэчак пра тое, якая сітуацыя ў рэчаіснасці, і дыскусія можа засяродзіцца на палітычных рашэннях.

Напрыклад, сацыял-дэмакратычная партыя можа атрымаць вялікую карысць ад даследаванняў працоўнага жыцця, умоў працы, заробкаў і ўмоў занятасці або, калі ўжо на тое пайшло, даследаванняў пабудовы і вынікаў сістэм сацыяльнага забеспячэння.

Але хіба гэтыя веды і так не даступныя? Ці павінна партыя рабіць нешта асаблівае, каб супрацоўнічаць з універсітэтамі і даследчыкамі, або дастаткова, каб яе прадстаўнікі і сябры сачылі за даследаваннямі ў прыярытэтных для партыі сферах? Вядома, гэта першы крок.

Аднак партыя можа атрымаць вялікую карысць і ад больш цесных сувязяў з навукай.

Вось некалькі прыкладаў, як гэта можна рабіць:

1. Праводзьце семінары па канкрэтных палітычных пытаннях і запрашайце даследчыкаў як лектараў і ўдзельнікаў панэльных дыскусій. Такія семінары можна арганізоўваць і на мясцовым узроўні. Калі, напрыклад, мясцовая арганізацыя хоча развіваць сваю палітыку ў сферы мясцовага гарадскога планавання, грамадскага транспарту або мясцовай школьнай палітыкі, ёй варта паклапаціцца, каб даследчыкі, якія працуюць у гэтай сферы, былі запрошаныя і мелі магчымасць падзяліцца ведамі і ўдзельнічаць у дыскусіях. Калі ў горадзе ёсць універсітэт, можа быць варта высветліць, у якіх сферах спецыялізуюцца яго даследчыкі. Яны, магчыма, змогуць расказаць, як гэтае пытанне вырашалася ў іншых частках краіны ці на нацыянальным узроўні, або нават даць канкрэтныя прапановы, што можна зрабіць на мясцовым узроўні.
2. Прыцягвайце даследчыкаў да канкрэтных задач. Не заўсёды веды, якія патрэбныя партыі, каб добра аргументаваць сваю пазіцыю або распрацоўваць новую палітыку, ужо атрыманыя ці сабраныя ў форме, прыдатнай для гэтага. Калі ў партыі ёсць рэсурсы наняць уласных аналітыкаў, грошы на збор такіх ведаў могуць быць выдаткаваныя з карысцю.
3. Уключайце даследчыкаў у праграмныя і кансультацыйныя групы партыі, мэта якіх — распрацоўваць уласную палітыку. Даследчыкі не заўсёды зацікаўленыя ў тым, каб прапаноўваць канкрэтныя палітычныя рашэнні. Іх місія — адлюстроўваць рэчаіснасць, а не абавязкова змяняць яе. Аднак у даследчыкаў часта ёсць ідэі і веды, патрэбныя партыі, якая хоча развіваць сваю палітыку. Хай навука будзе часткай гэтага працэсу.
4. Падтрымлівайце пастаянны дыялог з навуковай супольнасцю. Калі даследчыкі ўваходзяць у шырокую сетку кантактаў партыі, партыя можа і сама даваць ім ідэі і меркаванні, якія дапамагаюць развіваць даследаванні. Даследчыкі павінны быць незалежнымі, але яны не заўсёды ведаюць, як думаюць партыі і тыя, хто прымае рашэнні, а ў партыях і сярод палітыкаў часта ёсць практычнае веданне рэчаіснасці, ад якога можа выйграць навука. Хай гэта будзе ўзаемны абмен.

Пытанне, якое часта ўзнікае ў такім супрацоўніцтве: ці павінны даследчыкі, якіх партыя запрашае, быць сябрамі партыі? Або падзяляць яе каштоўнасці? Тут у розных партый розныя погляды. Для большасці важна не патрабаваць пацверджання сяброўства. Вы хочаце атрымаць доступ да ведаў даследчыкаў, а не абавязкова да іх каштоўнасцяў ці меркаванняў. Але важна таксама падкрэсліць, што палітыка — перш за ўсё пытанне каштоўнасцяў. Можна быць выдатным экспертам у эканоміцы, але не даць лепшага адказу, чым любы іншы чалавек, на пытанне, добра ці дрэнна, калі ёсць вялікі разрыў у заробках. Затое навука можа дапамагчы адказаць на пытанне «як». Калі партыя хоча скараціць вялікі разрыў у заробках, якія рашэнні трэба прыняць на шляху да гэтай мэты? Ці могуць адыграць ролю падаткі, і калі так, то які яны дадуць эфект? Ці могуць зрабіць унёсак прафсаюзы, і калі так, што нам трэба зрабіць, каб іх умацаваць? І не забывайце: старайцеся прыцягваць даследчыкаў у сябры партыі! Мясцовай арганізацыі ніколі не зашкодзіць спалучэнне розных досведаў, асоб і груп. Вядома, гэта відавочная перавага і вялікі рэсурс, калі ў партыі актыўна ўдзельнічае чалавек з веданнямі даследчыка ў пэўнай сферы.

Бізнес і прамысловасць

Убачыўшы ў парадку дня пункт пра тое, што сацыял-дэмакратыя павінна больш супрацоўнічаць з бізнесам і прамысловасцю, некаторыя артадаксальныя сацыял-дэмакраты, магчыма, выйшлі б з партыі. Ці сапраўды нам трэба з імі супрацоўнічаць? Хіба яны не на другім баку ў барацьбе паміж працай і капіталам?

На пэўным узроўні, вядома, так і ёсць. Кампаніі зацікаўленыя ў прыбытку і заробку, і гэта не заўсёды адпавядае інтарэсу сацыял-дэмакратыі ў справядлівасці, роўнасці і лепшых умовах для пераважнай большасці.

Але кампаніі таксама залежаць ад грамадства, якое добра функцыянуе, а ўсе партыі залежаць ад таго, ці ёсць кампаніі, якія даюць людзям працу, ствараюць рост і робяць унёсак у дабрабыт грамадства. Ва ўсім свеце ў сацыял-дэмакратыі ёсць даўняя і моцная традыцыя змястоўнага дыялогу і ўзаемадзеяння з бізнесам — каб ствараць дабрабыт і дасягаць згоды наконт спосабаў яго размеркавання. Асабліва гэта датычыць мясцовага ўзроўню, дзе мясцовая арганізацыя часта размаўляе і працуе разам, напрыклад, з мясцовай гандлёвай палатай, бізнес-аб'яднаннямі і кіраўнікамі прадпрыемстваў.

Як важныя ўдзельнікі грамадскага жыцця кампаніі маюць важкі голас. Яны ведаюць пра працэсы, патокі і сферы, пра якія сацыял-дэмакратыі часта трэба атрымаць інфармацыю звонку. Яны часта ведаюць, што трэба, каб бізнес у мясцовай супольнасці квітнеў і развіваўся. Яны ведаюць, якія транспартныя рашэнні і камунікацыі патрэбныя, каб павялічыць рознічны гандаль.

Як і іншыя групы ў грамадстве, бізнес і прамысловасць трэба разглядаць як яшчэ аднаго ўдзельніка. Не павінна быць ніякіх VIP-шляхоў да партыйна-палітычнага ўплыву, і заўсёды павінна быць выразная мяжа, якая адсякае карупцыю.

Дык што партыя можа зрабіць, каб наладзіць паважлівы і плённы дыялог з бізнесам і прамысловасцю? Адказ, па сутнасці, той жа, што і ў папярэдніх раздзелах. Запрашайце іх на сустрэчы. Будуйце з імі адносіны і слухайце. Ездзіце з азнаямленчымі візітамі. Даведвайцеся больш пра іх абставіны і меркаванні. Дазваляйце ім удзельнічаць у рабочых групах і адказваць на дакументы, разасланыя на водгукі. Або чаму б не прыцягнуць больш прадпрымальнікаў у сябры партыі? Гэтая група, вядома, таксама патрэбная сацыял-дэмакратыі.

ФАКТЫ

Як партыі ставяцца да лабістаў?

Хоць партыі важна трымаць руку на пульсе грамадства ў цэлым, каб адчуваць настроі і знаходзіць новыя цікавыя палітычныя рашэнні, важна ўсведамляць рызыкі, звязаныя з кантактамі з лабістамі.

Што такое лабіраванне? Карацей кажучы, гэта спробы розных палітычных і эканамічных інтарэсаў паўплываць на палітычны парадак дня і канкрэтныя палітычныя рашэнні. Часткай гэтай працы можа быць уплыў на палітычныя пазіцыі партыі. Асабліва калі партыя ва ўладзе або мае добрыя шанцы сфармаваць урад.

Многія звязваюць слова «лабіст» з мужчынамі ў касцюмах, якія прадстаўляюць буйныя кампаніі або магутныя эканамічныя інтарэсы. Аднак лабістамі з'яўляюцца і актывісты арганізацый за правы жанчын, якія спрабуюць паўплываць на партыю, і тыя, хто дзейнічае ў экалагічных арганізацыях.

Усе аб'яднанні, арганізацыі і кампаніі з'яўляюцца лабістамі, калі спрабуюць паўплываць на праграму партыі і канкрэтную палітыку. Як мы ўжо высветлілі, усім партыям патрэбныя такія кантакты. Яны робяць распрацоўку палітыкі самой партыі лепшай.

Але лабіраванне нясе рызыкі. Менавіта таму партыя і яе прадстаўнікі павінны ўмець адрозніваць лабіраванне з боку лабістаў, якія прадстаўляюць рэальныя грамадскія інтарэсы, ад лабіравання тых, хто хоча атрымаць уплыў дзеля ўласнай выгады.

Кампаніі і арганізацыі з вялікімі грашыма заўсёды змогуць дазволіць сабе наняць больш лабістаў, чым некамерцыйныя арганізацыі. Яны будуць укладваць больш сіл у тое, каб партыя ўзяла на ўзбраенне іх уласныя прапановы.

Для партыі, якая шукае новую палітыку ў любой сферы, можа быць спакуслівa скарыстацца гэтымі прапановамі і доказамі, якія прадстаўляюць лабісты, і прыкладаў таго, як партыі так і робяць, шмат.

У такой сітуацыі дэмакратычная партыя павінна захоўваць халодную галаву і ўважліва ацэньваць прапановы і тых, хто іх прапануе. Якая сапраўдная мэта прапановы? Ці адпавядае яна ідэалогіі і праграме партыі? Што думаюць іншыя часткі сеткі партыі? У многіх краінах лабісты, якія спадзяюцца паўплываць на парламентарыяў, паводле закона павінны рэгістравацца як лабісты і дэкларaваць, з якімі партыямі і палітыкамі яны размаўляюць і на каго спрабуюць паўплываць.

Палітычнай партыі заўсёды варта быць як мага больш адкрытай і празрыстай у тым, з якімі зацікаўленымі бакамі яна сустракаецца і якім дазваляе на сябе ўплываць. Інакш могуць узнікнуць пытанні пра незалежнасць партыі, а таксама абвінавачанні ў карупцыі.

Важна таксама, каб партыя не брала прапанову лабіста — незалежна ад таго, каго лабіст прадстаўляе і якая ў яго мэта, — у гатовым выглядзе і не рабіла яе сваёй палітыкай. Апошняе слова заўсёды павінна быць за партыйнай арганізацыяй, і яна павінна фармуляваць палітыку, якую могуць падтрымаць яе сябры.

Аналітычныя цэнтры

Усё ў большай колькасці краін свету аналітычныя цэнтры (think tanks) сталі адыгрываць ролю ў публічнай дыскусіі і ў распрацоўцы партыямі новай палітыкі. Аналітычны цэнтр, або палітычны інстытут, —

гэта ўстанова, якая спецыялізуецца на даследаваннях і аналітыцы, што, у сваю чаргу, вядуць да прапаноў у розных сферах палітыкі і іх адстойвання. Аналітычны цэнтр часта звязаны з адной з буйных арганізацый грамадзянскай супольнасці або бізнесу (якая і плаціць за яго дзейнасць) ці з палітычнымі партыямі. Аднак ёсць і палітычныя інстытуты, не звязаныя з вялікімі групамі інтарэсаў, і нават такія, што фінансуюцца з дзяржаўных сродкаў або з прыватных ахвяраванняў.

Аналітычны цэнтр можа быць больш ці менш засяроджаны на пэўных канкрэтных сферах палітыкі. Ён можа спецыялізавацца, напрыклад, на прамысловай і гандлёвай палітыцы, экалагічных пытаннях або адукацыі. Але ёсць і палітычныя інстытуты з шырэйшым падыходам, якія працуюць на аснове выразнай ідэалагічнай праграмы з шэрагам пытанняў, што адпавядаюць іх парадку дня. Гэтак жа як ёсць аналітычныя цэнтры з больш выразным акцэнтам на даследаваннях і аналітычныя цэнтры з больш ідэалагічнай місіяй, без выразнага акцэнту на даследаваннях.

Партыі могуць супрацоўнічаць з аналітычнымі цэнтрамі рознымі спосабамі.

1. Многія партыі адчуваюць патрэбу наблізіцца да акадэмічнага свету і больш выкарыстоўваць навуку ў распрацоўцы новай палітыкі. Але шмат даследчыкаў працавалі з аналізам даных, не маючы магчымасці — у ролі даследчыкаў ва ўніверсітэце — зрабіць наступны крок і сфармуляваць палітыку на аснове сваіх даследаванняў і высноў з іх. Аналітычны цэнтр дае месца сустрэчы для абедзвюх гэтых патрэбаў.
2. Аналітычны цэнтр таксама дае магчымасць наладзіць сувязь з іншымі часткамі грамадства, з якімі партыя хацела б узаемадзейнічаць. У аналітычным цэнтры партыя можа сутыкнуцца з інтэлектуаламі, пісьменнікамі, міжнароднымі арганізацыямі і іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці, і гэтым групам не трэба адчуваць, што праз такое ўзаемадзеянне яны займаюць партыйна-палітычную пазіцыю.
3. Аналітычны цэнтр можа таксама даць пляцоўку ўласным сябрам гэтых арганізацый, каб разважаць і выказвацца па пытаннях, не думаючы пра тое, ці трэба выносіць сказанае ці напісанае на галасаванне або заносіць у пратакол сходу. Размова можа быць непрадузятай і прывесці да змякчэння жорсткіх пазіцый ва ўнутраным канфлікце або пашырыць уяўленне пра рэчаіснасць у актыўных сяброў партыі. У партыі заўсёды ёсць актыўныя сябры, якія могуць самі пісаць даклады і праводзіць даследаванні. У аналітычным цэнтры яны могуць сустракацца з іншымі інтэлектуаламі і больш даведвацца пра пэўную сферу, што ў доўгатэрміновай перспектыве вядзе да лепшага палітычнага працэсу ўнутры партыі.

Але што можна зрабіць у партыі на мясцовым узроўні? На першы погляд гэта можа быць няпроста ўбачыць. Аналітычныя цэнтры часта знаходзяцца ў сталіцы або, прынамсі, у адным з буйных гарадоў краіны. Але веды, якія ёсць у аналітычным цэнтры, можна выкарыстоўваць і ў мясцовых арганізацыях. Даклады і даследаванні аналітычных цэнтраў можна выкарыстоўваць у гуртках, на тэматычных сходах і ў кансультацыйных групах. Тых, хто працуе ў аналітычным цэнтры, можна запрашаць як лектараў або ўдзельнікаў панэльных дыскусій.

Можна таксама стварыць уласны аналітычны цэнтр. У другім па велічыні горадзе Швецыі рабочы рух у цэлым — Сацыял-дэмакратычная партыя і прафсаюзы LO — стварыў аналітычны цэнтр пад назвай «Аналітычны цэнтр рабочага руху ў Гётэборгу». Ён рыхтуе даклады і аналітычныя матэрыялы для абмеркавання як шырокіх ідэалагічных пытанняў, так і мясцовых сфер палітыкі, якія партыя вырашыла абмеркаваць больш падрабязна. У аналітычны цэнтр, які працуе пераважна на валанцёрскіх пачатках сіламі людзей з іншай асноўнай працай, уваходзяць навукоўцы з Гётэборгскага ўніверсітэта, прадстаўнікі прафсаюзаў, зацікаўленыя сябры партыі і іншыя актывісты.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму актыўнае супрацоўніцтва з шырокім грамадствам важнае для партый і распрацоўкі іх палітыкі?
- Як яно можа дапамагчы ўмацаваць партыі і іх палітыку?
- Як яно можа спрыяць жывой дэмакратыі, падсправаздачнасці, празрыстасці і актыўнай грамадзянскай пазіцыі?
- Як гэта працуе ў нашай партыі? Ці працуем мы з адкрытымі мадэлямі распрацоўкі палітыкі, заснаванымі на ўдзеле, і ці прапануем іх у нашай партыі? Калі так, то якія гэта мадэлі? Калі не, то чаму?
- З якімі групамі мы можам супрацоўнічаць і весці такі дыялог?
- Як мы можам на практыцы распрацоўваць мясцовую палітыку разам з грамадзянамі ў нашай супольнасці? Прывядзіце прыклады.

- З якой сферы мы б пачалі і якія рэсурсы ў нас ёсць для гэтага?
- Якую ролю могуць адыграць нашы сябры ў гэтай дзейнасці і праектах?
- Якія яшчэ важныя зацікаўленыя бакі могуць быць важнымі для распрацоўкі палітыкі ў партыі?
- Дзе мы праводзім мяжу паміж VIP-доступам груп інтарэсаў да ўплыву на партыю і ўключальным працэсам, у якім шырокія слаі грамадства могуць даць партыі каштоўныя прапановы?
- Чаму сацыял-дэмакратычныя партыі рэдка або не цалкам разглядалі прафсаюзы як асаблівую групу інтарэсаў?
- Як партыі лепш за ўсё ставіцца да лабістаў?
- Як выглядае мясцовае супрацоўніцтва ў нашай партыі? Як выглядае наша супрацоўніцтва з прафсаюзамі?
- Якія яшчэ абмены і кантакты ў нас ёсць? З універсітэтамі і каледжамі, народнымі рухамі і аб'яднаннямі, кампаніямі і бізнес-арганізацыямі або іншымі групамі інтарэсаў?
- У якіх сферах мы бачым магчымасці атрымаць доступ да каштоўных знешніх кампетэнцый, рэсурсаў і сетак?
- Як мы можам на практыцы наладзіць такое супрацоўніцтва на мясцовым узроўні? Прывядзіце прыклады.

Выхад да людзей і пабудова сувязяў

Камунікацыя, фармаванне парадку дня і арганізацыя выбарчых кампаній

Уводзіны 122

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 123

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 123

МОДУЛЬ 4: ВЫХАД ДА ЛЮДЗЕЙ І ПАБУДОВА СУВЯЗЯЎ 124

Ключавая роля камунікацыі для палітычных партый і дэмакратыі 126

РОЗНЫЯ ТЫПЫ КАМУНІКАЦЫІ ПАРТЫЙ 127

ВАЖНАСЦЬ СТРАТЭГІЧНАЙ ПРАЦЫ 128

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 129

Пабудова профілю партыі з самых асноў 130

ВЫРАЗНАЯ ПАЗІЦЫЯ Ў СВЯДОМАСЦІ ВЫБАРШЧЫКАЎ 131

КАРЭКЦІРОЎКА ПАЗІЦЫІ ПАРТЫІ 133

ЗНАЙДЗІЦЕ СВАЮ «ЧАРАДУ» 135

БУДУЕМ УЗГОДНЕНЫ ПРОФІЛЬ РАЗАМ 136

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 138

Выхад да людзей. фармаванне парадку дня і адвакацыя 139

ЧАМУ ПАРАДАК ДНЯ ВАЖНЫ? 140

ВЫЗНАЧЦЕ МЭТАВЫЯ ГРУПЫ ПАРТЫІ І ПАЗНАЁМЦЕСЯ З ІМІ 142

ПРЫСТАСОЎВАЙЦЕ КАМУНІКАЦЫЮ, КАБ ДАСЯГНУЦЬ СВАІХ МЭТАВЫХ ГРУП 148

ЗНАЧЭННЕ ВАШАЙ ПАРТЫЙНАЙ АРГАНІЗАЦЫІ 153

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 153

Як дасягнуць свайго аўдыторыі на практыцы 155

ПАТРЭБНАЯ СТРАТЭГІЯ — І ПЛАН 156

ЯКІЯ КАНАЛЫ ПАВІННА ВЫКАРЫСТОЎВАЦЬ ПАРТЫЯ? 158

НОВЫЯ МЕДЫЯ І ПРЫСУТНАСЦЬ ПАРТЫІ Ў ІНТЭРНЭЦЕ 161

ЗААХВОЧВАЙЦЕ ЛЮДЗЕЙ УДЗЕЛЬНІЧАЦЬ У ПРАЦЫ ПАРТЫІ 164

ПАЛЯВАЯ ПРАЦА І ПРЫСУТНАСЦЬ ПАРТЫІ Ў МЯСЦОВАЙ СУПОЛЬНАСЦІ 166

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 171

Выбарчыя кампаніі і іх арганізацыя 173

ВЫБАРЧАЯ АГІТАЦЫЯ НІКОЛІ НЕ БЯРЭ ПЕРАПЫНКУ 174

ВЫБАРЧАЯ СТРАТЭГІЯ ПАРТЫІ І ВЫБАРЧАЕ ПЛАНАВАННЕ 175

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 194

ТЭКСТ: THOMAS CARLHED, JESPER BENGTSSON · ПЕРАКЛАД НА АНГЛІЙСКУЮ: KATHERINE STUART · OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2021

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 123

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 123

МОДУЛЬ 4: ВЫХАД ДА ЛЮДЗЕЙ І ПАБУДОВА СУВЯЗЯЎ 124



ХЕЛЬСІНКІ · 1907 · САНІ З ПЕРАДВЫБАРЧЫМІ ПЛАКАТАМІ

АГІТАЦЫЯ

ПЕРАДВЫБАРЧАЯ АГІТАЦЫЯ Ў ХЕЛЬСІНКІ ПАДЧАС ВЫБАРАЎ У ПЕРШЫ АДНАПАЛАТНЫ ПАРЛАМЕНТ ФІНЛЯНДЫІ, 1907 ГОД: САНІ З ПЛАКАТАМІ НА МАРЫЯНКАТУ

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ўхваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной. Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па кіраванні партыяй

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць такую дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую колькасць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для ак-

тыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на 3–4 сустрэчы кіраўнікоў і актыўных сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна праводзіць і адну сустрэчу на модуль, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць. Як удзельнік ці ўдзельніца вы, вядома, можаце прайсці ўвесь курс або засяродзіцца на адным з яго модуляў.

Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 4: Выхад да людзей і пабудова сувязяў.

Гэты модуль прысвечаны стратэгіям, метадам і формам дзейнасці, з дапамогай якіх палітычныя партыі звяртаюцца да людзей і наладжваюць кантакт з навакольнай супольнасцю. Паспяховая камунікацыя і адвакацыя (абарона інтарэсаў) — неабходная ўмова таго, каб партыі маглі на практыцы змяняць грамадства. Таму ў гэтым модулі мы разглядаем, як могуць выглядаць камунікацыя і адвакацыя, і паказваем розныя метады, якімі могуць карыстацца партыі.

Першая частка прысвечаная асноўным стратэгіям і метадам, якія дазваляюць пазіцыянаваць партыю і вылучыць яе сярод іншых, — стварэнню яе профілю на аснове ідэалагічнай і палітычнай арыентацыі, а таксама яе галоўных мэтавых груп і апанентаў.

Другая частка прысвечаная асноўным зыходным пунктам і метадам выхаду да людзей, фармавання парадку дня і адвакацыі. У ёй таксама гаворыцца пра тое, як вызначыць і знайсці свае мэтавыя групы і як адпаведна гэтаму наладзіць сваю камунікацыю.

У трэцяй частцы мы разглядаем, як партыі могуць дасягаць сваіх мэтавых груп на практыцы: звычайныя каналы, метады і інструменты камунікацыі і тое, як яны ўзаемадзейнічаюць.

Чацвёртая частка паказвае, як усе гэтыя элементы могуць стаць часткай выбарчых кампаній партыі і як выглядаюць асновы выбарчага планавання і арганізацыі.

Галоўная мэта гэтага модуля — даць агляд гэтай сферы і ўвесці ў яе: як вы, кіраўнікі і актыўныя сябры, можаце выбудоўваць гэтую дзейнасць на розных узроўнях партыі; як вы можаце ўсё гэта абдумаць і спланаваць. Тое, як камунікуюць партыі, можна дэталёва разабраць у вельмі многіх розных напрамках, але для гэтага спатрэбіўся б асобны ўводны курс. Тут жа мэта ў тым, каб даць вам магчымасць ацаніць і абмеркаваць, як вы можаце працаваць з камунікацыяй і выхадам да людзей у вашай партыі, — у прыватнасці, праз парады пра метады развіцця мясцовай камунікацыі партыі.

ФАКТЫ

Сацыял-дэмакраты ў Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўладзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце) было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (*Partidistrikt*).

Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **90 000 сяброў**
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Ключавая роля камунікацыі для палітычных партый і дэмакратыі

Звяртацца да людзей і наладжваць сувязі — з прыхільнікамі, выбаршчыкамі і іншымі важнымі ўдзельнікамі грамадскага жыцця — адна з найбольш асноватворных задач палітычных партый. Каб людзі лепш ведалі, за што выступае партыя, і давяралі ёй, каб пабудаваць моцны палітычны рух і развіваць трывалае партнёрства з шырокай супольнасцю. Гэта адыгрывае важную ролю ў тым, каб партыя магла выконваць сваю дэмакратычную місію.

РОЗНЫЯ ТЫПЫ КАМУНІКАЦЫІ ПАРТЫЙ 127

ВАЖНАСЦЬ СТРАТЭГІЧНАЙ ПРАЦЫ 128

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 129

ПРАМОВА



ХЬЯЛМАР БРАНТЫНГ
ТРОЛХЕТАН · 1911

ХЬЯЛМАР БРАНТЫНГ ВЫСТУПАЕ З ПЕРАДВЫБАРЧАЙ ПРАМОВАЙ У ТРОЛХЕТАНЕ (ШВЕЦЫЯ), 1911

Дэмакратыя — гэта форма кіравання, пры якой улада належыць народу. Грамадзяне ўдзельнічаюць у прыняцці рашэнняў на свабодных і сумленных выбарах, дзе палітычныя партыі абагульнілі і сфармулявалі палітычныя прапановы, з якіх выбаршчыкі могуць выбіраць.

Партыі злучаюць грамадзян і іх прадстаўнікоў і з'яўляюцца найважнейшым сродкам, каб прыцягваць урады да адказнасці за іх дзеянні і вынікі працы. Такім чынам, працэс, у якім палітычныя партыі фармулююць сваю палітыку, адрозніваюць яе ад палітыкі іншых партый і шукаюць падтрымкі для яе ажыццяўлення, мае цэнтральнае значэнне для функцыянавання прадстаўнічай дэмакратыі.

Таму ў межах гэтай місіі вашай партыі важна добра камунікаваць — і на тое ёсць некалькі прычын. Напрыклад, ваша партыя павінна мець магчымасць:

- Супрацоўнічаць і весці дыялог з шырокай супольнасцю, атрымліваць водгукі, прапановы і меркаванні, якія могуць палепшыць палітыку і арганізацыю партыі.
- Задаваць парадак дня ў палітычнай дыскусіі і здабываць падтрымку для каштоўнасцяў і палітыкі партыі.
- Будаваць моцную арганізацыю, прыцягваючы сяброў і прыхільнікаў і заахвочваючы іх уключацца ў дзейнасць партыі — аддаваць ёй свой час, грошы і намаганні.
- Умацоўваць падтрымку партыі сярод выбаршчыкаў і перамагаць на выбарах.

Карацей кажучы, камунікацыя партыі неабходная, калі партыя хоча быць палітычнай сілай, здольнай змяняць грамадства.

Каб дасягнуць поспеху, партыя павінна ўмець вылучацца сярод іншых, звяртацца да людзей, пераконваць і захапляць выбаршчыкаў. Партыя, яе прадстаўнікі і сябры павінны заваяваць як мага большы давер да палітыкі партыі і да яе здольнасці кіраваць. Ім трэба захапляць і натхняць іншых, каб стварыць рух з вялікай колькасцю сяброў і прыхільнікаў. Гэта праца, якая ніколі не заканчваецца.

І ўсё гэта адбываецца ў той час, калі шмат іншых партый і ўдзельнікаў з іншым парадкам дня хочуць чагосьці іншага. Таму канкурэнцыя жорсткая, і, калі казаць прама, можна сказаць, што камунікацыя партый — гэта бесперапыннае змаганне за людскія *сэрцы і розумы*.

Добрая, эфектыўная камунікацыя — аснова пабудовы адносін. Яна павінна дасягаць сваёй мэтавай аўдыторыі і закранаць яе эмацыйна, выклікаць давер і цікавасць і даваць людзям магчымасць атаясамліваць сябе з партыяй. Гэта справядліва незалежна ад таго, пра якую камунікацыю ідзе гаворка. Гэта датычыць і вялікіх выбарчых кампаній, калі партыя імкнецца здабыць як мага больш галасоў, і штодзённай камунікацыі ў мясцовай супольнасці, дзе партыя павінна быць прысутнай і слухаць. Гаворка пра стварэнне адносін і «супрацоўніцтва», якія вытрымліваюць праверку часам. Пра «мы» — разам. Таму на кожным кроку важна памятаць, што камунікацыя павінна ісці ў абодва бакі.

Дарэчы, ці ведаеце вы, што слова «камунікацыя» паходзіць ад лацінскага communis — «агульны» — праз communicare, што азначае «дзяліцца» або «рабіць агульным»?

Розныя тыпы камунікацыі партый.

Палітыка заўсёды павінна быць на першым месцы. Гэта падмурак. Партыя павінна мець адказы на пытанні людзей пра будучыню, знаходзіць рашэнні самых вострых палітычных праблем грамадства, а потым удзельнічаць ва ўплыве на ўмовы штодзённага жыцця людзей. У папярэдніх модулях гэтага ўводнага курса мы апісваем, што значыць быць праграмнай партыяй. Чым яна адрозніваецца ад кадравай партыі, якой кіруе невялікая група на вяршыні, або ад персаналізаванай партыі, на чале якой стаіць харызматычны лідар. Праграмная партыя звяртаецца да выбаршчыкаў як да групы і прапануе ім палітычную альтэрнатыву. Выбаршчыкі выбіраюць партыю, бо ім падабаецца палітыка, якую яна ім прапануе. Такія партыі дапамагаюць будаваць мацнейшую дэмакратыю, бо выбаршчыкам лягчэй ацаніць, ці выканалі яны свае абяцанні, а гэта, у сваю чаргу, дазваляе выбаршчыкам прыцягваць іх да адказнасці. Для такой партыі асновай камунікацыі заўсёды з'яўляецца палітыка.

Партыям, якім няма чаго сказаць, няма чаго і камунікаваць. У партый, якія не ведаюць, чаго хочуць, праблема са зместам, а не з камунікацыяй.

Але калі б усё было так проста — калі б добрай палітыкі было дастаткова, — свет выглядаў бы зусім інакш. Партыі прадстаўлялі б сваю палітыку, грамадзяне краіны актыўна шукалі б, якія альтэрнатывы лепшыя на іх думку, і аддавалі б уладу партыі, якая, як ім здаецца, найбольш адпавядае таму, што яны лічаць найлепшым. Але, як мы ведаем, ёсць шмат прыкладаў партый, у якіх была выразная палітыка, але якім усё ж не ўдалося данесці яе да выбаршчыкаў. Палітычная камунікацыя — пра тое і другое разам. Гэта пра выразнае пасланне і пра эфектыўныя метады камунікацыі.

> «Палітыка без камунікацыі проста немагчымая. Гэта як кроў без вен і артэрый».
>
> — TARJEI SKIRBEKK

Камунікацыя ў дэмакратычнай партыі народнага руху

У дэмакратычнай партыі народнага руху да камунікацыі ставяцца іншыя патрабаванні, чым у партыях іншых тыпаў, а таксама ў кампаніях і іншых арганізацыях, дзе няма ўнутранага дэмакратычнага працэсу. У партыях без дэмакратычнай традыцыі, якімі кіруе харызматычны лідар або невялікая група на вяршыні, камунікацыя часта будуецца выключна на аналізе і жаданнях партыйнага кіраўніцтва. Яму не трэба ўлічваць погляды сяброў або ўнутраныя працэсы.

Як часта кажуць, без дыялогу няма камунікацыі, і гэтае выслоўе добра падсумоўвае, як варта глядзець на камунікацыю ў дэмакратычнай партыі народнага руху.

Па-першае, камунікацыя заўсёды павінна грунтавацца на ўнутраным дэмакратычным працэсе партыі. Палітычныя рашэнні, прынятыя на з'ездах, гадавых сходах і сходах сяброў, — аснова палітыкі і пасланняў, якія партыя даносіць да людзей.

Па-другое, камунікацыя сама з'яўляецца часткай дэмакратычнага працэсу. Яе мэта — адкрываць каналы ўнутры партыі, каб сябры маглі выказацца, і дбаць пра тое, каб многія людзі цягнулі ў адным кірунку.

Па-трэцяе, яе мэта таксама — ствараць дыялог з грамадзянамі і даваць ім магчымасць размаўляць з прадстаўнікамі партыі і ў выніку ўплываць на палітыку. У гэтым кантэксце важна і тое, каб партыя адкрыта і празрыста расказвала пра свае метады і прыёмы камунікацыі. Павінна быць ясна, хто адпраўнік, што кажуць і праз якія каналы партыя вядзе дыялог з шырокай супольнасцю.

Важнасць стратэгічнай працы.

Ва ўсіх партыях камунікацыя адбываецца ўвесь час і ў самых розных формах: у дыскусіях на сходах, у праграмных тэкстах, у допісах у сацыяльных сетках, у палявой працы на вуліцы і ў масмедыя, калі прадстаўнікі партыі выступаюць ад яе імя. Гэта непазбежна. У сучасным грамадстве нам даводзіцца камунікаваць большменш бесперапынна. Гэта звяртае ўвагу на дзве рэчы.

- Усё, што робіць партыя, — частка яе камунікацыі. Як толькі вы нешта кажаце або робіце, гэта нешта паведамляе.
- Ёсць розніца паміж камунікацыяй увогуле і стратэгічнай камунікацыяй.

Стратэгічная камунікацыя — тэрмін, які апісвае ролю камунікацыі ў намаганнях арганізацыі дасягнуць сваіх стратэгічных мэтаў. Яна можа ўключаць аналіз мэтавых груп, агульны графік пасланняў, выбар каналаў камунікацыі і іншыя асновы для пастаяннай камунікацыйнай працы і больш часовых кампаній. Карацей кажучы, стратэгічная камунікацыя азначае, што тыя з вас, хто займаецца камунікацыяй партыі, павінны ведаць:

- Чаго вы хочаце дасягнуць — якая мэта камунікацыі?
- З кім вы хочаце камунікаваць — якія мэтавыя групы вы хочаце дасягнуць?
- Што вы збіраецеся паведамляць — і як вы хочаце, каб гэта ўспрымалі?
- Як вы збіраецеся дасягнуць сваіх мэтавых груп — з якімі наратывамі, пасланнямі і аргументамі?
- Як вы збіраецеся камунікаваць — праз якія каналы, з якімі метадамі і прыёмамі?
- Калі вы дасягнулі сваіх мэтаў — як вы будзеце адсочваць і вымяраць вынікі сваіх намаганняў?

Асабліва важна працаваць з камунікацыяй стратэгічна партыям са складанай арганізацыяй, вялікай колькасцю сяброў і выбраных прадстаўнікоў, з шырокімі сферамі дзейнасці, мноствам пасланняў, носьбітаў пасланняў, мэтавых груп і выразнымі апанентамі.

Гэта можа падацца халодным і разліковым, сканцэнтраваным на канфлікце поглядам на адносіны партый з шырокай супольнасцю. Але, як мы ўжо высветлілі, важная частка дэмакратычнай місіі палітычных партый — быць як мага выразнейшай палітычнай альтэрнатывай. Канкурэнцыя таксама вядзе да таго, што партыі і іх палітыку ўважліва правяраюць, і дзякуючы гэтаму яны могуць развівацца на карысць усяго грамадства. Але пры гэтым у партый ёсць і місія весці дыялог, супрацоўнічаць і ствараць трывалыя асновы для канструктыўнай дэмакратычнай культуры. Гэтая адказнасць ляжыць на кожным і кожнай з нас, хто дзейнічае ў палітыцы, — гэтак жа, як і на грамадзянах, якія выбіраюць сваіх прадстаўнікоў на свабодных і сумленных выбарах.

Пытанні для абмеркавання

- Якую ролю адыгрываюць камунікацыя і адвакацыя палітычнай партыі? Для ўласных мэтаў партый і для дэмакратыі? Чаму гэта павінна спрыяць?
- Што па сутнасці вызначае добрую і эфектыўную камунікацыю?
- Чым камунікацыя дэмакратычнай партыі адрозніваецца ад камунікацыі палітычных партый іншых тыпаў?
- Чаму важна працаваць з камунікацыяй стратэгічна? Што насамрэч значыць стратэгічна працаваць з камунікацыяй?

2 Пабудова профілю партыі з самых асноў

ВЫРАЗНАЯ ПАЗІЦЫЯ Ў СВЯДОМАСЦІ ВЫБАРШЧЫКАЎ 131

КАРЭКЦІРОЎКА ПАЗІЦЫІ ПАРТЫІ 133

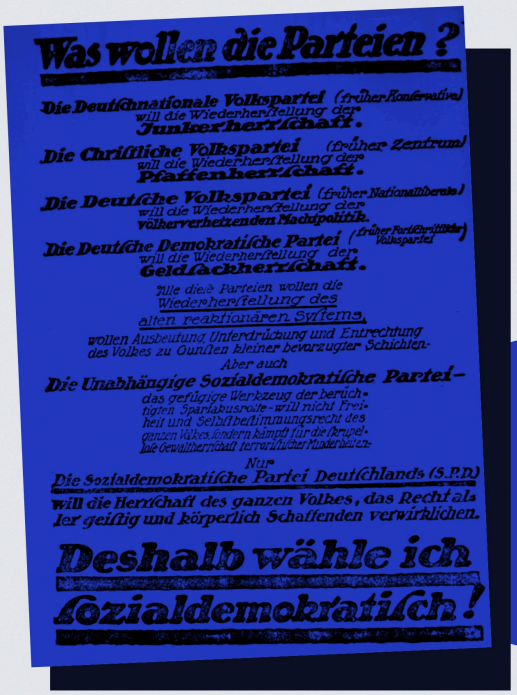
ЗНАЙДЗІЦЕ СВАЮ «ЧАРАДУ» 135

БУДУЕМ УЗГОДНЕНЫ ПРОФІЛЬ РАЗАМ 136

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 138

ПРОФІЛЬ

«ЧАГО ХОЧУЦЬ ПАРТЫІ?»
ПЛАКАТ СДПГ · 1919



«ЧАГО ХОЧУЦЬ ПАРТЫІ?» — ПЕРАДВЫБАРЧЫ ПЛАКАТ СДПГ ДА ВЫБАРАЎ У НАЦЫЯНАЛЬНЫ СХОД ГЕРМАНІІ, 1919

Большасць сяброў палітычнай партыі ўступаюць у яе, бо ім падабаюцца яе ідэалагічны профіль, палітыка і дзейнасць. Вы, напэўна, пазнаеце ў гэтым сябе. Як актыўнага сябра вас не трэба пераконваць, наколькі добрая партыя, хоць вы, вядома, можаце крытычна ставіцца да некаторых рэчаў і хацець іх змяніць. Але ў цэлым вы ведаеце, за што выступае партыя, і ўпэўненыя, што яна для вас найлепшая. Аднак для старонніх людзей зусім не так відавочна, што ваша партыя найлепшая. Насамрэч уяўленне іншых людзей пра партыю, хутчэй за ўсё, значна менш выразнае, чым хацелася б думаць большасці людзей у партыі.

Каб звяртацца да людзей і пераконваць больш з іх галасаваць за партыю, яна павінна актыўна і свядома працаваць над сваім профілем і вобразам — або, як сказалі б у камерцыйным кантэксце, над сваім «брэндам», — каб паступова павялічваць дасведчанасць пра партыю, давер і цікавасць да яе; каб людзі слухалі яе, выступалі ў яе падтрымку, уключаліся ў яе працу і галасавалі за яе. Карацей кажучы, можна сказаць, што добры брэнд павялічвае дасведчанасць пра партыю і давер да яе, робіць яе прывабнай і захапляльнай. Ён павінен даваць грамадзянам магчымасць атаясамліваць сябе з партыяй, заахвочваць іх да дзеяння і да вернасці партыі. Ён таксама павінен адрознівацца ад іншых партый і ўдзельнікаў палітычнага жыцця. Партыя павінна выступаць за нешта адметнае ў вачах выбаршчыкаў і займаць выразную пазіцыю ў палітычным жыцці краіны, калі хоча мець добрыя шанцы вылучыцца і дасягнуць поспеху.

У стварэнні брэнда і профілю ёсць падабенства паміж палітычнымі партыямі і кампаніямі, але, натуральна, ёсць і прынцыповыя адрозненні. Прыватная кампанія можа правесці аналіз рынку, вызначыць, дзе ў яе найбольшыя магчымасці заняць долю рынку, а потым на аснове гэтай інфармацыі развіваць сваю прапанову і рынкавы профіль. Брэнд і профіль партыі заўсёды павінны выцякаць з яе ідэалагічнай асновы, яе ўнутранага дэмакратычнага працэсу і з пазіцый, якія яна пастаянна займае па канкрэтных пытаннях. Але па сутнасці ёсць патрэбы і выклікі, падобныя для кампаній і палітычных партый. Партыям таксама трэба актыўна дбаць пра тое, каб вобраз, які яны хочуць перадаць, быў і тым вобразам, які ўспрымаюць выбаршчыкі. Ім таксама трэба падаваць свае ідэі паслядоўна і ясна. Уся камунікацыя павінна быць узгодненай і не разыходзіцца сама з сабой. Каб гэта атрымалася, спачатку трэба зрабіць некалькі асноўных стратэгічных выбараў.

Выразная пазіцыя ў свядомасці выбаршчыкаў.

Каб стратэгічна працаваць над профілем партыі і яе палітычнай камунікацыяй, спачатку трэба скласці карту палітычнага ландшафту і добра ўявіць, якую пазіцыю займае ў ім партыя. Перадусім мы маем на ўвазе не тое, якую пазіцыю партыя займае па кожным палітычным пытанні. Мы маем на ўвазе ідэалагічнае месца партыі ў палітычным ландшафце. А пазіцыі партыі па канкрэтных пытаннях, вядома, выцякаюць з гэтай асноўнай пазіцыі і ўмацоўваюць яе, так што палітыка партыі ў цэлым узгодненая.

Чаму гэта важна? Пачнём з простага адказу на гэтае пытанне з дапамогай марской метафары. Калі вы дзесьці ў адкрытым моры, не мае значэння, наколькі добрая ў вас карта, наколькі добрае судна ці наколькі дакладны компас, — вы ўсё роўна не знойдзеце дарогі да порта прызначэння, калі не ведаеце, дзе вы знаходзіцеся на гэтай карце.

Чым выразнейшая палітычная пазіцыя, тым лягчэй ясна яе паведамляць і тым лягчэй людзям зразумець, за што выступае партыя. Для праграмнай партыі, якая будуе сваю палітыку і яе развіццё на выразнай ідэалагічнай аснове, гэта звычайна больш відавочна, чым для партый іншых тыпаў. Ідэалагічны профіль аўтаматычна стварае асноўнае палітычнае поле і адметнае месца на палітычнай карце.

Асабліва важную ролю адыгрываюць асноўныя каштоўнасці партыі. Яны — падмурак, на якім трымаюцца ідэалагічная аснова і профіль партыі. Гэтыя каштоўнасці, або, кажучы мовай маркетынгу, ключавыя каштоўнасці, заўсёды павінны выяўляцца вонкі, каб пазіцыя партыі была і заставалася выразнай. Яны, вядома, павінны адлюстроўвацца ў палітычных прыярытэтах і палітыцы партыі, але таксама ў тым, як партыя і яе прадстаўнікі выказваюцца і дзейнічаюць, — і ў выбары, які робіцца ва ўсёй дзейнасці і камунікацыі партыі: у выразах, аргументах, ілюстрацыях, каналах і танальнасці, якія ствараюць сэнс. Выразная камунікацыя, заснаваная на каштоўнасцях, важная для таго, каб заваяваць і замацаваць пазіцыю ў свядомасці людзей. Таму важна ведаць, хто вы ёсць, а потым рабіць тое, што прапаведуеце, і быць у гэтым паслядоўнымі і яснымі, каб вылучацца і выклікаць давер у выбаршчыкаў.

Пазіцыя партыі заўсёды адносная

Калі мы гаворым пра пазіцыянаванне, мы гаворым пра адносныя пазіцыі. Як і прыватныя кампаніі, партыі таксама канкуруюць з іншымі ўдзельнікамі — перадусім з іншымі партыямі — у змаганні за тое, каб

іх успрымалі як галоўную палітычную сілу, здольную адказаць на выклікі, што стаяць перад людзьмі і грамадствам, і каб іх выбралі кіраваць краінай.

Таму для належнага аналізу трэба ўлічваць адносіны партыі з іншымі палітычнымі партыямі. Калі, напрыклад, аналіз пазіцыі партыі паказвае, што партыя займае ў палітычным ландшафце тое самае месца, што і іншая партыя, гэта фактар, які неабходна ўлічыць у камунікацыйнай і выбарчай стратэгіі. У такім выпадку важна абдумаць, чым наша партыя можа адрознівацца ад той партыі. Чым наша партыя адрозніваецца ад іх? Тут важна, якая з партый мацнейшая і карыстаецца найбольшым даверам выбаршчыкаў. Паспяхова ўтрымліваць адну і тую ж пазіцыю можа толькі адзін удзельнік.

Таксама важна, каб партыя ў сваім аналізе разглядала сваіх галоўных канкурэнтаў, якія ідэалагічна і палітычна моцна ад яе адрозніваюцца. Дзе яны знаходзяцца ў палітычным ландшафце? Што робіць іх такімі непадобнымі да нашай партыі? Менавіта тут будуць праходзіць галоўныя палітычныя лініі канфлікту, а таксама вырашальныя дыскусіі пра будучыню. У палітычнай дыскусіі заўсёды патрэбны кантраст, і гэта эфектыўны спосаб праясніць уласную пазіцыю ў адносінах менавіта да гэтых апанентаў.

Ёсць некалькі спосабаў прааналізаваць пазіцыю партыі. Адзін з іх — выкарыстаць класічную палітычную шкалу «правыя — левыя». Тэрміны «правыя» і «левыя» звычайна датычаць пытанняў улады дзяржавы над бізнесам, эканамічных пытанняў, такіх як падаткі і даходы, і памеру дзяржавы дабрабыту. Апошнім часам у аналізе палітычнага ландшафту і пазіцый партый пашырылася шкала GAL-TAN. GAL азначае Green-Alternative-Libertarian (зялёныя, альтэрнатыўныя, лібертарыянскія). TAN азначае Traditional-Authoritarian-Nationalist (традыцыйныя, аўтарытарныя, нацыяналістычныя) і адлюстроўвае больш кансерватыўны погляд на грамадства. Спалучэнне гэтых дзвюх ліній канфлікту дае табліцу з чатырох клетак, у якой партыю можна размясціць паводле яе каштоўнасцяў і палітыкі.

Пазіцыі палітычных партый на шкалах «левыя — правыя» і GAL-TAN

Класічныя ідэалогіі можна размясціць на палітычнай шкале злева направа: кансерватары і неалібералы звычайна знаходзяцца справа, а сацыялісты — злева. Пытанні, звязаныя з гэтай шкалой:

Левыя

- Эканамічная роўнасць
- Падаткі, дастаткова высокія, каб забяспечыць добры дабрабыт
- Моцны дзяржаўны сектар
- Правілы, якія абараняюць наёмных работнікаў

Правыя

- Эканамічная свабода
- Нізкія падаткі
- Слабы дзяржаўны сектар
- Мінімум правілаў на рынку працы

Апошнім часам усё часцей гавораць пра новую шкалу каштоўнасцяў у палітыцы — шкалу GAL-TAN, дзе ***GAL*** азначае ***Green-Alternative-Libertarian*** (зялёныя, альтэрнатыўныя, лібертарыянскія), а ***TAN*** — ***Traditional-Authoritarian-Nationalist*** (традыцыйныя, аўтарытарныя, нацыяналістычныя). Пытанні, звязаныя з GAL-TAN:

GAL

- Адкрытая міграцыйная палітыка
- Актыўная экалагічная палітыка
- Правы жанчын
- Абарона правоў ЛГБТК+
- Мультыкультурнае грамадства

TAN

- Абарона нацыі
- Захаванне традыцый і традыцыйных іерархій
- Больш жорсткая барацьба са злачыннасцю
- Негатыўнае стаўленне да наднацыянальных і міжнародных рашэнняў
- Больш негатыўнае стаўленне да міграцыі



Шкала «левыя — правыя» і шкала GAL-TAN — дзве з больш складаных сістэм агульнага палітычнага пазіцыянавання. Аднак аналіз павінен грунтавацца на тых лініях палітычнага канфлікту, якія існуюць у палітычным асяроддзі, дзе дзейнічае партыя. У многіх краінах відавочны канфлікт па этнічных лініях. У такіх краінах сацыял-дэмакратычныя партыі звычайна дбаюць пра тое, каб быць і ўспрымацца партыяй для ўсіх, і гэта становіцца важным элементам пазіцыі партыі. На мясцовым узроўні палітычную дыскусію і стаўленне выбаршчыкаў да палітычных партый могуць вызначаць адно ці некалькі вельмі канкрэтных пытанняў. Такія пытанні часта таксама можна вытлумачыць у больш ідэалагічных рамках, але няма патрэбы рабіць аналіз больш тэарэтычным, чым трэба.

Групы выбаршчыкаў адлюстроўваюць пазіцыі партый

Важна падкрэсліць, што гаворка ідзе выключна пра пазіцыі ў свядомасці людзей. Ніводная партыя, арганізацыя ці кампанія не мае фізічнай пазіцыі. Гэтыя пазіцыі існуюць цалкам у галовах людзей. Яны вызначаюць, як людзі ўспрымаюць таго ці іншага ўдзельніка. А людзі — гэта тыя, каго партыя павінна дасягнуць.

Палітычныя партыі часта думаюць, што выбаршчыкі ведаюць і разумеюць, за што яны выступаюць. Тое, што вы самі ў курсе справы, стварае своеасаблівую суб'ектыўную слепату, якая можа мець разбуральныя наступствы, калі партыя камунікуе вонкі, бо вы лічыце само сабой зразумелым тое, што зусім не з'яўляецца агульнавядомым. Таму вельмі важна ўключыць аналіз таго, як выбаршчыкі і грамадзяне бачаць партыю і яе пазіцыю. Вось некалькі метадаў, як гэта зрабіць:

Апытанні грамадскай думкі: для невялікіх партый гэта можа быць дорага, і такія апытанні цяжка правесці на мясцовым узроўні, але з лічбавымі тэхналогіямі яны сталі танней.

Фокус-групы: збярыце групу выбаршчыкаў з тых груп, якія вас асабліва цікавяць, падрыхтуйце адкрытыя пытанні пра тое, як яны бачаць партыю, і падчас размовы не гаварыце пра ўласныя каштоўнасці ці факты. Гэта можа даць новыя веды пра тое, які вобраз вашай партыі і іншых партый склаўся ў людзей.

Інтэрв'ю і апытанні: збірайце даныя, распытваючы людзей. Звяртайцеся да людзей у грамадскіх месцах, стукайце ў дзверы або тэлефануйце і прасіце адказаць на пытанні.

Гэтая праца павінна засяроджвацца на агульным вобразе палітыкі і каштоўнасцяў партыі: куды, на думку людзей, партыя хоча павесці грамадства; на палітыцы па асобных канкрэтных пытаннях, якія ўплываюць на пазіцыю партыі ў палітычным ландшафце; і на тым, як, на думку людзей, партыі суадносяцца адна з адной. Само сабой зразумела, што ў палітычнай дыскусіі могуць быць і пытанні, па якіх партыя мае пазіцыю, але гэта насамрэч нічога не кажа пра пазіцыю партыі ў палітычным ландшафце. Такі аналіз можа дапамагчы нам атрымаць дастаткова дакладнае ўяўленне пра пазіцыю партыі ў свядомасці людзей. Тады ключавымі становяцца пытанні: ці адпавядае яна ўласнаму ўяўленню партыі пра сябе? Чым яна адрозніваецца? Якая прычына гэтага? Якія наступствы гэта мае?

Усе партыі зацікаўленыя ў тым, каб вобраз, які яны маюць пра сваю партыю, быў тым вобразам, які дасягае мэтавых груп, на якія яны арыентуюцца, і які гэтыя групы ўспрымаюць. Таму наступны этап — распрацоўка стратэгіі, як збліжаць вобраз партыі ў вачах грамадства з уяўленнем партыі пра саму сябе.

Карэкціроўка пазіцыі партыі.

Пазіцыя партыі ў палітычным ландшафце вызначаецца ўзаемадзеяннем паміж палітыкай, якую партыя прадстаўляе і якая часта з'яўляецца вынікам доўгіх гадоў унутраных дэмакратычных працэсаў, і палітычнай дыскусіяй, грамадскай думкай і развіццём грамадства па-за партыяй. Каб сфармаваць пазіцыю партыі, патрэбны час, і вызначальныя межы гэтай пазіцыі часта выразна ідэалагічныя. Гэта не перашкаджае большасці дэмакратычных партый рэгулярна карэкціраваць сваю пазіцыю ў гэтых межах — і палітычна, і ў камунікацыі. Тым не менш большасць партый зацікаўленыя ў тым, каб мяняцца ў ногу з развіццём грамадства і не скаціцца пры гэтым у папулізм. Часам яны рухаюцца па шкале «левыя — правыя», часам па шкале GAL-TAN або ўздоўж адной з ліній канфлікту, характэрных для грамадства, у якім яны дзейнічаюць. Калі пазіцыя партыі ацэненая, пазіцыі іншых партый прааналізаваныя, а таксама вывучаны рэальны вобраз партыі ў вачах выбаршчыкаў, самы час задаць сабе некалькі пытанняў:

1. Ці маем мы тую пазіцыю, якую хочам? Ці адлюстроўвае яна наш палітычны кірунак і наш патэнцыял у канкурэнцыі за давер выбаршчыкаў?
2. Ці зразумелая яна выбаршчыкам і людзям па-за партыяй?
3. Ці адметная яна, ці ёсць іншыя канкурэнты з падобнымі пазіцыямі?

Калі адказ на першае пытанне — «не», трэба абмеркаваць, што не так. У дэмакратычнай партыі для агульнага зруху пазіцыі партыі спатрэбіцца значная ўнутраная праца. Гэта патрабуе кансультацый, прапаноў

на з’езды або гадавыя сходы і рашэнняў пасля грунтоўнай, глыбокай дыскусіі ўнутры партыі. Рамкі гэтай дыскусіі вызначаюць унутраны дэмакратычны працэс партыі і яе ідэалагічнае поле. Ідэалогію можна параўнаць з якарам каштоўнасцяў, ланцуг якога не дае партыі адплыць занадта далёка ад сваёй палітычнай ідэнтычнасці. Ёсць шмат прыкладаў такіх зрухаў пазіцыі, якія ўмацавалі партыю на наступных выбарах.

Калі ж адказ на першае пытанне — «так», а на другое — «не», то трэба будзе ўмацаваць і адшліфаваць камунікацыю партыі, каб растлумачыць грамадству палітыку партыі і тое, чым яна адрозніваецца ад астатніх. Шмат што з таго, што мы абмяркоўваем у гэтым навучальным матэрыяле, датычыць менавіта гэтага.

Калі адказ на трэцяе пытанне — «не», трэба пачаць асобнае абмеркаванне. Цяжка іграць другую скрыпку, калі мацнейшы канкурэнт займае вашу пазіцыю ў свядомасці людзей або знаходзіцца побач з ёй. Ад гэтага партыя таксама становіцца менш выразнай як цэлае, і ўзнікае рызыка, што яе будуць успрымаць проста як адну з многіх.

І ў гэтым выпадку трэба развіваць камунікацыю, працаваць больш і быць лепшымі за канкурэнта. Таксама трэба зрабіць кантраст з канкурэнтам яшчэ больш выразным, каб людзі бачылі розніцу паміж вашай партыяй і той партыяй. Гэта датычыць і камунікацыі і пасланняў партыі, і развіцця яе палітыкі. Або, як і ў папярэднім выпадку, вам давядзецца паспрабаваць змяніць сваю пазіцыю.

Незалежна ад таго, дзе знаходзіцца ваша партыя ў адносінах да гэтых пытанняў, дзейнасць палітычнай партыі заўсёды вызначаецца ўзаемадзеяннем яе палітыкі і камунікацыі з улікам змен у шырокай супольнасці і канкурэнцыі. На практыцы невялікія карэкціроўкі пазіцыі партыі робяцца пастаянна, у адной сферы палітыкі за другой, і разам з часам яны ўплываюць на агульную пазіцыю партыі. Таксама важна падкрэсліць, што ў партыі ёсць цэласная пазіцыя і профіль на нацыянальным узроўні — і яны вызначаюць вобраз партыі на ўсіх узроўнях яе арганізацыі, — але на рэгіянальным і мясцовым узроўнях можа быць шырокі спектр крыху адрозных пазіцый. Напрыклад, у пэўным муніцыпалітэце і ў яго мясцовай муніцыпальнай палітыцы. Таму партыі важна пастаянна аналізаваць і абмяркоўваць сваю пазіцыю — на ўсіх узроўнях партыі і ва ўсіх месцах, дзе яна дзейнічае.

Незалежна ад таго, ці збіраецеся вы карэкціраваць сваю пазіцыю, важна ўсведамляць, як яна выглядае ў свядомасці выбаршчыкаў, — а таксама як палітыка і камунікацыя партыі ўплываюць на яе і на палітычнае поле.

Прыклады зруху палітычнай пазіцыі

Умераная партыя Швецыі

На выбарах 2002 года Умераная партыя, найбуйнейшая ліберальна-кансерватыўная партыя Швецыі, атрымала гістарычна дрэнныя вынікі. На той момант партыя была ў апазіцыі з 1994 года, але не здолела выкарыстаць ролю апазіцыі, каб узмацніць падтрымку партыі. Пасля гэтай паразы партыя змяніла кіраўніцтва і прааналізавала сваю пазіцыю і тое, як яе ўспрымалі выбаршчыкі. Партыя знаходзілася правей на шкале «левыя — правыя», і яе не ўспрымалі як партыю для «звычайных людзей». Кіраўніцтва партыі прыйшло да высновы, што гэта трэба змяніць, калі партыя хоча пахіснуць уладу сацыял-дэмакратаў.

За некалькі гадоў партыя змяніла сваю палітыку. Яна паабяцала большую падтрымку сістэме дабрабыту, адмовілася ад ранейшых патрабаванняў паменшыць заканадаўчую абарону на рынку працы і шмат сіл уклала ў распрацоўку палітыкі, накіраванай на павелічэнне занятасці і памяншэнне беспрацоўя. На практыцы гэта часта была тая ж палітыка, што і раней, — асабліва буйныя зніжэнні падаткаў, — але яе падавалі не як спосаб павялічыць эканамічную свабоду і няроўнасць, а як спосаб стварыць больш працоўных месцаў. Партыя таксама пачала называць сябе «новай рабочай партыяй», каб падкрэсліць сваю новую пазіцыю.

Змены прывялі да хуткага росту падтрымкі, і партыя перамагла на выбарах 2006 года ў саюзе з цэнтрыстска-правымі партыямі, а потым заставалася ва ўладзе восем гадоў.

Сацыял-дэмакратычная партыя Данії

Пачынаючы з 1990-х гадоў Сацыял-дэмакратычная партыя Данії паступова рухалася да цэнтра шкалы «левыя — правыя». Гэта датычыла перадусім яе поглядаў на падаткі і сістэму дабрабыту. Гэты зрух прывёў да шэрагу палітычных пагадненняў з ліберальнымі партыямі, а да іміграцыі партыя ставілася адносна адкрыта.

Выбарчая стратэгія партыі заключалася ў тым, каб вярнуць тыя групы, сярод якіх цэнтрыстска-правыя партыі адабралі ў яе выбаршчыкаў. Гэта былі перадусім ліберальна настроеныя выбаршчыкі ў вялікіх гарадах, якія моцна цікавіліся экалагічнымі пытаннямі і іншымі пытаннямі з боку GAL на шкале GAL-TAN. У той жа час набірала сілу правапапулісцкая Дацкая народная партыя. Яна патрабавала больш жорсткай іміграцыйнай палітыкі і перацягнула да сябе вялікія групы традыцыйных выбаршчыкаў з рабочага класа, асабліва па-за вялікімі гарадамі.

На выбарах 2015 года Сацыял-дэмакратычная партыя выступіла вельмі дрэнна, і, залізаўшы раны

пасля паразы, партыя змяніла кіраўніцтва. Новай лідаркай партыі была абраная Мэтэ Фрэдэрыксэн. Таксама быў запушчаны працэс змены пазіцыі партыі. Яе іміграцыйная палітыка змянілася і зрушылася бліжэй да боку TAN на шкале GAL-TAN. І ў іншых пытаннях партыя зрушылася ў бок больш традыцыяналісцкага і нацыянальна арыентаванага погляду. У той жа час партыя пачала больш займацца традыцыйнымі сацыял-дэмакратычнымі пытаннямі дабрабыту, асабліва павышэннем пенсій. У выніку традыцыйныя выбаршчыкі з рабочага класа вярнуліся да Сацыял-дэмакратычнай партыі. У той жа час больш GAL-арыентаваныя прагрэсіўныя выбаршчыкі вялікіх гарадоў перайшлі да іншых левых партый. У выніку на выбарах 2019 года левыя ў цэлым перамаглі.

Знайдзіце сваю «чараду»

Адзін з вынікаў аналізу і працы над тым, каб пазіцыя партыі на палітычнай карце стала выразнай, у тым, што стане лягчэй знайсці і зразумець групу, якую можна назваць «чарадой» партыі. Гэта ядро выбаршчыкаў, якія адчуваюць моцную блізкасць да партыі і яе палітыкі і таму звычайна верна за яе галасуюць.

У канчатковым выніку гаворка ідзе пра ідэнтычнасць. Каб адчуваць сябе дастаткова ўпэўнена і быць гатовымі да бліжэйшых адносін з чалавекам або арганізацыяй, нам трэба адчуваць, што мы пазнаём сябе ў гэтым чалавеку ці арганізацыі, і таму адчуваць прыналежнасць. Агульныя каштоўнасці, агульныя погляды на людзей і грамадства — вось што па сутнасці прымушае людзей давяраць палітычнай партыі. Тым больш што яна будзе прадстаўляць іх каштоўнасці і меркаванні ў выбарных органах. Таму групы з пэўнымі каштоўнасцямі адчуваюць блізкасць да партый, якія ў асноўным выступаюць за тыя ж каштоўнасці. Карацей кажучы, рыбак рыбака бачыць здалёк. Ядро выбаршчыкаў партыі ў асабліва вялікай ступені падзяляе каштоўнасці і палітычныя пазіцыі партыі, і таму можна сказаць, што гэтая група адлюстроўвае асноўную пазіцыю партыі.

Дык чаму важна знайсці і ведаць ядро сваіх выбаршчыкаў? Таму што яно — электаральная база партыі. Іншыя, больш хісткія, адчувальныя і менш уцягнутыя групы могуць прыходзіць і сыходзіць, а гэтая група застаецца з партыяй. Гэтыя людзі важныя і як прыхільнікі, якія выступаюць за партыю ў размовах з людзьмі ў штодзённым жыцці, і як аснова для тых, хто робіць крок да актыўнага ўдзелу ў партыі — як сябры і выбраныя прадстаўнікі. Апошняе таксама азначае, што яны маюць большы ўплыў на палітычны профіль і пазіцыю партыі. Гэта працэс узмацнення, і трэба ўсведамляць, што сябры партыі звычайна не цалкам рэпрэзентатыўныя для ўсіх выбаршчыкаў, якія за яе галасуюць. Гэта можа мець значэнне для таго, як партыя будуе свой профіль, каб перамагаць на выбарах.

Гістарычна ядро выбаршчыкаў сацыял-дэмакратычных партый складалі рабочыя і наёмныя работнікі, якія вераць у дэмакратыю, роўнасць і салідарнасць. Часткова класавая група, якая лічыць, што для вырашэння праблем людзей і грамадства важныя супрацоўніцтва і калектыўныя дзеянні. Што свабоду мы можам стварыць толькі разам — праз салідарнасць і роўныя магчымасці ўдзельнічаць у жыцці грамадства.

Сёння ёсць і даследаванні, якія паказваюць, што выбаршчыкі часта дзеляцца на людзей, арыентаваных на супольнасць, якія вераць у палітыку, калектыўныя дзеянні і агульныя рашэнні, — і тых, хто больш верыць у індывідуальныя рашэнні. «Выбаршчыкі „мы“» супраць «выбаршчыкаў „я“»; першыя схільныя цаніць палітычную камунікацыю, якая:

- уключальная і падкрэслівае салідарнасць, бяспеку і супольнасць;
- падкрэслівае калектыўныя дзеянні для вырашэння агульных праблем;
- звернутая да ўсёй краіны і ўсяго грамадства — а не толькі да пэўных груп;
- ставіць каштоўнасці на першае месца, але звязвае іх з канкрэтнымі рашэннямі.

Тыя, хто верыць у калектыўныя дзеянні, з вялікай верагоднасцю ўваходзяць у ядро выбаршчыкаў або ў лік патэнцыйных выбаршчыкаў сацыял-дэмакратычных партый. Гэта таксама было ключавой рысай выбарчых кампаній шведскіх сацыял-дэмакратаў на працягу многіх гадоў, бо менавіта гэта было галоўнай каштоўнаснай лініяй канфлікту ў шведскай палітыцы: калектыўныя інвестыцыі ў дзіцячыя садкі, ахову здароўя, пенсіі і ўсеагульную сістэму дабрабыту — супраць нізкіх падаткаў, большага індывідуальнага выбару, большай колькасці рынкавых рашэнняў і прыватызацыі — як галоўная рухаючая сіла і мэта развіцця грамадства.

Калі партыя вызначыла сваю электаральную базу — людзей, якія пазнаюць сябе ў профілі партыі, — рухацца далей лягчэй, бо тады ў асноўным вядома, да каго, як і што партыя павінна гаварыць. Потым трэба разбіць гэта на яшчэ больш канкрэтныя групы, каб паведамляць тое, што асабліва важна для кожнай з іх. Напрыклад, адна група можа быць сем'і з дзецьмі, другая — пенсіянеры, трэцяя — маладыя дарослыя. Пра тое, як рабіць гэтую працу, вы можаце прачытаць у наступным раздзеле гэтага модуля.

ФАКТЫ

Сувязь паміж ідэнтычнасцю, профілем і вобразам партыі

Профіль партыі — тое, як яна хоча прадстаўляць сябе вонкі, — павінен, як мы бачылі, быць цесна звязаны з яе ідэнтычнасцю і каштоўнасцямі, якія партыя мае ўнутры (тым, як партыя бачыць сябе і чаго яна хоча), каб працаваць і быць выразным. Далей, мэта ў тым, каб вобраз партыі, які склаўся ў грамадстве, быў блізкі да гэтага профілю.

Калі праца над профілем партыі не звязаная з яе ідэнтычнасцю, вобраз партыі становіцца невыразным і супярэчлівым. Ён не грунтуецца на каштоўнасцях і дзеяннях партыі.

Калі профіль не звязаны з існым вобразам партыі, то для людзей гэта занадта вялікі крок, прынамсі ў кароткай перспектыве, і камунікацыя партыі не будзе выклікаць даверу.

Калі праца над профілем партыі не звязаная ні з тым, як партыя бачыць сябе, ні з яе грамадскім вобразам, то ёй будзе вельмі цяжка праясніць і данесці пазіцыю і пасланні партыі. У добрай камунікацыі ўсе гэтыя элементы ўзаемазвязаныя. Каб усё добра працавала, трэба дасягнуць цэнтра схемы або знаходзіцца ў ім, бо менавіта там вобраз партыі ў вачах выбаршчыкаў злучаецца з ідэнтычнасцю партыі і жаданым профілем.



Будуем узгоднены профіль разам.

Як мы бачылі, пазіцыянаванне і пабудова профілю ў канчатковым выніку — гэта пра тое, каб атрымаць і замацаваць за сабой выразную пазіцыю ў свядомасці людзей. Пра тое, каб заваяваць давер людзей — да вашай палітыкі і бачання грамадства — і іх галасы, каб кіраваць краінай ці муніцыпалітэтам. Пра тое, каб паказаць, хто вы і чаго хочаце. Пра камунікацыю, заснаваную на вашай палітычнай пазіцыі і асноўных каштоўнасцях. Спроба пабудаваць профіль, які гэтага не ўлічвае, будзе менш эфектыўнай. У лепшым выпадку яна створыць неяснасць і абыякавасць, у горшым — блытаніну і недавер.

Профіль партыі не ствараецца за адну ноч. Ён фармуецца і будуецца з часам — у адносінах да мэтавых груп і апанентаў, на аснове каштоўнасцяў і палітыкі партыі. У дэмакратычнай партыі асабліва важна, каб пазіцыя грунтавалася на рашэннях, прынятых у дэмакратычнай базавай структуры. Гэта азначае, што яе варта прапрацаваць унутры партыі, каб яна мела шырокую падтрымку. Выбраныя прадстаўнікі і сябры партыі павінны адчуваць, што яны ўдзельнічалі ў прыняцці рашэння пра тое, што паведамляць і чаму. Яны павінны бачыць сувязь паміж пазіцыяй, палітыкай і пасланнямі. Камунікацыя партыі ў канчатковым выніку грунтуецца на камандзе. Кожны і кожная павінны адчуваць сябе ўцягнутымі і здольнымі цягнуць у адным кірунку. Каб гэтага дасягнуць, патрэбная выразная ўнутраная камунікацыя пра тое, што, як і каму вы ў асноўным збіраецеся паведамляць. Ключавую ролю адыгрываюць кіраўнікі партыі: яны вядуць гэтую працу, уцягваюць сяброў партыі і ўвасабляюць партыю і яе пазіцыю ў знешняй камунікацыі партыі.

Таксама трэба пастаянна выяўляць профіль партыі і рабіць яго канкрэтным у форме захапляльных пасланняў і наратываў, заснаваных на пазіцыі, якую партыя займае або імкнецца заняць. Палітычнае лідарства — гэта пра тое, каб заваяваць давер людзей на кіраванне, — давер да таго, што ваша партыя лепш за іншых здольная адказаць на выклікі і скарыстаць магчымасці будучыні. Таму эфектыўны спосаб данесці ключавыя пасланні партыі пра развіццё грамадства — пабудаваць камунікацыю як «наратыў». Так людзям лягчэй убачыць агульную карціну, і каштоўнасці партыі перадаюцца пераканаўча. У свой наратыў можна ўбудаваць і кантраст з апанентамі, а таксама выбар, перад якім цяпер стаіць грамадства. Таму ў наступным раздзеле мы падрабязней разгледзім камунікацыю, заснаваную на каштоўнасцях, і стварэнне наратываў і пасланняў на аснове пазіцыі партыі.

Усё паведамляе

Для палітычнай партыі натуральна засяроджвацца перадусім на канкрэтнай палітыцы. На палітыцы ў мясцовых, рэгіянальных і нацыянальных парламентах. На дыскусіях, дэбатах і рашэннях ва ўнутранай арганізацыі партыі. Мы думаем, што менавіта гэта трэба паведамляць шырокай супольнасці, каб павялічыць падтрымку партыі. Таму мы плануем стратэгіі, ствараем пасланні і ажыццяўляем камунікацыю. Але не толькі гэта паказвае, што такое партыя і за што яна выступае.

Усё, што робіць партыя, бачыць шырокая супольнасць: як яна расстаўляе прыярытэты, як распрацоўваецца палітыка, як партыя паводзіць сябе і як яна выказваецца. Калі, напрыклад, партыя прытрымліваецца лініі, што падаткі важныя для фінансавання сістэмы дабрабыту, а потым высвятляецца, што адзін з кіраўнікоў партыі ўхіляўся ад падаткаў, гэта ўплывае на вобраз падатковай палітыкі партыі і на давер да яе. Калі партыя хоча стварыць вобраз энергічнай і вартай даверу альтэрнатывы для кіравання краінай, гэты вобраз можа цалкам разбурыцца, калі высветліцца, што ў партыі сур'ёзныя ўнутраныя канфлікты і сваркі. Варта таксама адзначыць, што асаблівае значэнне мае выбар кіраўнікоў. Іх паходжанне, жыццёвыя абставіны і стыль кіравання ў вялікай ступені будуць прадстаўляць і «ўвасабляць» партыю.

Але гаворка таксама пра тое, як вы камунікуеце на практыцы штодня, — напрыклад, якой мовай вы карыстаецеся, якія каналы выбіраеце, якія выявы падбіраеце і якая ў вас візуальная ідэнтычнасць. Варта прадумаць танальнасць вашай камунікацыі. Танальнасць — гэта пра тое, як мы нешта кажам. Не што мы кажам. А якімі словамі мы выказваем свае пасланні, перадаём аргументы і расказваем свае наратывы. І пра тое, што гэта павінна быць звязана з пасланнем. Калі, напрыклад, партыя хоча выглядаць вельмі арыентаванай на будучыню, але не прысутнічае ў сацыяльных сетках, гэтае пасланне не будзе выклікаць даверу. Каб профіль партыі быў выразным і жывым, усё павінна быць звязана з пазіцыяй партыі — з каштоўнасцямі, поглядамі і пасланнямі, якія вы імкнецеся перадаць.

Трэба рабіць тое, што прапаведуеш. Людзі па-за партыяй павінны адчуваць, што партыя паслядоўная і вартая даверу.

Важныя рысы і характарыстыкі жывога профілю партыі

Акрамя выразнай, прывабнай палітычнай пазіцыі, выбаршчыкам часта трэба бачыць у жывым профілі партыі некаторыя базавыя рысы і характарыстыкі. Напрыклад, паспяховыя партыі ў Швецыі павінны ўспрымацца як:

- выразныя,
- кампетэнтныя,
- энергічныя,
- арыентаваныя на будучыню.

Выбаршчыкам важна ведаць, якія мэты ў партыі, і бачыць, што партыя разумее развіццё грамадства і сацыяльныя праблемы і што ў яе ёсць энергія і здольнасць рэальна ажыццявіць сваю палітыку. Калі шведская Сацыял-дэмакратычная партыя перамагала на выбарах, выбаршчыкі ў вялікай ступені бачылі ў ёй менавіта гэтыя рысы. Пытанні падпарадкаваныя наратыву, а наратыў у значнай ступені — пра кампетэнтнасць.

Але ёсць і «мяккія» каштоўнасці. Гаворка не толькі пра тое, каб заваяваць як мага больш розумаў, але і сэрцаў. Мы не адчуваем ніякай сувязі з партыямі — або людзьмі, — якія ўспрымаюцца як халодныя, уладалюбівыя, самаўпэўненыя ўсёзнайкі. Партыі таксама павінны ўспрымацца як прысутныя, адкрытыя і здольныя слухаць. Гэта асабліва важна для таго, каб партыйная арганізацыя магла прыцягваць новых сяброў і прыхільнікаў, а таксама ствараць давер і будаваць адносіны з групамі выбаршчыкаў. Адзін са спосабаў уключыць патрэбныя рысы — прааналізаваць і вырашыць, якія рысы, пачуцці і эмацыйныя рухавікі найлепш адлюстроўюць асобу і пазіцыю партыі, а потым свядома працаваць над тым, каб перадаваць іх у камунікацыі партыі.

Важна быць бачнымі і прысутнымі

Як мы адзначалі, хуткага рашэння, каб стварыць і падтрымліваць профіль партыі, не існуе. Уяўленне людзей пра партыю і іх стаўленне да яе фармуюцца доўга, і гэта патрабуе паслядоўнай, згуртаванай супольнай працы ў партыі. Партыя і яе прадстаўнікі павінны быць адкрытымі да людзей, бачнымі і прысутнымі ў штодзённым жыцці людзей. Асабліва праз актыўную і свядомую працу над тым, каб быць бачнымі ў масмедыя, у сацыяльных сетках і ў іншых каналах масавай камунікацыі. Аднак гэта ніколі не заменіць мясцовай, непасрэднай прысутнасці партыі.

Партыя, якую відаць толькі праз апасродкаваныя каналы, па вызначэнні будзе ўспрымацца ў свядомасці выбаршчыкаў як нешта больш абстрактнае. Таму нішто не заменіць асабістага ўзаемадзеяння. Тут важную ролю адыгрывае мясцовая арганізацыя, бо жывы профіль у значнай ступені будуецца праз штодзённыя сустрэчы з людзьмі: у мясцовым супермаркеце, у цэнтры горада або на сходах клубаў і суполак, у школах і на працоўных месцах. Дзякуючы гэтым сустрэчам прадстаўнікоў і сяброў партыі ўспрымаюць як частку мясцовай супольнасці, а не як абстрактную частку тых, хто мае ўладу ў грамадстве. Яны становяцца «звычайнымі» людзьмі, якім давераны прадстаўляць мясцовую супольнасць. Такія адносіны ствараюць з людзьмі сувязі, якіх не могуць стварыць кантакты праз медыя ці іншыя каналы. Гэта асабліва важна для партыі, якая хоча быць дэмакратычнай партыяй народнага руху.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму важна актыўна працаваць над тым, як партыю бачаць выбаршчыкі і грамадства ў цэлым?
- Што можна назваць адметнымі рысамі эфектыўнага, моцнага профілю палітычнай партыі? Як гэта выглядае на практыцы і да чаго гэта, у сваю чаргу, вядзе?
- Які вобраз нашай партыі склаўся ў выбаршчыкаў? Ці адпавядае ён таму, якімі мы ў партыі хочам выглядаць?
- Што разумеюць пад «пазіцыяй» партыі? Што гэта такое на практыцы і чаму важна пра яе ведаць?
- Што вызначае пазіцыю партыі? Якую ролю адыгрываюць ідэалогія, каштоўнасці і практычная палітыка партыі? Якія яшчэ фактары на яе ўплываюць?
- Якая пазіцыя спрыяльная, а якая не? Што на яе ўплывае і як яна суадносіцца з іншымі партыямі?
- Як партыя можа замацаваць і праясніць сваю пазіцыю? Што важна ўлічыць, каб дасягнуць поспеху? Якія межы гэтай працы?
- Якую пазіцыю займае наша партыя ў палітычным ландшафце? Якія галоўныя фактары яе вызначаюць? Як мы можам ацэньваць яе і паслядоўна яе прытрымлівацца?
- Для палітычнай партыі натуральна засяроджвацца перадусім на канкрэтнай палітыцы і звязаных з ёй пасланнях. Якія іншыя фактары і дзеянні паказваюць, што такое партыя і за што яна выступае?
- Якія рысы і характарыстыкі важныя для жывога, паспяховага профілю партыі сярод выбаршчыкаў у нашым уласным палітычным кантэксце?
- Што гэта азначае для таго, як мы на практыцы камунікуем з выбаршчыкамі і якой танальнасці прытрымліваемся?
- Профіль і пазіцыя партыі не ўзнікаюць за адну ноч. Што патрэбна, каб партыя на практыцы паспяхова звярталася да людзей і будавала свой профіль?
- Якая роля масмедыя, сацыяльных сетак і іншых каналаў масавай камунікацыі? Ці ўдаецца нам сёння звяртацца да людзей так, як мы хочам?
- Якое значэнне маюць нашы намаганні быць бачнымі і прысутнымі на мясцовым узроўні ў штодзённым жыцці людзей?
- Як нам зрабіць так, каб праца партыі з людзьмі была камандная праца? Што патрэбна, каб кожны і кожная ў партыі адчувалі сябе ўцягнутымі, адказнымі і матываванымі цягнуць у адным кірунку?
- Як працуе стратэгічная камунікацыя нашай партыі? Што ў ёй атрымліваецца добра, а што трэба развіваць і паляпшаць у першую чаргу?

8 Выхад да людзей. фармаванне парадку дня і адвакацыя

Палітычныя партыі ўвесь час імкнуцца дасягнуць людзей і паўплываць на грамадскую думку. Партыі, якая сур'ёзна хоча задаваць парадак дня ў грамадскай дыскусіі і здабываць падтрымку для сваёй палітыкі, трэба працаваць са сваімі камунікацыямі стратэгічна і паслядоўна. Ёй трэба аналізаваць грамадскую дыскусію, выразна вызначыць свае мэтавыя групы, прыстасоўваць камунікацыю так, каб яна сапраўды даходзіла да гэтых груп, і ўцягваць у гэтую працу ўсю сваю арганізацыю.

ЧАМУ ПАРАДАК ДНЯ ВАЖНЫ?	140
ВЫЗНАЧЦЕ МЭТАВЫЯ ГРУПЫ ПАРТЫІ І ПАЗНАЁМЦЕСЯ З ІМІ	142
ПРЫСТАСОЎВАЙЦЕ КАМУНІКАЦЫЮ, КАБ ДАСЯГНУЦЬ СВАІХ МЭТАВЫХ ГРУП	148
ЗНАЧЭННЕ ВАШАЙ ПАРТЫЙНАЙ АРГАНІЗАЦЫІ	153
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	153



ПЕРШАМАЙСКАЕ ШЭСЦЕ РАБОЧЫХ НА СЕНАЦКАЙ ПЛОШЧЫ Ў ХЕЛЬСІНКІ, 1 МАЯ 1912 ГОДА

Чаму парадак дня важны?

Каб зразумець, як эфектыўна ўплываць на грамадскую думку, варта пачаць з аналізу таго, што насамрэч уплывае на каштоўнасці і погляды людзей.

Раннія даследаванні ўплыву сродкаў масавай інфармацыі часта прыходзілі да высновы, што пасланне, якое перадаюць СМІ — тады гэта былі пераважна газеты і радыё, — непасрэдна ўплывае на тое, што людзі думаюць пра палітычныя пытанні. Калі, напрыклад, газета пісала, што падаткі — гэта дрэнна, і аўтар добра аргументаваў сваю пазіцыю, лічылася, што многія чытачы пачынаюць думаць гэтак жа. Добрая аргументацыя, вядома, важная для фармавання грамадскай думкі. Заўсёды важна мець добрае пасланне, сфармуляванае з рытарычным майстэрствам. Але гэтага рэдка бывае дастаткова. Трэба глыбей разабрацца, як дзейнічаюць камунікацыя і адвакацыя (абарона інтарэсаў), і з часам даследчыкі медыя ўсё часцей прыходзяць да высновы, што іх галоўны эфект — у тым, што яны задаюць парадак дня палітычнай дыскусіі.

«Парадак дня» — гэта тэмы і сферы, пра якія мы пераважна гаворым. У газетах, на радыё і тэлебачанні, у сацыяльных сетках і ў палітычных размовах з людзьмі вакол нас.

Чаму гэта так важна? Даследаванні паказваюць, што гэта, у сваю чаргу, уплывае на нашы погляды і каштоўнасці. Возьмем прыклад. На прэзідэнцкіх выбарах 2020 года прэзідэнт ЗША Дональд Трамп хацеў, каб дыскусія вялася пра іміграцыю, або, як сказаў бы ён сам, пра «пагрозу з боку іміграцыі». Ён таксама хацеў, каб палітычная дыскусія ішла пра сына Джо Байдэна, якога ён спрабаваў выставіць карупцыянерам, і пра левае крыло Дэмакратычнай партыі, якое, на думку Трампа, ператварыла ўсю партыю ў сацыялістычную. Байдэн, са свайго боку, хацеў гаварыць пра тое, як ЗША спраўляюцца з крызісам каранавіруса, пра эканамічную няроўнасць і пра тое, як Трамп выконваў абавязкі прэзідэнта.

Партыя, якой удаецца паставіць свае тэмы на першае месца ў парадку дня, атрымлівае перавагу ў вачах выбаршчыкаў. Усё насамрэч даволі проста. Калі палітычная дыскусія ідзе пра іміграцыю, яна прывядзе да іншых высноў, чым калі яна ідзе пра эканамічную няроўнасць. Іншымі словамі, для партыі справа ў тым, каб уплываць на парадак дня так, каб палітычная дыскусія вялася пра тыя пытанні, пра якія яна хоча гаварыць.

Як уплываць на парадак дня

Прычыны, чаму пэўнае пытанне або сфера палітыкі апыняецца на першым месцы ў парадку дня, бываюць розныя. Часам змяняецца сама рэальнасць. Буйныя прыродныя катастрофы, фінансавыя крызісы або аварыі з вялікай колькасцю ахвяр. Усё гэта прыклады таго, як змяняецца палітычная дыскусія, калі ў грамадстве адбываецца штосьці вялікае. У такой сітуацыі партыя мусіць прааналізаваць, як новыя абставіны ўплываюць на яе наратыў і пасланне.

Добры прыклад гэтага — пандэмія каранавіруса, якая пачалася ў 2019 годзе. Такія радыкальныя глабальныя змены могуць азначаць, што галоўныя тэмы партыі хутка адыходзяць на другі план і партыі даводзіцца перагледзець свае прыярытэты. Калі пасланне партыі было пра скарачэнне беспрацоўя, а пандэмія ставіць у цэнтр увагі ахову здароўя, партыі будзе цяжка данесці свой парадак дня. Але пандэмія таксама моцна б'е па занятасці, таму партыя можа лёгка перабудаваць сваё пасланне так, каб яно працавала ў новым клімаце дыскусіі. Галоўнае пасланне можа застацца тым самым, але яго трэба змяніць, каб яно не выглядала састарэлым. У такой сітуацыі немагчыма паўплываць на тое, што мы гаворым пераважна пра пандэмію, але можна паўплываць на тое, як мы пра пандэмію гаворым. Іншымі словамі, партыя, якая хоча ўплываць на парадак дня і такім чынам фармаваць грамадскую думку ў адпаведнасці са сваім светапоглядам і сваёй палітыкай, павінна навучыцца добра фармуляваць праблему ў публічнай дыскусіі. Якія пытанні ставяцца і праз якую прызму на іх глядзяць.

Партыі, якая хоча ўплываць на палітычны парадак дня ў доўгатэрміновай перспектыве, патрэбна і доўгатэрміновая стратэгія. Ёй патрэбныя добра распрацаваная праграма; дзейсныя, эфектыўныя стратэгіі і камунікацыйныя планы; а таксама грунтоўная праца, каб умацаваць сеткі вакол партыі і дамагчыся, каб больш людзей гаварылі пра пытанні, якія партыя лічыць прыярытэтнымі. Вось некалькі прыкладаў метадаў, з дапамогай якіх партыя можа ўплываць на парадак дня і выкарыстоўваць яго:

1 Сачыце за падзеямі і плануйце наперад

Партыя, якая добра збірае і аналізуе інфармацыю, адсочвае тэндэнцыі і змены, павялічвае свае шанцы быць на крок наперадзе, распрацоўваць палітыку, скіраваную ў будучыню, і браць ініцыятыву, каб задаваць парадак дня і тон бягучага грамадскага наратыву. Вымярайце і аналізуйце змены ў грамадскай думцы і сярод выбаршчыкаў. Сачыце за тэндэнцыямі ў эканоміцы, ацэньвайце рызыкі і магчымасці. Тады вы зможаце дзейнічаць на апярэджанне, а не толькі рэагаваць на тое, што адбываецца.

2 Не адыходзьце занадта далёка ад прыярытэтаў выбаршчыкаў

Важна, каб палітычны кірунак партыі вызначалі прыярытэты яе сяброў. Але партыі, якая хоча ўдзельнічаць у фармаванні парадку дня, таксама важна не адыходзіць занадта далёка ад галоўных пытанняў, што хвалююць шырокае кола выбаршчыкаў. Інакш партыю могуць успрымаць як замкнёную ў сабе і адарваную ад жыцця. Важна ведаць, што найбольш непакоіць выбаршчыкаў і што, на іх думку, у грамадстве не так. Пытанні, якія ўздымае партыя, павінны здавацца важнымі многім, а не толькі самым актыўным у партыі.

3 Якія пытанні «належаць» партыі?

Ва ўсіх палітычных сістэмах выбаршчыкі па-рознаму ацэньваюць, наколькі моцныя або «добрыя» розныя партыі ў розных пытаннях. Адна партыя карыстаецца найбольшым даверам выбаршчыкаў у эканамічнай палітыцы, іншая — у ахове здароўя або ў здольнасці ствараць новыя працоўныя месцы. Партыі цяжэй задаваць парадак дня ў пытанні, у якім выбаршчыкі бачаць яе другой або трэцяй. Цяжка кінуць выклік партыі, якой выбаршчыкі давяраюць у гэтым пытанні найбольш. Калі ж лідар — вы, значна прасцей кіраваць дыскусіяй па гэтых пытаннях. Вядома, умацаваць пазіцыю партыі ў пэўным пытанні таксама магчыма, але для гэтага патрэбныя грунтоўная, старанна прадуманая распрацоўка палітыкі і выразная камунікацыя. Аднак на гэта можа спатрэбіцца час, і часам разумней шукаць канфлікту ў тых сферах, якія ўжо «належаць» партыі і пра якія яна хоча гаварыць.

Разумна таксама вывучаць змены ў грамадскай думцы. Калі грамадская думка і парадак дня змяняюцца, давер выбаршчыкаў можа істотна перамяшчацца, і могуць з'явіцца магчымасці засяродзіцца на іншых пытаннях, чым тыя, што дамінавалі да гэтага часу. Таму важна не толькі мець адну або некалькі сфер палітыкі, у якіх партыя карыстаецца вялікім даверам выбаршчыкаў. Буйнейшым, больш уплывовым партыям таксама трэба быць шырэйшымі і замацаваць за сабой некалькі найбольш прыярытэтных сфер палітыкі, каб завяваць грамадскую думку і выйграць выбары, а меншым партыям разумна спачатку паспрабаваць стаць партыяй, якой найбольш давяраюць у адным з важнейшых пытанняў.

4 Будзьце засяроджаныя і расстаўляйце прыярытэты

Вырашыце, якія пытанні вы хочаце зрабіць прыярытэтнымі, і трымайцеся іх. Партыя, якая спрабуе рабіць мноства хадоў ва ўсіх сферах палітыкі па ўсім палітычным спектры, не расстаўляючы прыярытэтаў, лёгка можа выглядаць невыразнай і расфакусаванай. Калі ўсё падаецца аднолькава важным, ёсць рызыка, што ніхто так і не атрымае цэласнага ўяўлення пра тое, чаго партыя хоча. Захоўвайце пасланні партыі на працягу доўгага часу — адвакацыя патрабуе пастаяннага паўтарэння пасланняў, каб яны дайшлі да адрасата. Нават калі ўнутры партыі вам ужо надакучылі гэтыя пасланні, шырокаму грамадству звычайна трэба крыху больш часу, каб пачаць іх успрымаць і разумець.

5 Выкарыстоўвайце медыйную логіку сабе на карысць

Паколькі масавыя медыя і сацыяльныя сеткі ў значнай ступені фармуюць палітычны парадак дня, партыя можа шмат выйграць, калі ведае, як гэтыя медыя працуюць, і выкарыстоўвае іх сабе на карысць. Нават невялікія партыі, якім выбаршчыкі не давяраюць больш за іншых ні ў адным палітычным пытанні, могуць дамагчыся, каб вялікая колькасць людзей гаварыла пра іх ключавыя тэмы, калі ўмела карыстаюцца медыйнай логікай. Пра медыйную логіку мы падрабязней напішам у наступным раздзеле.

6 Знайдзіце лідараў думак у паўсядзённым жыцці

Ва ўсіх грамадствах ёсць групы і асобныя людзі, якія больш дасведчаныя і больш зацікаўленыя ў тым, каб уплываць на людзей вакол сябе. Хутчэй за ўсё, вы ведаеце, хто яны, у сваім паўсядзённым жыцці. Тыя, хто любіць пагаварыць пра палітыку з калегамі на працы, магчыма, настаўнікі ў школе або тыя, хто актыўны ў іншых клубах, суполках і арганізацыях. Партыя, якой удаецца данесці да гэтых людзей сваю камунікацыю і зрабіць іх сваімі амбасадарамі, мае больш шанцаў удзельнічаць у фармаванні парадку дня. Многія з найбольш паспяховых змен у парадку дня палітычнай размовы пачыналіся са стратэгіі, скіраванай на тое, каб змяніць парадак дня менавіта гэтых груп і людзей.

7 Уцягвайце сяброў партыі, прыхільнікаў і сеткі

Сябры партыі, актывісты і адданыя прыхільнікі заўсёды важныя для здольнасці партыі ўплываць на грамадскую дыскусію. Партыя павінна імкнуцца мець шмат кантактаў з людзьмі, арганізацыямі, прадпрыемствамі і іншымі групамі. Не варта недаацэньваць прамыя і ўскосныя кантакты. Даследаванні паказваюць, што ваша здольнасць уплываць у паўсядзённым жыцці, праз свае сацыяльныя сеткі, распаўсюджваецца на тры ступені сацыяльнага аддалення ад вас. Вы размаўляеце з кімсьці, хто, у сваю чаргу, размаўляе з кімсьці, хто... і гэтак далей. Тры ступені — можа, гэта гучыць не надта ўражліва. Але тады варта памятаць, што, паводле даследаванняў, паміж усімі людзьмі на планеце ўсяго шэсць ступеняў аддалення. Калі ў вас, скажам, трыццаць сяброў, на якіх вы ўплываеце, а ў кожнага з іх — столькі ж, і гэтак далей, то праз тры ступені вы дасягаеце 27 000 чалавек. Уявіце сабе сілу

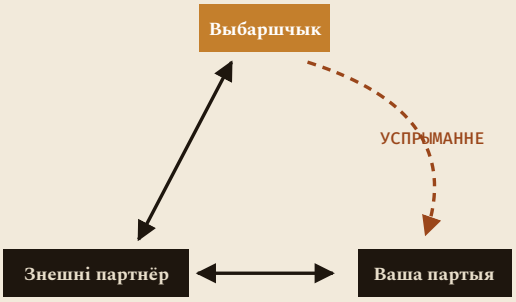
некалькіх тысяч актыўных людзей з бліжэйшага асяроддзя партыі, якія выступаюць амбасадарамі яе парадку дня і пасланняў!

ФАКТЫ

Супрацоўнічайце з іншымі ўдзельнікамі грамадскага жыцця і блізкімі сябрамі

Адна з эфектыўных формаў адвакацыі — супрацоўніцтва з іншымі ўдзельнікамі грамадскага жыцця. Гэта могуць быць прафсаюзы, групы інтарэсаў у розных сферах або асобныя кампаніі і лідары думак. Стратэгічнае супрацоўніцтва і адносіны эфектыўныя ў тым ліку таму, што вы аб'ядноўваеце рэсурсы і атрымліваеце доступ да каналаў і сетак сваіх партнёраў. І яны часта могуць дапамагчы ўмацаваць давер да партыі ў той сферы, у якой самі дзейнічаюць.

Гэта ўплывае на брэнд партыі ў шырэйшым кантэксце. Калі партыю бачаць побач з гэтымі партнёрамі або яны звяртаюць на яе ўвагу, пазітыўны вобраз партнёра ў шырокім грамадстве ў пэўнай ступені пераходзіць на партыю. Гэта асабліва важна, калі партыя сутыкаецца з цяжкасцямі ў пэўнай сферы або калі яе мала ведаюць у яе мэтавых групах. У такім выпадку старанна прадуманае супрацоўніцтва можа хутка павялічыць пазнавальнасць партыі і «зарадзіць» яе вобраз дзякуючы гэтаму супрацоўніцтву.



Вызначце мэтавыя групы партыі і пазнаёмцеся з імі

У прынцыпе, партыі павінны быць адкрытыя да камунікацыі з усімі грамадзянамі. Аднак, як мы бачылі ў папярэдняй частцы, любая камунікацыя адбываецца на ўмовах таго, хто яе атрымлівае. Таму важна ўмець прыстасоўваць камунікацыю так, каб яна дасягала сваёй мэтавай аўдыторыі. Акрамя таго, палітычны профіль партыі прывабіць не ўсіх. Гэта прымушае партыю рабіць выбар. Гэта неад'емная частка правілаў дэмакратычнай гульні. Ніхто не можа спадабацца ўсім. Калі спрабаваць гэта зрабіць, у выніку не дасягнеш нікога, бо ніхто не адчувае, што такая камунікацыя — або палітыка — звернутая да яго ці яго прываблівае. Да таго ж, калі межы паміж партыямі знікаюць, выбаршчыкі пазбаўляюцца магчымасці выбіраць паміж выразнымі альтэрнатывамі. Калі вы хочаце быць выразнымі, актуальнымі і цікавымі, давядзецца адмовіцца ад таго, каб дасягнуць некаторых груп. Таму важна вызначыць прыярытэтныя мэтавыя групы партыі. Аналіз мэтавых груп можа складацца з некалькіх крокаў. Першы з іх — зразумець выбаршчыкаў у цэлым.

Каштоўнасці і перакананні

У папярэдняй частцы мы гаварылі пра тое, як важна знайсці сваю «чараду» — лаяльнае ядро выбаршчыкаў, якія ў вялікай ступені атаясамліваюць сябе з каштоўнасцямі і палітычным профілем партыі і спачуваюць ім. Гэта важны пункт адліку. Аднак, каб павялічыць сваю падтрымку і долю галасоў — і выйграць выбары, — партыі звычайна трэба пашыраць сваю выбарчую базу далей.

Шырэйшы аналіз мэтавых груп азначае, што трэба зразумець усю сукупнасць выбаршчыкаў і вырашыць, каго вы хочаце паспрабаваць дасягнуць. Тут таксама выразную ролю адыгрываюць атаясамліванне і агульныя каштоўнасці. Прасцей дасягнуць тых, хто падзяляе каштоўнасці партыі і ставіцца да яе адкрыта і з цікаўнасцю, і паўплываць на іх. Амерыканскія палітычныя кансультанты і аўтары Дэвід Морэй і Скот Мілер стварылі для апісання гэтага наступную мадэль:

НЕГАТЫЎНАЕ СТАЎЛЕННЕ

Цвёрдыя праціўнікі

Мяккія праціўнікі

Нерашучыя

Мяккія прыхільнікі

Цвёрдыя прыхільнікі

ПАЗІТЫЎНАЕ СТАЎЛЕННЕ

- **Цвёрдыя праціўнікі:** тыя, хто зусім не падзяляе каштоўнасцей партыі і таму ў любым выпадку прагаласуе за іншую партыю, хутчэй за ўсё — за галоўнага апанента партыі. Кампанія або камунікацыйная стратэгія не павінна імкнуцца пераканаць гэтую групу, бо зрабіць гэта вельмі цяжка. Аднак важна прааналізаваць, як людзі з гэтай групы

могуць адрэагаваць на вашу камунікацыю, якія ў яе самыя моцныя аргументы і як гэтыя аргументы ўплываюць на іншыя групы выбаршчыкаў. Падчас выбараў гэта часта актывісты, якія настройваюць грамадскую думку супраць вашай партыі.

- **Мяккія праціўнікі:** гэтыя людзі сімпатызуюць вашым апанентам і, хутчэй за ўсё, прагаласуюць за іх, але ў іх няма такой каштоўнаснай перакананасці, як у папярэдняй групы. Яны могуць не пайсці галасаваць, калі будзе дрэннае надвор'е, або па нейкай іншай прычыне. Важна не камунікаваць так, каб актывізаваць гэтую групу. Акрамя таго, не варта траціць занадта шмат сіл на тое, каб накіроўваць на гэтую групу пасланні і камунікацыю ў спробе пераканаць яе змяніць партыю. Гэта рэдка ўдаецца.
- **Нерашучыя:** вялікая група выбаршчыкаў, якія не ўпэўненыя, як будуць галасаваць або якой партыі яны найбольш сімпатызуюць. Ва многіх краінах гэтая група расце, бо людзі ўсё менш атаясамліваюць сябе з палітычнымі партыямі.

Большасць палітычных кампаній — гэта пошук і пераконванне выбаршчыкаў, якія яшчэ не вызначыліся і лічаць, што добрая палітыка ёсць у некалькіх партый. У выбарчых кампаніях менавіта на іх часта скіраваныя асноўныя намаганні партый, і на тое, каб атрымаць гэтыя галасы, ідзе шмат рэсурсаў. Аднак гэтыя выбаршчыкі зменлівыя, і на наступных выбарах іх лёгка страціць.

- **Мяккія прыхільнікі:** калі «чарада» партыі — гэта тое самае, што «цвёрдыя прыхільнікі», то, вядома, на вашым баку ёсць і група прыхільнікаў, крыху менш перакананых. Яны, хутчэй за ўсё, прагаласуюць за вашу партыю, але яшчэ не цалкам упэўненыя.

Як і на нерашучых выбаршчыкаў, кампаніі часта скіраваныя на гэтую групу, і важна замацаваць яе падтрымку і мабілізаваць яе. Паводле даследаванняў, перавесці гэтую групу ў цвёрдыя прыхільнікі ў шэсць разоў прасцей, чым перавесці нерашучых выбаршчыкаў у мяккія прыхільнікі. Знаходзіць і дасягаць гэтых людзей і ператвараць мяккіх прыхільнікаў у цвёрдых важна для ўсіх партый.

- **Цвёрдыя прыхільнікі:** вельмі лаяльныя прыхільнікі і выбаршчыкі, якіх тым не менш не варта ўспрымаць як належнае. У канчатковым выніку яны неабходныя для поспеху партыі — не ў апошнюю чаргу таму, што могуць дапамагчы прыцягнуць прыхільнікаў і выбаршчыкаў з груп мяккіх прыхільнікаў і нерашучых.

Цікавасць і веды

Яшчэ адзін спосаб падзяліць выбаршчыкаў на групы — паводле іх цікавасці да палітыкі і ведаў пра палітыку і палітычныя пытанні. Як правіла, прасцей дасягнуць лепш інфармаваных і больш зацікаўленых, але, у залежнасці ад абранай партыяй стратэгіі, найважнейшай мэтавай групай для яе камунікацыі могуць аказацца якраз найменш зацікаўленыя. Піраміда ніжэй паказвае агульны, адносны падзел на групы паводле цікавасці людзей да палітыкі, які дзейнічае ў большасці грамадстваў свету. Лічбы могуць адрозніваца на некалькі адсоткаў у той ці іншы бок, у залежнасці ад таго, дзе дзейнічае партыя. Важныя агульная карціна і прынцыпы.



На вяршыні піраміды — людзі, якія вельмі цікавяцца палітыкай: гэта частка іх ладу жыцця. Яны часта непасрэдна зацікаўленыя ў адвакацыі і ў выніках выбараў, бо ад гэтага можа залежаць і іх праца. Гэтая група складае прыкладна 1 працэнт насельніцтва, і ў яе ўваходзяць палітычныя лідары, актывісты і іншыя ўдзельнікі палітычнага жыцця, якія траціць шмат часу на палітычную працу і кампаніі, або палітычныя аналітыкі, якія зарабляюць на жыццё каментаваннем палітычных падзей. Гэтыя людзі будуць слухаць кожнае слова, якое кажа ваша партыя, незалежна ад таго, наколькі складана яна гэта падае.

Наступны сегмент — людзі, якія ўскосна вельмі цікавяцца палітыкай. Яны складаюць каля 9 працэнтаў насельніцтва. Гэта шырокая група, у якую ўваходзяць сябры палітычных партый, арганізацый грамадзянскай супольнасці, а таксама супрацоўнікі дзяржаўных ведамстваў і іншых публічных устаноў, якіх змены ў палітыцы могуць закрануць непасрэдна. Гэтая група таксама вельмі цікавіцца тым, што вы скажаце.

Наступная група — добра інфармаваныя грамадзяне, якія складаюць каля 15 працэнтаў насельніцтва. Да яе належаць усе, хто любіць чытаць не толькі самыя

кідкія загалоўкі і сочыць за тым, што адбываецца ў грамадстве. Гэта, напрыклад, журналісты і настаўнікі, але не толькі людзі гэтых прафесій: добра інфармаваных грамадзян можна знайсці амаль у любой сацыяльнай групе. Яны цікавяцца тым, што кажуць партыі, і пастараюцца даведацца крыху больш пра вашу партыю і яе палітыку амаль незалежна ад таго, як вы падаеце свае пасланні.

Тры верхнія групы піраміды часта ведаюць, за што галасуюць, і звычайна ўжо маюць палітычную пазіцыю, якая наўрад ці моцна зменіцца ў залежнасці ад таго, як камунікуе партыя. Тут ёсць сувязь з тымі групамі з папярэдняй каштоўнаснай мадэлі, якія цяжэй зрушыць і якія з'яўляюцца прыхільнікамі розных палітычных партый. Разам яны складаюць толькі каля чвэрці насельніцтва, але паколькі яны такія актыўныя і ўцягнутыя, яны часта ўплываюць на грамадскую дыскусію і грамадскую думку, а праз гэта — на палітычны кірунак і камунікацыю партый. Аднак менавіта наступная, найбольшая група піраміды вызначае, выйграюць партыі выбары ці прайграюць.

Гэта звычайныя грамадзяне, якія жывуць сваім жыццём, як большасць людзей. Яны працуюць, бавяць час з сям'ёй і сябрамі, глядзяць тэлевізар, займаюцца паўсядзённымі справамі і хобі. Ім здаецца, што ў іх няма часу або цікавасці глыбей занурацца ў палітычныя пытанні, але, вядома, у іх ёсць меркаванні і ўяўленні пра большасць рэчаў. Даволі вялікая частка гэтай групы не галасуе. Калі набліжаюцца выбары, яны атрымліваюць шмат інфармацыі ад партый, а таксама звычайна за імі «паляцца» рэкламадаўцы, прадпрыемствы, арганізацыі і іншыя, хто хоча, каб на іх і на тое, што яны прапануюць, звярнулі ўвагу. Таму, калі надыходзіць час галасаваць, яны могуць так і не скласці выразнейшага ўяўлення і не атрымаць глыбейшых ведаў. Таму яны могуць падтрымаць партыю на падставе інфармацыі, якая ім лёгка даступная. Часам гэта хутчэй адчуванне прыналежнасці, тое, як галасуюць сябры і сям'я, асабісты стыль і знешні выгляд або тое, хто, хутчэй за ўсё, выйграе выбары. Магчымасцей дасягнуць гэтай групы ў вас не так ужо і шмат. Таму пасланне партыі павінна быць простым і зразумелым, а найперш — актуальным для тых людзей з гэтай групы, якіх вы хочаце дасягнуць. Яны не будуць слухаць, калі вы не гаворыце пра пытанні, важныя для іх.

Падзяліце мэтавую групу на меншыя групы

Пасля больш агульнага аналізу мэтавых груп прыходзіць час падзяліць шырокія мэтавыя групы на меншыя часткі. Нават калі тыя, каго трэба паспрабаваць дасягнуць у першую чаргу, вызначаюцца паводле іх палітычных каштоўнасцей і цікавасцей, гэта ўсё роўна вельмі вялікая частка выбаршчыкаў з самых розных месцаў і з самым розным мінулым. Гэта людзі ўсіх узростаў, з вёсак і гарадоў, з большай ці меншай адукацыяй; яны могуць быць прамысловымі рабочымі, настаўнікамі, медыкамі і дзяржаўнымі служачымі. Як бы партыя ні старалася, яна не здолее стварыць камунікацыю, якая адначасова падыдзе ўсім гэтым групам.

Таму, каб дамагчыся поспеху, партыя павінна скіроўваць і прыстасоўваць свае камунікацыі і пасланні да розных груп. Засяродзіўшыся, партыя можа наладзіць кантакт з тымі выбаршчыкамі, якія з найбольшай верагоднасцю яе падтрымаюць, — не ў апошнюю чаргу таму, што будзе больш выразна апелюваць да іх асаблівых патрэбаў і каштоўнасцей.

І партыя не можа засяроджвацца на занадта вялікай колькасці груп адначасова. Гэта было б цяжка і зрабіла б усю камунікацыю размытай.

Дык каго ж вы насамрэч спрабуеце дасягнуць? Якія пытанні і праблемы хвалююць гэтых людзей найбольш? І наступны крок — як вы збіраецеся да іх дайсці? Перш чым пачынаць планаваць камунікацыю і фармуляваць пасланні, важна зразумець жаданні, звычкі, перавагі і жыццёвыя абставіны гэтых выбаршчыкаў. Тады вы зможаце падаць мэты і палітыку партыі і звязаць іх з тым, што для гэтых людзей важна.

Як знайсці свае мэтавыя групы?

Добры пачатак — аналіз вынікаў папярэдніх выбараў. Як галасавалі розныя групы? Хто вырашыў падтрымаць вашу партыю? Хто падтрымаў іншыя партыі? Высветліце таксама, у якой ступені розныя групы ўвогуле хадзілі галасаваць. Удзел у выбарах — важны паказчык для вызначэння мэтавых груп. У большасці выбарчых сістэм ёсць мясцовыя, рэгіянальныя і нацыянальныя выбары, і адна і тая ж мэтавая група можа паводзіць сябе на розных выбарах па-рознаму. Гэта залежыць ад узроўню, на якім праходзяць выбары, а таксама можа змяняцца з цягам часу. Прааналізуйце некалькі выбараў запар — і вы хутка ўбачыце, як галасуюць розныя групы. Большасць патрэбных вам цвёрдых фактаў часта можна знайсці, вывучаючы статыстыку і публічныя рэестры. Шмат даных таксама даступна праз сацыяльныя сеткі і падобныя крыніцы. Вядома, можна правесці і ўласныя даследаванні, распаўсюдзіць апытальнікі і задаць пытанні самой мэтавай групе, каб больш пра яе даведацца.

Каб пазіцыя і пасланне былі правільнымі, партыя павінна ўвесь час ведаць, што адбываецца ў грамадстве ў цэлым. Парадак дня, мэтавыя групы і апаненты ўвесь час змяняюцца. Партыі варта імкнуцца быць на крок наперадзе. Інакш ёсць вялікая рызыка, што яна стане — і будзе выглядаць — партыяй, якая толькі

рэагуе, менш самастойнай і таму менш вартай даверу. Трэба сачыць за грамадскай думкай праз апытанні грамадскай думкі і даследаванні выбаршчыкаў, а таксама праз актыўную працу на месцах, каб наладзіць непасрэдны дыялог з выбаршчыкамі.



ВЫБАРЫ 1928 ГОДА: АКТЫВІСТЫ ПАРТЫЙ РАЗДАЮЦЬ ВЫБАРЧЫЯ БЮЛЕТЭНІ КАЛЯ ВЫБАРЧАГА ЎЧАСТКА Ў ГЁТЭБАРГУ

Геаграфічны аналіз

У палітычных кампаніях, звязаных з сустрэчамі з патэнцыйнымі выбаршчыкамі, прасцей за ўсё пачаць з геаграфічнага аналізу. Гэты метад дапамагае вызначыць, дзе жывуць вашы прыхільнікі і патэнцыйныя прыхільнікі. Вывучыце спісы выбаршчыкаў і выбарчую статыстыку па розных частках вашай мясцовасці або, на нацыянальным узроўні, па рэгіёнах і гарадах, каб высветліць, дзе ў вас найбольшая падтрымка і найбольшы супраціў і якія тэндэнцыі відаць на апошніх выбарах. Калі сапраўдных выбараў апошнім часам не было або ў вас няма доступу да выбарчай статыстыкі, працуйце з мясцовымі арганізацыямі сваёй партыі або са сваімі прыхільнікамі, каб ацаніць узровень падтрымкі ў кожным мікрараёне або на кожным выбарчым участку. Вопытныя мясцовыя партыйныя актывісты часта маюць якраз такія веды.

Потым скарыстайцеся новымі ведамі, каб вызначыць, хто вашы цвёрдыя прыхільнікі, мяккія прыхільнікі і гэтак далей. Затым падзяліце мясцовасць на:

- **А** Раёны з вялікай колькасцю асноўных выбаршчыкаў, дзе на апошніх выбарах ваша партыя выступіла значна лепш за іншыя партыі. Гэта раёны, дзе ваша партыя лёгка перамагла і, хутчэй за ўсё, пераможа зноў. Аднак чым больш вам даводзіцца змагацца, каб захаваць перавагу, тым больш такі раён адносіцца да наступнай катэгорыі.
- **Б** Раёны з выбаршчыкамі, якіх можна пераканаць адносна лёгка. Тут ваша партыя выступіла добра, але, падобна, ёсць патэнцыял для росту, бо шмат мяккіх прыхільнікаў і нерашучых выбаршчыкаў. У такіх раёнах ёсць усе падставы актыўна працаваць, каб іх дасягнуць.
- **В** Раёны з невялікай групай выбаршчыкаў, якіх можна пераканаць. Тут ёсць нерашучыя выбаршчыкі, і ў вашай партыі, верагодна, ёсць пэўная падтрымка і выбаршчыкі, але недастаткова, каб выйграць выбары ў гэтым раёне. Каб дамагчыся тут поспеху, трэба прыкласці вельмі шмат намаганняў.
- **Г** Раёны, дзе ў вашых апанентаў шмат асноўных выбаршчыкаў. Тут вашы апаненты перамагаюць амаль пры любых абставінах, і, мабыць, не надта разумна траціць сілы на спробы пераканаць іх выбаршчыкаў.

Такі падзел дасць вам важную інфармацыю пра тое, на чым варта сканцэнтраваць каштоўныя рэсурсы, як дасягнуць сваіх мэтаў і якія выбаршчыкі дапамогуць вам іх дасягнуць.

Дэмаграфічны аналіз

Любое грамадства можна падзяліць на розныя групы паводле такіх характарыстык, як пол, узрост, адукацыя і род заняткаў. Правёўшы дэмаграфічны аналіз, партыя можа падзяліць насельніцтва на групы і прадказаць, якія групы і якія людзі будуць падтрымліваць яе больш. Гэтак жа як людзі з падобных геаграфічных раёнаў часта робяць падобны выбар, так робяць і людзі з адных і тых жа дэмаграфічных груп.

Прычына ў тым, што ў падобных людзей вельмі падобныя клопаты і праблемы, і таму іх больш прываблівае партыя з палітычным профілем, які да гэтых клопатаў апелюе. Ёсць таксама сувязь паміж прыналежнасцю да сацыяльна-эканамічнай групы (узровень адукацыі, прафесія, даход і класавае паходжанне) і тым, як чалавек галасуе. Тут адыгрываюць ролю такія фактары, як эканамічныя інтарэсы і агульная класавая ідэнтычнасць. Даследаванні таксама паказалі, што людзі з нізкім сацыяльна-эканамічным статусам радзей ходзяць на выбары і ўвогуле менш палітычна актыўныя, чым людзі з вышэйшым сацыяльна-эканамічным статусам. Гэта асабліва важна для сацыял-дэмакратычных партый, бо яны часта ствараліся звычайнымі рабочымі і служачымі і для іх, і менавіта гэтыя людзі — іх асноўныя выбаршчыкі.

Дэмаграфічны аналіз дапамагае сфакусаваць мэтавыя групы, палітыку і пасланні, каб вы гаварылі пра тыя пытанні, якія хвалююць вашых прыхільнікаў і патэнцыйных прыхільнікаў. Што за людзі ўжо нас падтрымліваюць? Хто быў бы больш схільны нас падтрымаць, калі б ведаў пра нас больш? Хто прыхільнікі нашых апанентаў? Вось некалькі карысных пытанняў, на якія варта адказаць:

- Гэта мужчыны ці жанчыны?

- Які ў іх узрост?
- Які ў іх узровень адукацыі?
- Ці працуюць яны?
- Які ў іх узровень даходу?
- Яны жывуць адны ці з кімсьці? Які ў іх склад сям'і?
- Ці ёсць у іх дзеці або іншыя ўтрыманцы?
- Як яны жывуць? Жыллё ў іх уласнае, арандаванае ці нешта іншае?
- У якім горадзе, вёсцы або сельскай мясцовасці яны жывуць?
- Якое ў іх этнічнае паходжанне?
- Дзе яны жывуць? Часта можна вызначыць раёны або кварталы, у якіх жывуць розныя мэтавыя групы.

Паколькі сацыяльна-эканамічныя групы часта жывуць у адных і тых жа раёнах, спалучэнне геаграфічнага і дэмаграфічнага аналізу часта дазваляе лёгка нешта прадказаць і знайсці тое, што вам трэба ведаць для аналізу мэтавых груп, камунікацыі і выбарчай стратэгіі. Аднак важна таксама аналізаваць дэмаграфічныя і геаграфічныя тэндэнцыі. Як галасуюць маладыя людзі і тыя, хто галасуе ўпершыню? Ці ўплывае урбанізацыя на выбарчую базу партыі? Ці расце доля пажылых людзей сярод насельніцтва? Яўка сярод выбаршчыкаў партыі расце ці падае?

Раней гэты аналіз часта даводзілася спалучаць з геаграфічным, каб зразумець, што за выбаршчыкі жывуць у раёнах, да якіх партыя хацела звярнуцца. Так застаецца і сёння, калі вы фізічна ідзяце сустракацца з выбаршчыкамі. Але сучасныя тэхналогіі дазваляюць таксама дасягаць мэтавых груп праз сацыяльныя сеткі і іншыя інтэрнэт-каналы, і там геаграфія — не заўсёды найлепшы або прынамсі не адзіны магчымы фактар.

! Стварыце «персоны» мэтавай групы

Каб лепш зразумець мэтавыя групы, карысна ствараць персоны. Гэта значыць ствараць архетып, які ўвасабляе пэўную аўдыторыю, яе лад жыцця, погляды і каштоўнасці. Так група становіцца больш жывой: калі вы плануеце і рыхтуеце камунікацыю, перад вамі паўстае рэальны чалавек. Ствараючы такія персоны, варта засяродзіцца на дэмаграфічных характарыстыках групы (узрост, праца, сямейнае становішча), ладзе жыцця, каштоўнасцях, інтарэсах, рухальных сілах, мэтах і поглядах на жыццё. Важныя таксама практычныя рэчы — напрыклад, якія медыя гэтыя людзі спажываюць і калі ў іх ёсць вольны час на працягу дня. Можна таксама запрасіць невялікую колькасць людзей з мэтавай групы ў фокус-групу, задаць ім пытанні і абмеркаваць з імі розныя тэмы, каб даведацца пра іх больш.

Хоць персоны і выдуманыя, яны павінны быць праўдападобнымі. Добры спосаб праверыць, ці атрымалася праўдападобная персона, — папрасіць людзей, якія самі належаць да мэтавай групы або блізкія да яе, ацаніць, ці пазнаюць яны ў гэтай персоне сябе або сваіх блізкіх. Калі тут закрадуцца памылкі, вялікая рызыка, што і камунікацыю на наступным кроку вы выбудуеце няправільна.

1. Пачніце з таго, што запішыце свае прыярытэтныя мэтавыя групы.
2. Потым складзіце ўяўленне пра тое, што за людзі ўваходзяць у розныя групы. Узрост, пол, прафесія, адукацыя, які ў іх «стыль», чым яны займаюцца ў вольны час і гэтак далей.
3. Цяпер вы пачалі ствараць персону для кожнай мэтавай групы. Дайце кожнай з гэтых персон імя. Гэта можа быць імя, якое таксама нешта кажа пра групу, якую персона ўвасабляе. Напрыклад, Кацярына-Клімат, Тамаш-Традыцыя або Сцяпан-Сацыяльны. Выбірайце самі. Пад кожным імем можна запісаць столькі характарыстык гэтай персоны, колькі вы прыдумаеце.

Цяпер у вас ёсць персоны. Але ці правільна вы іх стварылі? Ці сапраўды яны ўвасабляюць групу, якую вы хочаце дасягнуць? Ці, можа, вы стварылі персону на падставе ўласных забабонаў пра гэтую групу? Праверце свае персоны з людзьмі, якія належаць да тых груп, што гэтыя персоны павінны ўвасабляць.

Мікратаргетынг

Новыя тэхналогіі дазваляюць збіраць больш інфармацыі — перадусім з дапамогай даных, якія бесперапынна фіксуюцца, калі людзі карыстаюцца інтэрнэтам. Атрымаўшы доступ да гэтых асабістых даных, палітычныя партыі або іншыя ўдзельнікі могуць лепш зразумець звычкі, перавагі, погляды, каштоўнасці і сеткі кантактаў розных груп — і такім чынам прадбачыць іх паводзіны і будучы выбар. На ўзроўні аднаго чалавека гэтыя даныя могуць казаць няшмат, але ў вялікім маштабе можна выявіць заканамернасці ў паводзінах і вызначыць, хто на якія пасланні адгукаецца. На наступным кроку можна адаптаваць рэкламу і інфармацыю — факты, меркаванні і тэмы — да кожнай асобнай групы і скіраваць іх менавіта туды. Потым іх можна распаўсюджваць праз сацыяльныя сеткі так, каб іх бачыла толькі тая мэтавая група, для якой яны прызначаныя.

Гэты метад называецца мікратаргетынгам, і чым больш падрабязная інфармацыя пра кожнага выбаршчыка, тым больш адрасна можна скіроўваць пасланні

кампаній. Дзякуючы такой падрабязнасці збору даных мікратаргетынг — гэта зусім новы спосаб весці палітычныя кампаніі. Часта ён прадугледжвае выкарыстанне сацыяльных сетак як канала, мэтавую інтэрнэт-рэкламу або публікацыі ў Facebook, Instagram і г. д. Аднак яго можна спалучаць і з пасланнямі ў лістах або іншых друкаваных матэрыялах, а таксама з абходам дамоў і асабістымі сустрэчамі і размовамі.

Сэнс палітычнага мікратаргетынгу (PMT) у тым, што вы яшчэ больш звужаеце мэтавую групу і ўдакладняеце свае веды пра яе. Ад вельмі шырокага аналізу мэтавых груп, дзе кожная група можа налічваць сотні тысяч або нават мільёны людзей, можна перайсці да некалькіх тысяч або соцень.

Піраміда стратэгіі лічбавай палітычнай камунікацыі



Брус І. Ньюман, прафесар маркетынгу і этыкі бізнесу, распрацаваў навучальную мадэль, якая апісвае гэты працэс.

Не без рызык

Мікратаргетынг — магутны інструмент камунікацыі, і таму ён нясе з сабой як магчымасці, так і рызыкі. Партыі заўсёды імкнуліся ўплываць на грамадзян, і само па сабе гэта не дрэнна. Напрыклад, з дапамогай адрасных пасланняў можна даносіць да людзей інфармацыю, якую яны самі лічаць сапраўды актуальнай для сябе. У выніку грамадзяне, якія раней былі пасіўнымі, могуць захацець удзельнічаць у палітычным працэсе і пайсці на выбары. Гэта можа быць станоўча, пакуль гэтым займаюцца легітымныя ўдзельнікі, якія дзейнічаюць сумленна і добрасумленна. Аднак уздзеянне PMT становіцца непрымальным, калі яно ператвараецца ў маніпуляцыю, выкарыстоўвае слабасці людзей і гуляе на іх страхах, а таксама калі даходзіць да распаўсюджвання хлусні і выкарыстання незаконна атрыманых асабістых даных. Пасля прэзідэнцкіх выбараў у ЗША ў 2016 годзе аналіз паказаў, што мікратаргетынг выкарыстоўваўся, каб ачарніць апанентаў і распаўсюджваць фэйкавыя навіны. Такім чынам гэты метад узмацніў палярызацыю ў грамадстве і ўскладніў узважаную дыскусію пра важныя грамадскія пытанні.

Скандал вакол Cambridge Analytica, якая набыла велізарныя аб'ёмы даных з платформаў сацыяльных сетак і выкарыстала іх маральна сумнеўным чынам у кампаніі супраць Хілары Клінтан, — добры прыклад таго, як PMT рабіць не трэба. PMT ставіць новыя этычныя патрабаванні перад тымі, хто вядзе палітычныя кампаніі. Вось што важна памятаць, працуючы з мікратаргетынгам:

- **Законныя межы:** сачыце, каб вы збіралі асабістыя даныя і дзяліліся імі законна і этычна. Ідзіце значна далей за тое, чаго патрабуе закон.
- **Этычныя межы:** вызначце правілы адносна сэрвісаў, якімі вы хочаце карыстацца, і тыпу інфармацыі, якую вы хочаце збіраць або якой хочаце дзяліцца. Выпрацуйце кодэкс гонару, якому вы навучаеце ўсю сваю арганізацыю і разуменне якога ў ёй выхоўваеце. Заўсёды імкніцеся быць «выдатнікамі» ў этычных пытаннях.
- **Будзьце адкрытымі і празрыстымі:** тое, што нельга зрабіць публічным для выбаршчыкаў, хутчэй за ўсё, і рабіць не варта. Заўсёды рабіце ўсё адкрыта.

Нават калі партыі самі актыўна не збіраюць даныя, яны карыстаюцца імі, калі, напрыклад, аплачваюць прасоўванне допісу ў Facebook. Існуюць розныя метады і ўзроўні апрацоўкі даных:

- Збірайце ўласныя лічбавыя даныя і выкарыстоўвайце іх у сваім маркетынгу.
- Карыстайцеся маркетынгавымі інструментамі, даступнымі, напрыклад, у Facebook.
- Напрыклад, выкарыстоўвайце рэкламныя інструменты Facebook, каб збіраць уласныя даныя — адрасы электроннай пошты, сабраныя праз спісы імёнаў або з рэестра сяброў партыі.

Увесь час абмяркоўвайце выбар, які вы робіце. Што вы збіраеце, якімі сэрвісамі карыстаецеся і як апрацоўваеце гэтую інфармацыю. Напрыклад, шведская Сацыял-дэмакратычная партыя з меркаванняў прыватнасці свядома не загружае даныя сяброў або адрасы электроннай пошты ў рэкламныя інструменты платформаў сацыяльных сетак. Вядзіце адкрыты дыялог з іншымі палітычнымі партыямі і дамаўляйцеся пра празрыстыя спосабы працы. Калі выкарыстоўваць мікратаргетынг правільна, ён можа стаць інструментам, які дапамагае палепшыць дыялог паміж грамадзянамі і палітычнымі партыямі і тым самым умацоўвае дэмакратыю ў грамадстве.

Прыстасоўвайце камунікацыю, каб дасягнуць сваіх мэтавых груп.

Калі вы вызначылі свае галоўныя мэтавыя групы і лепш разумееце, як камунікаваць, каб быць для іх актуальнымі, вы ўжо прайшлі доўгі шлях. Але дасягнуць людзей, быць пачутымі і зразумелымі — усё яшчэ вялікі выклік. Людзі ў гэтых групах кожны дзень атрымліваюць тысячы пасланняў — ад навінавых медыя, сям'і і сяброў, з сацыяльных сетак і з самай рознай рэкламы. Вы канкуруеце не толькі са сваімі апанентамі — вы канкуруеце з усімі іншымі пасланнямі, якія атрымлівае ваша мэтавая група. А тое, што большасць грамадзян не асабліва цікавіцца палітыкай і не надта ўпэўненая ў тым, што думае і як збіраецца галасаваць, робіць задачу яшчэ складанейшай.

Паколькі ў вас абмежаваныя час і рэсурсы, трэба зрабіць усё магчымае, каб вас запомнілі, зразумелі, якія ў вас прыярытэты і як яны ўплываюць на людзей і грамадства, а таксама чым вы адрозніваецеся ад апанентаў. Многія людзі ў гэтых групах павінны лічыць пытанні, якія вы ўздымаеце, важнымі. Ваша палітыка павінна быць зразумелай, укладвацца ў кантэкст, які нешта кажа пра тое, якога грамадства хоча партыя, і быць пра палітыку, а не пра арганізацыю. Таксама важна расстаўляць прыярытэты сярод сваіх ініцыятыў і пасланняў. Яны павінны быць змястоўнымі, запамінальнымі і пераканаўчымі. Але і гэтага недастаткова. Каб пасланні дайшлі да адрасата, іх трэба паслядоўна паўтараць. Кожны раз, калі партыя камунікуе, у яе ёсць магчымасць паўтарыць і ўмацаваць свае галоўныя пасланні.

Тое, што дапамагае заваяваць давер і прыхільнасць шырокіх груп, залежыць ад таго, каго вы хочаце дасягнуць, і ад абставін у грамадстве ў цэлым. Тым не менш некаторыя асноўныя рысы ўсё ж можна вылучыць. Партыя павінна:

- бачыць праблемы і цяжкасці людзей;
- прапаноўваць канкрэтныя меры для іх вырашэння;
- выразна паказваць палітычныя адрозненні;
- даносіць выразнае бачанне таго, у якім грамадстве людзі хочуць, каб іх дзеці раслі і старэлі.

Значэнне наратыву

З усіх спосабаў камунікацыі ёсць адзін, які на працягу ўсёй гісторыі даказваў, што ён лепшы за ўсе астатнія. Гэта наратыў. Менавіта таму расповед гісторый (сторытэлінг) стаў важным метадам у сучаснай камунікацыі, палітыцы і кіраванні. Канкрэтна гэта азначае, што пасланні (ці то гісторыя партыі як такой, ці то пэўная палітыка або кандыдаты на выбарах) перадаюцца праз наратывы, звязаныя з мінулым, сучаснасцю і будучыняй. Каб стварыць наратыў, выкарыстоўваюць сімвалы, эмоцыі, людзей, кантрасты і іншыя элементы, што ёсць ва ўсіх формах драматургіі.

Чаму наратыў стаў такой важнай часткай сучаснай камунікацыі? Адказ у тым, што ён уздзейнічае на атрымальнікаў глыбей, чым кароткія, фрагментарныя пасланні, наколькі б людзі з гэтымі пасланнямі ні пагаджаліся. Наратывы змястоўныя і лёгкія для разумення, яны прымушаюць нас суперажываць пасланню і атаясамліваць сябе з ім. Па сутнасці, гаворка ідзе пра стварэнне драмы, як у любым расповедзе. Палітычны наратыў таксама абапіраецца на добра вядомыя драматычныя тэмы, такія як: тыя, хто ўнізе, супраць тых, хто наверсе; помста; сучаснасць, якая перамагае кансерватызм; дабро супраць зла.

Расповед гісторый — просты і эфектыўны спосаб звязаць ідэалогію і палітычную пазіцыю са зразумелым і захапляльным для вашых мэтавых груп кантэкстам. Палітычнае лідарства, па сутнасці, — гэта давер кіраваць краінай або муніцыпалітэтам. Гаворка ідзе пра тое, каб вялікія групы выбаршчыкаў давяралі партыі як той, што найлепш здольная вырашаць сацыяльныя праблемы і адказваць на выклікі і магчымасці будучыні. Агульны «метанаратыў» пра грамадства дапамагае ўбачыць шырокую карціну і развіццё грамадства і моцна перадае бачанне і каштоўнасці партыі. Ваш наратыў можа таксама ўключаць кантраст з вашымі апанентамі — і з выбарам, перад якім стаіць грамадства.

ФАКТЫ

У класічнай рыторыцы наратыў складаецца з некалькіх агульных структурных элементаў

Прыклад гісторыі з выбарчай кампаніі шведскіх сацыял-дэмакратаў 2014 года, калі партыя была ў апазіцыі.

«Швецыя — добрая краіна. Але нешта ламаецца. Беспрацоўе ўкаранілася. Вынікі школьнікаў пагаршаюцца. Работнікам аховы здароўя даводзіцца даглядаць усё больш пажылых і хворых людзей. Многія непакояцца пра будучыню.

Урад аддае перавагу зніжэнню падаткаў і прыватызацыі, нягледзячы на тое што кожны чацвёрты малады чалавек не мае працы, а школы і сацыяльныя паслугі пераходзяць да прыватных камерцыйных кампаній.

Мы, сацыял-дэмакраты, хочам замест гэтага бачыць краіну, у якой мы разам развіваем нашу сацыяльную мадэль. Дзе мы патрабуем адно ад аднаго

і дапамагаем адно аднаму. Дзе канкурэнтаздольнасць і прыстойнасць ідуць поруч. Мы хочам жыць у краіне, дзе жанчыны і мужчыны ходзяць на працу, бяруць на сябе адказнасць, адчуваюць сябе ў бяспецы і адчуваюць сябе свабоднымі. Таму адна мэта важнейшая за ўсе астатнія: у Швецыі павінна быць менш беспрацоўя. Для гэтага патрэбныя больш супрацоўніцтва і інвестыцый у будучыню, каб шведскія кампаніі маглі расці і ствараць працоўныя месцы. Так мы найлепш справімся з вялікімі выклікамі будучыні — такімі як стрымліванне змены клімату і забеспячэнне росту ў глабальнай канкурэнцыі. Калі будзе больш працоўных месцаў, мы зможам дазволіць сабе і сацыяльную сістэму, якой можна ганарыцца.

Урад абяцаў знізіць беспрацоўе і скараціць сацыяльнае выключэнне. Сама мэта была слушнай. Але рэальнасць паказвае, што іх адказ на любую сацыяльную праблему — зніжаць падаткі і прыватызаваць — не працуе. Цяпер яны ўжо не бачаць, што адбываецца ў нашай краіне.

Швецыі патрэбны новы кірунак. Нашы прыярытэты зразумелыя: найважнейшае — праца. Потым адукацыя і сацыяльная сістэма. Меншыя класы і догляд, які працуе, — важней за чарговае зніжэнне падаткаў. 14 верасня 2014 года вы вырашаеце, якім шляхам пойдзе Швецыя.»

ЗАПРАШЭННЕ	Супераджыванне *«Я ведаю, што вы адчуваеце»*
ФАКТЫ	Аналіз *«Здаецца, я ведаю чаму»*
ТЭОРЫЯ	Бачанне *«Можа быць вось так»*
АДМАЎЛЕННЕ	Апазіцыя *«Іншыя памыляюцца»*
ПРАПАНОВА	Наступны крок *«Далучайцеся да нас»*

У вядомых выбарчых кампаніях апошніх гадоў хапае палітычных наратываў. На прэзідэнцкіх выбарах у ЗША ў 2016 годзе Хілары Клінтан ішла з наратывам пра сваё жыццё, аддадзенае гендарнай роўнасці, — ад студэнцкіх гадоў у 1960-я да часоў, калі яна была сенатаркай і кандыдаткай у прэзідэнты. Яна шмат гаварыла пра тое, што жанчыны спрадвеку заставаліся ў цені, але цяпер прыйшоў час пасяліць жанчыну ў Белым доме. Яе апанент Дональд Трамп ішоў з папулісцкім наратывам пра істэблішмент супраць народа, дзе ён сам прадстаўляў народ. Пра тое, як эліта сапсавала ўладу і што цяпер прыйшоў час навесці парадак. Мы ведаем, чым усё скончылася тады, і ведаем, што праз чатыры гады Джо Байдэн перамог Трампа. На гэты раз наратыву Трампа не хапіла. Магчыма, пасля чатырох гадоў у Белым доме менш людзей паверылі ў наратыў, які ставіў самога Трампа па-за ўладай. У 2020 годзе Байдэн, у сваю чаргу, ішоў з наратывам пра свой шлях ад сціплых пачаткаў да таго, дзе ён ёсць сёння, — гісторыяй, якая магла б увасабляць гісторыю ўсіх ЗША; пра тое, што за час палітычнай кар'еры ён адстойваў годнасць і супрацоўніцтва, тады як Трамп раскалоў краіну і знізіў маральны ўзровень Белага дома.

Ва ўсіх гэтых наратывах ёсць элементы, знаёмыя нам па класічных гісторыях. Адрозненне ад класічнай гісторыі ў тым, што дэмакратычная партыя павінна будаваць гэтую драму на рэальнасці. Каб наратыў быў эфектыўным, ён павінен:

1. Дазваляць аўдыторыі пазнаваць сябе ў наратыве. Наратыў, які апісвае рэчы, з якімі людзі зусім не могуць сябе суаднесці, мае менш шанцаў дайсці да іх.
2. Звязваць мінулае і сучаснасць з уяўнай будучыняй. Быць такім, каб яго можна было зразумець, абмеркаваць і пераказаць паўсядзённай мовай.
3. Прымушаць мэтавую групу атаясамліваць сябе з тым, хто расказвае гісторыю.
4. Пацвярджаць калектыўную ідэнтычнасць мэтавай групы, як яна сама яе ўспрымае, а не супярэчыць ёй і не спрабаваць выдумаць новую ідэнтычнасць.
5. Аднолькава добра працаваць з мноствам розных тэм і пытанняў, якія ўпісваюцца ў агульны наратыў.

Калі вы вывучалі палітычную ідэалогію, вы хутка заўважыце, што гэта магло б стаць і асновай ідэалагічнага наратыву. Невыпадкова ідэалогіі так паспяхова фармавалі свядомасць людзей. Але класічныя ідэалогіі часта церпяць няўдачу, бо яны старыя, дрэнна абноўленыя з улікам сённяшніх ідэнтычнасцей людзей і выкладзеныя абстрактнай, тэарэтычнай мовай. Сучасныя палітычныя наратывы павінны быць больш непасрэднымі і канкрэтнымі.

Пазбягайце «тэхнакратычнай» мовы

Сацыял-дэмакраты, якія ўкладаюць сілы ў будаўніцтва грамадства, часта рызыкуюць загразнуць у пытаннях пра тое, якія метады выкарыстоўваць, як усё арганізаваць, і ў тэхнакратычнай мове. Гэта добра, калі трэба браць справу ў свае рукі і на практыцы рамантаваць сацыяльныя сістэмы, але не надта

добра ў размове з грамадзянамі, бо без глыбокіх ведаў гэтыя рэчы цяжка зразумець. Да таго ж гэта стварае дыстанцыю і пакідае ўражанне, што вы «не такія, як яны».

Таму трэба думаць пра тое, на якім узроўні вы камунікуеце. Не заўсёды лепш падрабязна апісваць, як вы збіраецеся ажыццяўляць кожную палітыку. Часта значна эфектыўней гаварыць на двух іншых узроўнях. Першы — узровень бачання: каштоўнасці, якія прадстаўляе партыя, і тое, куды яна хоча павесці грамадства. Другі — тое, як палітыка больш непасрэдна ўплывае на паўсядзённае жыццё людзей. Калі спалучаць гэтыя два ўзроўні, камунікацыя становіцца і больш зразумелай, і больш захапляльнай.



Стварэнне пасланняў

Мала што для партыі так важна, як знайсці правільнае пасланне для сваёй камунікацыі. У большасці партый абмежаваныя час, грошы і колькасць актыўных сяброў — і якраз таму так важна, каб у любой сітуацыі, калі партыя камунікуе, пасланне даходзіла да атрымальніка найлепшым чынам.

Моцнае пасланне — гэта кароткае, выразнае, праўдзівае сцвярджэнне, якое тлумачыць грамадзянам, чаму палітыка вашай партыі найлепшая, чаму ім варта галасаваць за вас, або дасягае любой іншай мэты, якую вы паставілі для гэтай канкрэтнай камунікацыі.

Добрае пасланне таксама тлумачыць, чым ваша партыя адрозніваецца ад галоўных канкурэнтаў. Стварэнне пераканаўчага паслання і паслядоўнае яго выкарыстанне — ключ да таго, каб пераканаць выбаршчыкаў галасаваць за вас. Добрае пасланне павінна:

- **Быць адаптаваным да мэтавай групы:** як мы ўжо казалі, важна, каб у камунікацыі была мэтавая група. Інфармацыя, скіраваная на ўсіх выбаршчыкаў, менш эфектыўная, і атрымальнікі хутчэй яе забываюць. Гэта датычыць і вашых канкрэтных пасланняў. Партыі трэба аналізаваць, якія пасланні падыходзяць для якіх мэтавых груп. Вядома, ваша палітыка ад гэтага не зменяецца — зменяецца толькі тое, як яна падаецца, а сферы, на якіх вы робіце акцэнт, павінны адрозніваццца ў залежнасці ад мэтавай групы. Напрыклад, пасланне пра адукацыйную палітыку цяжэй данесці, калі ваша аўдыторыя — пенсіянеры. Догляд за пажылымі людзьмі не так важны для тых, хто галасуе ўпершыню. Тое самае датычыць тону і канкрэтных прыкладаў, якія вы выкарыстоўваеце ў пасланнях.
- **Адказваць на базавыя пытанні:** чаму я павінен ці павінна галасаваць за вашу партыю або кандыдата ці падтрымаць партыю нейкім іншым чынам? Дакладная фармулёўка пытання, вядома, залежыць ад мэты, якую вы ставіце перад кожным канкрэтным пасланнем. Добры спосаб праверыць, ці эфектыўнае пасланне, — высветліць, ці могуць вашы прыхільнікі і актывісты з яго дапамогай адказаць на гэтыя пытанні. Калі самыя адданыя актывісты, амбасадары палітыкі вашай партыі, не могуць з дапамогай пасланняў адказаць на такія пытанні, ёсць усе падставы перагледзець іх фармулёўкі.
- **Быць кароткім і простым:** добрае базавае правіла — пасланне павінна займаць не больш за хвіліну. А лепш яшчэ менш. Калі яно займае больш часу, у слухача або чытача ўзнікае адчуванне, што яно трохі блытанае і, магчыма, не надта добра прадуманае. Ён або яна перастане слухаць або пачне ў галаве фармуляваць контраргументы яшчэ да таго, як вы скончыце. Добра таксама, калі пасланне сфармуляванае проста і даступна, так, каб яго зразумела большасць выбаршчыкаў. Нішто не забівае пасланне так эфектыўна, як складаныя тэхнічныя тэрміны, акадэмічная мова або заблытаныя развагі.
- **Звяртацца і да сэрца, і да розуму людзей:** рацыянальныя аргументы — гэта добра і важна. Інтэлектуальныя развагі прыстойныя і сумленныя і выклікаюць давер. Але каб сапраўды дайсці да чалавека, добра, калі ваша пасланне звяртаецца і да яго сэрца, і да яго розуму. Добра, калі пасланне звязанае з паўсядзённым жыццём людзей, з рэальнасцю, якую яны могуць перажыць і пазнаць, а не з табліцамі і тэорыямі. Стварыць у свядомасці выбаршчыкаў візуальны вобраз значна лепш, чым гаварыць пра абстрактныя ідэі.
- **Мець пад сабой падмурак:** пасланне павінна быць кароткім, лёгкім для разумення і паказваць лінію канфлікту з галоўнымі апанентамі партыі. Пасланне — гэта пачатак, спосаб звярнуць увагу на каштоўнасці і прыярытэты партыі. Але гэтага недастаткова. Пасланне павінна таксама выклікаць давер і падмацоўвацца канкрэтнымі прапановамі, якія паказваюць, як мэты з паслання можна ператварыць

у рэальную палітыку і рэальныя змены. Калі, напрыклад, партыя прапануе пасланне пра тое, што яна хоча інвеставаць у будучыню нашых дзяцей, а апанент гэтага рабіць не хоча, трэба таксама мець магчымасць паказаць канкрэтныя прапановы — як пры палітыцы вашай партыі палепшацца адукацыя, догляд за дзецьмі, ахова здароўя і падобныя сферы.

- **Паўтарацца:** паўтарайце яго ва ўсіх відах камунікацыі. Якім бы добрым ні было пасланне, яго ўсё роўна забудуць, калі атрымальнікі пачуюць яго толькі раз. Даследаванні камунікацыі і таго, як мы апрацоўваем інфармацыю, паказваюць, што нам трэба шмат разоў і ў розных варыянтах сутыкнуцца з адным і тым жа пасланнем, каб яно сапраўды засвоілася і паўплывала на нас. Таму варта паўтараць пасланне пры кожнай магчымай нагодзе. Удзельнікам кампаніі гэта можа здавацца бессэнсоўным і нудным, але большасць выбаршчыкаў сутыкаецца з пасланнямі партыі значна радзей, чым тыя, хто актыўны ў партыі.

Каб сфармуляваць дзейснае пасланне, варта адказаць на некалькі базавых пытанняў, на якія большасць выбаршчыкаў чакае адказу ад партыі і яе прадстаўнікоў: Якія праблемы мы хочам вырашыць? Як яны будуць вырашаны? Чаму вашы рашэнні лепшыя за рашэнні іншых партый?

Калі вы адказваеце на пытанне пра праблемы, якія хочаце вырашыць, варта спачатку пераканацца, што мэтавая група сама лічыць іх праблемамі. Калі ваша пасланне — што ў вашай мясцовасці трэба паляпшаць ахову здароўя, а выбраная вамі мэтавая група лічыць найбольшай праблемай нястачу працоўных месцаў, у вас менш шанцаў да яе дастукацца. Калі вы адказваеце на пытанне, як вырашыць праблемы, мэта ў тым, каб дапамагчы грамадзянам убачыць, што ў вашай партыі ёсць рэалістычныя рашэнні гэтых праблем. Асабліва падчас выбарчых кампаній ваша задача — вылучыць сваю партыю сярод іншых, прапаноўваючы рэалістычныя планы і ясную стратэгію, якая тлумачыць, як вы дасягнеце сваіх мэтаў.

Адказ на пытанне, чаму вашы рашэнні лепшыя за рашэнні іншых партый, важны для таго, каб забяспечыць выразны кантраст з палітыкай вашых канкурэнтаў. Гэта не значыць негатыўна гаварыць пра апанентаў. Гэта значыць ясна паказваць розніцу паміж вашымі каштоўнасцямі і прыярытэтамі і іхнімі — каб выбаршчыкі маглі выбіраць. У сістэме праграмных партый асноўная лінія канфлікту — тая, дзякуючы якой, хутчэй за ўсё, узнікне прынцыповая розніца ў залежнасці ад выбранага шляху, — часта звязаная з палітычнай пазіцыяй і ідэалогіяй партый.

Што мы кажам пра сябе Чаму людзі павінны галасаваць за вас	**Што мы кажам пра іх** Чаму людзі павінны галасаваць супраць вашага апанента
Што яны кажуць пра нас Чаму людзі павінны галасаваць супраць вас	**Што яны кажуць пра сябе** Чаму людзі павінны галасаваць за вашага апанента

Адзін са спосабаў упарадкаваць свае пасланні — змясціць іх у «Скрыню пасланняў» (Message Box). Гэты метад добры, калі трэба сфармуляваць, чаму ваша палітыка лепшая за палітыку вашых галоўных апанентаў. Гэта спосаб знайсці правільныя словы для сябе, але таксама спосаб прааналізаваць, як вас, хутчэй за ўсё, будуць атакаваць у публічнай дыскусіі і як вы будзеце рытарычна адказваць іншым партыям.

Тут ёсць некалькі пастак. Лёгка ўпісаць у «Скрыню пасланняў» у графу пра тое, што вы скажаце самі, відавочныя рэчы накшталт «Мы хочам пабудаваць лепшае грамадства» або «Мы хочам павесці краіну ў будучыню». Хто ж гэтага не хоча? Што на гэта адкажуць вашы апаненты і што перашкаджае ім сказаць амаль тое самае? Тут трэба грунтоўна прайсці першыя крокі працэсу. Чаго хоча партыя? Якая мэтавая група? Якія ў яе патрэбы і пачуцці адносна палітыкі? Асабліва важна, каб вашы сцверджанні пра сваю партыю ўскосна казалі нешта і пра вашых апанентаў. Калі вы кажаце «Мы наведзём парадак у эканоміцы краіны», гэта азначае, што, на вашу думку, апаненты спраўляюцца з гэтым горш.

У гэтым працэсе варта таксама ўважліва паглядзець, як вашы пасланні і лініі канфлікту адказваюць вашым апанентам і іх палітыцы на розных узроўнях. Ствараць пасланні, звязаныя з вашым наратывам і супрацьпастаўленыя апанентам, — значыць, у тым ліку, умець зрабіць сваю палітычную лінію паслядоўнай: на ўзроўні ідэалогіі, у асноўным кірунку вашай палітыкі і ў вашых пазіцыях па канкрэтных пытаннях.

КАНКРЭТНАЕ ПЫТАННЕ	Інвестыцыі ў працоўныя месцы, адукацыю і аснову сістэмы дабрабыту	СУПРАЦЬ	Далейшае зніжэнне падаткаў
РАШЭННЕ	Інвестыцыі ў будучыню	СУПРАЦЬ	Больш прыватызацыі
ІДЭАЛОГІЯ	Разам спраўляцца з агульнымі выклікамі	СУПРАЦЬ	Кожны павінен сам спраўляцца з кожным выклікам

Асноўныя лініі канфлікту на розных узроўнях у выбарчай кампаніі шведскіх сацыял-дэмакратаў у 2014 годзе.

Фрэймінг, выбар ілюстрацый і мова

Пасланне важнае, але не менш важна часта тое, як, калі і ў якім кантэксце яго падаюць. У залежнасці ад таго, як вы нешта падаяце, у людзей будуць розныя пункты адліку і розныя невыказаныя меркаванні, а яны, у сваю чаргу, уплываюць на тое, як людзі разумеюць сказанае. Калі вы збіраецеся дыскутаваць пра выдаткі на абарону і скажаце, што «выдаткі на абарону падвоіліся», у людзей у галаве складзецца ўяўленне, што ва ўзброеныя сілы ўклалі вельмі шмат. Калі ж вы скажаце, што «выдаткі на абарону выраслі з 1% да 2%», вы, па сутнасці, кажаце тое самае, але мала хто ўбачыць у гэтым значны рост. Тое, як вы вырашыце падаць адну і тую ж рэч, паўплывае на тое, як людзі яе ўспрымуць. Гэта можа падштурхоўваць да адных інтэрпрэтацый і адводзіць ад іншых.

Гэта называецца «фрэймінг»: заданне рамкі, у якой пытанне ці прапанову трэба разумець і інтэрпрэтаваць. Падаючы вялікія, складаныя, цяжкія пытанні ў пэўнай рамцы і змяшчаючы іх у пэўны кантэкст або перспектыву, вы можаце выразней звязаць іх з пасланнем партыі, з выклікамі і клопатамі вашых мэтавых груп і з вашымі рашэннямі. Напрыклад, вялікая розніца, ці падаеце вы павелічэнне выдаткаў на абарону як сродак забяспечыць свабоду краіны, ці як выдаткі, якія ідуць замест новых інвестыцый у ахову здароўя і адукацыю.

Добры прыклад фрэймінгу — загаловак, які медыя даюць навіне. Выбар слоў і ракурсу задае рамку, у якой мы як чытачы інтэрпрэтуем тое, што чытаем далей. А паколькі медыя хочуць дасягнуць шмат чытачоў, яны часта выбіраюць негатыўны ракурс, бо ён звычайна прыцягвае больш людзей. Каб працаваць з фрэймінгам як палітык — гэтак жа, як і з пасланнем у цэлым, — трэба разумець, што высока цэніць мэтавая група, да якой вы хочаце дасягнуць. Калі мэтавая група цэніць бяспеку, варта падаваць сваю палітыку як сродак павысіць бяспеку.

Іншымі словамі, партыі дапамагае гаварыць пра сваю палітыку так, каб вы маглі перадаць сваё пасланне выбраным вамі спосабам і каб мэтавая група адчувала, што гэтая палітыка звернутая менавіта да яе. Добры прыклад — эканоміка. Дыскусія пра эканоміку можа быць пра самыя розныя рэчы. Калі вы вырашылі засяродзіцца на тым, што эканоміка можа ствараць працоўныя месцы, вы павінны пастаянна рабіць на гэтым акцэнт у сваім пасланні. Ваш фрэйм эканомікі — гэта працоўныя месцы і іх значэнне для вашых выбаршчыкаў і для развіцця грамадства. Кандыдат можа таксама павесці дыскусію на сваіх умовах, расказаўшы пра ўласны досвед беспрацоўя або звярнуўшы ўвагу на іншага чалавека, якога датычыць палітыка партыі. Тым, хто хоча задаць рамку для праблем, якія палітыка мае вырашыць, варта адказаць на наступныя пытанні:

- Засяродзьцеся на тым, як праблема ўплывае на вашу мясцовую супольнасць.
- Што выклікала праблему?
- Хто за яе адказвае?
- Што вы хочаце з ёю зрабіць?

Гэта датычыць не толькі сітуацый, калі трэба выкарыстаць новую палітыку ці новыя пасланні. Часта палітычныя партыі доўгі час захоўваюць свае палітычныя пазіцыі і варыянты сваёй палітыкі і пасланняў. Тады праз нейкі час ім патрэбныя новыя спосабы фрэймінгу гэтай палітыкі і новыя ілюстрацыі, каб дасягнуць сваіх адрасатаў. Парадак дня змяняецца, і калі вы хочаце, каб выбаршчыкі нанова ацанілі палітыку партыі, нельга проста казаць ім тыя самыя аргументы, што і раней.

У практычнай камунікацыі фрэймінг і пасланні можна ўзмацніць таксама свядомым выбарам таго, калі, як і дзе прадставіць новую палітыку: выбіраючы час, месца і спікера, якія разам працуюць на рамку ініцыятывы. Вялікую ролю адыгрываюць таксама мова і выбар слоў. Палітычныя пасланні звычайна не выклікаюць ніякай рэакцыі. Каб мець поспех, мова павінна быць звязаная з паўсядзённым жыццём людзей. Каб пераканаць выбаршчыкаў, пасланне трэба зрабіць ясным і драматычным.

Як апісана ў папярэднім раздзеле, камунікуе ўсё, што робіць партыя. Мова, якой вы карыстаецеся, хто ёю карыстаецца, каналы, якія вы выбіраеце, выявы, якія вы бераце, і тон, які перадаюць розныя дзеянні. Каб пасланне партыі было ясным і каб саму партыю ўспрымалі як ясную, паслядоўную і вартую даверу, усё павінна быць як мага больш узгодненым.

Значэнне вашай партыйнай арганізацыі.

Каб мець поспех, вельмі важна, каб арганізацыя і сябры партыі актыўна ўдзельнічалі ў знешняй камунікацыі і адвакацыі партыі. Яны — вушы партыі на месцах, і яны ж — яе адданыя прадстаўнікі і палявыя актывісты, якія нясуць палітыку і пасланні партыі на працоўныя месцы, у школы, дадому ці ў свае ўласныя сеткі ў сацсетках.

Асабліва гэта датычыць дэмакратычнай партыі народнага руху. Палітычны кірунак і камунікацыя партыі павінны быць трывала замацаваныя ў яе арганізацыі. Палітыка вызначаецца ва ўнутраным дэмакратычным працэсе партыі, абмяркоўваецца на сходах і ставіцца на галасаванне. Камунікацыйную стратэгію рэдка праводзяць праз такі самы працэс, але яна таксама павінна мець трывалую апору ў партыйнай арганізацыі.

Па-першае, усе павінны разумець, як прыняты палітычны кірунак звязаны з пасланнем. Для гэтага могуць спатрэбіцца курсы, тэматычныя сустрэчы і старанна прадуманая ўнутраная камунікацыя. Калі сябры партыі ведаюць толькі самы паверхневы пласт камунікацыі — простыя пасланні, — але не могуць адказаць на ўдакладняльныя пытанні і аргументаваць глыбей, яны рызыкуюць расчаравацца, а ўся партыя — выглядаць менш вартай даверу.

Па-другое, усе павінны разумець, чаму выбраная стратэгія — лепшая з магчымых. Іх трэба ўцягваць у абмеркаванні мэтавых груп: хто гэта, дзе да іх можна дасягнуць і як партыя павінна да іх звяртацца.

Асаблівая роля ў вядзенні дыялогу, які павядзе за сабой усю арганізацыю, належыць кіраўніцтву партыі. Такі працэс дазваляе партыі закласці падмурак для таго, каб больш людзей падтрымалі яе стратэгію, каб камунікацыя партыі была як мага лепшай і каб партыя апярэдзіла іншыя партыі.

Калі выбарчая або камунікацыйная стратэгія партыі ўжо прынятая, яна часта можа ўсё яшчэ ўспрымацца як справа выключна нацыянальнага ўзроўню. Гэта так, але калі рашэнні прынятыя, важна, каб уся арганізацыя працавала на аснове ўзгодненых пасланняў і прыярытэтаў. Аднак цяпер стратэгію трэба таксама прыстасаваць да мясцовай дзейнасці партыі. У межах гэтага агульнага кірунку трэба ўдакладніць мясцовую пазіцыю, палітыку, парадак дня, мэтавыя групы, наратыў, пасланні і фрэймінг, каб на практыцы яны працавалі разам. Уся палітыка ў рэшце рэшт мясцовая, і выбары выйграюцца на месцах — там, дзе дзейнічаюць мясцовая арганізацыя і сябры партыі.

Пытанні для абмеркавання

- Палітычная партыя пастаянна працуе над тым, каб звяртацца да людзей і ўплываць на грамадскую думку, здабываючы падтрымку для сваёй палітыкі. Чаму поспех так моцна залежыць ад парадку дня грамадскай дыскусіі? Як гэты парадак дня фармуецца на практыцы?
- Чаму важна вызначаць прыярытэты палітыкі партыі па канкрэтных пытаннях і не адыходзіць занадта далёка ад таго, што выбаршчыкі лічаць найважнейшым у развіцці грамадства?
- Якімі спосабамі партыі могуць на практыцы ўплываць на парадак дня? Як, напрыклад, яны могуць рознымі спосабамі выкарыстоўваць на сваю карысць тое, як працуюць медыя? Якія іншыя спосабы могуць быць дзейснымі?
- Як фармуецца парадак дня ў нашай краіне і там, дзе мы жывём? У якіх сферах і якімі спосабамі мы пераважна працуем, каб на яго ўплываць? Ці гэта дае вынік?
- Партыі ў прынцыпе павінны быць адкрытыя да камунікацыі з усімі грамадзянамі. Але чаму адначасова важна аддаваць прыярытэт тым грамадзянам, да якіх яны найперш хочуць звяртацца? Якія рызыкі, калі гэтага не рабіць?
- Як партыі могуць вызначаць, вывучаць і знаходзіць свае мэтавыя групы? На якіх фактарах асабліва важна грунтаваць такі аналіз?
- Як выглядае наша праца з мэтавымі групамі? Хто нашы галоўныя мэтавыя групы? Чаму?
- Як нам найлепш знаходзіць іх і дасягаць іх? Як яны ўплываюць на нашу камунікацыю і чым яна адрозніваецца для розных груп? Што з'яўляецца агульным ядром нашай камунікацыі для ўсіх груп?
- Нават пасля таго як камунікацыю прыстасавалі да розных мэтавых груп, дастукацца да людзей, быць пачутымі і зразуметымі можа быць складана. Якую ролю ў поспеху камунікацыі адыгрываюць наратыў, пасланні і фрэймінг?
- Якія рысы ўласцівыя добрым палітычным пасланням? Якія рысы ўласцівыя добрым мясцовым пасланням там, дзе мы дзейнічаем?
- Што кажа наш уласны наратыў? Як ён пабудаваны? Ці ён працуе?

- Тое, у якой рамцы пададзена пытанне, таксама ўплывае на тое, як яго ўспрымаюць людзі. Які фрэйм найлепшы для нашай працы над самым прыярытэтным для нас цяпер палітычным пытаннем?

4 Як дасягнуць сваёй аўдыторыі на практыцы

Мы разгледзелі, як партыя можа стратэгічна працаваць над сваім профілем праз пазіцыянаванне, аналіз мэтавых груп і распрацоўку пасланняў, каб мець поспех у камунікацыі і адвакацыі. Цяпер час перайсці да метадаў, каналаў і інструментаў, якімі яна можа карыстацца на практыцы ў сваёй штодзённай дзейнасці, каб данесці сваё пасланне.

ПАТРЭБНАЯ СТРАТЭГІЯ — І ПЛАН	156
ЯКІЯ КАНАЛЫ ПАВІННА ВЫКАРЫСТОЎВАЦЬ ПАРТЫЯ?	158
НОВЫЯ МЕДЫЯ І ПРЫСУТНАСЦЬ ПАРТЫІ Ў ІНТЭРНЭЦЕ	161
ЗААХВОЧВАЙЦЕ ЛЮДЗЕЙ УДЗЕЛЬНІЧАЦЬ У ПРАЦЫ ПАРТЫІ	164
ПАЛЯВАЯ ПРАЦА І ПРЫСУТНАСЦЬ ПАРТЫІ Ў МЯСЦОВАЙ СУПОЛЬНАСЦІ	166
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	171



МЕДЫЯ

ГАЗЕТНЫ ВАЗОК
ХЕЛЬСІНКІ · 1948

ГАЗЕТНЫ КІЁСК-ВАЗОК У ХЕЛЬСІНКІ, 1948

Палітычная партыя камунікуе кожны дзень у самых розных кантэкстах і на самых розных пляцоўках. Яна звяртаецца да людзей, каб уплываць на грамадскую думку і будаваць адносіны, — і на нацыянальным, і на рэгіянальным, і на мясцовым узроўні. Яна праводзіць прэс-канферэнцыі, арганізуе публічныя сустрэчы з грамадзянамі, размаўляе з журналістамі, вядзе агітацыю на месцах і дыялог у сацсетках. Паколькі камунікацыя партыі ахоплівае так шмат сфер, узроўняў, каналаў і частак партыі, працаваць з усім гэтым паслядоўна і злагаджана — складаная задача. Усе дзеянні будуць лепшымі і больш дзейснымі, калі яны абапіраюцца на добра прадуманую стратэгію, у якой іх накіроўваюць папярэднія крокі працэсу: да каго мы хочам дасягнуць, з якім пасланнем, праз якія каналы і якімі метадамі і калі іх выкарыстоўваць.

Патрэбная стратэгія — і план.

Каб у арганізацыі была яснасць, якія практычныя рашэнні прымаць у штодзённай камунікацыйнай працы, і каб усе ў партыі разам ішлі да адных і тых жа мэтаў, вельмі важна стварыць камунікацыйную стратэгію — не залішне складаную і не цяжкую ў выкананні. І камунікацыйны план. Але чым адрозніваюцца гэтыя два дакументы?

Стратэгія апісвае, як перайсці ад таго, дзе вы ёсць цяпер, туды, дзе вы хочаце быць, — куды вы ідзяце або што павінна адбыцца, каб дасягнуць больш доўгатэрміновай мэты. Яна змяшчае заявы пра намеры, гаворыць пра асноўныя выбары і агульны доўгатэрміновы кірунак. План — гэта больш пра дэталі, якія трэба мець перад вачыма. Ён канкрэтны і практычны, з бюджэтам. Ён павінен дасягаць пэўных мэтаў у загадзя вызначаны тэрмін. Калі параўнаць стратэгію з планам, відаць, што стратэгія дапамагае нам зразумець, *чаго* мы хочам дасягнуць, а план апісвае, *як* мы дасягнем мэтаў стратэгіі. Карацей кажучы, галоўныя адрозненні такія:

- Стратэгія — гэта мысленне на высокім узроўні; план — хутчэй выкананне на ўзроўні зямлі.
- Стратэгія гнуткая; план зафіксаваны.
- Стратэгія адказвае на пытанні «чаму» і «што»; план адказвае на пытанне «як».
- Стратэгія дзейнічае, пакуль яе не перагледзяць; план прывязаны да тэрміну пэўнага праекта ці перыяду.

Варта нагадваць камандзе, каб падчас абмеркавання стратэгіі яна не заглыблялася ў дэталі, а падчас планавання, наадварот, засяроджвалася на практычных момантах. Аднак у большасці выпадкаў камунікацыйную стратэгію не павінна распрацоўваць адна толькі «камунікацыйная каманда». Яе трэба распрацоўваць у цесным кантакце з кіраўніцтвам партыі. А вось канкрэтныя планы асобных камунікацыйных праектаў лепш пакінуць спецыялістам у гэтых справах.

Калі вы хочаце наладзіць просты працэс распрацоўкі камунікацыйнай стратэгіі партыі, ён можа выглядаць так:

Адпраўным пунктам павінны быць мэты партыі ў палітыцы або ў развіцці партыйнай арганізацыі.

Чаго вы хочаце дасягнуць? Далей ідзе аналіз таго, што вам трэба мець, каб гэтага дасягнуць, а потым вызначаюць і аналізуюць мэтавую групу ці групы. Наступны крок — паставіць больш канкрэтныя і вымерныя камунікацыйныя мэты: напрыклад, колькі людзей трэба ахапіць або пераканаць змяніць паводзіны.

Пасля гэтага час падумаць, якія стратэгіі і метады партыя павінна выкарыстаць, каб дасягнуць сваіх камунікацыйных мэтаў, а затым — якія пасланні, каналы і адпраўнікі або спікеры павінны быць задзейнічаныя.

Потым трэба вызначыцца з дзеяннямі. Што партыя рэальна павінна зрабіць, каб дасягнуць сваіх мэтаў? Многія, хто займаецца камунікацыяй у розных арганізацыях, пачынаюць менавіта з гэтага пункта. Яны адразу лезуць у скрыню з інструментамі. Гэта найпрасцейшае і найбольш канкрэтнае. Але так ёсць рызыка, што ваша ініцыятыва будзе не стратэгічнай, а проста наборам слаба звязаных паміж сабой камунікацыйных акцый.

Нарэшце, трэба правесці ацэнку і прааналізаваць, ці дасягнулі вашы намаганні камунікацыйных мэтаў і ці паспрыялі яны дасягненню агульных мэтаў партыі.

Зразумела, вам спатрэбіцца больш чым адна камунікацыйная стратэгія, каб ахапіць розныя ўзроўні і віды дзейнасці партыі і выканаць іх розныя задачы. Але важна, каб усе гэтыя стратэгіі былі падпарадкаваныя агульнай камунікацыйнай стратэгіі партыі.

МЭТЫ

1 Аналіз

2 Мэтавыя групы

3 Камунікацыйныя мэты

4 Стратэгіі і метады

5 Пасланні, каналы і ўдзельнікі

6 Дзеянні

7 Ацэнка

Камунікацыйны план

Каб стратэгія стала больш канкрэтнай і карыснай, яе трэба разбіць на часткі так, каб кожная асобная камунікацыйная акцыя, кампанія ці ініцыятыва была прыстасаваная да свайго кантэксту і мэты, якой яна мае служыць. Лепшы спосаб гэта зрабіць — распрацаваць абмежаваны ў часе і больш канкрэтны камунікацыйны план. Ён можа датычыць дзейнасці на працягу пэўнага перыяду або асобнай акцыі. Ён можа таксама ўтрымліваць больш дэталёвыя мэты.

Вось некалькі пунктаў, якія карысна ўключыць у камунікацыйны план:

1. **У чым праблема?** План пачынаецца з аналізу праблемы, якую камунікацыйныя дзеянні павінны вырашыць. Якая сітуацыя цяпер? Якія патрэбы вы хочаце задаволіць? Гэта павінна быць звязана з аналізам у камунікацыйнай стратэгіі.
2. **Якая мэта і якія задачы?** Навошта вам камунікаваць? Чаго вы хочаце дасягнуць сваёй камунікацыяй? Ці ваша мэта ў тым, каб выбаршчыкі больш даведаліся пра тое, што вы хочаце ім расказаць? Ці вы хочаце змяніць паводзіны (напрыклад, каб той, хто не галасаваў за вашу партыю, наступным разам прагаласаваў за вас)? Камунікацыя — гэта сродак, а не мэта сама па сабе. Якія вымерныя мэты трэба паставіць для вашых камунікацыйных дзеянняў?
3. **Хто мэтавая група?** Хто тыя людзі, да якіх вы спрабуеце дасягнуць сваёй камунікацыяй? Як яны суадносяцца з агульным аналізам мэтавых груп партыі? Якія ў іх сёння каштоўнасці і паводзіны? І што яны ведаюць?
4. **Якое маё пасланне?** Без добрага паслання ніякая камунікацыя не спрацуе. Таму грунтоўна прааналізуйце, што вы хочаце сказаць, як гэта трэба сказаць і як зрабіць гэта актуальным, зразумелым і цікавым для мэтавай групы. Падумайце таксама, у якой рамцы гэта падаць і як праілюстраваць.
5. **Якія каналы найлепшыя менавіта для гэтых камунікацыйных дзеянняў?** Гаворка пра тое, каб выбар каналаў адпавядаў вашай мэтавай групе. Якімі медыя яны карыстаюцца? Якія ў іх звычкі ў сацсетках? Дзе яны фізічна бываюць? Каб камунікацыя была сапраўды дзейснай, часта патрэбнае спалучэнне каналаў. Для большасці груп і большасці каналаў аднаго разу таксама мала. Камунікацыю трэба паўтараць.
6. **Хто будзе вашымі пасланцамі?** І тут мэты і задачы партыі ў камунікацыі павінны сустрэцца з патрэбамі мэтавай групы. Ці ёсць людзі, якія асабліва добра ўмеюць перадаць ваша пасланне менавіта той групе, да якой вы хочаце дасягнуць?
7. **На які перыяд?** Які час найлепшы і які крайні тэрмін? Можа ісці гаворка пра выбар часу ў шырэйшай перспектыве (сезон, перадвыбарчы перыяд, месяц ці штосьці падобнае) і больш дэталёва (у які час сутак).
8. **Колькі гэта будзе каштаваць?** Складзіце бюджэт. Высветліце, колькі грошай у вас ёсць менавіта на гэтыя камунікацыйныя дзеянні, і ўкладзіце іх у тое, што, як можна меркаваць, дасць найбольшы эфект.
9. **Што трэба зрабіць, калі і хто гэта зробіць?** Складзіце план дзеянняў, які больш падрабязна апісвае, што рабіць, калі рабіць, колькі гэта можа каштаваць і хто адказвае за кожнае дзеянне.
10. **Як гэта будзе ацэньвацца?** Кожную акцыю трэба ацаніць. Ці дасягнулі мы сваіх мэтаў? Ці правільны быў канал? Ці добра мы разумелі мэтавую групу? Будзьце шчырымі — і наступным разам вы складзеце яшчэ лепшы камунікацыйны план або правядзеце яшчэ больш дзейсную ініцыятыву.

Плануйце свае палітычныя хады

Для палітычных партый асновай камунікацыйнай працы з'яўляецца палітыка. Таму, каб звярнуцца да выбаршчыкаў з палітыкай у розных сферах, замацаваць або змяніць сваю палітычную пазіцыю, партыя робіць серыю медыйных хадоў, у якіх прадстаўляе сваю палітыку. Незалежна ад таго, які канал ці які набор медыя вы выбіраеце. У гэтым сэнсе можа быць карысна таксама скласці ў межах камунікацыйнага плана партыі агульны план такіх хадоў, каб іх каардынаваць. Як і камунікацыйны план, гэты план адказвае на пытанні: што, хто, дзе, як, калі і праз якога спікера. Але ён значна больш сціслы і агульны па характары. Перадусім гаворка пра тое, каб мець агляд усіх палітычных хадоў партыі. Пра тое, каб расставіць прыярытэты

і сачыць, каб гэтыя хады не перашкаджалі адзін аднаму. Потым для кожнага асобнага палітычнага ходу часта складаюць меншы камунікацыйны план.

Гаворка таксама пра тое, каб умець хутка рэагаваць на змены ў грамадскай думцы і памятаць, што ў прывабных палітычных сферах заўсёды вялікая канкурэнцыя палітычных хадоў. Акрамя ўважлівага сачэння за зменамі ў грамадскай думцы, можа быць важна сістэмна сачыць і за тым, што адбываецца ў іншых палітычных партыях. Некаторым людзям у вашай партыйнай арганізацыі — супрацоўнікам, выбраным прадстаўнікам або сябрам партыі — можна даручыць рэгулярна сачыць за дыскусіямі і партыйнымі з'ездамі і чытаць тэксты вашых галоўных апанентаў і партый, блізкіх да вашай у палітычным ландшафце. Калі яны робяць палітычныя хады, гэта паўплывае і на тое, як працуеце вы. Іх спосабы звяртацца да людзей і фармаваць грамадскую думку непасрэдна ўплываюць на вашу камунікацыю.

Якія каналы павінна выкарыстоўваць партыя?

Ключавая частка планавання і ажыццяўлення камунікацыйнай працы — выбар каналаў для яе. Звычайна адрозніваюць прамыя каналы — тыя, што ёсць у распараджэнні самой партыі, — і ўскосныя каналы, якімі кіруюць іншыя ўдзельнікі; іх яшчэ называюць медыя.

Выбар медыя

Большая частка ўсёй палітычнай камунікацыі, з якой сутыкаюцца грамадзяне, даходзіць да іх праз розныя віды медыя. Раней гэта былі пераважна традыцыйныя друкаваныя медыя і тэлерадыёвяшчанне. Але інтэрнэт і сацыяльныя сеткі становяцца ўсё больш цэнтральнымі для партый, якія хочуць дасягаць выбаршчыкаў.

Тое, якія каналы і які набор медыя выкарыстоўваюцца ў вашых палітычных хадах ці іншых камунікацыйных дзеяннях, вызначаецца вашай агульнай камунікацыйнай стратэгіяй і тым, да якіх мэтавых груп і ў якіх кантэкстах вы збіраецеся дасягнуць.

Асноўнае пытанне — што будзе найбольш дзейсным: і для таго, каб данесці пасланне ў розных кантэкстах, і з улікам таго, колькі ў выніку каштуе правесці акцыю ці кампанію. Каб камунікацыя была сапраўды дзейснай, вам часта спатрэбіцца спалучэнне каналаў і медыя. І памятайце зноў: камунікуе ўсё. Нават ваш выбар медыя — або, як сказаў легендарны канадскі даследчык камунікацыі Маршал Маклюэн: «Сродак камунікацыі і ёсць паведамленне».

У агульных рысах розныя віды медыя можна падзяліць на такія катэгорыі:

- **Друкаваныя медыя:** медыя, надрукаваныя на паперы, якія абапіраюцца перадусім на пісьмовае слова і выявы, — напрыклад, газеты і часопісы.
- **Эфірныя медыя:** медыя, якія перадаюць гук або гук і відэа, — напрыклад, радыё і тэлебачанне.

Друкаваныя і эфірныя медыя належаць да традыцыйных медыя. Раней яны адыгрывалі пануючую ролю ў распаўсюджванні навін і ў значнай ступені адыгрываюць яе і цяпер, бо менавіта ў гэтых медыя часта ёсць рэдакцыі з журналістамі і палітычнымі аглядальнікамі. Акрамя таго, сёння гэтыя медыя даступныя і ў інтэрнэце. Насамрэч у большасці грамадстваў у іх амаль столькі ж чытачоў, гледачоў ці слухачоў праз інтэрнэт-каналы, колькі праз больш традыцыйныя. Аднак у друкаваных медыя навінавы цыкл выглядае інакш: навіна, якая трапляе ў газету, звычайна ўжо была апублікаваная ў іншых, больш аператыўных навінавых каналах. Тэндэнцыя такая, што праз паперу перадаецца ўсё менш навін і інфармацыі, а рэдакцый становіцца ўсё менш з-за канкурэнцыі з боку іншых відаў медыя. Усё больш медыя таксама вырашаюць публікаваць свой кантэнт толькі ў інтэрнэце. Сацыяльныя медыя ў інтэрнэце працуюць некалькі інакш, чым традыцыйныя.

- **Сацыяльныя сеткі:** буйныя сацыяльныя платформы — такія як Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat і TikTok — маюць мільярды карыстальнікаў, і многія людзі сёння атрымліваюць галоўныя навіны і інфармацыю пра грамадства і палітыку менавіта праз іх.

Гэтыя каналы больш сеткавыя і больш арыентаваныя на дыялог, чым традыцыйныя медыя, але ў той жа час людзі, актыўныя на гэтых платформах, моцна схільныя трапляць у «інфармацыйныя бурбалкі», дзе яны камунікуюць пераважна з тымі, хто думае гэтак жа, абменьваюцца адной і той жа інфармацыяй і фармуюць аднолькавы светапогляд. Як бы там ні было, для палітычных партый гэтыя каналы робяцца ўсё больш важнымі. Партыям важна сачыць за сацсеткамі, звяртацца праз іх да людзей і быць там бачнымі, а таксама адсочваць тое, што пра партыю кажуць у сацсетках, і весці пра гэта дыялог. Да таго ж яны танныя: да гэтай працы можна далучыць больш людзей з партыі, і ў гэтым ёсць перавагі, асабліва на мясцовым узроўні партыі, дзе сродкі часта абмежаваныя. Аднак калі вы хочаце, каб кантэнт стаў віральным, яго трэба прыстасоўваць да гэтых медыя.

Абмяркоўваючы медыйныя стратэгіі, звычайна таксама адрозніваюць медыйную прастору, за якую вы плаціце, і медыйную прастору, якую вы зарабляеце, прапаноўваючы матэрыял, цікавы гэтым медыя. Для другога часта ўжываюць тэрмін «сувязі з грамадскасцю» (PR).

- **Платныя медыя:** эфірны час і месца ў медыя, за якія партыя плаціць, — звычайна рэкламная плошча ў газетах, а таксама на радыё, тэлебачанні і ў сацсетках.
- **Зароблены медыя:** медыйная прастора, якую ваша партыя атрымлівае бясплатна, робячы палітычныя хады, ладзячы медыйныя падзеі, удзельнічаючы ў дыскусіях і ініцыюючы дыскусіі, якія распаўсюджваюцца ў розных даступных медыя.

Платную рэкламу ўспрымаюць хутчэй як маркетынг, чым як інфармацыю пра грамадства, таму яна можа губляць частку даверу. Аднак падчас выбарчых кампаній, калі грамадзяне ўжо збіраюцца галасаваць, адной са стратэгій можа быць шырокая прысутнасць з выразнымі пасланнямі на працягу абмежаванага часу, каб змагацца за ўвагу з іншымі партыямі. Але гэта дорага. Рэклама ў сацсетках таннейшая і часта больш дзейсная, бо яе прасцей накіраваць на пэўную аўдыторыю, а людзі праводзяць у інтэрнэце ўсё больш часу. Або можна развіваць добрыя адносіны з журналістамі ці інфлюэнсерамі, актыўнымі ў мясцовай грамадскай дыскусіі, — і ладзіць падзеі, якія атрымліваюць шырокае асвятленне ў многіх медыйных каналах.

Усе гэтыя каналы важныя, і выбар паміж імі вызначаецца перадусім вашай мэтавай групай. Тут трэба ведаць медыйныя звычкі вашай мэтавай групы — гэтак жа, як трэба ўлічваць уласны бюджэт. Большасць партый з фінансавых прычын вымушаныя больш спадзявацца на зароблены медыя, і звычайна лепш уклацца ў стратэгію, якая дазваляе атрымаць шмат месца ў медыя, не купляючы рэкламы.

Ваша стратэгія павінна быць накіраваная на тое, каб максімальна павялічыць вашу прысутнасць у медыя, але яна павінна таксама падтрымліваць агульныя пасланні і мэты партыі. Каб звяртацца да людзей дзейсна і правільна, трэба ведаць, як медыя працуюць на практыцы, і, мабыць, найважнейшае тут — разумець так званую медыйную логіку.

Медыйная логіка

Логіка масмедыя грунтуецца на тым, што за прыкладна 100 гадоў існавання масмедыя склаўся пэўны спосаб гаварыць пра рэчаіснасць, які ў гэтых медыя працуе. Спосаб апісваць навіны, падзеі і палітыку, які выклікае ў многіх людзей жаданне пра гэта паглядзець ці паслухаць.

Дык у чым гэтая логіка? Найважнейшае — павінен быць ракурс, які зачэпіць інтарэс спажыўцоў медыя і дапаможа ім зразумець змест. Нешта, што зацягне іх у тэкст або сюжэт. Калі ў тым, што вы прапанавалі журналісту ці рэдактару навін, няма магчымага ракурсу, яны, хутчэй за ўсё, не зробяць з гэтага ніякай навіны. Таму лепш, калі вы самі прадумаеце, якім можа быць ракурс, і будзеце «прадаваць» свой палітычны ход, выкарыстоўваючы яго як аргумент. У сваёй аснове гэта своеасаблівая драма, у якой выкрышталізавалася некалькі тыповых сюжэтаў, што шукае большасць журналістаў. Шведская PR-кампанія Westanders склала спіс прыкладаў распаўсюджаных ракурсаў:

1. **Ад малога да вялікага:** журналісты любяць дапамагаць пачаткоўцам і меншым гульцам, якія кідаюць выклік манаполіям, дзяржаўным установам і іншым «гігантам». Дапамажыце медыя расказаць гісторыю пра Давіда і Галіяфа.
2. **Свежыя навіны:** прасцей прыцягнуць публічную ўвагу да пытання, калі звязаць яго са свежай навіной.
3. **Выкрыцці:** медыя любяць выкрываць тое, што ўплывовыя людзі, дзяржаўныя ўстановы і кампаніі спрабуюць схаваць. Станьце на бок журналіста і дапамажыце яму рабіць сваю працу.
4. **Прынцып блізкасці:** людзі любяць чытаць і слухаць навіны пра тое, што ім блізка — геаграфічна і па тэматыцы. Тут тыя з вас, хто працуе ў палітыцы на мясцовым узроўні, могуць знайсці мноства ідэй. Калі нешта адбываецца ў нацыянальнай палітыцы, знайдзіце мясцовы ракурс. Звязвайце свае палітычныя хады з мясцовымі школамі, бальніцамі, дарогамі і іншымі рэчамі, якія ўплываюць на паўсядзённае жыццё людзей.
5. **Нечаканае:** журналісты ахвотна пішуць пра нечаканае — пра тое, што здзівіць спажыўца медыя і прымусіць яго звярнуць увагу. Гэта можа быць статыстыка, што разбурае міфы, нечаканыя заявы або ролі, якія памяняліся месцамі.
6. **Параўнанні:** медыя любяць параўнанні. Ці нешта палепшылася — а можа, пагоршылася? Як школьныя вынікі або якасць аховы здароўя ў вашым муніцыпалітэце выглядаюць у параўнанні з іншымі муніцыпалітэтамі — або з іншымі краінамі, калі вы працуеце на нацыянальным узроўні? Як ваш муніцыпалітэт выглядае на фоне іншых у іншых палітычных сферах, якімі вы займаецеся?
7. **Эфект шоку:** журналісты любяць звяртаць увагу на несправядлівасць і відавочна неразумныя ўмовы. Дапамажыце медыя выкрываць несправядлівасць у грамадстве.

8 **Трэнды:** медыя цікавіць тое, што ў трэндзе. Прапануйце ім новыя ракурсы і прыклады трэнду, пра які якраз гавораць у медыя.

9 **Адметнасць:** медыя цікавіць тое, што вылучаецца. Калі навіна да таго ж візуальная, гэта дапаможа прыцягнуць больш увагі.

10 **Асобы:** моцныя асобы заўсёды добра дапамагаюць быць заўважанымі. Для медыя важная пазнавальнасць. Таму чалавеку, якога ўжо добра ведаюць, будзе прасцей прабіцца, але і невядомы чалавек з харызмай можа стаць фактарам поспеху ў камунікацыі партыі.

Гэты спіс можа гучаць цынічна. Быццам няважна, які змест партыя насамрэч хоча прапанаваць. Быццам усё зводзіцца да спіну і ўпакоўкі. І так, вядома, гэты метад можна выкарыстоўваць для цынічных і несумленных мэтаў. Але гэта не значыць, што ён заўсёды дрэнны.

Калі вы верыце ў сваю палітыку і каштоўнасці, няма прычын не карыстацца правіламі гульні і даступнымі вам метадамі, каб дасягаць сваіх мэтавых груп. Важна, каб вы былі шчырымі і адкрытымі і не гналіся за ракурсамі так, што гэта не дазваляе вам заставацца шчырымі або ставіць пад пагрозу вашы каштоўнасці.

Як партыя можа працаваць на мясцовым узроўні?

Тое, як працаваць з медыйнымі кантактамі на месцах, павінна залежаць ад таго, у якой мясцовай супольнасці вы дзейнічаеце. Калі там няма газеты, то, напэўна, ёсць мясцовае тэлебачанне, радыёстанцыя ці іншы медыйны канал. Пачніце з даследавання. Якія медыя, якімі карыстаюцца мэтавыя групы партыі, ёсць у розных месцах? Да якіх з гэтых медыя вы хочаце дастукацца, у якіх кантэкстах і якімі спосабамі? Ёсць некалькі спосабаў знайсці адказы на гэтыя пытанні. Спытайцеся ў мясцовым рэкламным агенцтве або ў аддзеле продажу самога медыя. Апытанні грамадскай думкі таксама часта пытаюцца ў выбаршчыкаў, адкуль яны атрымліваюць інфармацыю. Вы таксама можаце спытаць пра гэта грамадзян у сваіх анкетах і апытаннях. Іх адказы дапамогуць выбраць правільныя медыйныя каналы для вашых дзеянняў. Складзіце таксама спіс прыярытэтных для вас медыя — тых, што ў цэлым асабліва важныя для партыі на мясцовым узроўні. Тых медыя, да якіх вы будзеце асабліва старацца дастукацца і з якімі будзеце будаваць добрыя адносіны. Потым складзіце спіс іншых відаў медыя — такіх як блогі і сацсеткі — і інфлюэнсераў у іх. Многія журналісты праз іх прыцягваюць увагу да навін, палітычных размоў і наратываў.

Хоць мясцовыя масмедыя часта больш даступныя і больш пішуць пра штодзённыя пытанні, чым нацыянальныя, у прынцыпе яны дзейнічаюць паводле той самай медыйнай логікі. Аднак у меншых мясцовых супольнасцях праз масмедыя часта прасцей дастукацца да людзей. Канкурэнцыя за ўвагу не такая вялікая. Часта дастаткова проста патэлефанаваць або даслаць прэс-рэліз пра акцыю ці палітычны ход, на які вы хочаце звярнуць увагу медыя. Калі вы дасылаеце прэс-рэліз, важна потым патэлефанаваць або напісаць электронны ліст і нагадаць рэдакцыі ці канкрэтнаму журналісту, што вы яго даслалі. Яны жывуць у бесперапынным патоку інфармацыі, і нават калі ў іх ёсць сістэмы, каб адсочваць, што адбываецца на іх тэрыторыі, нагадванні — добрая ідэя. Гэта таксама можа быць добрым спосабам наладзіць больш блізкія адносіны з журналістам.

ФАКТЫ

Як будаваць добрыя адносіны з медыя

Добрыя працоўныя адносіны з журналістамі дадуць больш шырокае і якаснае асвятленне партыі, яе палітыкі і дзейнасці. Таму падтрымлівайце кантакт і думайце, як зрабіць гэтыя адносіны ўзаемавыгаднымі для абодвух бакоў. Як ведаць? Магчыма, наступным разам вам патэлефануюць і без прэс-рэлізу.

- Калі вы разумееце ролю і патрэбы журналістаў, вам прасцей даць медыя тое, што ім патрэбна. Тут важна высветліць, што з'яўляецца навіной, і спрабаваць прадбачыць іх патрэбу ў кантэнце і сюжэтах.
- Будзьце даступнымі і скажыце, што яны заўсёды могуць вам патэлефанаваць, калі працуюць над матэрыяламі, звязанымі з вашай сферай. Сачыце за тэлефонам і электроннай поштай. Калі не можаце адказаць адразу, абавязкова паведаміце, што адкажаце як мага хутчэй. Добрае правіла — перазваніць або адказаць не пазней чым праз гадзіну.
- Дапамагайце ім з пошукам інфармацыі: давайце фонавыя звесткі, статыстыку і важныя кантакты і падавайце інфармацыю ў фармаце, якім ім лёгка скарыстацца.
- Не пераацэньвайце папярэднія веды журналістаў па пытанні. Іх праца — зрабіць рэчы зразумелымі для сваіх чытачоў, а не быць экспертамі. Карыстайцеся простай мовай і пазбягайце спецыяльных тэрмінаў.

Новыя медыя і прысутнасць партыі ў інтэрнэце.

Яшчэ 10–15 гадоў таму камунікацыйная праца і медыйны ландшафт, у якім даводзілася дзейнічаць партыям, былі прасцейшымі, чым сёння. Існавала некалькі шырокіх масмедыя, і ў партый таксама было некалькі ўласных каналаў, напрыклад друкаваныя матэрыялы і знешняя палявая дзейнасць арганізацыі. Камунікацыю было прасцей ахапіць позіркам. Гэта моцна ўплывала і на працу палітычных партый: яны рабілі вялікі акцэнт на масмедыя і на больш аднабаковую і аднастайную інфармацыю. Сучасны медыйны ландшафт значна больш раздроблены, і яго цяжэй ахапіць.

Сацыяльныя сеткі паспрыялі з'яўленню новых медыйных прасторaў і новых правілаў гульні для ўзаемадзеяння і камунікацыі. Разнастайнасць медыя і медыйны шум велізарныя, тэмп значна вышэйшы, і людзі сутыкаюцца з зусім рознай інфармацыяй і меркаваннямі ў залежнасці ад сетак, у якіх яны знаходзяцца. Людзі ператварыліся з пасіўных атрымальнікаў камунікацыі масмедыя ў сааўтараў, якія самі актыўна выбіраюць, якую інфармацыю атрымліваць і ў якіх размовах удзельнічаць. Гэта значыць, што яны ў значнай ступені самі кантралююць, якая агульная карціна рэчаіснасці — або палітычнай партыі — там складаецца.

У такім медыйным ландшафце цяжка спрабаваць кантраляваць наратыў пра партыю або прадказаць, як і з якімі часткамі палітыкі і дзейнасці партыі сутыкнуцца выбаршчыкі. Гэта значыць, што камунікацыю трэба весці інакш, чым раней. Сёння гаворка пра тое, каб быць добра падрыхтаванымі, быць на крок наперадзе і паралельна ўлічваць некалькі перспектыў. Гаворка таксама пра больш асабістую камунікацыю, якая захапляе, спрыяе дыялогу і натхняе людзей перадаваць вашы пасланні іншым. Палітычныя партыі павінны таксама прысутнічаць на большай колькасці пляцовак і платформаў, чым раней, а іх сябры і прыхільнікі набылі яшчэ больш прыкметную ролю актыўных пасланцоў на гэтых пляцоўках і платформах.

Інтэрнэт-каналы і лічбавыя інструменты

Сёння партыі часта штодня карыстаюцца цэлым шэрагам інтэрнэт-каналаў і лічбавых інструментаў. Перадусім уласнымі каналамі, такімі як сайт партыі з рэгіянальнымі і мясцовымі падсайтамі. Яны часта служаць цэнтрам, або домам, прысутнасці партыі ў інтэрнэце, дзе людзі могуць знайсці асноўную і статыстычную інфармацыю пра палітыку і арганізацыю партыі. Гэта не значыць, што яны павінны быць мёртвымі старонкамі: іх трэба абнаўляць і даваць на іх навіны і актуальную інфармацыю. Але па актуальнасці, патоку інфармацыі і прысутнасці яны не могуць параўнацца з каналамі партыі ў сацсетках. Сайты павінны быць звязаныя з інтэрнэт-камунікацыяй арганізацыі ў цэлым. Яны павінны даваць інфармацыю і больш падрабязнасцей пра палітыку партыі, а таксама пра тое, як людзі могуць на практыцы далучыцца да працы партыі. Сайты павінны займаць высокія пазіцыі ў выдачы буйных пашукавікоў, такіх як Google, каб туды прыходзілі наведнікі.

Сёння многія партыі прадстаўленыя на некаторых буйных платформах сацыяльных сетак, такіх як Facebook, Twitter, Instagram і Snapchat, а таксама на сэрвісах для размяшчэння кантэнту, такіх як YouTube, Vimeo і Flickr. Разам у іх мільярды карыстальнікаў па ўсім свеце. Акрамя гэтых платформаў, ёсць і іншыя сэрвісы — напрыклад, для распаўсюджвання ўласных падкастаў з вядучымі прадстаўнікамі партыі або для захоўвання і абмену выявамі і файламі. Google Drive часта выкарыстоўваюць у палявой працы, каб распаўсюджваць інфармацыю і зручна арганізоўваць кіраўнікоў кампаніі і прыхільнікаў з дапамогай розных формаў і шаблонаў. Некаторыя партыі пайшлі далей і распрацавалі ўласныя інтранэты для камунікацыі з сябрамі або ўласныя праграмы для сяброў, палявых актывістаў і прыхільнікаў. Мэта — мець магчымасць хутка дасягаць гэтыя групы адрасна накіраванай інфармацыяй і мабілізаваць іх. Карацей кажучы, інтэрнэт-каналы і сэрвісы — гэта не толькі сацсеткі; гэта шырокі набор інструментаў, якія дазваляюць лёгка ствараць кантэнт і эканомна дасягаць мэтавых груп.

Прысутнасць партыі ў сацыяльных сетках

Прысутнасць у найбольш папулярных сацсетках — танны і дзейсны спосаб для партый данесці свае пасланні да вялікай колькасці прыхільнікаў і патэнцыйных прыхільнікаў. Альбо прапаноўваючы цікавы кантэнт, які можа стаць віральным — інакш кажучы, такім, якім ахвотна дзеляцца, — альбо праз адрасную рэкламу. Як мы бачылі вышэй, гэтыя платформы даюць таксама вялікія магчымасці глыбей вывучаць свае мэтавыя групы, а таксама больш трапна і адрасна прыстасоўваць і накіроўваць камунікацыю і пасланні да розных груп. Вы можаце ствараць пасланні на аснове даных пра інтарэсы, заняткі і лад жыцця людзей і так будаваць больш трывалыя адносіны з гэтымі мэтавымі групамі.

Сёння ўсё больш людзей атрымліваюць інфармацыю пра грамадства і палітыку пераважна праз гэтыя медыя, і многія праводзяць у сацсетках значную частку дня. Але сацсеткі — гэта не проста новы канал,

праз які вы можаце, калі захочаце, камунікаваць са сваімі мэтавымі групамі. Калі нешта становіцца віральным у інтэрнэце, гэта стане навіной і ў газеце. Вялікія дыскусіі пра грамадскія пытанні і палітыку часта пачынаюцца ў інтэрнэце, а потым трапляюць у іншыя медыйныя каналы. Іншымі словамі, ёсць важкія прычыны навучыцца працаваць з гэтымі новымі медыя і выкарыстоўваць іх у сваіх камунікацыйных стратэгіях. Для гэтага трэба разумець, як яны працуюць.

Медыйная логіка сацыяльных сетак

У частцы пра масмедыя мы апісалі, што медыйная логіка масмедыя звычайна патрабуе выразна акрэсленага ракурсу і што гэты ракурс часта звязаны з такімі рэчамі, як канфлікт, хуткія змены, асобы або кантрасты. Сацсеткі кіруюцца той самай логікай — часткова. Калі паглядзець, якія дыскусіі, пытанні ці допісы сталі вялікімі ў сацсетках, высвятляецца, што гэта тыя самыя гісторыі, што прыцягваюць шмат чытачоў і гледачоў да традыцыйных медыя. Сацсеткі патрабуюць яшчэ больш дакладна адточанага ракурсу, бо месца абмежаванае невялікай колькасцю знакаў, адной выявай або кароткім відэа. Гэта датычыць выпадкаў, калі вы хочаце дасягнуць шырэйшай групы. Калі ж вы хочаце дасягнуць меншых, адмыслова выбраных груп, важна таксама вылучаць кантэнт, які будзе ім цікавы з улікам іх інтарэсаў, жыццёвай сітуацыі, каштоўнасцей і таму падобнага.

Камунікацыя і дыялог

Галоўная розніца паміж сацыяльнымі сеткамі і «старымі» медыя ў тым, што сацыяльныя сеткі менавіта сацыяльныя. Сацсеткі патрабуюць камунікацыі, а не аднабаковага распаўсюджвання інфармацыі. Сацсеткі будуюць сеткі і адносіны. Калі вы збіраецеся карыстацца сацсеткамі, заахвочвайце ўцягнутасць і не шкадуйце адказаў і размоў. Памятайце, што вы ствараеце адносіны. Як вы робіце гэта ў рэальным жыцці? Напрыклад, на вечарыне вы ходзіце сярод людзей і знаёміцеся. Вы, напэўна, не будзеце проста шпацыраваць, выстаўляючы напаказ свой глянцавы фасад, і выгалошваць доўгія маналогі. Трэба ўзаемадзейнічаць. Слухаць. Адгукацца. Адказваць асабіста і адкрыта. Так заводзяць сяброў. Так жа трэба паводзіць сябе і ў сацсетках. Тыя, хто бачыць у сацсетках прэс-цэнтр, дзе выкладваюць старанна вывераныя заявы, або месца толькі для таго, каб выкладваць тэксты, якія інакш надрукавалі б у газеце, пацерпяць паразу. Перастаньце думаць пра гэта як пра «лічбавае» і пачніце думаць пра людзей на іншым баку.

ФАКТЫ

Найбольш папулярныя сацыяльныя сеткі:

На пэўным узроўні агульны тэрмін «сацыяльныя сеткі» насамрэч ужо састарэў. Замест яго варта гаварыць пра «полімедыя». Розныя сацсеткі маюць розныя аўдыторыі, профілі і спосабы выкарыстання, а гэта, у сваю чаргу, патрабуе рознага тону і рознай актыўнасці — як і рознай упакоўкі камунікацыі.

Facebook: адна з найбуйнейшых сацыяльных платформаў — 1,82 млрд актыўных карыстальнікаў штодня. Найбуйнейшы і найбольш універсальны канал у многіх частках свету. Тут можна весці дыялог з падпісчыкамі і патэнцыйнымі выбаршчыкамі і ствараць публічны профіль сваіх мясцовых прадстаўнікоў.

Twitter: 145 млн карыстальнікаў штодня. Важная платформа для журналістаў, інфлюэнсераў і іншых палітычных гульцоў. У многіх месцах — важны канал, каб выйграць дыскусію па галоўным спрэчным пытанні. Праз Twitter палітычныя прадстаўнікі маюць просты канал, праз які могуць асабіста і хутка камунікаваць непасрэдна са сваімі выбаршчыкамі.

Instagram: 1 млрд карыстальнікаў штодня. Часта больш маладая аўдыторыя і больш асабістая і нефармальная камунікацыя. Добры інструмент для камунікацыі з сябрамі партыі і з новымі групамі, да якіх часта не дабрацца праз іншыя каналы, а таксама для ўмацавання вобраза партыі і стварэння публічнага профілю яе прадстаўнікоў.

Snapchat: 249 млн карыстальнікаў штодня. Тут вы знойдзеце самую маладую мэтавую групу і, як і ў Instagram, больш асабісты, лёгкі і хуткі спосаб камунікацыі.

Акрамя таго, ёсць шмат іншых платформаў, больш пашыраных у пэўных краінах і рэгіёнах свету. Якія з іх выбраць і як з імі працаваць, залежыць ад вашай мэтавай групы і вашых мэтаў. Але паколькі прысутнасць у сацсетках забірае шмат часу, лепш выбраць некалькі, якія пасуюць і да профілю партыі, і да яе рэсурсаў. У сацсетках вырашальнае значэнне маюць прысутнасць, узаемадзеянне і сапраўднасць. Інтэгруючы і ўпарадкоўваючы інтэрнэт-камунікацыю партыі ў розных каналах, важна памятаць, што на кожнай платформе патрэбная сапраўдная, жывая прысутнасць. Не засыпайце карыстальнікаў адным і тым жа кантэнтам ва ўсіх каналах, а падумайце, як прыстасаваць ключавую інфармацыю да розных платформаў з улікам іх розных профіляў.

Планаваць і імправізаваць стратэгічна

Па сутнасці, сацыяльныя сеткі патрабуюць такога ж стратэгічнага мыслення, як і любая іншая камунікацыйная ініцыятыва. Як заўсёды, аснова — вашы базавыя каштоўнасці і праграмныя пазіцыі. Далей трэба вызначыць мэтавыя групы і — у гэтым выпадку — знайсці тыя сацыяльныя сеткі, праз якія да іх лепш за ўсё дацягнуцца. Потым пасланне і форму трэба прыстасаваць да асаблівасцей канкрэтнай сеткі.

Але сацыяльныя сеткі — гэта яшчэ і камунікацыйнае асяроддзе, якое ўвесь час мяняецца, асабліва сярод моладзі, што часта пераходзіць на новыя платформы і даволі рэгулярна мяняе свае медыйныя звычкі. Каб паспяхова камунікаваць ва ўмовах, якія ўвесь час мяняюцца, патрэбны падыход, што спалучае імправізацыю з загадзя вызначаным наборам правілаў. Калі вы хочаце ўплываць у сацыяльных сетках, вам трэба выразна ўсведамляць свае рамкі — што вы хочаце сказаць і з якой мэтай вы там прысутнічаеце. У гэтых рамках вы павінны ўмець сачыць за трэндамі, імправізаваць і хутка рэагаваць.

Хуткасць забівае

«Хуткасць забівае, Буш», — напісаў кіраўнік кампаніі Біла Клінтана падчас выбарчай кампаніі ў ЗША ў 1992 годзе. Ён меў на ўвазе, што каманда Клінтана будзе адразу адказваць на ўсе атакі, усе контраргументы і ўсе хады апанентаў. Тады гэтая стратэгія спрацавала, а за апошнія 20 гадоў сацыяльныя сеткі і інтэрнэт зрабілі яе слушнасць яшчэ больш відавочнай. З-за хуткасці інтэрнэту хлусня, атака ці палітычны ход, на які вы захочаце адразу адрэагаваць, вельмі хутка атрымлівае велізарнае распаўсюджванне. А значыць, і адказваць вам таксама давядзецца адразу. Інакш вы ўключыцеся ў размову якраз тады, калі ўсе астатнія ўжо з яе выйдуць. Тое самае датычыць выпадкаў, калі вы хочаце пракаментаваць падзею ці навіну. Калі вы пачакаеце з каментаром хоць бы адзін дзень, усе ўжо прачытаюць тысячу каментароў ад іншых, і вы страціце магчымасць паўплываць на парадак дня ці на фрэймінг падзеі ў выгадным для вас ключы.

ФАКТЫ

Як дасягнуць поспеху ў сацыяльных сетках

Выдаткі на стварэнне прысутнасці партыі ў сацыяльных сетках адносна невялікія, а сацсеткі пры гэтым дазваляюць вельмі хутка дацягнуцца да шырокай аўдыторыі. Гэта асабліва цікава для новых, невялікіх партый, у якіх няма рэсурсаў на традыцыйныя формы камунікацыі і працы са СМІ, а таксама для мясцовых арганізацый. Але каб ствараць і падтрымліваць адносіны з многімі групамі і зацікаўленымі людзьмі ў сацыяльных сетках, таксама патрэбны час. Вось некалькі парад, як дасягнуць поспеху ў сацсетках:

1. **Будзьце актыўнымі:** калі вы публікуеце нешта ў сацсетках раз на тыдзень, поспеху не будзе. Трэба быць актыўнымі: дзяліцца допісамі іншых людзей, пісаць свае, каментаваць і адказваць на каментары.
2. **Расстаўляйце прыярытэты:** не распыляйце намаганні на ўсе сацыяльныя сеткі. Няхай выбар падказвае ваша мэтавая група. Навучыцеся добра карыстацца тымі сеткамі, у якіх вы актыўныя.
3. **Прыстасоўвайце пасланні да мэтавай аўдыторыі:** прыстасоўваць варта і фармат пасланняў. Памятайце, што ў сацсетках добра працуюць відэа і выявы ўвогуле.
4. **Адбірайце і адаптуйце змест:** можа ўзнікнуць спакуса публікаваць усё, што робіць партыя, але сумныя здымкі са штодзённых пасяджэнняў — неабавязкова самая захапляльная камунікацыя партыі, і ў іх менш шанцаў разысціся вірусна.
5. **Сацыяльныя сеткі — асабістыя медыя:** рабіце акцэнт на людзях, эмоцыях, гумары і сур'ёзнасці так, як гэта пасуе да канкрэтнага медыя. Тэсціруйце па ходзе. Вывучайце межы і магчымасці такіх медыя. Звяртайцеся і да розуму, і да сэрца.
6. **Вітайце дыскусію:** калі мэта вашай камунікацыі — кранаць людзей, выклікаць эмоцыі, дацягвацца да выбаршчыкаў і рабіць уражанне, — важна падхоплівать рэакцыі. Дзе няма дыскусіі ці абмеркавання, там няма і цікавасці ці ўзаемадзеяння.
7. **Заклікайце да дзеяння:** напішыце допіс і абмяркуйце, падзяліцеся гэтым допісам, запрасіце больш сяброў, ахвяруйце на тое ці іншае, далучайцеся да нашай кампаніі і г. д.
8. **Адказвайце хутка і з павагай:** у сацыяльных сетках, на жаль, поўна крытыкі і нападаў. Не трапляйце ў пастку і не карыстайцеся такой мовай. Хутка адказвайце на крытыку, абавязкова выдаляйце допісы з расізмам ці пагрозамі, выпрацуйце ўласныя правілы наконт тону ў сацсетках. І не ўвязайцеся ў пазіцыйную вайну з апанентамі замест таго, каб засяроджвацца на сваіх мэтавых групах.
9. **Памятайце пра інфармацыйную бурбалку:** ваш фокус і ахоп лёгка абмяжоўваюцца групай і сеткай кантактаў, у якой вы дзейнічаеце, а таксама алгарытмамі кожнай платформы. Усведамляйце гэтыя рэаліі і рэагуйце, узаемадзейнічайце і актыўна выходзьце са спасылкамі за межы гэтай бурбалкі.
10. **Збірайце даныя і рэгулярна ацэньвайце вынікі:** лёгка адсочваць трафік на старонках

партыі ў сацсетках, бачыць, колькі людзей пабачылі вашы допісы, падзяліліся імі і адрэагавалі на іх. Калі гэтыя лічбы вас не задавальняюць, спрабуйце новыя метады і розныя тыпы допісаў, каб зразумець, якія працуюць найлепш.

Саюзнікі, кампаніі ў інтэрнэце і лічбавая самаарганізацыя

Сацыяльныя сеткі з іх камунікацыяй ад чалавека да чалавека — магутны інструмент, але іх цяжэй кантраляваць і ахапіць цалкам. Допіс каментуюць, перасылаюць, інтэрпрэтуюць і распаўсюджваюць літаральна імгненна, а дыскусія часта бывае жорсткай. Такое медыйнае асяроддзе патрабуе, каб у вас было шмат саюзнікаў і амбасадараў — актыўных сяброў партыі і яе прыхільнікаў, якія могуць распаўсюджваць пасланні партыі і выступаць у яе абарону.

Як паглыбіць залучэнне людзей, сабраць групу актывістаў і стварыць супольнасці для прысутнасці і дзейнасці партыі ў інтэрнэце? Праз захапляльны змест, які заахвочвае да дзеяння, пра што мы ўжо гаварылі вышэй, і праз выразную стратэгію рэкрутавання і залучэння. Дзейнасць і камунікацыя арганізацый у інтэрнэце прайшлі шлях ад таго, што спачатку імі займаліся асобныя людзі, праз большую цэнтралізацыю і кантроль з боку ўнутраных спецыялізаваных каманд — да сённяшняй усё большай дэцэнтралізацыі і ўключэння ў астатнюю дзейнасць партыі. Паспяховае лічбавае кіраўніцтва размеркаванае, грунтуецца на культуры даверу і адкрытай камунікацыі, калі вы дастаткова ўпэўненыя ў сабе, каб паслабіць кантроль і ўцягнуць больш груп у сваю лічбавую дзейнасць.

Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя стварыла супольнасць для кампаній у інтэрнэце. Гэта агульнанацыянальная група ў Facebook для ўсіх, хто хоча ўдзельнічаць у інтэрнэт-кампаніях за сацыял-дэмакратычную палітыку. У гэтай супольнасці можна дзяліцца інфармацыяй, заахвочваць адно аднаго і дапамагаць адно аднаму распаўсюджваць допісы і адказваць на пытанні ў каментарах. Група дапамагае партыі ўдзельнічаць у бягучай грамадскай дыскусіі. У ёй людзі дзеляцца парадамі і матэрыяламі і каардынуюць сумесныя акцыі ў важныя моманты. Каардынуе групу на нацыянальным узроўні сакратарыят праўлення партыі, але яна трымаецца на мясцовым удзеле, і можна таксама лёгка арганізаваць і стварыць мясцовыя групы.

Мэтавая дзейнасць у сацыяльных сетках можа таксама дапаўняць іншую мясцовую палявую працу. Напрыклад, праз інтэрнэт-кампаніі ці рэкламу ў інтэрнэце ў тых жылых раёнах, дзе партыя якраз праводзіць абход дамоў.

Заахвочвайце людзей удзельнічаць у працы партыі.

Усе кампаніі ў інтэрнэце, як і ўся камунікацыйная дзейнасць партыі, у канчатковым выніку маюць на мэце наладзіць кантакт з людзьмі, уплываць на іх і будаваць з імі адносіны — каб потым ператварыць гэтыя адносіны ў рэальнае супрацоўніцтва. Стратэгічная камунікацыя — гэта, па сутнасці, камунікацыя з загадзя вызначанай мэтай, а для палітычных партый — гэта пра тое, каб людзі адчулі матывацыю нешта зрабіць разам з партыяй і для яе. Акрамя галасавання, гэта можа быць нешта, што дапамагае партыі стаць мацнейшай і павялічвае яе шанцы перамагчы на выбарах. Напрыклад, калі людзей заахвочваюць абмяркоўваць праграму партыі ў інтэрнэце, агітаваць анлайн і дзяліцца допісамі ў сацсетках. Але праца партыі ў інтэрнэце павінна таксама выразна арыентавацца на тое, каб мабілізаваць інтэрнэт-групы на ўдзел у акцыях у рэальным жыцці. Напрыклад, праз пошук ахвярадаўцаў, валанцёраў і новых сяброў партыі. Таму, акрамя таго, каб дасягаць людзей, залучаць і матываваць іх, добрая лічбавая камунікацыя заўсёды патрабуе выразнага закліку да дзеяння, каб актывізаваць сваю мэтавую групу: пагаварыце з роднымі і сябрамі пра галасаванне, далучыцеся да палявой кампаніі ў сваім раёне, ахвяруйце грошы на выбарчую кампанію або зрабіце крок і ўступіце ў партыю, каб больш актыўна ўдзельнічаць у мясцовай дзейнасці партыі.

Стратэгічная праца з кантактамі партыі

Распаўсюджаны спосаб каардынаваць і актывізаваць людзей — ствараць у сацыяльных сетках спецыяльныя старонкі ці групы, дзе можна заахвочваць прыхільнікаў да дзеяння. Гэта могуць быць групы ў Facebook, прысвечаныя таму, як разам хадзіць па кватэрах, агітаваць у інтэрнэце ці ўдзельнічаць у іншай дзейнасці партыі. Яшчэ адзін распаўсюджаны і недарагі спосаб — падтрымліваць сувязь з рознымі групамі праз электронную пошту: рассылаць мэтавую інфармацыю праз спісы рассылкі і запрашаць прыхільнікаў і зацікаўленых людзей на розныя мерапрыемствы. Каб дацягнуцца да новых прыхільнікаў і патэнцыйных выбаршчыкаў і залучыць іх, кантактныя даныя і адрасы электроннай пошты бесперапынна збіраюць — і ў інтэрнэце, і па-за ім, — каб звязаць людзей з партыяй, паглыбіць іх веды і ўцягнутасць і заахвоціць іх нешта зрабіць. Гэта робіцца пастаянна:

- праз накіраванне трафіку на цэлевыя старонкі (лэндынгі) розных кампаній ці на формы на сайце партыі, дзе наведвальнікаў заахвочваюць запісацца, каб атрымаць больш інфармацыі ці нешта зрабіць;
- праз збор адрасоў электроннай пошты ад кантактаў, якія вы атрымліваеце падчас абходу дамоў і на мерапрыемствах.

Калі працаваць з гэтым сістэмна, даволі хутка можна стварыць спісы рассылкі, каб адаптаваць камунікацыю і весці працу з рознымі ключавымі групамі, якія вы хочаце залучыць.

1 Добры ліст заахвочвае да дзеяння

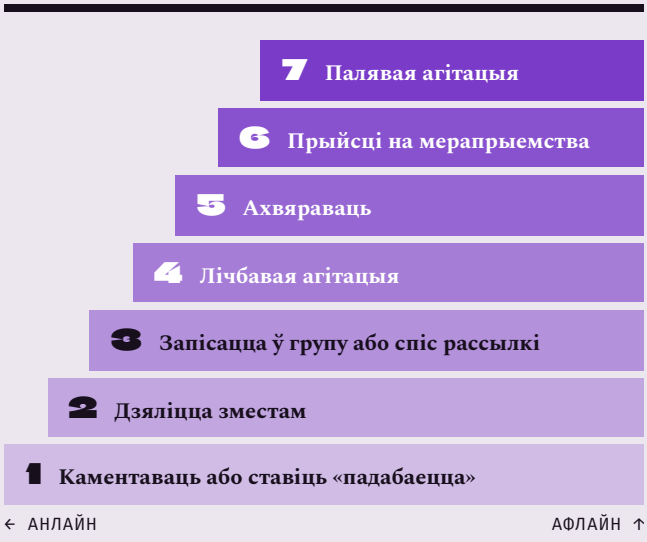
Каб вашы электронныя лісты дасягалі мэты, яны павінны выразна матываваць і падштурхоўваць да дзеяння. Пазбягайце доўгіх лістоў пра палітыку, з якіх незразумела, навошта іх даслалі. Лепш адсылайце адрасатаў да падрабязнай інфармацыі на сайце — для тых, хто хоча больш прачытаць пра вашу праграму. Асновы пабудовы ліста можна знайсці ў класічным агітацыйным наратыве:

- гісторыя нашага руху;
- наша бачанне;
- пагроза з боку нашага апанента;
- чалавек, які далучаецца і змяняе нешта сваім канкрэтным дзеяннем;
- чаму гэта важна менавіта цяпер.

Добры ліст кароткі, просты і адаптаваны да мэтавай групы. Ён абуджае цікавасць, выклікае ў адрасатаў эмоцыі і ўцягнутасць і вядзе да канкрэтнага дзеяння, пераконваючы, што дзейнічаць важна і што гэта зменіць вельмі многае. Ён павінен ствараць кантэкст і адчуванне, што мы разам працуем дзеля агульнай мэты, а таксама задаваць імпэт і адчуванне неадкладнасці.

І павінна быць зразумела, як адрасат можа дапамагчы вырашыць праблему праз выразны заклік да дзеяння (CTA, call to action), каб дасягнуць мэты. Канкрэтныя заклікі да дзеяння павінны быць выразна звязаныя з намаганнямі партыі здабыць рэсурсы, каб яе дзейнасць па гэтым пытанні магла дацягнуцца да выбаршчыкаў, — напрыклад, падзяліцца інфармацыяй, далучыцца да палявой працы ці ахвяраваць грошы.

Ці добры ліст, вы ацэньваеце па колькасці наведванняў, клікаў, рэпостаў і абмеркаванняў у сацыяльных сетках, а таксама рэгістрацый. І памятайце: колькасць лістоў павінна быць прадуманай. Не засыпайце адрасатаў спамам.



Лесвіца ўцягнутасці

Уцягнутасць можа быць вельмі рознай. Тое, што мы называем лесвіцай уцягнутасці, паказвае некаторыя яе асноўныя ўзроўні.

Сэнс выкарыстання лесвіцы як сімвала ўцягнутасці ў тым, што людзі рэдка адразу ступаюць на адну з верхніх прыступак. Большасць пачынае з меншага абавязацельства. Праз правільную камунікацыю і правільныя магчымасці далучыцца партыя можа дапамагчы людзям падняцца на адну ці некалькі прыступак вышэй. Гаворка ідзе пра тое, каб на кожнай прыступцы прапаноўваць людзям магчымасць зрабіць яшчэ адзін крок і зрабіць крыху больш. Не ўсе гэта зробяць. Але калі людзі не ўбачаць выразнай магчымасці або не атрымаюць прыязнага запрашэння, вялікая рызыка, што яны так і застануцца на першай прыступцы. Таму асноўнае правіла такое: заўсёды прапануйце ўключыцца яшчэ крыху больш. Пакажыце, чаму гэта вельмі важна для партыі ці для пэўнага пытання, якім партыя займаецца. Інфармацыя павінна быць адрасавана людзям проста і канкрэтна, у кожнай справы павінны быць выразна вызначаныя час і месца. Таксама павінна быць зразумела, як адгукнуцца.

Як выглядае лесвіца ўцягнутасці ў вашай партыі? Як чалавек пераходзіць ад першай прыступкі — адзнакі «падабаецца» на вашай старонцы ў Facebook — да сяброўства ў партыі? Ці да ролі выбранага прадстаўніка партыі?

CRM — больш чым база кантактаў

Просты спосаб каардынаваць і звязваць кантакты партыі ў інтэрнэце і па-за ім — і сістэмна працаваць над паступовым павелічэннем уцягнутасці сяброў, прыхільнікаў і тых, каму партыя цікавая, — гэта карыстацца простай CRM-сістэмай. CRM — паняцце са свету бізнесу, якое азначае базу даных для кіра-

вання адносінамі з кліентамі (Customer Relationship Management). У палітычных партыях звычайна гавораць пра кіраванне адносінамі з выбаршчыкамі (Constituent Relationship Management). CRM дапамагае партыі ў адміністраванні, арганізацыі і кіраванні адносінамі з мэтавымі групамі. CRM — гэта не проста праграма ці база кантактаў, а працэс, які ўплывае на тое, як партыя арганізаваная і як яна дзейнічае, з мэтай палепшыць адносіны з рознымі мэтавымі групамі.

У CRM-сістэме сабраныя ўсе кантакты партыі. Найперш кантактныя даныя сяброў, прыхільнікаў, якія дзесьці запісаліся, ці грамадзян, якім партыя цікавая і якія хочуць даведацца больш. Сістэма таксама захоўвае звесткі пра іх кантакты з партыяй, пра тое, якую інфармацыю яны атрымлівалі і на якім узроўні актыўнасці адносна партыі знаходзіцца кожны чалавек. Потым гэтыя звесткі можна сегментаваць рознымі спосабамі, у тым ліку паводле крытэрыяў, якія людзі самі паказалі, — месца жыхарства, узрост ці палітычныя тэмы, якія іх цікавяць. Гэта дапамагае партыі накіроўваць ім лісты і іншую інфармацыю дарэчна і мэтанакіравана. Можна таксама наладзіць аўтаматычныя сістэмы, якія вызначаюць, калі розныя людзі і групы атрымліваюць пэўны тып інфармацыі, каб дапамагчы ім падняцца яшчэ на адну прыступку лесвіцы ўцягнутасці. Напрыклад, калі хтосьці ахвяруе партыі грошы, услед можна аўтаматычна даслаць ліст з прапановай зрабіць наступны крок і ўступіць у партыю.

Акрамя таго, сёння ў многія сістэмы можна дадаваць звесткі пра актыўнасць людзей на сайце партыі ці ў яе акаўнтах у сацсетках (калі гэтыя людзі ўжо ёсць у сістэме), што дапамагае ацаніць узровень уцягнутасці розных людзей і такім чынам працаваць з патэнцыйнымі прыхільнікамі. Аднак тут важна падкрэсліць, што заканадаўства пра захоўванне персанальных даных у розных краінах рознае. Асабліва калі гаворка ідзе пра палітычныя погляды і дзейнасць людзей. У Швецыі і Еўропе дзейнічае строгае заканадаўства, якое абараняе грамадзян. Незалежна ад таго, ці ёсць у гэтай сферы дзейснае заканадаўства, партыя заўсёды павінна займаць выразна этычную пазіцыю: людзей нельга ўносіць у базы даных без іх ведама або супраць іх волі. Таксама неабходна вельмі сур'ёзна ставіцца да бяспекі такіх сістэм — бяспечны хостынг, унутраная апрацоўка даных і абаронены ўваход.

Палявая праца і прысутнасць партыі ў мясцовай супольнасці.

І традыцыйныя СМІ, і новыя сацыяльныя сеткі — эфектыўныя каналы, праз якія можна хутка дацягнуцца да многіх людзей. Аднак гэта пераважна апасродкаваныя каналы, дзе паміж вамі як адпраўнікамі і людзьмі, з якімі вы хочаце наладзіць камунікацыю, стаіць рэдактар, кіраўніцтва газеты ці алгарытм. Дасягаць людзей праз СМІ ці інтэрнэт важна, але гэта не можа замяніць непасрэдны кантакт з выбаршчыкамі тварам у твар. Партыя, якую відаць толькі ў апасродкаваных каналах, па азначэнні будзе ўспрымацца выбаршчыкамі больш абстрактна. Для таго, хто хоча пабудаваць доўгатэрміновыя і моцныя адносіны паміж партыяй і яе выбаршчыкамі, нішто не заменіць размовы тварам у твар. Тут асабліва важная роля мясцовай арганізацыі.

Роля асабістых сустрэч і размоў

Калі вы мясцовы палітык, вам трэба сустракацца са шматлікімі людзьмі. У мясцовай краме, у цэнтры горада ці на сходах клубаў і грамадскіх аб'яднанняў, у школах і на працоўных месцах. Так людзі пазнаёмяцца з вамі, і іх уяўленне пра вас паўплывае на іх уяўленне пра партыю. Як мясцоваму палітыку вам трэба ўмець слухаць, цікавіцца штодзённым жыццём людзей, умець адказваць на пытанні, тлумачыць палітычныя рашэнні і канструктыўна ўспрымаць крытыку. Калі партыя прысутнічае такім чынам, яе пачынаюць успрымаць як частку мясцовай супольнасці, а не як абстрактную частку ўлады. Гаворка ідзе пра «звычайных» людзей, якім даверылі прадстаўляць мясцовую супольнасць. Такія кантакты ствараюць сапраўдныя адносіны паміж выбаршчыкамі і партыяй. А гэта, у сваю чаргу, прыводзіць да таго, што людзі пачынаюць гаварыць пра партыю ва ўласных размовах з тымі, хто іх атачае. З калегамі, роднымі і сябрамі. Такія размовы асабліва каштоўныя, бо людзі часта больш пазнаюць сябе ў сваіх сябрах, калегах і суседзях і больш ім давяраюць, чым палітыкам і экспертам па тэлевізары.



САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫ МАЛЬМЁ ПАЧЫНАЮЦЬ ВЫБАРЧУЮ КАМПАНІЮ І НАКЛЕЙВАЮЦЬ ПЛАКАТ, 15 ЖНІЎНЯ 2022 ГОДА

Ёсць шмат спосабаў, як партыі могуць прысутнічаць у штодзённым жыцці людзей. Абход дамоў, тэлефонныя званкі, адкрытыя сустрэчы з жыхарамі, адкрытыя мерапрыемствы партыі, інфармацыйныя сталікі ў гандлёвых цэнтрах, хатнія сустрэчы і да т. п. Акрамя таго, большасць людзей уваходзіць у розныя сеткі, грамадскія аб'яднанні і клубы і часта наведвае рынкі і спартыўныя спаборніцтвы. Знайдзіце іх там, вызначце пытанні, якія цікавяць і вас, і іх, і пачніце дыялог. Такая мясцовая праца дае мясцовым сябрам партыі важную ролю ў працы партыі з грамадскасцю. Сябры становяцца адначасова «шчупальцамі» партыі ў грамадстве і яе галоўнымі прадстаўнікамі.

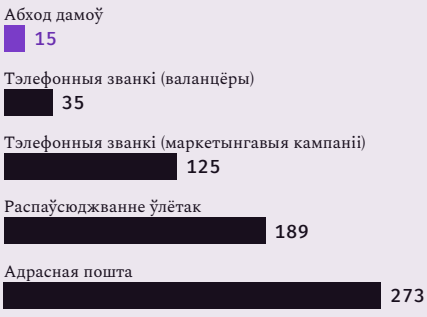
Палявая кампанія

Размова тварам у твар здольная ствараць давер і паразуменне паміж людзьмі, якія размаўляюць, і рабіць тое, што многім здаецца складаным, простым і цікавым. Гэта добры спосаб пабудаваць адносіны паміж выбаршчыкамі і партыяй. Таму шведскія сацыял-дэмакраты называюць свае палявыя кампаніі агульным тэрмінам «кампаніі размоў».

Найэфектыўнейшы спосаб весці размовы — хадзіць ад дома да дома і ад дзвярэй да дзвярэй і размаўляць з асобнымі выбаршчыкамі. Менавіта так можна даведацца пра жыццёвыя абставіны людзей і адаптаваць свае пасланні так, каб звяртацца да іх там, дзе яны насамрэч знаходзяцца. Абход дамоў «ад дзвярэй да дзвярэй» — гэта форма сістэмнай асабістай камунікацыі паміж партыяй і яе выбаршчыкамі. Яго праводзяць мясцовыя прадстаўнікі і кандыдаты партыі і яе прыхільнікі ў раёнах, важных для партыі. Гэта таксама галоўны мясцовы метад шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Прычын для гэтага шмат:

1. Можна звязваць мясцовую і агульнанацыянальную палітыку, улоўліваць настроі выбаршчыкаў і больш даведвацца пра мэтавыя групы партыі — пра тое, што яны думаюць і пра што гавораць.
2. Можна весці якасныя размовы структураваным і сістэмным чынам на працягу доўгага часу — і засяроджвацца на мэтавых групах партыі, вызначаючы іх на падставе мясцовых даследаванняў мэтавых груп, — а не кіравацца тым, хто сам падыдзе на розных публічных акцыях і мерапрыемствах.
3. Аб'ём такой працы можна павялічваць у залежнасці ад патрэбы. Можна набраць і навучыць шмат кіраўнікоў палявых кампаній і валанцёраў, каб пашырыць ахоп кампаніі. Гэтым метадам можна таксама прыцягваць новых сяброў з-па-за кола тых, хто сам актыўна шукае кантакту з партыяй.
4. Да гэтых мэтавых груп можна вяртацца шмат разоў, а гэта важная частка дыялогу, пабудовы адносін і пераконвання выбаршчыкаў галасаваць за вашу партыю. Гэта таксама можна спалучаць з рэкламай у інтэрнэце ці з распаўсюджваннем агітацыйных матэрыялаў. Каб потым працаваць з гэтымі кантактамі, можна збіраць адрасы электроннай пошты і ўключаць іх у камунікацыйную дзейнасць партыі.
5. З усіх формаў непасрэднага кантакту з выбаршчыкамі гэтая дзейнасць мае найбольшы ўплыў і дае найбольшую аддачу. Гэта найэфектыўнейшы метад пераканаць людзей галасаваць за партыю на выбарах — нават з улікам выдаткаў часу і грошай.

Таму іншыя метады палявой працы пераважна дапаможныя: іх мэта — зрабіць партыю і яе кампаніі як мага больш заўважнымі на мясцовым узроўні. Прыцягнуць увагу і надаць энергіі кампаніі і яе палявым актывістам.



Абход дамоў «ад дзвярэй да дзвярэй» — найэфектыўнейшы метад: каб адзін выбаршчык пайшоў галасаваць, трэба 15 кантактаў, а пры тэлефонных званках — 35.

КРЫНІЦА: GREEN & GERBER, GET OUT THE VOTE

Розныя тыпы абходу дамоў

Рэгулярны дыялог з выбаршчыкамі — гэта адзін са спосабаў развіваць праграму партыі, фармаваць грамадскую думку, павялічваць яўку, пераконваць больш людзей галасаваць за партыю на выбарах і прыцягваць больш сяброў. Ёсць розныя тыпы абходу, якія дапаўняюць адзін аднаго і маюць розныя мэты:

- **Апытальны абход:** палітычныя партыі размаўляюць з выбаршчыкамі, каб даведацца, якія пытанні для іх найважнейшыя, і больш даведацца пра тое, як яны ўяўляюць сабе партыю. Такія кантакты адбываюцца перад выбарамі.
- **Выбарчы абход:** партыі наведваюць выбаршчыкаў падчас выбарчых кампаній, каб пераканаць іх галасаваць за сябе:
  - гаворка ідзе пра пераконванне — каб больш нерашучых выбаршчыкаў прагаласавала за вашу партыю;
  - мабілізацыя выбаршчыкаў (Get Out The Vote, GOTV) — каб павялічыць яўку сярод прыхільных і нерашучых выбаршчыкаў.
- **Інтэграванае ўзаемадзеянне з выбаршчыкамі:** каб кантакты з выбаршчыкамі былі эфектыўнымі, з імі трэба сістэмна размаўляць і паміж выбарамі. Каб больш людзей ведала пра партыю, каб уцягнуць выбаршчыкаў у дыялог пра праграму партыі, унесці ўклад у яе распрацоўку і пабудаваць больш глыбокі давер і адносіны. Даследаванні, якія спрабавалі вымераць эфект ад гэтага, паказваюць, што абход паміж выбарамі можа павялічыць яўку амаль на 30 працэнтаў.

Як арганізаваць абход дамоў?

У 2008 годзе выйшаў агляд палявых даследаванняў, у якіх вывучаліся метады павелічэння ўдзелу ў выбарах. Ён паказаў, што шэраг метадаў эфектыўныя, а іншыя не даюць значнага эфекту. Калі коратка, найбольш эфектыўныя тыя дзеянні, што ўключаюць асабісты кантакт. Асабліва гэта датычыць раёнаў, дзе палітычныя актывісты звычайна не з'яўляюцца. Гэты метад найлепш працуе для мабілізацыі прыхільнікаў, каб яны пайшлі галасаваць, і не так эфектыўны для пераконвання нерашучых выбаршчыкаў галасаваць за партыю. Прынамсі ў кароткатэрміновай перспектыве. Аднак хоць абход дамоў і найэфектыўнейшы метад, ён патрабуе шмат планавання і шмат людскіх рэсурсаў. Калі вы збіраецеся арганізаваць кампанію абходу дамоў, вам трэба падумаць пра некалькі рэчаў яшчэ да таго, як пачнецца сама праца — стук у дзверы і размовы з людзьмі.

На суседнім малюнку паказаныя этапы, якія карысна разам прайсці перад пачаткам працы з людзьмі: аналіз, навучанне і мабілізацыя. Увогуле можна сказаць, што ключ да паспяховай маштабнай палявой кампаніі — гэта дакладны выбар мэтавых груп і залучэнне валанцёраў. Выкарыстанне выбарчых даных і аналізу кампаній дапамагло зрабіць гэты метад больш эфектыўным, як і добрая інфраструктура падтрымкі валанцёраў палявой кампаніі. Таму варта выпрацаваць выразную стратэгію мабілізацыі і арганізацыі валанцёраў.

Аналіз	■ Якая ваша агульная стратэгія кампаніі? ■ Якія вашы агульныя і мясцовыя мэты ў кампаніі па мабілізацыі выбаршчыкаў (напрыклад, колькі валанцёраў набраць, з колькімі выбаршчыкамі звязацца)? ■ Як выкарыстаць даступныя выбарчыя даныя, каб пабудаваць стратэгію выбару мэтавых груп? ■ На якіх раёнах варта засяродзіць намаганні і рэсурсы, каб атрымаць як мага больш выбаршчыкаў?
Навучанне	■ Колькі актыўных сяброў партыі можна чакаць у кампаніі па мабілізацыі? ■ Які ў іх досвед мабілізацыі? ■ Ці ёсць у партыі супрацоўнікі, якія спецыялізуюцца на навучанні?
Мабілізацыя	■ Наколькі цэнтралізаваная арганізацыя партыі? ■ Як арганізаваная ваша каманда кампаніі: (I) у штабе і (II) у мясцовых падраздзяленнях? ■ Ці хочаце вы адкрыць кампанію для людзей, якія не з'яўляюцца сябрамі партыі?

КРЫНІЦА: LIEGEY MULLER PONS

Палявая кампанія патрабуе добрай арганізацыі, асабліва на мясцовым узроўні. Павінны быць адказныя палявыя арганізатары, якія дзеляць тэрыторыю і спісы паміж камандамі кампаніі, што будуць размаўляць з выбаршчыкамі. Пра арганізацыю палявой працы паводле мадэлі «сняжынкі» чытайце ў наступнай частцы.

Палявых арганізатараў і палявых актывістаў, якія ўдзельнічаюць у кампаніі, таксама трэба навучыць. Навучанне павінна датычыць таго, як арганізавацца, як эфектыўна праводзіць мерапрыемствы, а таксама карысных тэхнік вядзення размовы. Таксама патрэбныя мясцовыя карты і спісы, з якімі могуць працаваць удзельнікі кампаніі, і простая памятка для размоў, даступная ўсім, хто ўдзельнічае ў працы. Гэта дапамагае ўдзельнікам палявой працы падрыхтавацца, эфектыўна размаўляць з людзьмі і данасіць адны і тыя ж асноўныя пасланні. А таксама ведаць, якую інфармацыю ім трэба збіраць. Асабліва падчас выбарчых кампаній інфармацыя і даныя, якія збірае выбарчы штаб, важныя для таго, каб палявая праца ішла эфектыўна і структуравана.

Тэлефануйце выбаршчыкам

Тэлефонныя званкі выбаршчыкам дапаўняюць абход дамоў як спосаб асабістай размовы. Гэты метад мае многія перавагі абходу, але ў канчатковым выніку крыху менш эфектыўны для мабілізацыі і пераконвання выбаршчыкаў. Аднак калі ў вас абмежаваны час, можна зрабіць больш званкоў, і тэлефанаванне можа лепш пасаваць да пэўных мясцовасцей (напрыклад, рэдканаселеных), дзе абходзіць дамы складаней. Званкі выбаршчыкам часта выкарыстоўваюць, каб выявіць прыхільнікаў партыі і заахвоціць іх пайсці галасаваць. Гэта таксама выдатны спосаб набраць сярод сяброў і прыхільнікаў партыі валанцёраў для ўдзелу ў палявой кампаніі.

Сёння існуе і шэраг тэхнічных інструментаў, якія палягчаюць званкі выбаршчыкам. Палявыя актывісты ўсталёўваюць праграму на свой камп'ютар, а тэлефануюць са сваіх мабільных. Праграма сістэмна выдае новыя нумары тэлефонаў і збірае статыстыку. Нумары часта можна знайсці ў публічных рэестрах, або спісы можна купіць у маркетынгавых кампаній. Як і з электроннай поштай, можа быць карысна прасіць людзей пакінуць свой нумар тэлефона пры іншых кантактах з партыяй, каб потым можна было патэлефанаваць, калі яны трапяць у мэтавую групу нейкай канкрэтнай кампаніі.

Як будаваць адносіны і пераконваць людзей у размове?

У працы партыі з грамадскасцю ўвогуле і ў агітацыйных размовах асабліва важна, каб удзельнікі ведалі асновы таго, што робіць размову добрай і эфектыўнай. Для гэтага ёсць некалькі простых зыходных пунктаў, але па сутнасці гэта пытанне сацыяльных навыкаў:

1. **Слухайце — задавайце пытанні і праяўляйце цікавасць.** Калі вы хочаце, каб суразмоўца стаўся да вас прыхільна, давяраў вам і адкрыўся: будзьце адкрытымі і разгаварыце чалавека пра яго самога, каб ён адчуў, што яго бачаць, чуюць і што ён важны. Слухайце, задавайце пытанні і праяўляйце цікавасць. Звяртайце ўвагу на мову цела — можа быць карысна люстэркава паўтараць мову цела суразмоўцы.
2. **Прызнавайце — засяроджвайцеся на тым, што вас яднае.** Прызнавайце чалавека, з якім размаўляеце. Пацвярджайце, што вы разумееце, і шукайце агульны назоўнік паміж вамі ў тым, што суразмоўца падкрэслівае. Трывога за будучыню, жаданне нешта змяніць, думкі пра нейкую з'яву ў грамадстве. Звяжыцеся з чалавекам там, дзе знаходзяцца яго пачуцці, уцягнутасць і каштоўнасці. Многія палітычна актыўныя людзі тут памыляюцца, бо часта самі вельмі дасведчаныя, апантаныя і любяць спрачацца. Але ці ёсць нешта больш адштурхоўнае, чым размова з тым, хто лічыць, што ўжо ўсё ведае? А калі ў адказ сказаць чалавеку, што ён цалкам памыляецца, вялікая рызыка, што далей вы не прасунецеся. Суразмоўца закрыецца і пачне абараняцца замест таго, каб быць адкрытым і гатовым да дыялогу.
3. **Умацоўвайце — стварайце адчуванне еднасці і яснасці.** Камунікацыя, скіраваная на адносіны, — гэта пра тое, каб суразмоўца адчуў: вы яго разумееце, вы такі самы, як ён, вы думаеце аднолькава і разам вам трэба нешта зрабіць. Калі вы знайшлі агульныя каштоўнасці ці пазіцыю, працягвайце будаваць згоду, але сачыце, каб размова рухалася наперад. Звяжыце гэтую агульную каштоўнасць з палітыкай партыі ўвогуле або з канкрэтнай праграмнай пазіцыяй і спытайце чалавека, ці не думае ён гэтак жа, як вы.
4. **Уцягвайце людзей — разам у нас атрымаецца!** Ад слоў пераходзьце да дзеяння, каб дасягнуць мэты размовы. Спытайце, ці мог бы чалавек разгледзець магчымасць прагаласаваць за партыю, уступіць у яе або далучыцца да палявой працы.

Мерапрыемствы і сустрэчы з людзьмі

Быць сярод людзей, сустракацца з імі і арганізоўваць мерапрыемствы для працы з грамадскасцю — ключ да таго, каб партыю было бачна і каб яна прысутнічала на мясцовым узроўні.

Галоўная мэта — прыцягнуць увагу і дасягнуць вялікага ўплыву на грамадскасць і ў СМІ, а таксама залучыць і мабілізаваць арганізацыю партыі і яе прыхільнікаў. Добрыя сустрэчы патрабуюць добрага планавання і рэсурсаў, а таксама разумення, калі і навошта іх праводзіць. Але быць заўважнымі на розных мерапрыемствах не значыць, што партыя павінна рабіць усю працу сама. Можа быць эфектыўней супрацоўнічаць з іншымі ўдзельнікамі грамадскага жыцця і ўдзельнічаць і быць заўважнымі іншымі спосабамі:

- Сустракайцеся з кіраўнікамі іншых арганізацый і сачыце, каб прадстаўнікі партыі наведвалі розныя раёны, каб лепш зразумець тых, хто там жыве ці працуе, іх жыццё і абставіны.
- Удзельнічайце ў мясцовай палявой дзейнасці іншых арганізацый і разам з імі шукайце вырашэнне праблем людзей.
- Дапамагайце іншым арганізацыям у іх дзейнасці. Выкарыстоўвайце ўплыў сваёй партыі ў мясцовым

самакіраванні, каб дапамагчы ім кантактамі і ведамі пра тое, як лепш рэалізаваць іх намаганні.

- Звяртайцеся да розных частак мясцовай супольнасці — грамадскіх аб'яднанняў і клубаў, прафсаюзаў, сацыяльных арганізацый, працоўных калектываў, старэйшых класаў школ ці рэлігійных абшчын. Знайдзіце кантактных асоб і папрасіце запрасіць вас выступіць перад іх групамі.
- Канцэрты і спартыўныя спаборніцтвы — яшчэ адна магчымасць быць заўважнымі і сустракацца з людзьмі ў станоўчым кантэксце. Пастаўце інфармацыйны столік ці партыйны сцяг і забяспечце, каб на месцы былі бачныя вядучыя прадстаўнікі партыі, якія раздаюць брашуры, адказваюць на пытанні і размаўляюць з людзьмі да пачатку і ў перапынках.

Такія сустрэчы важныя, бо вашай партыі трэба сачыць за тым, што адбываецца ў вашым раёне, і ведаць пра гэта. Таму вам варта рэгулярна ўдзельнічаць у форумах і сходах, прысвечаных развіццю вашай мясцовай супольнасці. Акрамя гэтага, ёсць, вядома, розныя тыпы сустрэч, якія партыя можа праводзіць сама, каб дапоўніць свае намаганні быць заўважнай на мясцовым узроўні і як частку больш актыўнай палявой працы:

Адкрытыя сустрэчы з жыхарамі: запрашайце зацікаўленых грамадзян на публічныя сустрэчы, дзе вядучыя прадстаўнікі партыі абмяркоўваюць актуальныя пытанні. Такія сустрэчы часам называюць town hall meetings — гэты выраз паходзіць пераважна з Паўночнай Амерыкі і азначае спосаб, якім мясцовыя і нацыянальныя палітыкі рэгулярна сустракаюцца са сваімі выбаршчыкамі. Каб параіцца з імі па тэмах, якія іх цікавяць, або абмеркаваць будучае заканадаўства ці рэформы.

Грамадскія форумы: варта праводзіць у мясцовай супольнасці грамадскія форумы, прысвечаныя пэўнаму пытанню ці праблеме гэтай супольнасці, дзе ўдзельнікі маюць магчымасць далучыцца да абмеркавання і падзяліцца сваімі поглядамі і ідэямі. Галоўная роля партыі тут — слухаць, будаваць адносіны і дапамагаць весці дыялог па тэме. Гэта можа быць бяспека ў раёне, адукацыя, мясцовыя планы развіцця, што датычаць супольнасці, ці нешта іншае. Запрашайце мясцовых прадстаўнікоў — паліцыі, сацыяльных службаў, прадпрыемстваў ці іншых удзельнікаў, у залежнасці ад тэмы форуму.

Справаздачныя сустрэчы: ваша мясцовая арганізацыя можа рэгулярна праводзіць справаздачныя сустрэчы, каб інфармаваць людзей пра тое, што адбываецца ў муніцыпалітэце. На такіх сустрэчах мясцовыя прадстаўнікі павінны расказваць пра важныя планы і праграмы, а людзі — мець магчымасць задаваць пытанні і час на абмеркаванне тэм, якія ўздымаюцца. Гэта добрая нагода для партыі занатаваць пытанні, якія задаюць людзі, каб на наступнай сустрэчы вярнуцца з адказамі на іх.

Такія сустрэчы прыцягваюць людзей, якія цікавяцца партыяй і палітыкай, але не настолькі, каб хадзіць на іншыя тыпы партыйных сходаў. Іх можна звязваць з распрацоўкай праграмы партыі і бягучымі кампаніямі. І не забывайце прыцягваць на такіх сустрэчах новых сяброў ці палявых актывістаў. Ёсць таксама сустрэчы, якія больш пасуюць да актыўнай палявой працы партыі:

Агітацыйныя мерапрыемствы: гэта мерапрыемствы, якія партыя можа выкарыстоўваць, каб прыцягнуць увагу і прасоўваць сваю праграму і сваіх прадстаўнікоў у розных кантэкстах. Такое мерапрыемства можа быць чым заўгодна — ад невялікага збору на гарадской плошчы, дзе прадстаўнікі выступаюць і раздаюць агітацыйныя матэрыялы, да большых сходаў з больш разгорнутай праграмай ці вулічных дэманстрацый, каб нешта апратэставаць або падтрымаць тое, што партыя хоча асабліва вылучыць. Іх можна праводзіць і падчас выбарчых кампаній, і паміж выбарамі — для адвакацыі.

Хатнія сустрэчы: гэты метад грунтуецца на тым, што мясцовы актывіст запрашае да сябе дадому сяброў, знаёмых і людзей, якія жывуць па суседстве ці дзейнічаюць у той жа сферы, каб сустрэцца і пагаварыць з палітыкам. Перавага такой мадэлі ў тым, што размовы бытавыя і нефармальныя. Больш людзей адважыцца задаваць пытанні, а канфрантацыя, якая можа ўзнікаць на большых і больш афіцыйных сходах, тут вельмі малаверагодная. Запрашайце ў якасці выступоўцаў сваіх мясцовых прадстаўнікоў, кандыдатаў ці дэпутатаў ад вашай мясцовасці.

Мітынгі: самы дарагі і самы буйны тып партыйных мерапрыемстваў; выкарыстоўваецца пераважна падчас выбарчых кампаній, каб матываваць і мабілізаваць удзельнікаў кампаніі і прыхільнікаў, надаць выбарчай кампаніі імпэту і прыцягнуць максімум увагі.

Мерапрыемствы па зборы сродкаў: у многіх партыях прынята арганізоўваць мерапрыемствы, каб збіраць грошы. У розных краінах розныя традыцыі і магчымасці фандрайзінгу. Якія спосабы збору сродкаў дазволеныя, вызначае нацыянальнае заканадаўства вашай краіны. Мерапрыемствамі па зборы сродкаў могуць быць вячэры, вечарыны, спартыўныя спаборніцтвы і да т. п. Збор сродкаў можна таксама спалучаць з іншымі тыпамі сустрэч партыі і формамі палявой працы — напрыклад, падчас абходу дамоў і ў інтэрнэце.

Туры і візіты вядучых прадстаўнікоў партыі

Арганізацыя тураў нацыянальных і рэгіянальных прадстаўнікоў ці кандыдатаў партыі па вашым муніцыпалітэце — добры спосаб, з аднаго боку, зрабіць іх вядомымі, а з другога — выкарыстаць іх прысутнасць для ўласнай камунікацыі мясцовай арганізацыі.

Падчас тураў, якія арганізуе мясцовая арганізацыя ці рэгіянальная структура партыі, наведвайце прадпрыемствы, раёны, школы і да т. п. Палітычныя кампаніі ў значнай ступені зводзяцца да таго, каб прадставіць кандыдатаў партыі на выбарах. У такой сітуацыі, вядома, значная частка камунікацыі партыі павінна быць скіраваная на тое, каб людзі пазнаёміліся з імі і ўсталявалі з імі адносіны. Але такая дзейнасць карысная і паміж выбарамі — каб уплываць на грамадскую думку адносна палітыкі партыі.

Падчас выбарчай кампаніі мясцовай арганізацыі варта таксама арганізаваць туры для кожнага з мясцовых кандыдатаў. Чым больш людзей ездзіць у туры, тым больш выбаршчыкаў сустрэнуцца з сацыял-дэмакратычным палітыкам. Візіты нацыянальных прадстаўнікоў у Швецыі каардынуе сакратарыят праўлення партыі разам з рэгіянальнымі структурамі партыі, якія, у сваю чаргу, падтрымліваюць сувязь з мясцовымі арганізацыямі.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму важна ўпарадкаваць і структураваць сваю працу ў сферы камунікацыі і адвакацыі? Якая роля камунікацыйнай стратэгіі і камунікацыйнага плана і як гэтыя дакументы звязаныя паміж сабой?
- У партыі на розных узроўнях і ў розных частках яе арганізацыі ўвесь час вядзецца актыўная камунікацыйная праца. Чаму важна каардынаваць гэтыя намаганні? Дзе межы такой каардынацыі?
- Партыя можа карыстацца шматлікімі каналамі і метадамі. Чым найперш трэба кіравацца пры выбары каналаў і метадаў?
- Якія ўмовы ў нашай партыі? Якія медыя нам даступныя? Як выглядае медыйнае асяроддзе?
- Якія нашы асноўныя прамыя і апасродкаваныя каналы? Як яны працуюць?
- Якія каналы і медыя найлепш працуюць для нас, зыходзячы з нашых мэтаў, мэтавых груп і ўмоў? Ці тыя гэта каналы, якімі мы карыстаемся сёння?
- Чым сацыяльныя сеткі адрозніваюцца ад традыцыйных медыя? Якія магчымасці і выклікі яны нясуць?
- Як сёння выглядае прысутнасць нашай партыі ў сацыяльных сетках? Якімі лічбавымі каналамі і метадамі мы карыстаемся? Якімі нам варта карыстацца?
- Ці шмат у нас людзей, якія актыўна распаўсюджваюць пасланні партыі? Як паглыбіць уцягнутасць і стварыць супольнасці для прысутнасці партыі ў інтэрнэце?
- Ці працуем мы стратэгічна з кантактамі партыі? Як выглядае наша лесвіца ўцягнутасці для людзей, якія кантактуюць з партыяй і праяўляюць да яе цікавасць?
- Якую ролю адыгрывае заўважнасць прадстаўнікоў партыі ў мясцовай супольнасці? Як партыі могуць больш прысутнічаць у штодзённым жыцці людзей?
- Ці так гэта ў нашай партыі? Якімі рознымі спосабамі мы прысутнічаем і заўважныя ў мясцовай супольнасці? Якая роля нашых мерапрыемстваў і сустрэч з людзьмі?

- Палявая кампанія і абход дамоў — найэфектыўнейшыя спосабы сустрэцца з выбаршчыкамі: хадзіць ад дома да дома і ад дзвярэй да дзвярэй і гаварыць пра палітыку. Чаму гэты метад такі паспяховы?
- Як мы працуем «на палях»? Якія ў нас умовы для абходу дамоў?
- Пра што трэба падумаць, арганізуючы палявую кампанію? Якімі спосабамі мы маглі б працаваць і арганізавацца, каб праводзіць кампаніі абходу дамоў?

5 Выбарчыя кампаніі іх арганізацыя

Для палітычных партый выбары і выбарчыя кампаніі займаюць асаблівае месца ў іх дзейнасці, а выбарчы цыкл у грамадстве моцна ўплывае на арганізацыю партый. Падчас выбарчых кампаній праца закіпае ўсур'ёз. За кароткі час уся арганізацыя партыі ператвараецца ў выбарчы штаб, мабілізуецца і робіць усё магчымае, каб дацягнуцца да як мага большай колькасці выбаршчыкаў. Партыя рыхтуецца сустракацца з выбаршчыкамі, адстойваць сваю праграму і пераканаць як мага больш людзей пайсці на выбары і прагаласаваць за яе.

ВЫБАРЧАЯ АГІТАЦЫЯ НІКОЛІ НЕ БЯРЭ ПЕРАПЫНКУ 174

ВЫБАРЧАЯ СТРАТЭГІЯ ПАРТЫІ І ВЫБАРЧАЕ ПЛАНАВАННЕ 175

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 194



ХЕЛЬСІНКІ · 1948
ПЛАКАТЫ ПАРТЫЙ

КАМПАНІЯ

ПЕРАДВЫБАРЧЫЯ ПЛАКАТЫ ПАРТЫЙ НА СЦЯНЕ Ў ХЕЛЬСІНКІ, 1948

У гэтай частцы мы апісваем асноўную структуру выбарчай кампаніі і асабліва засяроджваемся на выбарчай стратэгіі і арганізацыі, а таксама на тым, чым гэта адрозніваецца ад больш базавай і рэгулярнай працы, апісанай у папярэдніх частках.

Выбарчая агітацыя ніколі не бярэ перапынку.

Планаванне наступных выбараў пачынаецца адразу пасля таго, як прайшлі папярэднія. Партыя павінна прызначыць дзве групы — знешнюю і ўнутраную — для аналізу вынікаў выбараў і выбарчай кампаніі партыі. У знешнюю групу ўваходзяць дасведчаныя людзі, якія самі не ўдзельнічалі ў кіраўніцтве выбарчай кампаніяй партыі, а ва ўнутраную — тыя, хто актыўна кіраваў рознымі напрамкамі выбарчай кампаніі.

Калі зроблены высновы пра тое, што атрымалася, а што не, прыходзіць час сфармуляваць міжвыбарчую стратэгію. Гаворка не пра тое, каб апісаць усё, што партыя павінна зрабіць аж да наступных выбараў. Гаворка пра стратэгію таго, што партыі трэба зрабіць, каб мець найлепшыя ўмовы на наступных выбарах. Як трэба ўмацаваць палітычны профіль партыі? Якія групы вам патрэбныя, каб наступным разам дасягнуць лепшых вынікаў? Як павінен змяніцца вобраз партыі? Якімі метадамі і інструментамі партыі трэба навучыцца карыстацца лепш? Каб змяніць уяўленне людзей пра партыю і развіць тое, як партыя арганізаваная ў розных сферах, патрэбны час. Таму працаваць над гэтым трэба на працягу ўсяго міжвыбарчага перыяду. Вядома, на некаторых выбарах грамадская думка часам мяняецца хутка, але падчас самой выбарчай кампаніі часу звычайна занадта мала, каб істотна змяніць падтрымку партыі выбаршчыкамі.

Актыўная і стратэгічная распрацоўка палітыкі таксама важная ў міжвыбарчы перыяд — каб пераняць ініцыятыву ў дыскусіі і выглядаць пераканаўча ў той палітычнай пазіцыі, якую партыя імкнецца ўмацаваць. У гэтым кантэксце варта таксама падумаць, як партыі варта працаваць над фармаваннем парадку дня ў палітычнай дыскусіі на працягу бягучага тэрміну паўнамоцтваў. Ад гэтага залежаць шанцы партыі, калі пачнецца наступная выбарчая кампанія. А калі яна пачнецца, змяніць парадак дня будзе ўжо цяжэй, хоць мэта стратэгіі ў самой выбарчай кампаніі, вядома ж, — дамагчыся, каб перадвыбарчая дыскусія ішла пра прыярытэты вашай партыі і пра тыя праблемы, якія вы хочаце ўзняць. У міжвыбарчы перыяд варта таксама планаваць рэгулярную палявую працу з выбаршчыкамі. Выбаршчыкі часта скептычна ставяцца да партый, якіх відаць толькі тады, калі ім патрэбныя галасы. Калі вы паказваеце, што зацікаўленыя ў сталым дыялогу і актыўна будуеце адносіны з выбаршчыкамі, то на пачатку выбарчай кампаніі маеце перавагу перад іншымі партыямі.

Чым бліжэй наступныя выбары, тым лепш, калі партыя пераходзіць у больш актыўную фазу і пачынае працаваць на падставе перадвыбарчай стратэгіі. Па-першае, каб абнавіць міжвыбарчую стратэгію, а па-другое, каб больш актыўна выпрабоўваць і дакладна наладжваць розныя падыходы і пасланні і больш настойліва ўплываць на парадак дня — так, каб да пачатку выбарчай кампаніі партыя апынулася ў добрай пазіцыі. Гэта таксама добры спосаб своечасова падрыхтаваць партыйную арганізацыю да больш актыўнай фазы працы над выбарчай кампаніяй. Карацей кажучы, пачынаць трэба загадзя і працаваць разам — стратэгічна і структуравана. Выбарчая агітацыя насамрэч ніколі не спыняецца.

Як сачыць за агульнымі тэндэнцыямі

Як мы ўжо бачылі вышэй, вельмі важна сачыць за тэндэнцыямі ў грамадскай дыскусіі — якія сферы палітыкі асабліва важныя для выбаршчыкаў і якую пазіцыю ў іх займае партыя. Аднак ёсць усе падставы глядзець крыху шырэй і заўважаць іншыя тэндэнцыі, якія могуць паўплываць на парадак дня падчас будучай выбарчай кампаніі. Напрыклад, ці ёсць у развіцці грамадства з'явы і чыннікі, якія могуць прывесці да перамен? Ці расце, скажам, увага і занепакоенасць пытаннямі, звязанымі са зменай клімату, ці нейкім іншым пытаннем, якое пакуль не прысутнічае ў грамадскай дыскусіі і не ўплывае на тое, як выбаршчыкі збіраюцца галасаваць? Ці ўсё часцей людзі гавораць пра гэтыя пытанні і галасуюць за партыі з выразным профілем у гэтай сферы? Калі так, то гэта можа быць шанцам для партыі падрыхтавацца і яшчэ выразней падкрэсліваць гэтыя аспекты сваёй палітыкі ў сваёй камунікацыі.

Іншыя важныя доўгатэрміновыя змены звязаныя з дэмаграфічнымі тэндэнцыямі. Як змяняецца склад электарату ў краіне і ў розных выбарчых акругах? Ці стала больш моладзі? Ці менш людзей жыве ў сельскай мясцовасці? Ці больш людзей з вышэйшай адукацыяй? Ці змяняецца этнічны склад насельніцтва? Якую падтрымку мае партыя ў гэтых групах і як гэта адбіваецца на партыі? Важна таксама сачыць за ідэалагічнымі тэндэнцыямі — як выбаршчыкі вызначаюць сябе ідэалагічна, напрыклад на шкале «левыя — правыя», — і за тым, як змяняецца яўка выбаршчыкаў. Асабліва ў ключавых для партыі групах.

Выбарчая стратэгія партыі і выбарчае планаванне.

Кожная выбарчая кампанія ўнікальная і мусіць адпавядаць умовам і абставінам, у якіх знаходзяцца розныя палітычныя партыі. Перадусім — памеру партый і іх ролі ў тых палітычных кантэкстах, у якіх яны дзейнічаюць і ўдзельнічаюць у выбарах. Аднак можна гаварыць пра асноўныя метады і падыходы ў выбарчых стратэгіях партый. Добры спосаб пачаць — запісаць выбарчую стратэгію. Гэта ўнутраны дакумент, мэта якога — стварыць яснасць і наладзіць супрацоўніцтва ў выбарчым працэсе партыі:

- Ён павінен вызначаць кірунак, прыярытэты і мэты выбарчай кампаніі.
- Ён павінен удакладняць, як выбарчую кампанію арганізаваць і як пра яе паведамляць, якія метады выкарыстоўваць у першую чаргу, а таксама хто за што адказвае.
- Ён павінен даваць магчымасць і падказваць, як партыя можа найлепшым чынам аб'яднаць і выкарыстаць свае рэсурсы.

Распрацоўваючы стратэгію і больш канкрэтны план да яе, партыя праходзіць працэс, у якім аналізуюцца і вызначаюцца важныя ўмовы і абставіны, мэты, прыярытэты, мэтавыя групы, пасланні, метады і фазы выбарчай кампаніі. Праца пачынаецца з таго, што праўленне партыі прызначае палітычнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі, а затым — аператыўнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі на чале з нацыянальным кіраўніком выбарчай кампаніі. Менавіта нацыянальны кіраўнік выбарчай кампаніі пачынае працу над выбарчай стратэгіяй праз працэсы прыняцця рашэнняў партыі на нацыянальным узроўні. Мэта ў тым, каб у выніку атрымалася стратэгія ўсёй партыі — на ўсіх узроўнях і ва ўсіх частках краіны. Аднак агульную стратэгію трэба разбіць на рэгіянальныя і мясцовыя планы выбарчай кампаніі. Таму важна зрабіць агульную стратэгію выбарчай кампаніі як мага больш актуальнай і карыснай для ўсёй краіны. Нават калі ў выніку гэты працэс узначальвае партыя на нацыянальным узроўні, пастаянны ўнутраны дыялог павінен быць яго выразнай рысай.

1 МЭТЫ
мэты выбарчай кампаніі

Для яснасці добра коратка сфармуляваць агульныя мэты выбарчай кампаніі партыі. У рэшце рэшт, гаворка пра тое, якога выніку выбараў партыя хоча дасягнуць і колькі галасоў ці месцаў ёй трэба атрымаць, каб гэта стала магчымым. Але гаворка таксама пра падпарадкаваныя задачы: да колькіх людзей трэба дайсці праз розныя каналы і мерапрыемствы палявой працы, колькі актывістаў выбарчай кампаніі для гэтага трэба набраць і колькі грошай трэба сабраць. Напрыклад, мэты выбарчай кампаніі можна разбіць так:

- **Канчатковая мэта выбараў** — вызначэнне таго, што партыя хоча выйграць, чаго ёй трэба дасягнуць, каб пасля выбараў атрымаць большы і рэальны палітычны ўплыў. Напрыклад, што патрэбна, каб сфармаваць урад самастойна або ў кааліцыі ці каб упершыню атрымаць месца ў выбарным органе.
- **Мэты па колькасці галасоў** — колькасць галасоў, якую партыі трэба атрымаць у розных мясцовасцях, групах і частках краіны, каб дасягнуць сваёй канчатковай мэты на выбарах.
- **Мэты ў сферах палітыкі** — сфера (сферы), у якой партыя хоча выйграць ці хаця б звесці вынік унічыю.
- **Мэта для вобраза партыі** — як павінны змяніцца такія важныя рысы, як здольнасць кіраваць, і тое, як выбаршчыкі ўспрымаюць вядучых прадстаўнікоў партыі.
- **Мэта па распаўсюдзе пасланняў партыі** — як павінны развівацца і працаваць арганізацыя кампаніі, яе рэсурсы і каналы, а таксама колькі акцый яна правядзе ў розных частках арганізацыі і ў розных геаграфічных рэгіёнах.

Вымерныя і канкрэтныя мэты ствараюць выразныя арыенціры, да якіх можна імкнуцца і з якімі можна параўноўваць сябе на розных этапах выбарчай кампаніі. Ці паспяваеце вы, ці працуе тое, што вы робіце ў выбарчай кампаніі. Таму важнай часткай працы будзе стварэнне простых сістэм вымярэння і адсочвання выбарчай кампаніі.

ФАКТЫ

Як разлічыць мэтавую колькасць галасоў для выбарчай кампаніі

Мэтавая колькасць галасоў — гэта колькасць галасоў, якая патрэбна партыі, каб выйграць выбары, або каб атрымаць тую колькасць месцаў, на якую яна разлічвае. Гэта важна для планавання, адсочвання і кантролю выбарчай кампаніі. Мэту трэба разбіць і вызначыць асобна для кожнай выбарчай акругі. Партыі, якія сабралі дастаткова даных, могуць потым разбіць мэту па выбарчых участках — гэта значыць па меншых тэрыторыях, з якіх складаецца выбарчая акруга, — а таксама вызначыць асобныя мэты па колькасці галасоў у прыярытэтных мэтавых групах. Як разлічваць мэтавую ко-

лькасць галасоў, залежыць ад таго, ці дзейнічае ў вашай краіне прапарцыйная выбарчая сістэма (месцы размяркоўваюцца паміж партыямі прапарцыйна долі галасоў кожнай партыі) ці мажарытарная сістэма з аднамандатнымі акругамі. Але ў цэлым трэба зрабіць такія крокі:

- Высветліце колькасць месцаў у выбарчай акрузе (акругах). За колькі месцаў змагаецца партыя?
- Высветліце колькасць зарэгістраваных выбаршчыкаў, якія маюць права голасу, — праверце спіс выбаршчыкаў па выбарчай акрузе і яе выбарчых участках. Калі гэтая інфармацыя недаступная, можна таксама праверыць яўку на папярэдніх выбарах у гэтай мясцовасці.
- Ацаніце, якой, верагодна, будзе яўка, гэта значыць які адсотак зарэгістраваных выбаршчыкаў сапраўды прагаласуе. І ў цэлым, і сярод вашых ключавых груп. Абапірайцеся на ацэнку яўкі на апошніх трох выбарах. Можна таксама абапірацца на надзейныя і свежыя апытанні грамадскай думкі. Улічыце сваю ацэнку пануючага настрою (тэндэнцыі) сярод выбаршчыкаў — ступень палярызацыі, незадаволенасці і запыту на перамены. Акрамя таго, яўка звычайна адрозніваецца на выбарах розных узроўняў (муніцыпальных, рэгіянальных ці агульнанацыянальных), таму нельга рабіць высновы пра адны выбары на падставе выбараў іншага ўзроўню ўлады.
- Разлічыце, колькі галасоў патрэбна, каб атрымаць месца (мандат) пры ацэненай яўцы. Як ужо гаварылася вышэй, гэта залежыць ад выбарчай сістэмы.
- Колькасць галасоў, якую кампанія мусіць атрымаць, каб заваяваць запланаваную колькасць месцаў, — і ёсць ваша мэтавая колькасць галасоў. Параўнайце гэтую лічбу з папярэднімі вынікамі ў гэтай мясцовасці і з пазіцыяй партыі ў бягучых апытаннях: ці маеце вы падтрымку, патрэбную, каб дасягнуць гэтай мэты? Калі не, то колькі выбаршчыкаў вам трэба пераканаць або мабілізаваць, каб дасягнуць мэты?
- Калі вы можаце праводзіць уласныя апытанні грамадскай думкі, на пачатку можа быць карысна высветліць, колькі людзей увогуле дапускаюць, што маглі б прагаласаваць за партыю. Гэта дасць уяўленне пра максімальныя магчымасці і абмежаванні кампаніі, і на гэтай падставе можна будзе ацаніць, ці трэба прыкласці асобныя намаганні, каб павысіць гэты ўзровень — у цэлым і сярод ключавых на выбарах груп.

Затым аналіз мэтавай колькасці галасоў становіцца асновай для планавання, камплектавання кадраў і выкарыстання рэсурсаў. Калі, напрыклад, пры абходзе дамоў для мабілізацыі прыхільнікаў каэфіцыент канверсіі складае 15 стукаў у дзверы на аднаго чалавека, які пасля пойдзе і прагаласуе, то вы можаце ацаніць, з колькімі людзьмі трэба пагаварыць у пэўнай мясцовасці за пэўны перыяд. Гэта значыць, вы можаце разлічыць, колькі палявых арганізатараў і актывістаў выбарчай кампаніі трэба задзейнічаць у палявой працы партыі ў гэтай мясцовасці.

2 АНАЛІЗ
агульны аналіз і стратэгічныя высновы

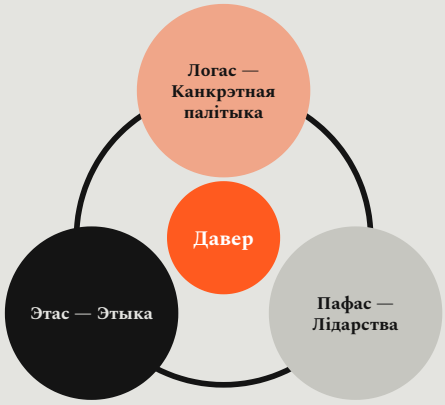
У гэтай частцы разглядаюцца аналіз і стратэгічныя высновы з яго як інструменты, з дапамогай якіх можна вызначыць, як партыі найлепш падрыхтавацца да выбараў, каб дасягнуць сваёй мэтавай колькасці галасоў. Агульны аналіз вывучае выбарчы ландшафт, гэта значыць палітычныя, сацыяльныя і эканамічныя ўмовы, якія разам утвараюць асяроддзе, у якім праходзяць выбары. Мэта аналізу — зразумець гэты ландшафт, каб вызначыць стратэгіі, тактыку і штодзённую дзейнасць выбарчай кампаніі. Важныя пытанні, на якіх варта засяродзіцца, — стан грамадскай думкі і бягучы палітычны парадак дня, моцныя і слабыя бакі розных партый і тое, пра што павінны быць выбары. Якім будзе і якім павінна быць галоўнае спрэчнае пытанне на выбарах.

Аснова аналізу — разуменне таго, што выбаршчыкі галасуюць, думаючы пра будучыню. Выбары выйграе тая партыя, якая найбольш пераканаўча прапануе найлепшыя рашэнні праблем, што турбуюць найбольшую колькасць выбаршчыкаў. Калі сказаць зусім проста, вынік выбараў вызначае здольнасць партыі-пераможцы:

- Бачыць праблемы і выклікі, з якімі сутыкаюцца людзі.
- Прапаноўваць канкрэтныя меры, каб дапамагчы людзям у тых сферах, якія яны самі лічаць найважнейшымі.
- Выразна паказваць выбар і адрозненні ў палітыцы паміж партыямі — і ва ўяўленнях выбаршчыкаў пра тое, у якой краіне іх дзеці павінны расці, стваряць уласныя сем'і і старэць.
- Эфектыўна і выніковава даносіць патрэбнае пасланне да патрэбных людзей.

Аднак кожная выбарчая кампанія ўнікальная і мусіць адпавядаць умовам і абставінам у краіне, рэгіёне ці муніцыпалітэце, дзе праходзяць выбары. Акрамя таго, каб выйграць грамадскую дыскусію, выбраўшы сферы палітыкі, найбольш важныя для выбаршчыкаў, і мець у гэтых сферах найбольшы давер выбаршчыкаў, а таксама каб правесці моцную і адметную выбарчую

кампанію, у палітыцы вырашальнае значэнне мае *давер*. Выбаршчыкі павінны не толькі адчуваць, што партыя і яе прадстаўнікі найбольш адпавядаюць іх патрэбам і найлепш здольныя добра кіраваць краінай, — яны павінны таксама мець магчымасць атаясамліваць сябе з партыяй і яе лідарамі.



Логас Кампетэнтнасць, каб правільна і з правільнай палітыкай спраўляцца з выклікамі, што стаяць перад краінай.

Этас Выразная этыка і ідэалогія, накіраваная ў будучыню.

Пафас Энергія і воля, каб быць здольнымі кіраваць краінай.

Палітычная сітуацыя — як вы бачыце грамадскую дыскусію і галоўнае спрэчнае пытанне

Як мы ўжо высветлілі, партыя не можа вызначаць сваю пазіцыю, зусім не зважаючы на прыярытэты выбаршчыкаў. Інакш ёй будзе цяжка ўключыцца ў дыскусію, і ў лепшым выпадку партыю будуць успрымаць як замкнёную ў сабе і павернутую спіной да свету, а ў горшым — як неактуальную і некампетэнтную. Партыя павінна ўздымаць праблемы, якія турбуюць выбаршчыкаў, і паказваць выразныя спосабы іх вырашэння. Найбольшы шанец выйграць грамадскую дыскусію, а значыць, і галасы выбаршчыкаў, мае тая партыя, якая прапануе найлепшыя рашэнні галоўных праблем, што іх самі выбаршчыкі лічаць важнымі. Таму важна ведаць, што найбольш непакоіць выбаршчыкаў і што, на іх думку, у грамадстве не так. Беспрацоўе, ахова здароўя ці правапарадак? Або адукацыя, пенсіі, міграцыя ці навакольнае асяроддзе? Партыя павінна сачыць за гэтай тэндэнцыяй, асабліва за поглядамі сваіх груп выбаршчыкаў і тых нерашучых выбаршчыкаў, якіх яна спрабуе перацягнуць на свой бок на выбарах. Які парадак дня будзе вызначаць выбарчую кампанію? Ці маюць выбаршчыкі выразнае ўяўленне пра палітычныя пазіцыі і палітыку вашай партыі і іншых палітычных партый у гэтых сферах? Дзе праходзіць галоўная лінія канфлікту? Якія высновы можна з гэтага зрабіць? У такім аналізе важна выбраць выразнае галоўнае спрэчнае пытанне, якое будзе выгадным для партыі і яе парадку дня.

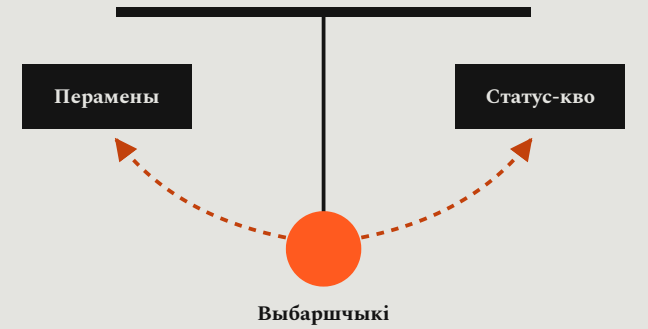
У гэтым аналізе важную ролю адыгрываюць і погляды выбаршчыкаў на лідарскія якасці партый і іх здольнасць кіраваць. Якія рысы і ўменні лідараў палітычных партый выбаршчыкі цэняць найбольш? Як выбаршчыкі ўспрымаюць партыю і яе прадстаўнікоў у параўнанні з канкурэнтамі партыі? Ці лічаць яны іх кампетэнтнымі, здольнымі дзейнічаць і вартымі даверу ў тым, што тычыцца вырашэння выяўленых сацыяльных праблем? Рысы характару партыі моцна ўплываюць на тое, наколькі пераканаўчай выглядае яе палітыка па канкрэтных пытаннях.

Выбары перамен ці захаванне статус-кво?

Адзін з важных чыннікаў, што ўплываюць на стаўленне выбаршчыкаў да палітычных партый і кандыдатаў, — іх погляд на тое, ці патрэбныя грамадству перамены, ці лепш захаваць статус-кво. Колькі выбаршчыкаў лічаць, што справы ў краіне ідуць у правільным кірунку, а колькі — што ў няправільным? Тут важна, ці знаходзіцца партыя ва ўрадзе ці ў апазіцыі і які ў электараце запыт на перамены, гэта значыць гатоўнасць змяніць палітыку і (або) урад. Звычайна праз некалькі гадоў маятнік пачынае хістацца, і выбаршчыкі хочуць змяніць урад і паспрабаваць новую альтэрнатыву. Асабліва гэта датычыць выпадкаў, калі партыі ва ўрадзе, на думку выбаршчыкаў, не выконваюць сваіх палітычных абяцанняў, не бачаць тых жа сацыяльных выклікаў, што і самі выбаршчыкі, або ўвогуле не ўспрымаюцца як здольныя кіраваць. Таму, калі партыя знаходзіцца ва ўрадзе, ёй важна рэгулярна вымяраць запыт на перамены, абнаўляцца, захоўваць ініцыятыву ў грамадскай дыскусіі і даваць вынікі ў практычнай палітыцы. Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя, якая доўгі час была ва ўрадзе, мае і асаблівы камунікацыйны падыход да гэтага: партыя заўсёды знаходзіцца «ў апазіцыі» да сацыяльных праблем і несправядлівасці. Дзякуючы такой пазіцыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі ў пэўнай ступені ўдавалася заставацца ў апазіцыі, адначасова кіруючы краінай.

Калі ж партыя знаходзіцца ў апазіцыі, моцны запыт на перамены — гэта залатая магчымасць, якую можна выкарыстаць на выбарах і на якой можна будаваць кампанію, каб паказаць, што ўрад не здольны кіраваць і спраўляцца з выклікамі, што стаяць перад грамадствам. Аднак бываюць і сітуацыі, калі выбаршчыкі, наадварот, прагнуць стабільнасці, парадку і бяспекі. У такой сітуацыі крызісы і катастрофы могуць, наадварот, змяншаць запыт на перамены. Прынамсі ў кароткатэрміновай перспектыве.

Гэта таксама непасрэдна ўплывае на яўку, а значыць, і на шанцы партый, што ўдзельнічаюць у выбарах. Чым далей маятнік адхіляецца ў які-небудзь бок — да перамен ці да статус-кво, — тым вышэйшай можна чакаць яўку. Мабілізуе выбаршчыкаў звычайна сіла гэтага пачуцця, а не тое, ці схіляецца яно да перамен ці да статус-кво.



КРЫНІЦА: NDI.

Гэтыя ўмовы могуць змяняцца ад выбараў да выбараў і могуць таксама выразна ўплываць на розныя групы выбаршчыкаў. Напрыклад, у часы перамен моладзь і тыя, хто галасуе ўпершыню, могуць быць больш матываваныя галасаваць, чым тады, калі здаецца, што выбары наўрад ці прывядуць да вялікіх змен. Гэтак жа і жанчыны з мужчынамі могуць па-рознаму ставіцца да галасавання. Таму важна аналізаваць уцягнутасць розных ключавых груп выбаршчыкаў партыі, улічваючы, як яна можа паўплываць на іх удзел у выбарах і на іх выбар партый і кандыдатаў.

Яўка выбаршчыкаў

Важная частка аналізу — ацэнка яўкі выбаршчыкаў. Розніца паміж колькасцю людзей, якія маюць права галасаваць на выбарах, і тых, хто сапраўды прагаласуе, у выніку моцна ўплывае на палітычныя партыі і іх здольнасць выйграваць выбары. У Швецыі яўка на агульнанацыянальных выбарах звычайна складае каля 80–90 працэнтаў, а ў ЗША часта — каля 50–60 працэнтаў. Таксама могуць быць вельмі выразныя адрозненні ў яўцы паміж рознымі групамі выбаршчыкаў і прыярытэтнымі групамі розных палітычных партый.

Калі ў партыі ёсць вялікія групы прыхільнікаў або сімпатыкаў, якія не галасуюць, прывесці іх на выбары прасцей, бо іх не трэба спачатку пераконваць або змяняць іх уяўленне пра вашу партыю і яе палітыку. Таму партыі вельмі важна засяродзіцца на тым, каб гэтыя групы прыйшлі прагаласаваць.

Каб ведаць, хто гэтыя патэнцыйныя выбаршчыкі, партыям трэба разлічваць яўку і вызначаць, якія групы людзей хутчэй за ўсё не пойдуць галасаваць. Высветліць гэта можна, вывучыўшы статыстыку папярэдніх выбараў і паглядзеўшы на яўку ў розных групах і ў розных мясцовасцях на шэрагу выбараў за пэўны час. Акрамя афіцыйнай статыстыкі, звесткі пра тэндэнцыі ў яўцы можна атрымаць, напрыклад, з апытанняў грамадскай думкі, ранейшых экзіт-полаў і з уласных кантактаў вашых палявых актывістаў з выбаршчыкамі.

3 МЭТАВЫЯ ГРУПЫ
выбар прыярытэтных груп выбаршчыкаў

Вызначыць, якія галоўныя групы выбаршчыкаў партыі трэба перацягнуць на свой бок, — ключавая частка любой выбарчай стратэгіі. На этапе аналізу гэтыя групы ўплываюць на тое, як партыя разважае пра магчымасць дасягнуць сваёй мэтавай колькасці галасоў. Вызначыць гэтыя групы важна і для таго, каб добра і эфектыўна выкарыстоўваць свае абмежаваныя рэсурсы. Як мы ўжо гаварылі, аналіз мэтавых груп складаецца з некалькіх крокаў. Па-першае, трэба зразумець усю сукупнасць выбаршчыкаў — зыходзячы з іх інтарэсаў і ведаў пра палітычныя пытанні, а таксама з іх асабістых каштоўнасцей і палітычных перакананняў. Калі ўзяць за аснову падрабязныя развагі з раздзела 2, для выбарчай кампаніі гэта можна значна спрасціць і вызначаць мэтавыя групы партыі паводле трох асноўных катэгорый:

Вашы прыхільнікі	Выбаршчыкі, якіх можна пераканаць, або нерашучыя выбаршчыкі	Прыхільнікі вашых апанентаў

Прыхільнікі — людзі, якія сімпатызуюць вашай партыі, добра пра яе гавораць і, хутчэй за ўсё, прагаласуюць за вас на выбарах. Аднак важна замацаваць і мабілізаваць усю гэтую групу — каб яна прыйшла галасаваць і дапамагала ў намаганнях дайсці да іншых выбаршчыкаў падчас выбарчых кампаній.

Нерашучыя выбаршчыкі — выбаршчыкі, якія не ўпэўненыя, як прагаласуюць або якой партыі яны сімпатызуюць найбольш. Вялікая і значная група выбаршчыкаў, якіх у той ці іншай ступені можна пераканаць, але чые галасы больш рухомыя, а таму могуць быць страчаныя ў любы момант. Ад гэтай групы выбаршчыкаў часта залежыць вынік выбараў.

Прыхільнікі апанентаў — выбаршчыкі, якія сімпатызуюць вашым канкурэнтам, добра пра іх гавораць і, верагодна, прагаласуюць за іх на выбарах. Ваша выбарчая стратэгія не павінна быць накіраваная на гэтую групу, бо змяніць іх погляды, а значыць, і іх галасы, вельмі цяжка.

Такім чынам, у выбарчых кампаній ёсць перадусім дзве мэты: знайсці і пераканаць нерашучых выбаршчыкаў і мабілізаваць прыхільнікаў партыі, каб яны пайшлі галасаваць. Як мы ўжо бачылі, у залежнасці ад этапу выбарчай кампаніі яе фокус у выкананні гэтых дзвюх задач адрозніваецца. Спачатку ўвага засяроджваецца на тым, каб знайсці прыхільнікаў і пераканаць нерашучых выбаршчыкаў, а на заключным этапе выбарчай кампаніі — на тым, каб дайсці да ўсіх прыхільнікаў партыі і мабілізаваць іх пайсці і прагаласаваць.

Даследаванне груп выбаршчыкаў

Звычайна прасцей дамагчыся, каб за партыю прагаласавалі яе ўласныя прыхільнікі (калі яны сапраўды прыйдуць на выбарчы ўчастак), а пераконваць нерашучых выбаршчыкаў складаней і даўжэй. Але ў выніку ўласных прыхільнікаў партыі не хапае, каб дасягнуць яе мэтаў на выбарах, і таму вельмі важна звяртацца да вялікай групы нерашучых выбаршчыкаў. Унутры гэтай групы ёсць групы, якія больш прыхільныя да вашай партыі, адкрытыя да яе і зацікаўленыя ў ёй, і таму важна выразней вызначыць і апісаць гэтых выбаршчыкаў, абапіраючыся на выбарчую статыстыку, апытанні грамадскай думкі і ўласныя кантакты партыі з выбаршчыкамі да і падчас выбарчай кампаніі. Гэта могуць быць ваганыя выбаршчыкі, якія звычайна мяняюць партыю на кожных выбарах; выбаршчыкі, якія раней галасавалі за вашу партыю, але цяпер больш нерашучыя; або выбаршчыкі, якія раней галасавалі за апанентаў вашай партыі, але цяпер больш схільныя змяніць свой выбар.

Гэтых выбаршчыкаў аналізуюць і падзяляюць паводле дэмаграфічных характарыстык, геаграфічнага месцазнаходжання і палітычных поглядаў, каб аб'яднаць іх у больш выразныя мэтавыя групы. Чым яны адрозніваюцца паводле ўзросту, полу, узроўню адукацыі і складу сям'і? Якая ў іх пазіцыя па ключавых пытаннях выбараў і што яны думаюць пра вашу партыю? Гэтая інфармацыя дазваляе партыі рабіць дапушчэнні і прагнозы пра тое, як будуць галасаваць розныя сегменты выбаршчыкаў. Напрыклад, шмат маладых выбаршчыкаў ва ўзросце ад 20 да 30 гадоў могуць сімпатызаваць вашай партыі, але вы ведаеце, што ў гэтай групы яўка ніжэйшая. Тады варта выкарыстаць гэтыя дзве заканамернасці разам з іншымі, каб ацаніць, колькі галасоў гэта можа даць партыі, і адпаведна выбудаваць сваю стратэгію і камунікацыю. Можна таксама вывучаць выбаршчыкаў, якія больш схільныя мяняць свой выбар і раней галасавалі за вашых апанентаў, каб выявіць заканамернасці ў гэтай групе.

Мэта заўсёды — стварыць выразныя профілі і сегменты. З аднаго боку, каб атрымаць адказ на пытанне, дзе да гэтых людзей можна дайсці і дзе іх можна знайсці, а з другога — каб высветліць, што іх турбуе і матывуе. Гэтую інфармацыю потым можна сабраць у камунікацыйныя рэкамендацыі па пасланнях і ў памяткі для размоў падчас палявой працы, а таксама ў карты мэтавых груп — з мясцовасцямі, дзе гэтыя выбаршчыкі пераважна жывуць, і медыя, праз якія да іх пераважна можна дайсці. Да гэтых груп можна таксама звяртацца больш адрасна з дапамогай мікратаргетынгу партыі ў сацыяльных сетках.

ПАЛІТЫЧНЫ ПАРАДАК ДНЯ

выбар прыярытэтных канкрэтных пытанняў, спікераў і палітычных ходаў

У гэтай частцы мы разглядаем пытанні, з якімі партыя пойдзе на выбары, каб адказаць на выклікі, што стаяць перад грамадствам, і як партыя мае намер працаваць з імі з улікам галоўнага спрэчнага пытання і аналізу мэтавых груп партыі. Гэта адзін з найважнейшых аспектаў выбарчай стратэгіі, бо ад яго ў вялікай ступені залежыць, ці здолее партыя ўзаемадзейнічаць з парадкам дня грамадскай дыскусіі, дайсці да сваіх мэтавых груп і такім чынам заваяваць падтрымку людзей.

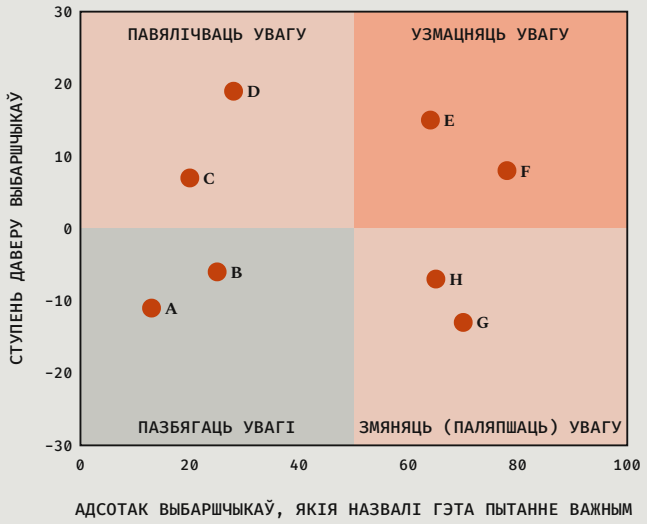
Павялічваць, узмацняць, змяняць (паляпшаць) ці пазбягаць увагі?

Дык з чаго пачынаць? У якіх сферах і па якіх пытаннях партыя мае найбольшы давер выбаршчыкаў і перамагае сваіх апанентаў? Па якіх пытаннях найбольш моцныя вашы апаненты — а значыць, хочуць, каб выбары былі перадусім пра іх? Да самых выбараў паміж партыямі будзе ісці барацьба за пазіцыі. Партыі цяжэй задаваць парадак дня па пытанні, па якім выбаршчыкі менш давяраюць менавіта ёй. Цяжка кінуць выклік таму, каму давяраюць найбольш. Вядома, можна і ўмацаваць пазіцыю партыі па гэтым пытанні, але для гэтага патрэбныя грунтоўная, старанна прадуманая распрацоўка палітыкі і камунікацыя. На гэта патрэбны час, і, магчыма, гэта ўвогуле не ў інтарэсах партыі — ні ідэалагічна, ні палітычна.

Партыя павінна імкнуцца, каб пытанні, якія выбаршчыкі і яе мэтавыя групы лічаць найважнейшымі — тыя, у якіх партыя мае найбольшы давер выбаршчыкаў, — заставаліся на парадку дня дыскусіі, і далей падкрэсліваць адрозненні паміж сабой і сваімі апанентамі, умацоўваючы такім чынам сваю пазіцыю па гэтых пытаннях. Палітычныя апаненты партыі маюць адваротны інтарэс і будуць спрабаваць прыбраць гэтыя пытанні з парадку дня і замест іх гаварыць пра пытанні, якія «належаць» ім.

Каб кіраваць парадкам дня дыскусіі і ўплываць на яго, звычайна гавораць пра тое, каб павялічваць, узмацняць, змяняць (паляпшаць) або пазбягаць увагі да розных пытанняў. У першых трох выпадках гаворка

пра тое, каб і далей падкрэсліваць гэтыя пытанні і гаварыць пра іх, а таксама будаваць давер і праясняць пазіцыю з дапамогай добрых прапаноў і палітычных ходаў, прымушаючы апанентаў адказваць на іх і вызначаць да іх сваё стаўленне. Змяненне (паляпшэнне) азначае таксама крытычны разгляд пазіцый апанентаў у гэтай сферы і палеміку з імі, каб паказаць, што ваша партыя сапраўды мае лепшую палітыку ў гэтых сферах, чым вашы апаненты.



Ваша партыя ў параўнанні з вашымі галоўнымі апанентамі · Сфера палітыкі A–H

Агляд таго, што выбаршчыкі лічаць важным, і таго, наколькі яны давяраюць вашай партыі ў параўнанні з вашымі галоўнымі апанентамі ў розных сферах.

Аднак ёсць розніца паміж вялікімі і малымі партыямі. Малой і, магчыма, навейшай партыі даводзіцца больш працаваць, каб павысіць пазнавальнасць і давер выбаршчыкаў — як у цэлым, так і ў розных сферах палітыкі. Гэта значыць, што вам трэба больш жорстка расстаўляць прыярытэты, стаць больш вядомымі і спачатку заваяваць большы давер у адной важнай сферы палітыкі. Буйнейшыя партыі, якія маюць больш выразны ўплыў падчас выбарчых кампаній — і імкнуцца быць найбольш дамінантнымі і ў цэлым найбольш вартымі даверу партыямі, — павінны быць моцнымі і канкураваць у большай колькасці найважнейшых сфер палітыкі.

Расстаўляйце прыярытэты сярод сваіх пытанняў, прадстаўнікоў і палітычных ходаў

Важна не толькі выбраць правільныя пытанні. Пасланні і наратыў партыі таксама павінны быць пасля-доўнымі. Таму важна расставіць прыярытэты нават сярод сваіх прыярытэтных пытанняў. Выбары часта вельмі засяроджаныя на адной сферы палітыкі і на нейкім канкрэтным пытанні ў ёй, якое стаіць на парадку дня і актыўна абмяркоўваецца. Каб выйграць выбары, па гэтым пытанні трэба быць асабліва выразнымі і моцнымі.

Важна таксама абмежаваць колькасць палітычных прадстаўнікоў і спікераў партыі на нацыянальным, рэгіянальным і мясцовым узроўнях падчас выбарчай кампаніі — да некалькіх «выбарчых лакаматываў», якія маюць высокі давер выбаршчыкаў, — каб партыя дасягнула сваіх мэтаў. Ёсць таксама выразная сувязь паміж вядомасцю і даверам выбаршчыкаў, хоць, вядома, гэта не адзіны важны чыннік. Таму можа мець сэнс яшчэ больш павысіць пазнавальнасць вядучых лідараў партыі і давер да іх, яшчэ больш засяродзіўшыся на іх. Гэтыя лідары адыгрываюць вельмі важную ролю ў тым, як успрымаецца характар партыі, а гэта ўплывае на тое, наколькі пераканаўчай выглядае палітыка партыі па канкрэтных пытаннях. Успрымацца не менш выразнымі, кампетэнтнымі, здольнымі дзейнічаць і вартымі даверу, чым вашы апаненты, гэтак жа важна, як і захоўваць перавагу па гэтых канкрэтных пытаннях.

Умацоўваючы сваю пазіцыю па канкрэтных пытаннях і ўтрымліваючы на іх увагу грамадскай дыскусіі, важна выразна паказваць, як партыя мае намер на практыцы адказаць на гэтыя выклікі і вырашыць праблемы, звязаныя з гэтымі пытаннямі. Таму значная частка выбарчай кампаніі складаецца з распрацоўкі і прэзентацыі палітычных прапаноў і з палітычных ходаў, якія прыцягваюць увагу. І тут важна прытрымлівацца сваіх прыярытэтаў, а таксама абмяжоўваць колькасць такіх палітычных ходаў. Партыя, якая ператвараецца ў апарат для папкорну і выкідае масу палітычных ходаў, лёгка будзе выглядаць расплывістай і несканцэнтраванай. Выбаршчыкі не зразумеюць, якая ў партыі лінія і што партыя лічыць найважнейшым. Таму важна добра планаваць свае палітычныя ходы і прытрымлівацца плана, а гэтае планаванне павінна весці аператыўнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі. І тут працу трэба каардынаваць з рэгіянальным узроўнем партыі, які, у сваю чаргу, каардынуе мясцовыя арганізацыі.

Выбарчы маніфест

Каб было ясна, з якой палітыкай партыя ідзе на выбары і з якім комплексам палітычных прапаноў яна ідзе ў выбарчую кампанію, партыі звычайна прадстаўляюць выбарчы маніфест. Гэта выбарчая праграма, якую можна апісаць як бачанне партыі і яе план для краіны з канкрэтнымі рэформамі, каб гэтага дасягнуць. Ён паказвае, паводле якіх выбарчых абяцанняў выбаршчыкі змогуць ацэньваць вашу работу, калі вы выйграеце выбары. Маніфест дэмакратычна прымае праўленне партыі, але добра, калі і мясцовая арганізацыя партыі прымае сваю мясцовую выбарчую

праграму на падставе выбарчай стратэгіі і з мясцовымі пытаннямі. Так выбаршчыкам, якія хочуць больш даведацца пра палітыку партыі на розных узроўнях, прасцей гэта зрабіць, а сябры партыі, якія актыўна ўдзельнічаюць у выбарах, атрымаюць інструмент, які могуць выкарыстоўваць у больш падрабязных размовах з выбаршчыкамі.

Калі менавіта яго апублікаваць — тактычнае пытанне. Яго можна апублікаваць як адпраўны пункт выбарчай кампаніі, але можа быць карысна і пачакаць пэўны час пасля яе пачатку, бо тады пра выбары і палітычныя пытанні будзе гаварыць больш людзей і будзе прасцей прыцягнуць увагу да праграмы. Сёння ўсё часцей рэформы і палітычныя прапановы з выбарчага маніфеста абнародуюць па адным пытанні, каб прыцягнуць максімальную ўвагу і ўтрымліваць увагу медыя і выбаршчыкаў на працягу ўсёй выбарчай кампаніі.

5 ПАСЛАННІ
ад наратыву да слогана

Калі вы вызначылі свае галоўныя мэтавыя групы і больш ведаеце пра тое, што і як ім гаварыць, час канкрэтызаваць наратыў і пасланні кампаніі. Як мы ўжо бачылі, дайсці да выбаршчыкаў, быць пачутымі і зразуметымі — няпростая задача. Асабліва гэта датычыць выбарчых кампаній, калі машыны пасланняў усіх партый працуюць на поўную магутнасць. Таму важна растлумачыць выбар, зроблены партыяй і для гэтых выбараў, праз змястоўны наратыў, выразныя і адметныя пасланні і цікавы слоган, які лёгка запамінаецца. Больш пра тое, як працаваць з наратывам, пасланнямі і камунікацыяй, чытайце ў раздзеле 2.

Наратыў

Які наратыў пра ваша грамадства вы хочаце данесці да электарату і выбаршчыкаў? Гэтае пытанне трэба абмеркаваць загадзя, задоўга да выбараў. Гэта павінен быць наратыў, які захапляе тых, хто яго слухае, і які паказвае шлях, што прайшло грамадства да сённяшняга дня, якія праблемы і які выбар стаяць перад ім цяпер, што партыя хоча зрабіць з гэтымі праблемамі і чаму рашэнні партыі лепшыя за рашэнні яе апанентаў. Такі наратыў павінен быць кароткім, сфармуляваным штодзённай мовай і прыдатным для тых, хто займаецца палявой працай, каб яны маглі выкарыстоўваць яго ў размовах з выбаршчыкамі.

Пасланні

Але большасць выбаршчыкаў не чытае ні наратыву, ні праграмы партыі. Яны сустракаюцца з прадстаўнікамі партыі, сочаць за тым, што паведамляюць медыя, і бачаць рэкламу і допісы партыі ў сацыяльных сетках. Без эфектыўных і ўзгодненых пасланняў партыя будзе выглядаць раскіданай і расплывістай. Можна сказаць, што выбарчыя пасланні партыі — гэта вельмі сціслы выклад асноўных аргументаў кампаніі, якія тлумачаць перавагі партыі і яе кандыдатаў у параўнанні з апанентамі. Яны проста адказваюць на пытанне, што ваша партыя лічыць найважнейшым і што хоча зрабіць пасля выбараў, і чаму вы лепшыя за іншых. Карацей кажучы, чаму чалавеку варта галасаваць за вашу партыю.

Добрыя пасланні зразумелыя, паслядоўныя, пераканаўчыя і аднолькавыя, дзе б іх ні выкарыстоўвалі. Пасланні маюць на мэце пераканаць і мабілізаваць выбаршчыкаў, а таксама ўцягнуць вашу ўласную партыйную арганізацыю, яе актывістаў выбарчай кампаніі і прыхільнікаў. Уся ваша камунікацыя і ўся праца з людзьмі падчас выбарчай кампаніі павінны вызначацца вашымі пасланнямі і ўключаць іх. У кампаніі будзе толькі абмежаваная колькасць магчымасцей звярнуцца да кожнага выбаршчыка. Калі пасланні паўтараюцца, ёсць шанец, што выбаршчыкі ў рэшце рэшт зразумеюць, чаго вы хочаце, і запомняць гэта. Таму важна трымацца сваіх пасланняў нават тады, калі іншыя партыі або медыя спрабуюць прымусіць вас змяніць фокус. Партыя, якая трымаецца свайго паслання, у большай ступені кантралюе ўласную камунікацыю і тое, пра што гавораць людзі, а значыць, і тое, што чуюць выбаршчыкі.

Слоган

Слоган — гэта кароткая, ёмістая і чапляльная фраза, праз якую вы падаеце свае пасланні і аргументы ў выбарчай кампаніі. Абяцанне, якое выбаршчыкам лёгка зразумець і якое яны будуць памятаць яшчэ доўга пасля выбараў. Гэта эфектыўны спосаб растлумачыць пазіцыю вашай партыі, данесці галоўнае пасланне і вылучыцца сярод іншых. Ёсць шмат прыкладаў выбарчых слоганаў, якія былі настолькі эфектыўнымі, што разышліся па ўсім свеце. Адзін з такіх прыкладаў — *Change we can believe in* («Перамены, у якія мы можам верыць») з выбарчай кампаніі Барака Абамы 2008 года. Іншы — слоган АНК *A better life for all* («Лепшае жыццё для ўсіх»).

Як партыя камунікуе

У выбарчай кампаніі пасланні і рэформы трэба суправаджаць выявамі, трэба публікаваць рэкламу і допісы, пісаць шмат палітычных тэкстаў і выступаць з прамовамі. Каб умацаваць вобраз партыі, варта таксама старанна прадумаць фрэймінг, ілюстрацыі і мову ў гэтых матэрыялах — каб яны падтрымлівалі пасланні партыі і дапамагалі ўмацоўваць важныя рысы вашай партыі ў вачах выбаршчыкаў. Таму можа быць карысна паставіць мэты, як вы хочаце, каб партыю ўспрымалі, і вызначыць, якія аспекты вобраза партыі трэба змяніць або ўмацаваць, а таксама якую танальнасць выкарыс-

тоўваць у камунікацыі, каб гэтага дасягнуць. Акрамя такіх базавых рыс, як кампетэнтнасць, здольнасць дзейнічаць і здольнасць кіраваць, вы можаце, напрыклад, хацець, каб выбаршчыкі не ўспрымалі вас як «частку істэблішменту» або як «наіўных».

6 АПАНЕНТЫ
выбар галоўных палітычных апанентаў

Выбіраючы палітычны парадак дня і галоўнае спрэчнае пытанне, якое вы ставіце на першае месца, а таксама фармулюючы пасланні і камунікацыю для сваёй выбарчай кампаніі, важна выразна паказаць палітычны выбар, які стаіць перад выбаршчыкамі на выбарах. Найвыразней гэта можна зрабіць, назваўшы сваіх палітычных апанентаў на выбарах. Тут важна зрабіць ідэалагічны і стратэгічны выбар. Ідэалагічны — таму што менавіта там праходзяць вялікія падзяляльныя лініі, і гэта будзе вызначаць характар перадвыбарчай дыскусіі. Стратэгічны — таму што выбар апанента паўплывае на тое, як будуць успрымаць вашу партыю і яе пасланні, а таксама вашых апанентаў.

Выбар палітычных апанентаў павінен дапамагаць партыі накіроўваць дыскусію ў адпаведнасці з парадкам дня і падзяляльнай лініяй, вызначанымі ў яе аналізе і ў выбары стратэгічных адпраўных пунктаў для выбараў. У гэтым працэсе галоўны апанент партыі звычайна вызначаецца больш-менш паралельна. Але варта зрабіць яшчэ адзін крок і выразна вызначыць пазіцыю і парадак дня апанента, бо менавіта да гэтага партыя павінна быць гатовая. Варта таксама акрэсліць асноўныя аргументы, якія вам найлепш выкарыстоўваць.

Тут можна скарыстацца метадам «Скрыня пасланняў» (Message Box), які мы апісалі ў раздзеле 2. Гэты метад добры, калі трэба сфармуляваць, чаму ваша палітыка лепшая за палітыку вашых галоўных апанентаў. Гэта спосаб знайсці правільныя словы для сябе, а таксама спосаб прааналізаваць, як вас будуць атакаваць у дыскусіі і як вы будзеце рытарычна адказваць іншым партыям.

Выбар апанентаў вашай партыяй уплывае таксама на саміх апанентаў і на палітычнае поле падчас выбараў. Акрамя таго, каб выбраць апанента, з якім падзяляльная лінія паміж вамі будзе больш выразнай і які прымусіць людзей уключыцца ў барацьбу, трэба таксама ўлічыць у аналізе, з кім вы перадусім спаборнічаеце за галасы. У большасці выпадкаў варта выбраць аднаго галоўнага апанента, а не некалькі, і гэта павінна быць партыя або кааліцыя, якая адпавядае вашай партыі паводле свайго профілю ў палітычным ландшафце. Напрыклад, буйной партыі не варта траціць рэсурсы кампаніі на тое, каб «дапамагаць» менш значным партыям трапіць у цэнтр увагі.

У выбарчай кампаніі тэмп высокі, і ўсе партыі актыўна прасоўваюць сябе і сваю палітыку. Таму добра прызначыць асобную групу, якая актыўна сочыць за кампаніямі і палітычнымі ходамі вашых галоўных апанентаў і дакладвае пра іх кіраўніцтву кампаніі і галоўным кандыдатам партыі.

7 ВЫБАРЧАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ
кіраўніцтва і арганізацыі

Выбарчая стратэгія павінна таксама вызначаць, як партыя будзе арганізаваная і як ёю будуць кіраваць падчас выбарчай кампаніі. За адносна кароткі час уся арганізацыя ператвараецца ў агітацыйную і выбарчую арганізацыю, рэсурсы якой у максімальна магчымай ступені выкарыстоўваюцца для працы з людзьмі. Тэмп выбарчай кампаніі высокі, і актыўнасць медыя і іншых партый, што ўдзельнічаюць у выбарах, таксама ўзрастае. Уся выбарчая арганізацыя павінна працаваць як мага больш зладжана. Гэта ставіць асаблівыя патрабаванні да арганізацыі, метадаў і да таго, што трэба рабіць у першую чаргу, а значыць, і да таго, як партыяй трэба кіраваць падчас выбарчых кампаній.

Тып кіраўніцтва падчас выбарчых кампаній

Сацыял-дэмакратычную партыю можна апісаць як два паралельныя тыпы арганізацыі. Ёсць базавая арганізацыя партыі народнага руху, і ёсць выбарчая арганізацыя, якая мае асобную іерархічную структуру кіраўніцтва. У штодзённай партыйнай дзейнасці адны з ключавых элементаў — дэмакратычнае кіраўніцтва з большым акцэнтам на сустрэчах паміж людзьмі, працэсы навучання і развіцця, тады як у выбарчай арганізацыі важнейшыя хуткія рашэнні, эфектыўнасць і яснасць. Сябры партыі і актывісты выбарчай кампаніі не могуць затрымлівацца на доўгіх унутраных сходах: яны павінны быць у разгоне і сустракацца з выбаршчыкамі. Але пры гэтым важна і ў выбарчай арганізацыі выразна дэлегаваць задачы, каб яна добра працавала і магла расці. Выразнае кіраўніцтва і выбарчая стратэгія, якая вызначае палітычны і арганізацыйны кірунак выбарчай кампаніі, таксама дапамагаюць гэтага дасягнуць.

Патрэба ў цэласнай выбарчай кампаніі

Выбарчая стратэгія павінна быць стратэгіяй усёй партыі. Гэта значыць, што гэта базавая стратэгія для ўсіх узроўняў арганізацыі і ўсіх частак партыі. Яе можна дапоўніць некалькімі актуальнымі рэгіянальнымі і мясцовымі пытаннямі, якія ўпісваюцца ў агульную накіраванасць стратэгіі, і адаптаваць так, каб уключыць адпаведныя ракурсы канкрэтных пытанняў

і пасланняў стратэгіі. Але кожны адказвае за тое, каб камунікацыя заставалася цэласнай. Калі розныя ўзроўні і часткі партыі пачнуць расстаўляць прыярытэты і камунікаваць, не зважаючы на агульную стратэгію ўсёй партыі, профіль і лінія партыі стануць расплывістымі і непаслядоўнымі. Таму адна з важных задач выбарчай арганізацыі — дапамагаць партыі весці цэласную выбарчую кампанію.

Адрозненні ў арганізацыі выбарчых кампаній паміж рознымі тыпамі партый

Арганізацыйная праца выбарчай кампаніі закладвае аснову для таго, каб партыя магла эфектыўна данесці сваю палітыку да выбаршчыкаў. Тут важна падкрэсліць, што кожная партыйная арганізацыя ўнікальная, як і кантэкст, у якім яна дзейнічае. Адны партыі маюць развітыя партыйныя арганізацыі, выдатныя рэсурсы, шмат сяброў і штатных супрацоўнікаў. Іншыя партыі меншыя і маюць менш рэсурсаў. Само сабой зразумела, што гэта адбіваецца і на тым, як партыя арганізуецца на выбары. У першым выпадку партыі трэба будзе перабудаваць існую арганізацыйную структуру, у другім — партыя будзе больш залежаць ад таго, ці здолее пабудаваць выбарчую арганізацыю з нуля, і яшчэ больш залежаць ад актывістаў выбарчай кампаніі, якія працуюць дабравольна, і ад уласнага збору сродкаў.

Арганізацыя партыі адрозніваецца таксама паміж партыямі, якія ідуць на выбары са спісамі сваіх кандыдатаў, і партыямі, якія ідуць на выбары пераважна з кандыдатамі ў канкрэтных выбарчых акругах. Карацей кажучы, выбарчая арганізацыя будзе вызначацца вашымі абставінамі і выбарчай сістэмай, у якой вы дзейнічаеце. Агляд ніжэй абапіраецца пераважна на выбарчую арганізацыю шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі, а значыць, на першую з апісаных вышэй катэгорый партый. Аднак у гэтых прыкладах ёсць адпраўныя пункты, якія можна выкарыстаць незалежна ад таго, які ў вас тып партыі.

Кіраўніцтва і размеркаванне адказнасці

У канчатковым выніку выбарчай кампаніяй кіруе *нацыянальнае палітычнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі*, якое прызначае праўленне партыі. У Швецыі ў гэтую групу звычайна ўваходзіць некалькі ключавых асоб, напрыклад старшыня партыі, сакратар партыі, кіраўнік фракцыі ў нацыянальным парламенце, спікер па пытаннях эканамічнай палітыкі і старшыня Шведскай канфедэрацыі прафсаюзаў (LO), што адлюстроўвае традыцыйнае супрацоўніцтва партыі з прафсаюзным рухам. Аператыўна выбарчай кампаніяй кіруе *нацыянальнае аператыўнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі*, якое кіруе нацыянальнай выбарчай арганізацыяй пры сакратарыяце праўлення партыі. У гэтую групу ўваходзіць некалькі ключавых супрацоўнікаў сакратарыята, а ўзначальвае яе нацыянальны кіраўнік выбарчай кампаніі, якога прызначае праўленне партыі. Гэтага чалавека набіраюць больш чым за год да выбараў.

Гэтая агульная структура падобная і на іншых узроўнях партыі. Рэгіянальнымі і мясцовымі выбарчымі кампаніямі кіруюць меншае палітычнае кіраўніцтва кампаніі і аператыўнае кіраўніцтва кампаніі. На рэгіянальным узроўні іх прызначае праўленне акругі, а на мясцовым — праўленне мясцовай арганізацыі, і ў іх уваходзяць старшыні і вядучыя прадстаўнікі (на практыцы — выканаўчы камітэт і вядучыя прадстаўнікі ў выбарных органах) рэгіянальнай або мясцовай арганізацыі.

На рэгіянальным і мясцовым узроўнях можна прызначыць асобных аператыўных кіраўнікоў кампаніі; інакш гэтую адказнасць бяруць на сябе галоўныя штатныя арганізатары (омбудсманы) партыйнай акругі і мясцовай арганізацыі, і яны фармуюць аператыўнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі, у якое могуць уваходзіць супрацоўнікі партыйнага офіса. Калі штатных супрацоўнікаў няма, адпаведных людзей прызначаюць з ліку сяброў партыі. Часта ў невялікай мясцовай арганізацыі мясцовым кіраўніком кампаніі выступае яе старшыня.

Арганізацыйная адказнасць

Розныя ўзроўні партыйнай арганізацыі маюць у выбарчай кампаніі розную адказнасць і ролі. Кароткі агляд можна ўбачыць у суседняй даведцы «Факты». Калі коратка, галоўнае тут тое, што нацыянальная выбарчая арганізацыя адыгрывае асабліва важную стратэгічную і кіраўнічую ролю. На гэтым узроўні ёсць функцыі, якіх няма на іншых узроўнях або якія там не так развітыя. Напрыклад, тыя падраздзяленні, што займаюцца бягучым адсочваннем кампаніі, вымярэннем грамадскай думкі і ўздзеяння пасланняў партыі, маніторынгам апанентаў і іх пасланняў, падрыхтоўкай навін і каардынацыяй палітычных ходаў партыі, візуальным стылем кампаніі і нацыянальнымі шаблонамі рэкламы, а таксама навучаннем, падтрымкай і шаблонамі для рэгіянальнай і мясцовай агітацыі і палявой працы. У шведскай партыі нацыянальная выбарчая арганізацыя звычайна падзяляецца на чатыры аддзелы: «Палітыка», «Камунікацыя», «Арганізацыя» і «Стратэгія і планаванне», і за кожны аддзел адказвае свой кіраўнік. Гэта адлюстроўвае і базавую структуру партыйнага сакратарыята.

ФАКТЫ

Арганізацыйная адказнасць на выбарах

Размеркаванне арганізацыйнай адказнасці ў выбарчых кампаніях шведскіх сацыял-дэмакратаў абапіраецца на базавую структуру партыі і выглядае так:

Нацыянальная выбарчая арганізацыя

- Адказнасць за нацыянальную выбарчую кампанію і яе каардынацыю — забеспячэнне цэласнасці выбарчай кампаніі на нацыянальным узроўні ў тым, што тычыцца палітыкі, камунікацыі і арганізацыі.
- Кіраўніцтва партыйнай арганізацыяй і падтрымка яе праз:
  - нацыянальную выбарчую стратэгію з праграмамі дзеянняў па палітыцы;
  - нацыянальныя пасланні і платформы кампаніі;
  - распрацоўку, працу і падтрымку агульных інструментаў і метадаў;
  - нацыянальныя курсы, туры з вядучымі прадстаўнікамі партыі і буйныя мерапрыемствы;
  - падтрымку планавання на месцах праз шаблоны, дапаможныя матэрыялы і навучанне кіраўнікоў кампаніі.

Рэгіянальная выбарчая арганізацыя

- Адказнасць за рэгіянальную выбарчую кампанію і яе каардынацыю — забеспячэнне цэласнасці выбарчай кампаніі на рэгіянальным узроўні ў тым, што тычыцца палітыкі, камунікацыі і арганізацыі.
- Рэгіянальны план выбарчай кампаніі з рэгіянальнай праграмай дзеянняў па палітыцы — асаблівая адказнасць за выбары ў нацыянальны і рэгіянальны парламенты ў межах партыйнай акругі.
- Рэгіянальныя пасланні і платформа кампаніі — адказнасць за рэгіянальную камунікацыю і за кантакты з партыяй на нацыянальным узроўні.
- Каардынацыя ўсяго рабочага руху (прафсаюзаў і асацыяваных арганізацый) і выбарчых арганізацый мясцовых арганізацый у межах партыйнай акругі.
- Навучанне прадстаўнікоў, кіраўнікоў выбарчых кампаній, палявых арганізатараў і актывістаў выбарчай кампаніі прыярытэтным пасланням, метадам і інструментам.
- Арганізацыя і падтрымка рэгіянальных прадстаўнікоў праз падтрымку кандыдатаў (туры, падрыхтоўка навін і палітычныя ходы).
- Размеркаванне паездак нацыянальных і рэгіянальных палітыкаў па партыйнай акрузе.
- Арганізацыя акцый і правядзенне мерапрыемстваў разам з мясцовымі арганізацыямі.

Мясцовая выбарчая арганізацыя

- Адказнасць за мясцовую выбарчую кампанію і яе каардынацыю — забеспячэнне цэласнасці выбарчай кампаніі на мясцовым узроўні ў тым, што тычыцца палітыкі, камунікацыі і арганізацыі.
- Мясцовы план выбарчай кампаніі з муніцыпальнай праграмай дзеянняў па палітыцы — асаблівая адказнасць за выбары ў муніцыпалітэце.
- Адказнасць за мясцовую камунікацыю партыі і кантакты з партыяй на рэгіянальным узроўні.
- Каардынацыя мясцовых суполак і клубаў партыі, а таксама мясцовага супрацоўніцтва з прафсаюзамі і асацыяванымі арганізацыямі партыі.
- Галоўная адказнасць за мабілізацыю сяброў партыі і валанцёраў і за максімальную колькасць кантактаў з выбаршчыкамі ў палявой працы партыі.
- Арганізацыя і падтрымка мясцовых кандыдатаў.
- Навучанне мясцовых прадстаўнікоў і актывістаў выбарчай кампаніі карыстацца прыярытэтнымі метадамі і інструментамі.
- Арганізацыя мясцовых акцый і ўдзел у візітах цэнтральных і рэгіянальных прадстаўнікоў партыі.

Рэгіянальны ўзровень вызначаецца перш за ўсё тым, што ён з'яўляецца каардынацыйным, прамежкавым узроўнем паміж выбарчай агітацыяй на нацыянальным і мясцовым узроўнях. Мясцовы ўзровень вызначаецца тым, што менавіта тут знаходзяцца сябры партыі. Мясцовая выбарчая арганізацыя нясе галоўную адказнасць за мабілізацыю сяброў партыі і за тое, каб у палявой працы партыі было як мага больш кантактаў з выбаршчыкамі.

Ключавыя ролі ў мясцовай выбарчай арганізацыі

Падчас выбарчай кампаніі некаторыя сябры, выбраныя прадстаўнікі і работнікі партыі адыгрываюць асабліва важную ролю на ўзроўні мясцовай арганізацыі:

- **Кіраўнік выбарчай кампаніі:** кожны ўзровень партыі павінен прызначыць свайго кіраўніка выбарчай кампаніі. Гэтыя людзі нясуць асаблівую адказнасць за практычнае планаванне і правядзенне выбарчай кампаніі. Па ўзгадненні з палітычным кіраўніцтвам кампаніі на кожным узроўні яны робяць усё неабходнае, каб выбарчая кампанія мела поспех. Мясцовы кіраўнік выбарчай кампаніі выконвае стратэгічную аператыўную ролю: кіруе выбарчай кампаніяй на мясцовым узроўні і сочыць, каб яна

адпавядала рашэнням кіраўніцтва выбарчай кампаніі ў палітыцы і пасланнях.

Кіраўнік выбарчай кампаніі таксама нясе арганізацыйную адказнасць за правядзенне выбарчай кампаніі і за тое, каб веды, уменні і рэсурсы мясцовай арганізацыі выкарыстоўваліся як мага лепш. Гэта значыць адказваць за планаванне і правядзенне выбарчай кампаніі разам з выбранымі прадстаўнікамі, сябрамі партыі і валанцёрамі. Кіраўніком выбарчай кампаніі павінен быць паважаны ў партыі чалавек, які ўмее дзейнічаць хутка і эфектыўна. Выбарчая кампанія патрабуе і здольнасці дзейнічаць, і гнуткасці, і ўмення хутка аналізаваць змены ў грамадскай дыскусіі і сярод выбаршчыкаў. А таксама ўмення падбадзёрваць актывістаў кампаніі і ствараць станоўчую атмасферу ў працы кампаніі.

- **Камунікатары — кандыдаты і спікеры:** усе выбраныя прадстаўнікі партыі адказваюць за тое, каб падчас выбарчай кампаніі пасланні партыі даходзілі да выбаршчыкаў, але невялікая група прадстаўнікоў адыгрывае асабліва важную ролю ў сустрэчах з выбаршчыкамі і ў выбарчай арганізацыі. Гэта кандыдаты партыі і яе галоўныя палітычныя спікеры на мясцовым узроўні. Мясцовае кіраўніцтва выбарчай кампаніі адказвае за тое, каб падтрымліваць гэтыя «твары» партыі матэрыяламі, планамі паездак, палітычнымі хадамі, якія прыцягваюць увагу СМІ, і да т. п. Звычайна гэтыя кандыдаты перад выбарамі праходзяць спецыяльнае навучанне. А таксама падпісваюць дэкларацыю кандыдата. Гэта дамоўленасць трымацца выбарчай кампаніі партыі, якая пацвярджае, што кандыдаты падзяляюць палітыку і асноўныя каштоўнасці партыі і што ў іх няма мінулага, якое магло б нашкодзіць партыі.
- **Лідары палявой кампаніі** — кіраўнікі палявой кампаніі і палявыя арганізатары: палявыя арганізатары адказваюць за планаванне і правядзенне палявой працы партыі на пэўнай тэрыторыі разам з валанцёрамі кампаніі. Яны ўдзельнічаюць у наборы, навучанні і кіраванні актывістамі кампаніі. Альбо непасрэдна пад кіраўніцтвам мясцовага кіраўніка выбарчай кампаніі, альбо пад кіраўніцтвам спецыяльна прызначанага мясцовага кіраўніка палявой кампаніі. Ад гэтых людзей у вялікай ступені залежыць поспех мясцовай кампаніі.
- **Актывісты выбарчай кампаніі** — сябры партыі і валанцёры: сіла выбарчай кампаніі — у яе здольнасці залучыць шмат людзей. Калі вы актывізуеце сваіх сяброў і прыцягнеце новых валанцёраў у актывісты кампаніі, шанцы дасягнуць мэтаў кампаніі вырастуць. Без гэтых людзей партыя не зможа правесці мясцовую палявую кампанію. Галоўная адказнасць за мабілізацыю актывістаў кампаніі ляжыць на мясцовай выбарчай арганізацыі. Для гэтага трэба прыкладаць намаганні, каб набіраць, актывізаваць і навучаць сяброў партыі для мясцовай палявой працы. Прызначце каардынатара валанцёраў і стварыце сістэму працы з валанцёрамі, каб набіраць і актывізаваць актывістаў кампаніі, і памятайце, што асобная частка камунікацыі выбарчай кампаніі будзе скіравана на набор актывістаў кампаніі і на заахвочванне да ўдзелу ў палявой працы.
- **Наёмныя работнікі выбарчай кампаніі:** калі рэсурсаў хапае, каб наняць чалавека спецыяльна для працы ў выбарчай кампаніі, такі чалавек можа стаць вельмі карысным рэсурсам. Ён дапамагае кіраўніку кампаніі ў розных сферах. Гэта эфектыўны спосаб павялічыць магчымасці выбарчай арганізацыі на апошнім адрэзку перад выбарамі або на падрыхтоўчым этапе выбарчай кампаніі.

Назвы гэтых роляў моцна адрозніваюцца ад партыі да партыі, а таксама ў розных тыпах выбарчых кампаній і выбарчых сістэм. Ёсць адрозненні і ў складзе каманд палявой кампаніі і ў тым, як яны працуюць. Вы можаце параўнаць, як працуюць розныя партыі і выбарчыя кампаніі, каб знайсці спосаб, які найлепш падыходзіць вашай партыі.

ФАКТЫ

Арганізацыя палявой кампаніі на мясцовым узроўні

Каб правесці мясцовую палявую кампанію, вельмі важна добра ўсё спланаваць. Гэта значыць стварыць агульную карціну будучай выбарчай кампаніі, дамовіцца пра агульнае разуменне і вызначыць, што трэба зрабіць, у некалькі асноўных крокаў:

- **Планаванне** — перанясіце стратэгію на мясцовы ўзровень: з колькімі выбаршчыкамі вам трэба наладзіць кантакт; знайдзіце мэтавыя групы, размяркуйце адказнасць і спланіруйце дзеянні для розных этапаў выбарчай кампаніі.
- **Набор палявых арганізатараў** — знайдзіце адданых сяброў партыі, якія гатовыя ўзяць на сябе больш адказнасці ў кампаніі і кіраваць палявымі актывістамі.
- **Набор палявых актывістаў** — прадугледзьце дзеянні, каб прыцягнуць сяброў партыі і валанцёраў, якія хочуць больш актыўна ўдзельнічаць у выбарчай кампаніі. Складзіце спісы для набору, тэлефануйце людзям, арганізуйце ў сацыяльных сетках актыўнасці для сяброў партыі і прыхільнікаў і праводзьце мабілізацыйныя сустрэчы, каб яны маглі пачаць працу.
- **Навучанне** — спланіруйце базавыя навучальныя курсы для палявых арганізатараў і палявых актывістаў. Колькасць і якасць іх размоў з выбаршчы-

камі будзе залежаць ад таго, якое навучанне яны прайшлі.

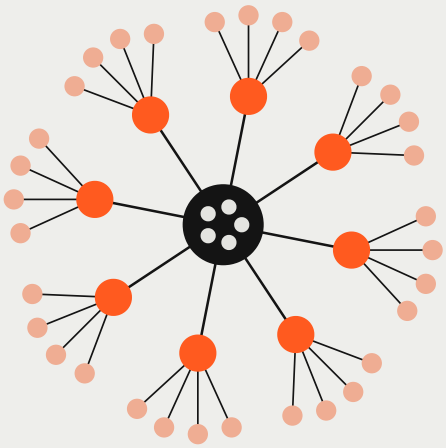
- **Дзеянні** — складзіце план абходаў дамоў, вечароў, калі вы тэлефануеце выбаршчыкам, і сустрэч з выбаршчыкамі: калі, дзе і якая каманда.

Палявая кампанія — гэта метад, які патрабуе шмат рук і гнуткай арганізацыйнай структуры, здольнай расці па ходзе выбарчай кампаніі. Традыцыйна палявая праца партый будавалася на даволі традыцыйнай мадэлі. Партыя кіруе выбарчай кампаніяй на нацыянальным узроўні, а на месцах ёсць устоеная партыйная арганізацыя, якая мае базавыя веды пра пытанні, што партыя лічыць важнымі, і якую заклікаюць працаваць падчас выбарчых кампаній. Магчымасці стварыць арганізацыю палявой кампаніі абмежаваныя, бо ёсць пэўная колькасць «арганізатараў» з розным досведам кампаній і сталая колькасць актыўных сяброў.

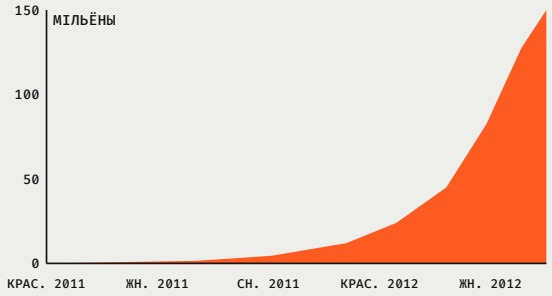
Размеркаваная арганізацыя

Так званую мадэль сняжынкі, якую яшчэ называюць нізавой самаарганізацыяй, распрацаваў у ЗША Маршал Ганц. Паводле яе былі арганізаваныя палявыя кампаніі Барака Абамы на выбарах 2008 і 2012 гадоў. Сутнасць гэтай маштабаванай мадэлі — арганізацыя палявой працы ў камандах актывістаў і валанцёраў кампаніі. Як паказана ніжэй, мадэль дае ім магчымасць як палявым арганізатарам самім фармаваць свае каманды і адчуваць іх сваімі. Лідарства дэлегуецца ўніз у мясцовай арганізацыі. Замест арганізацыйнай мадэлі, у якой адзін лідар мае зносіны з усімі ў арганізацыі палявой кампаніі, гэта мадэль, у якой лідараў шмат, яны працуюць на больш узроўнях і злучаныя ў сетку. Па сутнасці, яна не больш складаная за звычайную партыйную працу ў партыі народнага руху, дзе кожная мясцовая арганізацыя партыі арганізуе сябе сама, мае сваіх лідараў і пэўную аўтаномію.

Мадэль грунтуецца на тым, што ў кампаніі ёсць цэнтральны вузел — кіраўніцтва кампаніі. Затым групу прадстаўнікоў з розных частак краіны (або з розных частак горада, калі гаворка пра мясцовую арганізацыю) навучаюць, каб яны сталі арганізатарамі / кіраўнікамі палявой кампаніі. Кожны з іх набірае і навучае каманду з 3–6 палявых арганізатараў, якія ў сваю чаргу набіраюць і навучаюць вакол сябе новых палявых арганізатараў.



Гэтыя новыя палявыя арганізатары потым ствараюць новыя каманды, якія набіраюць актывістаў кампаніі і самі вядуць дзейнасць кампаніі: абход дамоў, званкі выбаршчыкам і акцыі кампаніі ў сваіх раёнах і наваколлях. Кожная каманда мае выразную адказнасць за пэўную тэрыторыю, а ролі і абавязкі размяркоўваюцца так, каб было ясна, хто ў раёне каманды арганізуе абход дамоў, званкі выбаршчыкам, набор людзей і праверку выканання мэтаў.



Колькасць абыходаў дамоў і тэлефонных званкоў за дзень у палявой кампаніі Абамы ў 2012 годзе.

Такая дынамічная арганізацыйная мадэль дазваляе палявой арганізацыі расці ў геаметрычнай прагрэсіі — як і яе вынікі ў колькасці кантактаў з выбаршчыкамі. Звычайна крывая паспяховых кантактаў з выбаршчыкамі выглядае так, як на дыяграме побач: рэзкі рост магчымасцяў і вынікаў бліжэй да апошняга этапу кампаніі з яе масавым фінальным рыўком і кампаніяй мабілізацыі выбаршчыкаў (GOTV).

Больш пра гэтую мадэль, пра значэнне лідарства і развіцця адносін, пра каштоўнасць працы ў камандах і пра пяць базавых практык лідарства можна прачытаць у інтэрнэце ў публікацыі Маршала Ганца і Leading Change Network «Organizing: People,

Power, Change» («Арганізаванне: людзі, сіла, змены»).

> «Развіццё лідарства патрабуе так будаваць працу арганізацыі, каб як мага больш людзей мелі магчымасць навучыцца кіраваць».
>
> — МАРШАЛ ГАНЦ

Унутраная камунікацыя

Каб павесці арганізацыю за сабой, дамагчыся, каб усе цягнулі ў адзін бок, і сістэматычна павялічваць энергію і ўцягнутасць у выбарчай арганізацыі, вам патрэбныя асобная стратэгія і асобная праца для ўнутранай камунікацыі партыі. Інфармацыя потым адаптуецца да розных этапаў выбарчай кампаніі.

Наўрад ці што-небудзь можа так эфектыўна патапіць выбарчую кампанію, як недахоп унутранай камунікацыі. Калі нешта адбываецца, а тыя, хто актыўна ўдзельнічае ў выбарчай кампаніі, пра гэта не ведаюць і не разумеюць, чаму і як гэта было зроблена, іх гатоўнасць удзельнічаць падае, а іх энергія можа скіравацца на нараканні з-за недахопу інфармацыі, а не вонкі — на выбаршчыкаў і апанентаў партыі. Таму важна загадзя, задоўга да пачатку выбарчай кампаніі, наладзіць працоўныя каналы для ўнутранага абмену інфармацыяй. У шведскіх сацыял-дэмакратаў ёсць просты і бяспечны інтранэт, які служыць нацыянальным цэнтрам унутранай інфармацыі выбарчай кампаніі. Там можна знайсці ўсе шаблоны і інструменты для працы ў выбарчай кампаніі.

Супрацоўніцтва з іншымі арганізацыямі ў выбарчай кампаніі

Калі сацыял-дэмакраты ў вашым асяроддзі цесна супрацоўнічаюць з прафсаюзнымі арганізацыямі, вельмі карысна ўключыць іх у планаванне выбарчай кампаніі на ранняй стадыі. Што яны могуць унесці? Ці павінны яны быць часткай вашай выбарчай кампаніі ці праводзіць сваю ўласную? Прафсаюзы маглі б адказваць за выбарчую кампанію на працоўных месцах. Там партыя можа прапанаваць падтрымку, сваіх кандыдатаў для візітаў і г. д. Калі ёсць прафсаюзныя арганізацыі, блізкія да партыі, важна, каб у партыі была функцыя або чалавек, адказны за супрацоўніцтва з прафсаюзамі. Падобным чынам партыя можа працаваць са сваімі асацыяванымі арганізацыямі або іншымі групамі і сеткамі, якія маюць з ёй цесныя сувязі. Мясцовая выбарчая арганізацыя павінна рэгулярна праводзіць з імі каардынацыйныя сустрэчы, каб не дубляваць адна адну і не рабіць адно і тое ж.

Рэсурсы выбарчай кампаніі і фандрайзінг

На выбарах перамагае партыя або кандыдат з найбольшай падтрымкай выбаршчыкаў. Але каб гэтага дасягнуць, важна, як і колькі людзі ўключаюцца ў кампанію. Чым больш людзей уцягнута, тым больш у партыі амбасадараў у выбарчай кампаніі і тым больш падтрымкі партыя можа заваяваць. Як мы ўжо бачылі, вельмі важна ўмець залучаць і матываваць прыхільнікаў і сімпатыкаў, каб яны гаварылі за партыю ў сваім асяроддзі, дзяліліся допісамі партыі ў сацыяльных сетках, ахвяравалі на выбарчую кампанію і актыўна ўдзельнічалі ў кампаніі там, дзе жывуць. Гэта патрабуе сістэматычнай працы і асобнай адказнасці ў выбарчай арганізацыі — на ўсіх яе ўзроўнях. Вярніцеся да раздзела 3 і апісання таго, як партыя можа залучаць людзей да ўдзелу ў сваёй працы і як стратэгічна і сістэматычна працаваць з кантактамі партыі з дапамогай лесвіцы ўцягнутасці.

Для большасці партый фандрайзінг (збор сродкаў) — таксама ключавая і неабходная частка выбарчага працэсу, без якой не правесці паспяховыя выбарчыя кампаніі. Каб дасягнуць поспеху, патрэбныя сістэматычная праца ў гэтым кірунку, прызначаны на кожным узроўні партыі чалавек з асобнай адказнасцю за гэта і распрацаваны план фандрайзінгу. Звычаі, культура і заканадаўства, звязаныя са зборам сродкаў, розняцца ад краіны да краіны, таму такую дзейнасць трэба адпаведна адаптаваць. Але імкніцеся знаходзіць творчыя і пазітыўныя спосабы збіраць грошы і даваць людзям магчымасць ахвяраваць, і выразна звязвайце фандрайзінг з агульнай камунікацыяй, пасланнямі і ініцыятывамі кампаніі. Ніводзін ліст не павінен адпраўляцца і ніводзін кантакт не павінен адбывацца без выразнага і прывабнага закліку да дзеяння. І адной з такіх магчымых ініцыятыў павінна быць магчымасць ахвяраваць на кампанію. Сёння ў многіх партыях тэндэнцыя такая, што вялікія сумы збіраюцца дзякуючы таму, што больш людзей ахвяруюць меншыя грошы. Нізавы фандрайзінг таксама дае тым, хто ахвяруе, адчуванне, што кампанія — і іхняя, і мінімізуе рызыкі, звязаныя з атрыманнем буйных сум ад асобных удзельнікаў. Заўсёды будзьце празрыстымі ў фандрайзінгу і захоўвайце сумленнасць. Давер, набыты за дзесяцігоддзі, можа знікнуць за імгненне, калі вы аступіцеся. Сёння ўсё больш краін прымаюць спецыяльнае заканадаўства пра фінансаванне кампаній, і гэта патрэбна, каб выбары заставаліся свабоднымі і сумленнымі.

8 ПРАЦА КАМПАНІІ
прыярытэтныя каналы і метады

Калі вы вызначыліся, да каго звяртацца і што казаць, наступны крок — вырашыць, як найлепш дасягнуць выбаршчыкаў. Перш чым выбіраць каналы і метады,

варта ўлічыць шэраг фактараў, якія павінны вызначаць гэты выбар. Рэсурсы партыі абмежаваныя, і трэба ацаніць, колькі розныя метады будуць каштаваць у часе, грошах і людзях. На выбар метадаў таксама паўплывае колькасць выбаршчыкаў, якіх вам трэба дасягнуць, а значыць, і тое, колькі працы трэба зрабіць, каб іх выявіць, пераканаць і мабілізаваць: наколькі вялікія вашы мэтавыя групы ў розных раёнах і як да іх практычна дабрацца? Колькі выбаршчыкаў можна ахапіць за адзін раз? Які ўплыў розныя метады аказваюць на выбаршчыкаў? Як розныя метады могуць працаваць разам і ўзмацняць адзін аднаго? З чым вы ўвогуле можаце справіцца?

Акрамя таго, розныя метады больш або менш эфектыўныя для дасягнення розных мэтаў на розных этапах выбарчай кампаніі. Таму трэба прааналізаваць, які набор метадаў вам падыходзіць найлепш. Іх уплыў залежыць таксама ад мясцовага палітычнага і культурнага кантэксту і ад тыпу мэтавай групы, якую вы спрабуеце дасягнуць. Напрыклад, прысутнасць у сацыяльных сетках можа быць больш эфектыўнай для моладзі, чым для людзей старэйшага ўзросту. Важна высветліць, адкуль вашы мэтавыя групы ў асноўным атрымліваюць інфармацыю, дзе яны звычайна збіраюцца і дзе маюць зносіны. Суаднясіце выдаткі рэсурсаў з аддачай ад укладанняў і карыстайцеся здаровым сэнсам, каб вызначыць, якія метады дадуць найбольшы эфект там, дзе вы дзейнічаеце, і сярод тых, каго вы спрабуеце дасягнуць. Ёсць некалькі агульных зыходных пунктаў для ацэнкі эфектыўнасці розных метадаў, хоць яны могуць адрозніваца ад краіны да краіны:

- Чым мацнейшы ўплыў і глыбейшае ўражанне, якое метад робіць на выбаршчыкаў, тым ён эфектыўнейшы.
- Чым больш асабісты метад, тым больш ён пераконвае і тым большы ўплыў мае.
- Чым больш адрасны метад, тым лепш ён адаптаваны, тым дакладней ён трапляе ў патрэбных людзей і тым ён эфектыўнейшы.

Іншымі словамі, чым лепш кантакт з выбаршчыкам прыстасаваны да таго, каб звяртацца непасрэдна да мэтавай групы, тым эфектыўнейшая камунікацыя. Таму абход дамоў — гэта метад, які звычайна дае найбольшы асобны эфект, асабліва калі трэба давесці прыхільнікаў партыі да выбарчых участкаў; збольшага таму, што ён асабісты і можа праводзіцца непасрэдна з выбаршчыкамі, якіх вы вызначылі ў сваім геаграфічным аналізе мэтавых груп.

Але гэта не значыць, што выбарчая кампанія павінна займацца толькі гэтым. Па-першае, таму што ёсць іншыя метады, якія прасцей і часцей дазваляюць дасягнуць значна большай колькасці выбаршчыкаў, а па-другое, таму што менавіта сукупнасць кантактаў з выбаршчыкамі ў выніку фармуе ў іх вобраз партыі і яе палітыкі. Людзей пераконвае тое, што яны часта чуюць адно і тое ж з многіх розных крыніц і ад правільных носьбітаў. Калі яны пачуюць, што ў вас добрая палітыка, ад паважанага лідара меркаванняў або ад сябра, прачытаюць у газеце пераканаўчы артыкул пра вашу апошнюю прапанову і сустрэнуць вас ля сваіх дзвярэй, калі вы ходзіце з агітацыяй, яны, хутчэй за ўсё, запомняць вас і ваша пасланне і прагаласуюць за вас.

Вам проста патрэбны большы набор інструментаў і праца на некалькіх франтах, каб дасягнуць найлепшага агульнага ахопу з улікам рэсурсаў і мясцовых умоў вашай партыі. І трэба ўраўнаважваць працу і выдаткі рэсурсаў з эфектыўнасцю і вынікамі метадаў, якімі вы карыстаецеся, а таксама ўлічваць, на якім этапе выбарчая кампанія і якія галоўныя мэты стаяць на розных этапах.

Інструменты выбарчай кампаніі

Ёсць шмат розных каналаў і метадаў, з дапамогай якіх можна несці свае пасланні ў выбарчай кампаніі; у раздзеле 3 мы разгледзелі некаторыя асноўныя іх тыпы і тое, як з імі працаваць. Варта вярнуцца да гэтай часткі модуля, каб асвяжыць яе ў памяці, а потым падумаць, як іх можна выкарыстаць менавіта ў выбарчай кампаніі. Калі коратка, у выбарчай кампаніі іх можна падзяліць так:

- **Зароблены медыя:** дасягаць выбаршчыкаў праз СМІ (прэсу, радыё і тэлебачанне) — адзін з самых ключавых кірункаў дзейнасці ў выбарчай кампаніі. Мэта — як мага больш паўплываць на фармаванне парадку дня, данесці ў СМІ бачанне партыі, у чым праблема і якія рашэнні, а таксама паказаць адрозненні ў палітыцы на падставе агульнай выбарчай стратэгіі партыі. Гэтая праца вядзецца і праактыўна, і рэактыўна на розных узроўнях партыі, а прыярытэтныя метады маюць на мэце стварацца навіны, палітычныя хады, прэзентацыі даследаванняў, кантакты з прэсай, уключаючы фонавыя размовы з журналістамі, падрыхтоўку фактаў і аргументаў, антыкрызіснае кіраванне і медыйную падтрымку вядучых прадстаўнікоў партыі. Гэтая дзейнасць таксама будуе брэнд вядучых прадстаўнікоў партыі і працуе разам з усімі іншымі каналамі і метадамі. Асабліва з графікам паездак вядучых прадстаўнікоў партыі і сустрэчамі з выбаршчыкамі. Не забывайце, што наратыў пра ўласную выбарчую працу партыі задае рамкі для навін і знаходзіцца ў цэнтры ўвагі падчас выбарчай кампаніі. Ён таксама ўплывае на вобраз партыі.

- **Платныя медыя:** адзін са спосабаў лёгка павялічыць бачнасць партыі падчас выбарчай кампаніі — размяшчаць рэкламу і праводзіць іншыя маркетынгавыя акцыі. У газетах, на радыё і тэлебачанні, у сацыяльных сетках і на вонкавых носьбітах. Напрыклад, рэклама ў мясцовай газеце і на радыё — эфектыўныя спосабы дасягнуць выбаршчыкаў на месцах. Выбарчыя плакаты і вонкавая рэклама таксама дазваляюць шырока несці пасланне партыі да выбаршчыкаў, павышаць дасведчанасць пра галоўныя пасланні партыі і яе кіраўніцтва і іх пазнавальнасць, а таксама нагадваць выбаршчыкам, што хутка выбары. Усё больш людзей праводзяць усё больш часу ў сацыяльных сетках, якія часта з'яўляюцца для іх і галоўнай крыніцай інфармацыі. Рэклама ў Facebook і іншых сацыяльных сетках таннейшая за рэкламу ў традыцыйных медыя, бо там лепшыя магчымасці наладжваць рэкламу і публікаваць допісы для пэўнай аўдыторыі.

Рэклама, асабліва на тэлебачанні, можа працаваць разам з іншымі метадамі, у значнай ступені задаючы тон кампаніі праз эмацыйныя аргументы і пасланні. Гэта дапаможа партыі дасягнуць большай колькасці выбаршчыкаў і больш шырокай групы, чым тыя, хто ўжо «наверненыя», — тыя, хто ўжо перакананы, што менавіта ваша партыя найлепш падыходзіць, каб кіраваць. Партыя можа хутка звярнуцца да большых груп выбаршчыкаў, і, у адрозненне ад зароблены медыя, яе пасланні ніхто не фільтруе. Аднак гэта дорага, і каб рэклама дала эфект, яна сапраўды павінна зрабіць на выбаршчыкаў моцнае ўражанне. Рэкламадаўцаў шмат, і ваша камунікацыя павінна быць наватарскай і сапраўднай, каб прабіцца праз медыйны шум. Акрамя таго, каб не заглушаць адзін аднаго і не ствараць блытаніну, лепш каардынаваць рэкламу, каб, напрыклад, розныя часткі арганізацыі не куплялі рэкламу з рознымі пасланнямі. Нацыянальная выбарчая арганізацыя можа распрацаваць для выбараў платформу візуальнай ідэнтычнасці, а таксама простыя шаблоны рэкламы, плакатаў і выяў для распаўсюду ў інтэрнэце для ўсёй выбарчай арганізацыі.

- **Сацыяльныя сеткі:** значэнне сацыяльных сетак рэзка вырасла, і яны адкрываюць перад партыяй велізарныя магчымасці: звяртацца да выбаршчыкаў з пасланнямі выбарчай кампаніі, будаваць пазнавальнасць і адносіны, павялічваць уцягнутасць і актыўны ўдзел у ўласнай выбарчай працы партыі. Асабліва гэта датычыць мясцовага ўзроўню. Праца ў выбарчай кампаніі азначае рэгулярна публікаваць актуальны змест, які адпавядае інтарэсам вашых мэтавых груп і зачапляе іх, а таксама ствараць выявы і кароткія відэа, якімі можна дзяліцца на розных акаўнтах партыі ў важных сацыяльных сетках. Варта таксама ствараць і арганізоўваць сеткі і супольнасці прыхільнікаў, каб яны разам агітавалі ў інтэрнэце — дзяліліся пасланнямі і актыўна і скаардынавана ўдзельнічалі ў абмеркаваннях у каментарах і ў розных групах.

Сацыяльныя сеткі часта з'яўляюцца важным каналам, каб выйграць спрэчку вакол галоўнага спрэчнага пытання. Таму разумна асабліва засяродзіцца на распаўсюдзе фактаў і аргументаў. Сацыяльныя сеткі добра падыходзяць і для таго, каб дасягаць новых выбаршчыкаў і ўдакладняць іх вобраз партыі і адносіны з ёю. Як гэта рабіць, залежыць ад платформы. Twitter, Instagram ці іншая платформа — у кожнай свой тып мэтавай групы і свой профіль карыстальнікаў. У гэтым кантэксце таму асабліва важна выразна адрасаваць свае пасланні і камунікацыю розным мэтавым групам і мець добра прадуманую стратэгію для кожнай платформы ў залежнасці ад таго, чаго вы хочаце дасягнуць і на што ў вас хапае рэсурсаў. Інакш ёсць рызыка, што вы будзеце толькі «прапаведаваць наверненым», а не патэнцыйным новым выбаршчыкам. Каб гэтага пазбегнуць, можна карыстацца рэкламай, а таксама актыўна ўдзельнічаць у іншых групах і каментарах і даваць туды спасылкі. Гэтая дзейнасць таксама працуе разам з іншымі маркетынгавымі намаганнямі партыі, павялічваючы агульны ахоп і ўплыў, а таксама пазнавальнасць партыі і яе пасланняў. Яна можа таксама дапамагаць іншым акцыям кампаніі, напрыклад абходу дамоў: адрасную рэкламу можна запускаць у тых раёнах, дзе людзі ў гэты час непасрэдна размаўляюць з выбаршчыкамі.

- **Уласныя медыя:** да ўласных каналаў партый належаць іх сайты, электронныя рассылкі, адрасная пошта і агітацыйныя матэрыялы (брашуры, улёткі, флаеры, банеры і да т. п.). Праз уласныя каналы партыі могуць больш поўна адаптаваць сваю палітыку і данесці яе непасрэдна да розных груп выбаршчыкаў і актывістаў кампаніі, без папярэдняга фільтра журналістаў і палітычных каментатараў. Яны важныя і для самога правядзення выбарчай кампаніі, і для таго, каб адаптаваць камунікацыю да мэтавых груп на месцах — лёгка і танна. Інтранэт партыі і спецыяльна распрацаваныя праграмы для партыйнай арганізацыі і яе кандыдатаў, кіраўнікоў выбарчай кампаніі і актывістаў кампаніі — выдатныя інструменты для каардынацыі, больш глыбокага інфармавання і павелічэння ўцягнутасці і ўдзелу ў кампаніі.

Нацыянальны сайт — гэта дом шырокай інтэрнэт-дзейнасці партыі з актуальнымі навінамі і глыбокай інфармацыяй пра палітыку партыі. Ён таксама служыць цэнтрам і пасадачнай старонкай для розных ініцыятыў кампаніі, каб больш людзей рэгістравалі сваю

цікавасць — ахвяраваць, агітаваць або атрымліваць па электроннай пошце больш інфармацыі пра палітыку і дзейнасць партыі. Добры спосаб падтрымліваць кантакты з выбаршчыкамі — сістэматычна збіраць адрасы электроннай пошты падчас акцый кампаніі і ў інтэрнэце, і па-за ім. Гэта недарагі спосаб звяртацца да розных груп: можна выкарыстоўваць розныя спісы рассылкі, каб падчас выбараў дасылаць прыстасаваную палітычную інфармацыю, а таксама заклікаць прыхільнікаў і зацікаўленых людзей удзельнічаць у розных акцыях выбарчай кампаніі. Электронная пошта — недарагі сродак камунікацыі, які можна наладжваць пад адрасатаў і які можа працаваць разам з многімі рознымі акцыямі выбарчай кампаніі, як вонкавымі, так і ўнутранымі. Але памятайце пра адраснасць камунікацыі — не засыпайце атрымальнікаў спамам.



ПРАДАВЕЦ ГАЗЕТ НА ТРАМВАЙНЫМ ПРЫПЫНКУ НА РЫНАЧНАЙ ПЛОШЧЫ Ў ХЕЛЬСІНКІ, 26 ЛЮТАГА 1933 ГОДА

Калі ў вас ёсць доступ да паштовых адрасоў або шмат вельмі адданых актывістаў кампаніі, вы можаце распаўсюджваць агітацыйныя матэрыялы непасрэдна выбраным групам выбаршчыкаў. Гэта можа быць дадатковы спосаб дасягнуць шмат выбаршчыкаў, бо ён працуе разам з іншымі намаганнямі кампаніі. Асабліва перад абходам дамоў у пэўным раёне і пасля яго. Агітатарам таксама трэба мець з сабой матэрыялы для размоў ля дзвярэй, а таксама на выбарчых сходах і мерапрыемствах партыі. Таму партыя павінна выпускаць базавыя ўлёткі і флаеры. І тут нацыянальная выбарчая арганізацыя можа падрыхтаваць простыя шаблоны, якія можна выкарыстоўваць для мясцовых агітацыйных матэрыялаў.

- **Уласныя мерапрыемствы, паездкі і сустрэчы з выбаршчыкамі:** бываць сярод людзей, сустракацца з імі асабіста і праводзіць адкрытыя мерапрыемствы — ключавая частка кожнай выбарчай кампаніі. Мэта — моцна паўплываць і на тых, хто непасрэдна ўдзельнічае ў гэтых мерапрыемствах, і на СМІ і сацыяльныя сеткі, а таксама мабілізаваць партыйную арганізацыю і яе актывістаў кампаніі і сабраць сродкі. Асобныя мерапрыемствы ў першыя дні кампаніі і ў апошнія дні перад выбарамі могуць умацаваць упэўненасць у сабе і мабілізаваць кампанію ў ключавыя моманты выбарчага працэсу. Гэта можа працаваць разам з іншымі мясцовымі акцыямі кампаніі, напрыклад перад абходам дамоў у раёне або пасля яго, і быць часткай палявой кампаніі партыі. Добры спосаб прыцягнуць увагу і вылучыць галоўных кандыдатаў партыі — праводзіць з імі паездкі. Многія мерапрыемствы і акцыі партыі таксама праводзяцца ў сувязі з гэтымі паездкамі ў тых месцах, якія кандыдаты наведваюць. Усе сходы партыі падчас выбарчай кампаніі павінны мець выразную выбарчую скіраванасць.
- **Палявая кампанія:** усё больш важная і вялікая частка выбарчых кампаній многіх партый — іх палявыя кампаніі. У палявых кампаніях удзельнічае шмат сяброў партыі і прыхільнікаў, а галоўную адказнасць за іх правядзенне на месцах нясе мясцовая арганізацыя. Поспех залежыць ад таго, ці ёсць актыўная, структураваная нізавая арганізацыя з многімі набранымі палявымі арганізатарамі і актывістамі кампаніі і якое навучанне яны прайшлі. Падчас кампаніі павінны быць спосабы перадаваць звесткі пра вынікі каманды наверх па выбарчай арганізацыі. Як мы ўжо бачылі, гэта таксама адна з найбольш эфектыўных формаў кампаніі, каб выбаршчыкі прыйшлі на выбары і прагаласавалі за партыю. Сустракацца з людзьмі ў жыцці, асабіста, і абмяркоўваць з імі палітыку, тлумачыць пытанні партыі і яе пазіцыі па іх, данасіць пасланні партыі і тлумачыць, чым яна адрозніваецца ад іншых партый. Галоўная мэта — выявіць прыхільнікаў, пераканаць як мага больш нерашучых выбаршчыкаў і, нарэшце, мабілізаваць сваіх прыхільнікаў прагаласаваць. Актыўна і сістэматычна шукаць выбаршчыкаў можна праз:
  - ***Абход дамоў:*** актывісты кампаніі і кандыдаты ходзяць ад дзвярэй да дзвярэй, каб пагаварыць з выбаршчыкамі з мэтавых груп.
  - ***Тэлефонную кампанію:*** сістэматычна тэлефануйце выбаршчыкам з мэтавай групы — часта з дапамогай праграм для кол-цэнтраў.
  - ***SMS-кампанію:*** дасылайце выбаршчыкам з мэтавай групы тэкставыя паведамленні (SMS) — часта каб нагадаць ім прагаласаваць на апошнім этапе выбарчай кампаніі.

Кожны від кантакту з выбаршчыкамі можа ў рознай ступені дасягнуць трох рэчаў: пераканаць выбаршчыкаў з мэтавай групы галасаваць за вашу партыю, выявіць прыхільнікаў і, нарэшце, дамагчыся, каб яны

прыйшлі прагаласаваць. Гэтыя тры фактары вызначаюць эфектыўнасць розных відаў кантактаў з выбаршчыкамі, і важна, каб кампанія выбірала метады, якія разам выконваюць усе тры задачы. У палявой працы ўсе гэтыя элементы добра бачныя і прысутныя, і такая праца ідзе за этапамі выбарчай кампаніі, накіраванымі на дасягненне гэтага. Больш пра розніцу паміж выяўленнем і пераконваннем прыхільнікаў (абход дамоў) і наступнай мабілізацыяй прыхільнікаў (GOTV) на апошнім адрэзку перад выбарамі чытайце ў суседняй рамцы «Факты».

Калі вы плануеце, як дасягнуць сваіх выбарчых мэтаў і мэтавай колькасці галасоў, трэба вызначыць, якім каналам і метадам аддаць перавагу, каб дасягнуць сваіх мэтавых груп. Напрыклад, першым крокам можа быць простая табліца з пераліку розных каналаў і метадаў, дзе кожны з іх ацэньваецца па шкале ад 1 да 5 па кошце, патрэбе ў людзях, тэрмінах і планаванні, уплыве на выбаршчыкаў і эфектыўнасці. Гэта дасць вам першы агульны агляд, а які выбар вы зробіце на практыцы, будзе залежаць ад вашых рэсурсаў і ад патрэбы дасягнуць выбаршчыкаў з улікам мэтавай колькасці галасоў, якую вы паставілі для кампаніі.

ФАКТЫ

Палявая праца і этапы выбарчай кампаніі

На розных этапах выбарчай кампаніі праца кампаніі мае розныя акцэнты. Асабліва гэта бачна ў палявой працы. Тое, як розныя партыі вядуць палявую працу, адрозніваецца ад краіны да краіны і ад партыі да партыі. Гэта залежыць ад заканадаўства краіны, ад культурных фактараў — што лічыцца прымальным, — а таксама ад рэсурсаў і традыцый партыі. Ніжэй мы засяроджваемся на агітацыі ад дзвярэй да дзвярэй, каб выявіць прыхільнікаў, пераканаць нерашучых выбаршчыкаў і дамагчыся, каб вашы выбаршчыкі зарэгістраваліся для ўдзелу ў выбарах. Гэта крокі, цэнтральныя для апошняга этапу выбарчай кампаніі, на якім партыя праз шырокую мабілізацыйную кампанію (GOTV) мабілізуе сваіх прыхільнікаў прыйсці на выбары.

Праца кампаніі грунтуецца на мэтавай колькасці галасоў партыі і на аналізе мэтавых груп з картамі раёнаў, дзе гэтыя групы жывуць. Вы альбо адрозніваеце раёны, дзе трэба пераконваць нерашучых выбаршчыкаў, і раёны, дзе трэба перш за ўсё мабілізаваць прыхільнікаў партыі (гэта залежыць ад таго, наколькі вашы розныя мэтавыя групы сканцэнтраваныя ў пэўных раёнах), альбо прымяняеце аднолькавы падыход да ўсіх раёнаў. У Швецыі Сацыял-дэмакратычная партыя адрозніваe розныя тыпы раёнаў. Яна засяроджваецца на раёнах, дзе галоўнае — пераконваць нерашучых выбаршчыкаў, а раёны, дзе відавочна патрэбная мабілізацыя, пакідае на апошнія дні перад выбарамі.

Абход дамоў: партыя ходзіць ад дзвярэй да дзвярэй, каб выявіць прыхільнікаў (і пры неабходнасці дамагчыся, каб яны зарэгістраваліся для галасавання на выбарах), а таксама каб выявіць нерашучых выбаршчыкаў і пераканаць іх галасаваць за партыю. Ключавы элемент гэтага метаду — збор інфармацыі пра тое, ці з'яўляецца выбаршчык прыхільнікам, нерашучым выбаршчыкам або прыхільнікам вашых апанентаў. У ідэале партыя потым вяртаецца некалькі разоў, каб працягнуць кантакт і, магчыма, пераканаць тых нерашучых выбаршчыкаў, якіх, на думку партыі, можна пераканаць.

Вялікая частка гэтага этапу засяроджаная на пераконванні нерашучых выбаршчыкаў. Калі выбарчая кампанія набліжаецца да канца, надыходзіць момант, калі гэтая праца павінна пераключыцца на тое, каб людзі, якія падтрымліваюць вашу партыю, сапраўды пайшлі і прагаласавалі. Для гэтага вы павінны ведаць, хто вас падтрымлівае. Вы павінны былі патраціць час на выяўленне сваіх прыхільнікаў. Важна таксама ведаць, як з імі звязацца і як хутка да іх дабрацца, калі прыйдзе час.

Мабілізацыя выбаршчыкаў (Get Out the Vote, GOTV): часта яе лічаць асобным этапам выбарчай кампаніі. Але яе варта разглядаць як этап, да якога вядуць і якім завяршаюцца ўсе іншыя этапы і ўся праца кампаніі. Уся праца па выяўленні, пераконванні і рэгістрацыі прыхільнікаў партыі для галасавання пойдзе намарна, калі вашы выбаршчыкі ў рэшце рэшт не прыйдуць галасаваць. Хоць сама па сабе мэта простая, каардынаваць і праводзіць этап GOTV — вялікая задача, якая ўцягвае шмат актывістаў кампаніі і патрабуе інтэнсіўных намаганняў за кароткі час. Таму важна закласці ў бюджэт дастаткова часу, грошай і людзей і мець рэалістычны план.

Кампанія GOTV праходзіць непасрэдна перад днямі галасавання і ў гэтыя дні. У гэты час кампанія кідае максімум рэсурсаў на тое, каб усе яе прыхільнікі пайшлі і прагаласавалі. Акрамя абходу дамоў, можна тэлефанаваць прыхільнікам або дасылаць ім SMS, выкарыстоўваць карткі-абяцанні прагаласаваць, мерапрыемствы датэрміновага галасавання і спецыяльныя мітынгі. Ваша камунікацыя засяроджваецца на тым, што патрэбны кожны голас, а таксама на тым, дзе, як і калі можна прагаласаваць, — на практычных дэталях. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі выбарчая кампанія ў апошні тыдзень пераключаецца выключна на мабілізацыю выбаршчыкаў і дасягае піку ў інтэнсіўным 72-гадзінным рыўку непасрэдна перад днём выбараў.

Кампанію GOTV можна праводзіць па-рознаму, але магчымыя метады адрозніваюцца паводле аднаго

важнага фактару: ці ведае кампанія, з кім кантактаваць, ці не. У раёнах, дзе ваша партыя мае вельмі высокую падтрымку, не так ужо неабходна загадзя выяўляць прыхільнікаў, бо вялікая верагоднасць, што людзі, якіх вы сустрэнеце, і ёсць вашы прыхільнікі. І першым простым пытаннем ля дзвярэй можа быць, ці падтрымлівае чалавек вашу партыю. Калі адказ «не», можна проста ісці далей. У іншых раёнах, дзе падтрымка вашай партыі не такая надзейная, важна загадзя патраціць час на тое, каб выявіць, якія выбаршчыкі вас падтрымаюць.

Наколькі партыя можа гэтым займацца і збіраць даныя пра выбаршчыкаў у пэўным раёне, залежыць ад заканадаўства краіны. У Швецыі, напрыклад, збіраць такія асабістыя даныя незаконна, таму на этапе абходу дамоў партыя абмяжоўваецца наведваннем раёнаў, дзе шмат выбаршчыкаў з яе больш нерашучых мэтавых груп. А на апошнім этапе выбарчай кампаніі партыя засяроджваецца на раёнах, дзе шмат прыхільнікаў, але яўка ніжэйшая. Затое на нацыянальным узроўні збіраецца агульная інфармацыя пра тое, з колькімі людзьмі паразмаўлялі актывісты кампаніі і ў якіх раёнах.

! Як правесці эфектыўную мабілізацыйную размову

У раздзеле 3 мы расказалі, пра што варта падумаць, калі вы ў размове імкнецеся пераканаць выбаршчыка. А як быць, калі вы размаўляеце з кімсьці, каб дамагчыся, каб вашы прыхільнікі пайшлі і прагаласавалі? Ужо самім фактам таго, што вы стукаеце ў дзверы выбаршчыкаў, вы ўзмацняеце матывацыю сваіх прыхільнікаў прагаласаваць. Матывацыя галасаваць шмат у чым залежыць ад таго, наколькі чалавек адчувае сябе ўключаным у грамадства. Асобныя выбаршчыкі часта адчуваюць, што іх асабісты голас нічога не значыць. Ім трэба ведаць, што яны частка чагосьці большага і што іх падтрымка вырашальная. Але вы можаце дасягнуць яшчэ большага эфекту, калі правільна пабудуеце размову.

1. **Скажыце чалавеку, што большасць людзей пойдзе галасаваць:** распаўсюджаная памылка — казаць людзям, што яўка, хутчэй за ўсё, будзе нізкай. Наадварот, трэба падкрэсліваць відавочнае чаканне, што чалавек прагаласуе, як і большасць іншых, наколькі важныя гэтыя выбары, што вашы апаненты таксама мабілізуюцца і што на карту пастаўлена шмат.
2. **Узмацніце жаданне быць актыўнай часткай грамадства:** уяўленні пра тое, як чалавек павінен сябе паводзіць, моцна ўплываюць на тое, як ён у выніку паводзіць сябе. Падкрэсліваючы добрыя бакі людзей і тое, якімі мы на самай справе хочам быць, можна падштурхнуць людзей у правільным кірунку — гэта значыць пайсці і прагаласаваць. «Вы, здаецца, грамадска актыўны і свядомы чалавек, для якога важна галасаваць...»
3. **Папрасіце паабяцаць прагаласаваць:** задайце прамое пытанне, напрыклад: «Вы будзеце галасаваць на гэтых выбарах?» Важна, каб выбаршчык адчуў выразнае чаканне, і абавязкова дачакайцеся адказу на гэтае пытанне. Калі вы атрымалі «так», вы разам далі гэтае абяцанне, але яно павінна выразна прагучаць з вуснаў самога выбаршчыка.
4. **Складзіце разам практычны план:** даследаванні паказваюць, што эфектыўны спосаб пабудзіць людзей прагаласаваць — дапамагчы ім скласці ў галаве план, як яны гэта зробяць. Таму варта спытаць, дзе і калі выбаршчык збіраецца галасаваць. Потым задайце практычныя пытанні, напрыклад ці ведае ён, дзе яго выбарчы ўчастак, і спытайце, ці можа ён прывесці з сабой членаў сям'і і сяброў, якія маюць права голасу.

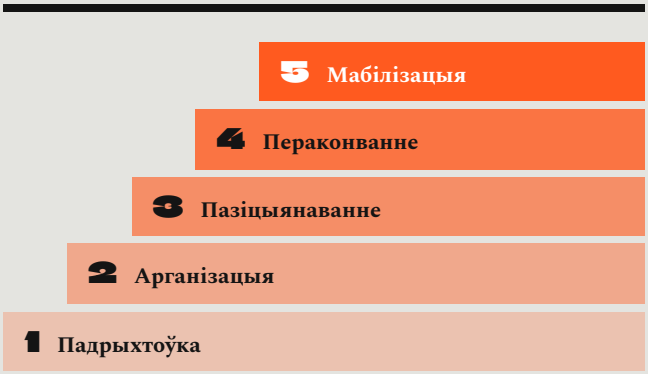
Размовы з уласнымі прыхільнікамі прасцейшыя і ідуць хутчэй, чым размовы, у якіх спачатку трэба пераканаць чалавека ў вартасцях вашай партыі. А размовы з прыхільнікамі дададуць вашым актывістам кампаніі энергіі на апошнім адрэзку перад днём выбараў, калі ім гэта вельмі спатрэбіцца, каб дацягнуць да канца.

Этапы выбарчай кампаніі

Найважнейшы рэсурс кожнай выбарчай кампаніі — час і адданасць многіх людзей. Таму мэта павінна быць такая: загадзя падрыхтавацца да выбарчай кампаніі, каб спланаваць найлепшае выкарыстанне кожнай хвіліны да дня выбараў. Каб атрымаць сінергію паміж рознымі ўзроўнямі і кірункамі дзейнасці выбарчай арганізацыі, важна, каб усе ўдзельнікі ведалі, на чым засяроджвацца і што рабіць у розныя моманты выбарчай кампаніі.

Адзін са спосабаў спланаваць выбарчую кампанію — падзяліць яе на розныя этапы, агульныя для ўсёй выбарчай арганізацыі, і раскласці мэты выбарчай кампаніі па кожным этапе. Ад першых крокаў — прызначэння кіраўніцтва выбарчай кампаніі і распрацоўкі і прыняцця стратэгіі кампаніі — праз разгортванне выбарчай арганізацыі з яе падрыхтоўкай і навучальнымі курсамі і аж да самага інтэнсіўнага этапу ў апошнія тыдні перад днём выбараў. Характар этапаў, асабліва іх тэрміны, вядома, будзе адрозніваца

ад краіны да краіны і ў розных тыпах выбараў. Але ёсць некалькі асноўных крокаў, якія можна ўлічыць пры планаванні выбарчай кампаніі.



Розныя этапы выбарчай кампаніі павінны праясняць, на чым галоўны акцэнт кожнага этапу, і могуць будавацца як лагічны ланцуг падзей. Этапы можна вызначаць і паводле таго, якія мэтавыя групы знаходзяцца ў цэнтры ўвагі на кожным з іх, г. зн. унутраныя мэтавыя групы, што ўваходзяць у выбарчую арганізацыю, — кіраўнікі кампаніі і актывісты кампаніі, — а таксама вонкавыя мэтавыя групы: нерашучыя выбаршчыкі і прыхільнікі партыі.

1 **Падрыхтоўка:** на гэтым этапе ўзмацняецца праца па аналізе, прыняцці рашэнняў і планаванні будучай выбарчай кампаніі. Пасля папярэдніх выбараў вы аналізавалі іх вынікі і ўключалі высновы ў прамежкавую і перадвыбарчую стратэгіі партыі. Але менавіта цяпер вы канчаткова вызначаеце, якія будуць палітычныя і камунікацыйныя прыярытэты партыі ў дачыненні да мэтавых груп, канкрэтных пытанняў, галоўных спрэчных пытанняў і пасланняў на будучых выбарах. Гэта робіцца праз прыняцце выбарчай стратэгіі партыі і фармаванне нацыянальнага палітычнага кіраўніцтва выбарчай кампаніі, якое ў сваю чаргу прапануе аператыўнае кіраўніцтва выбарчай кампаніі і нацыянальнага кіраўніка кампаніі, а праўленне партыі іх зацвярджае. На гэтым этапе таксама прымаюцца рашэнні пра тое, як арганізаваць выбарчую кампанію, якія каналы і метады будуць прыярытэтнымі, і пра бюджэт. Менавіта цяпер рэгіянальныя і мясцовыя выбарчыя арганізацыі пачынаюць атрымліваць свае ўказанні, а значыць, падобныя рашэнні і падрыхтоўка пачынаюцца і на гэтых узроўнях.

2 **Арганізацыя:** на гэтым этапе партыйная арганізацыя ператвараецца ў выбарчую арганізацыю са зменена структурай, якая ўсё больш засяроджваецца на падрыхтоўцы да выбараў. Нацыянальная выбарчая арганізацыя пачынае працу. Удакладняюцца кіруючыя прынцыпы правядзення выбарчай кампаніі, ставяцца мэты, рыхтуюцца інструменты і матэрыялы для ўсёй выбарчай арганізацыі. На нацыянальным узроўні вялікая ўвага цяпер надаецца навучанню розных частак выбарчай арганізацыі, напрыклад рэгіянальных і мясцовых кіраўнікоў выбарчай кампаніі і работнікаў з усёй краіны. Для гэтага можна правесці нацыянальную канферэнцыю выбарчай кампаніі, на якой разглядаюцца выбарчая стратэгія, яе кіруючыя прынцыпы і пасланні, а таксама метады, інструменты і памяткі для размоў, якія будуць выкарыстоўвацца ў выбарчай кампаніі. Удзельнікі бяруць гэта з сабой і праводзяць уласнае навучанне на рэгіянальным і мясцовым узроўнях. Потым разгортваецца мясцовая праца па мабілізацыі і ўкамплектаванні арганізацыі палявой кампаніі — праз больш пільную ўвагу да набору, навучання і заахвочвання палявых арганізатараў і актывістаў кампаніі. Арганізацыйная праца працягваецца на працягу ўсёй выбарчай кампаніі, але менавіта на гэтым этапе закладаюцца асновы.

3 **Пазіцыянаванне:** гэты этап засяроджаны на тым, каб стварыць яснасць і найлепшыя ўмовы для фармавання грамадскай думкі з пункту гледжання палітыкі і камунікацыі, а таксама на далейшай мабілізацыі выбарчай арганізацыі ўнутры партыі. Праца над пазіцыянаваннем партыі вядзецца ўжо даўно, але менавіта ў гэты перыяд прыярытэтныя пытанні, пасланні і галоўнае спрэчнае пытанне выбарчай стратэгіі — тое, пра што партыя хоча, каб была выбарчая кампанія, — выходзяць на паверхню і праходзяць сапраўдную праверку. Задача цяпер — як мага лепш замацаваць тыя пытанні і тую версію рэчаіснасці, якія дадуць партыі найлепшы шанец заваяваць галасы як мага большай колькасці людзей. Апанентаў атакуюць, робяцца ключавыя палітычныя хады, і гэта працягваецца аж да дня выбараў. Гэтыя намаганні могуць таксама мець на мэце пачаць працу з мэтавымі групамі, каб яны змянілі стаўленне да вашай партыі і каб пашырылася група выбаршчыкаў, якія могуць разгледзець галасаванне за вашу партыю. Яны могуць таксама быць пачаткам таго, каб прыцягнуць на свой бок выбаршчыкаў, якія звычайна вызначаюцца задоўга да дня выбараў.

Вонкавая камунікацыя і палітычныя хады маюць значэнне і для таго, каб праясніць парадак дня партыі і павысіць уцягнутасць у выбарчай арганізацыі і сярод прыхільнікаў партыі. Праца па арганізацыі і разбудове выбарчай арганізацыі партыі тады пераходзіць у яшчэ больш актыўную фазу, і можна правесці перадвыбарчую кампанію. Па-першае, каб дапамагчы партыі дасягнуць мэты — сфармаваць парадак дня і праверыць

свае пасланні і аргументы, а па-другое, каб выпрабаваць арганізацыю кампаніі і дамагчыся, каб яна пачала пераключацца на вышэйшую перадачу. Палявую працу можна таксама актыўна выкарыстоўваць, каб выяўляць і ўлоўліваць нерашучых і ваганых выбаршчыкаў, да якіх партыя потым зможа вярнуцца ў самой выбарчай кампаніі. Мабілізацыя выбарчай арганізацыі набірае абароты, а падрыхтоўка ўваходзіць у апошнюю фазу.

4 **Пераконванне:** на гэтым этапе выбарчая кампанія пачынаецца ўсур'ёз. Партыя, яе сябры і кандыдаты мабілізуюцца на максімальную працу з выбаршчыкамі. Гэты этап можа пачацца з натхняльнага старту выбарчай кампаніі, рэгіянальных і мясцовых выбарчых сходаў і інтэнсіўнай унутранай камунікацыі з удзелам вядучых прадстаўнікоў партыі. Прэзентуюцца галоўныя камунікатары выбарчай кампаніі, і яны выпраўляюцца ў тур па краіне. Паўнавартасная выбарчая кампанія выкарыстоўвае ўсе каналы: кіраўніцтва партыі шырока прысутнічае на кожным узроўні, робяцца палітычныя хады, каб прыцягнуць увагу СМІ і задаць тон, праводзіцца маштабная рэкламная кампанія з плакатамі на білбордах, павялічваецца колькасць допісаў у сацыяльных сетках і ідзе актыўная палявая кампанія з абходам дамоў і тэлефоннымі званкамі. Мэта — шырока несці пасланні партыі, дамінаваць у грамадскай дыскусіі і як мага шырэй ахапіць свае мэтавыя групы. У значнай ступені гаворка ідзе пра тое, каб выявіць і прыцягнуць на свой бок нерашучых выбаршчыкаў, якія часта вызначаюцца бліжэй да дня выбараў.

5 **Мабілізацыя:** кампанія пераконвання спыняецца, і апошнія дні засяроджаныя на тым, каб забяспечыць высокую яўку прыхільнікаў партыі. Асабліва сярод тых, у каго можна чакаць нізкай яўкі. На апошнім адрэзку перад выбарамі, падчас мабілізацыйнай кампаніі партыі, арганізацыя кампаніі павінна працаваць на максімуме. Палявая кампанія цалкам пераключылася на GOTV, каб прыхільнікі партыі прыйшлі і прагаласавалі. У гэты час унутраная камунікацыя дасягае найвышэйшага ўзроўню ў натхненні і падбадзёрванні актывістаў кампаніі. Адначасова на поўную моц ідзе камунікацыя па ўсіх вонкавых каналах партыі. У апошнія дні выбарчая кампанія дасягае найвышэйшага напалу — з перадвыбарчымі дэбатамі і інтэнсіўным асвятленнем у СМІ. У гэты перыяд або непасрэдна перад ім партыя робіць некаторыя са сваіх ключавых палітычных хадоў на выбарах. Выбарчая кампанія партыі павінна працягвацца аж да закрыцця выбарчых участкаў.

Планаванне працы і дзеянняў выбарчай кампаніі

Нарэшце, прыйшоў час спланаваць, якія дзеянні, калі і кім павінны быць выкананыя. Важна памятаць, што для дасягнення адных і тых жа мэтаў часта можна выкарыстоўваць розныя рэсурсы і розныя метады. Розныя кампаніі выкарыстоўваюць розныя спалучэнні кантактаў з выбаршчыкамі, каб да іх дабрацца. Ваша планаванне грунтуецца на мэтах, пастаўленых для працы выбарчай кампаніі, і на пасланнях, якія вы хочаце данесці да сваіх мэтавых груп. Мэты ставяцца на нацыянальным узроўні — зыходзячы з рэсурсаў і патрэб партыі і каб дасягнуць яе мэтавай колькасці галасоў — у плане кантактаў партыі з выбаршчыкамі. Потым гэтыя мэты раскладваюцца па каналах / метадах і этапах і размяркоўваюцца паміж рознымі часткамі выбарчай арганізацыі.

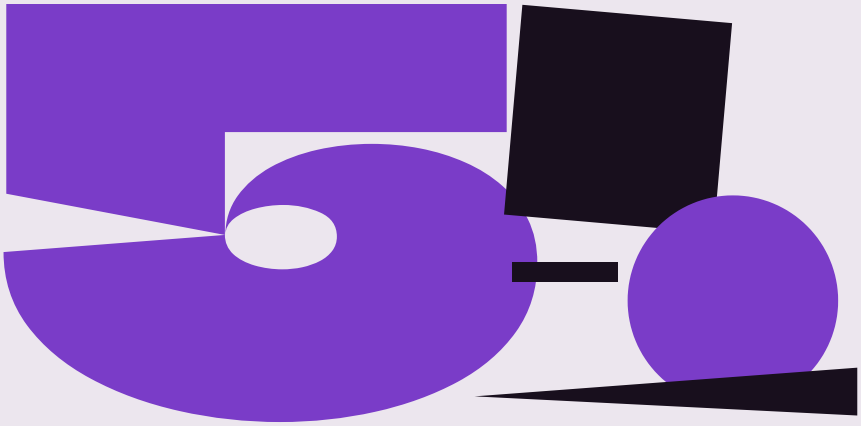
Калі вы раскладваеце нацыянальныя мэты кампаніі, вы ствараеце яснасць у працы выбарчай кампаніі і павялічваеце свае шанцы сачыць за кампаніяй і кіраваць ёю. Важная частка працы кампаніі — таксама ўменне ствараць простыя і зразумелыя сістэмы вымярэння і адсочвання палявой працы. Асноўныя ключавыя паказчыкі і даныя, якія можна зводзіць разам і якія нешта гавораць пра тое, як выбарчая арганізацыя выконвае пастаўленыя мэты, — напрыклад, колькасць кантактаў з выбаршчыкамі. Асабліва ў палявой працы кампаніі.

Менавіта на гэтым этапе выбарчая стратэгія ператвараецца хутчэй у план выбарчай кампаніі, або, іншымі словамі, у камунікацыйны план для практычнай працы кампаніі партыі.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму выбарчая агітацыя ніколі не спыняецца па-сапраўднаму? Як сістэматычна рыхтавацца да наступных выбараў? Чаму важна таксама сачыць за агульнымі тэндэнцыямі сярод выбаршчыкаў?
- Якая мэта выбарчай стратэгіі партыі і планавання выбарчай кампаніі? Хто за іх адказвае і каго яны датычаць?
- Як іх трэба распрацоўваць, каб яны былі карыснымі для ўсёй партыі? Як гэта працуе ў нашай партыі?
- Якую ролю адыгрываюць агульныя мэты, пастаўленыя для выбарчай кампаніі? На якія раёны асабліва важна скіраваць намаганні і як гэта лепш за ўсё зрабіць?

- Чаму раскладанне мэтавай колькасці галасоў адыгрывае такую стратэгічную і практычную ролю ў фармаванні выбарчай стратэгіі?
- Аналіз і стратэгічныя высновы выбарчай стратэгіі задаюць рамкі і кірунак выбарчай кампаніі партыі: якія асноўныя сферы яны павінны ахопліваць?
- Важны акцэнт — стан грамадскай думкі, палітычны парадак дня і, у рэшце рэшт, тое, пра што павінны быць выбары. Як партыі могуць стварыць найлепшыя ўмовы, каб на выбарах задаваць парадак дня на падставе ўласнай палітыкі?
- Якую ролю адыгрывае давер выбаршчыкаў да кампетэнтнасці партыі і яе здольнасці кіраваць краінай? Якія важныя фактары ўплываюць на давер выбаршчыкаў у гэтай сферы?
- Асноўныя групы выбаршчыкаў — гэта прыхільнікі партыі, нерашучыя выбаршчыкі і прыхільнікі апанентаў партыі. Як звычайна вызначаюць гэтыя групы ў нашай партыі?
- Як далей падзяляецца і вызначаецца група нерашучых выбаршчыкаў? Ці ведаем мы, хто гэтыя выбаршчыкі і як да іх дабрацца?
- Выбарчая стратэгія вызначае прыярытэтныя пытанні партыі на падставе агульных стратэгічных высноў і аналізу мэтавых груп: што важна, каб данесці нашы пасланні пра іх? Як партыя павінна паводзіць сябе ў палітычнай размове?
- Чаму неабходна вызначаць прыярытэты сярод пытанняў, прадстаўнікоў і палітычных хадоў? Якая роля наратыву, пасланняў і слогана партыі?
- Наколькі важны выбар галоўнага палітычнага апанента партыі? Што трэба ўлічваць пры яго выбары?
- Выбарчая стратэгія вызначае таксама, як партыя павінна быць арганізаваная і як ёю трэба кіраваць падчас выбарчай кампаніі. Якія кіруючыя прынцыпы варта ўлічваць, ствараючы выбарчую арганізацыю партыі? Якое лідарства патрэбнае?
- Як уладкаваная наша партыя падчас выбарчых кампаній? Якія часткі гэтага добра працуюць? Якія, магчыма, трэба далей развіваць?
- Якая наша мясцовая выбарчая арганізацыя? Ці працуем мы сістэматычна, каб выяўляць і актывізаваць людзей, якія хочуць удзельнічаць?
- Які ўплыў мае наш выбар прыярытэтных каналаў і метадаў у выбарчай кампаніі? Як можна ацаніць эфектыўнасць розных метадаў?
- Сукупнасць усіх кантактаў з выбаршчыкамі ў выніку фармуе вобраз партыі ў вачах выбаршчыкаў. Што трэба ўлічваць, спалучаючы розныя метады і інструменты, каб дасягнуць мэтавай колькасці галасоў?
- Якая сітуацыя ў нашай партыі? Якія метады тут працуюць найлепш? Які ў нас набор інструментаў?



Рост і ўмацаванне

Арганізаванне, прыцягненне сяброў і навучанне

Уводзіны 197

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 198

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 198

МОДУЛЬ 5: РОСТ І ЎМАЦАВАННЕ 199

Арганізаванне — змяняць грамадства разам 201

Мясцовае арганізаванне — замацавацца і расці на месцах 204

ПЕРШЫЯ КРОКІ ДА ЗАМАЦАВАННЯ НА МЕСЦАХ 205

АРГАНІЗАВАННЕ СУПОЛЬНАСЦЯЎ 206

АРГАНІЗАВАННЕ ПАЛЯВЫХ КАМПАНІЙ ПА МАДЭЛІ «СНЯЖЫНКА» 209

СТВАРЭННЕ МЯСЦОВАЙ АРГАНІЗАЦЫІ 216

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 218

Развіццё і кіраванне сяброўскай базай — прыцягнуць, прыняць і актывізаваць 220

ПРЫЦЯГНУЦЬ 221

ПРЫНЯЦЬ 225

АКТЫВІЗАВАЦЬ 226

РАЗВІЦЦЁ СЯБРОЎСКАЙ БАЗЫ І КЛОПАТ ПРА СЯБРОЎ НА НАЦЫЯНАЛЬНЫМ УЗРОЎНІ 228

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 229

Адукацыя і навучанне — развіццё арганізацыі праз яе сяброў і прадстаўнікоў 231

СТУПЕНІ ВЕДАЎ — АД ШЫРОКАГА ДА СПЕЦЫЯЛІЗАВАНАГА 232

АДУКАЦЫЙНАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ ПАРТЫІ — АДКАЗНАСЦЬ НА МЯСЦОВЫМ, РЭГІЯНАЛЬНЫМ І НАЦЫЯНАЛЬНЫМ УЗРОЎНЯХ 237

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 239

ТЭКСТ: THOMAS CARLHED, TORSTEN KJELLGREN · ПЕРАКЛАД НА АНГЛІЙСКУЮ: KATHERINE STUART · OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2021

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 198

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 198

МОДУЛЬ 5: РОСТ І ЎМАЦАВАННЕ 199



СВАБОДНАЯ САЦЫЯЛІСТЫЧНАЯ МОЛАДЗЬ (FREIE SOZIALISTISCHE JUGEND), ШТУТГАРТ, 1909

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ўхваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной. Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па кіраванні партыяй

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць такую дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую колькасць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для ак-

тыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на 3–4 сустрэчы кіраўнікоў і актыўных сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна праводзіць і адну сустрэчу на модуль, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць. Як удзельнік ці ўдзельніца вы, вядома, можаце прайсці ўвесь курс або засяродзіцца на адным з яго модуляў.

Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 5: Рост і ўмацаванне.

Каб палітычная партыя працавала і мела поспех, ёй патрэбныя пастаянныя намаганні па арганізаванні. Усе модулі гэтага ўводнага курса ў рэшце рэшт пра тое, як партыі арганізуюцца і як развіваюцца іх арганізацыі.

Першы модуль разглядаў базавыя статутныя і арганізацыйныя структуры. *Другі модуль* быў прысвечаны стварэнню структур прыняцця рашэнняў і кіравання. *Трэці* — найлепшай арганізацыі распрацоўкі палітыкі, а *чацвёрты* — таму, як партыі арганізаваць сябе, каб камунікаваць і фармаваць грамадскую думку.

У гэтым *пятым модулі* мы гаворым пра тое, наколькі важна для партый расці і будаваць мацнейшую арганізацыю на мясцовым узроўні — з вялікай колькасцю актыўных сяброў, якія могуць увесь час развіваць свае ўменні і веды, каб як мага лепш спрыяць дзейнасці партыі. Мэта — даць вам добрае практычнае ўяўленне пра тое, як палітычныя партыі могуць павялічваць свае рэсурсы і ўмацоўваць арганізацыю праз:

- разгортванне і развіццё сваёй дзейнасці і рост на мясцовым узроўні,
- выкарыстанне на мясцовым узроўні арганізавання супольнасцяў і палявых кампаній,
- прыцягненне, прыём і матывацыю новых сяброў праз развіццё сяброўскай базы, клопат пра сяброў і развіццё дзейнасці,
- структураваную працу з навучаннем і развіццём уменняў сяброў і выбраных прадстаўнікоў.

Мэта — прапанаваць практычныя веды, метады і парады, як вы можаце планаваць і развіваць працу вашай мясцовай партыйнай арганізацыі ў гэтых сферах.

На падставе шведскага досведу

Гэты курс часта абапіраецца на досвед і арганізацыю сацыял-дэмакратыі ў Швецыі. Іншымі словамі, ён не задуманы як гатовы ўзор для капіявання. Умовы для палітычных партый у розных частках свету розныя.

Эканамічнае развіццё дасягнула розных узроўняў. Лініі палітычнага канфлікту будуць іншымі. У адных краінах вельмі выразна праяўляюцца этнічныя лініі канфлікту. У іншых пераважаюць класавыя канфлікты. Яшчэ ў некаторых краінах на палітычны працэс накладае адбітак мінулая ці бягучая барацьба за свабоду. У краіне без доўгай традыцыі шматпартыйнасці або ў адносна маладой дэмакратыі выклікі іншыя, чым у краінах, дзе дэмакратычныя выбары праводзяцца ўжо доўгі час. Як удзельнікі гэтага курса вы можаце выкарыстоўваць досвед шведскага сацыял-дэмакратычнага руху і спосабаў яго арганізацыі. Гэты досвед потым можна прымяніць у вашым асяроддзі і адаптаваць да вашага ўласнага досведу і ўмоў.

Пры гэтым мы хочам падкрэсліць, што досвед сацыял-дэмакратыі ў Швецыі можа быць цікавым для вывучэння і ў іншых частках свету. Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі мае доўгі досвед перамог на выбарах і знаходжання ва ўрадзе — заўсёды ў статусе найбуйнейшай партыі. Колькасць сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі Швецыі стабільна заставалася вялікай. Партыя доўгі час мела рэгіянальныя і мясцовыя арганізацыі па ўсёй краіне і ў супрацоўніцтве з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці часта магла вызначаць палітычны парадак дня. Калі коратка тлумачыць такую моцную пазіцыю, то партыі ўдавалася аб'ядноўваць вялікія групы грамадства вакол агульнага, накіраванага ў будучыню і заснаванага на салідарнасці сацыяльнага наратыву, а таксама паслядоўна імкнуцца расці і мяняцца ў нагу з развіццём грамадства.

Гэта не значыць, што для сацыял-дэмакратыі ў Швецыі не засталося выклікаў. Наадварот. За апо-

шнія дзесяцігоддзі рынак працы рэзка змяніўся. Традыцыйных рабочых прафесій стала менш. Пасля некалькіх дзесяцігоддзяў неалібералізму новым фактарам у палітыцы сталі нацыяналізм і больш традыцыйныя каштоўнасці, і гэта павялічыла падтрымку кансерватыўных партый. Адначасова індывідуалізм, які моцна ўзмацняецца, асабліва ў вялікіх гарадах, працягвае прыцягваць выбаршчыкаў да больш ліберальных партый. Усё больш грамадзян таксама выбірае альтэрнатыўныя формы палітычнага ўдзелу ў арганізацыях, прысвечаных асобным пытанням (напрыклад, экалогіі, фемінізму ці міграцыі). Цяжэй стала ўцягваць людзей у партыйную палітыку, у працу ў праўленні, у выкананне абавязкаў, што патрабуюць шмат часу. Гэта выклікі, з якімі сёння сутыкаецца шмат палітычных партый.

Карацей кажучы, партыя заўсёды павінна быць гнуткай і гатовай да інавацый у адпаведнасці з развіццём грамадства. Усе мы — частка бесперапыннага працэсу навучання. Таму быць часткай палітычнай партыі так цікава і так няпроста.

Што варта мець на ўвазе

Тое, як партыя арганізаваная на розных узроўнях грамадства, адрозніваецца ад краіны да краіны. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа адрознівацца. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль вашай партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай вашай партыі і растлумачыць, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як асноўныя ўзроўні прыняцця рашэнняў партыйнай арганізацыі звязаныя з грамадствам, у якім яна дзейнічае, і як яны працуюць у звязцы з ім, а таксама ўнутры — з арганізацыйнымі ўзроўнямі партыі.

Адрозненні могуць быць і на ўзроўні мясцовай арганізацыі. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да пэўнай мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Акрамя таго, могуць існаваць ніжэйшыя сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы, якія разам утвараюць мясцовую арганізацыю.

ФАКТЫ

Сацыял-дэмакраты ў Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўрадзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце) было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (*Partidistrikt*). Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **90 000 сяброў**
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Арганізаванне — змяняць грамадства разам

Арганізаванне людзей і іх актыўнасці — аснова дэмакратычнай партыі і яе сілы. Палітычная партыя ў канчатковым выніку — гэта яе сябры. Менавіта ад іх зыходзяць уплыў і ўлада над палітыкай партыі. Менавіта яны вырашаюць, якой будзе палітыка, вядуць штодзённую дзейнасць і атрымліваюць заданні кіраваць іншымі сябрамі і прадстаўляць партыю.



«НЕ СМУТКУЙЦЕ. АРГАНІЗУЙЦЕСЯ»

ДЖО ХІЛ · 1916

АРГАНІЗУЙЦЕСЯ

ДЖО ХІЛ, ПРАФСАЮЗНЫ АКТЫВІСТ І АЎТАР ПЕСЕНЬ IWW; ФОТА З «ЧЫРВОНАГА СПЕЎНІКА» (LITTLE RED SONGBOOK), 1916

Калі ў партыі шмат сяброў, яна прадстаўляе шмат людзей і мае шмат галасоў, якія могуць прасоўваць яе палітыку па ўсёй краіне. Сябры адыгрываюць цэнтральную ролю ў тым, каб палітыка партыі мела шырокую падтрымку выбаршчыкаў і потым магла быць рэалізаваная ў грамадстве. У рэшце рэшт гаворка ідзе пра рэсурсы і ўладу. Пра тое, каб быць шматлікімі і разам працаваць дзеля агульных мэтаў.

Можна сказаць, што гэта асабліва важна для партый, якія вырастаюць з народных рухаў, — дэмакратычных партый з вялікай колькасцю сяброў і значнай мясцовай прысутнасцю ў штодзённым жыцці людзей. У адрозненне ад больш элітарных партый, якія часта прадстаўлялі заможнейшыя групы, арганізаванне звычайных людзей і іх удзелу ў палітыцы — гэта сэрца і сіла сацыял-дэмакратычных партый і іх разумення таго, як змяняць грамадства. Асноўны погляд сацыял-дэмакратыі ў тым, што свабоды мы, людзі, можам дасягнуць толькі разам з іншымі. Таму шырокі ўдзел у палітыцы неабходны для дэмакратыі.

Партыя, якая прыцягвае шмат сяброў і ўмее падтрымліваць і матываваць іх актыўна ўдзельнічаць у палітыцы, мае і шмат пераваг перад іншымі партыямі. Сярод іх:

- Шырэйшыя сеткі і кропкі кантакту ў грамадстве, якія дапамагаюць заўважаць тэндэнцыі і даведвацца пра сацыяльныя праблемы, з якімі вялікая колькасць людзей сутыкаецца ў штодзённым жыцці.
- Больш людзей — гэта больш тых, хто можа ўдзельнічаць у распрацоўцы палітыкі і прыносіць у партыю новыя думкі і ідэі.
- Больш людзей могуць уплываць на іншых, несці пасланні партыі і працаваць у кампаніях.
- Больш людзей можа ўвайсці ў кола, з якога выбіраюць прадстаўнікоў унутры партыі і па-за ёй.
- Больш людзей могуць плаціць сяброўскія ўнёскі і ўдзельнічаць у зборы сродкаў для партыі.
- Больш людзей могуць падзяліць паміж сабой штодзённую працу па дзейнасці і арганізаванні партыі.

Таму ў працы партыі па прыцягненні новых сяброў, па сутнасці, ніколі не можа быць перапынку. Прыцягваць трэба ўвесь час, выкарыстоўваючы метады, найбольш дзейсныя для той краіны і таго часу, у якіх партыя працуе. Асаблівую ролю тут адыгрывае мясцовы ўзровень партыі. Моцная мясцовая прысутнасць праз шмат мясцовых арганізацый робіць партыю бачнай на месцах і палягчае прыцягненне сяброў. Мясцовая арганізацыя — гэта брама ў партыю: менавіта на гэтым узроўні да людзей можна дастукацца, яны могуць пагаварыць пра малыя і вялікія сацыяльныя праблемы, даведацца пра палітыку партыі і пра свае магчымасці ўплываць на яе — каб потым зрабіць наступны крок, уступіць у партыю і арганізавацца ў ёй.

> «Не смуткуйце. Арганізуйцеся».
>
> — ДЖО ХІЛ, ШВЕДСКА-АМЕРЫКАНСКІ ПРАФСАЮЗНЫ АКТЫВІСТ, ПЕРАД СВАІМ ПАКАРАННЕМ СМЕРЦЮ Ў СОЛТ-ЛЕЙК-СІЦІ (ЗША) У 1915 ГОДЗЕ

Аднак арганізаванне палітычнай партыі — гэта больш, чым проста рост партыі. Гэта таксама пра яе ядро — сяброў, пра тое, каб яны актыўна ўдзельнічалі і рабілі свой унёсак як мага лепш. Так партыйная арганізацыя можа стаць мацнейшай і дзейснейшай у распрацоўцы палітыкі, якая адказвае на вострыя сацыяльныя праблемы, у заваёўванні падтрымкі гэтай палітыкі сярод выбаршчыкаў і потым у яе рэалізацыі. Гэтая частка арганізавання адбываецца асабліва тады, калі сябры збіраюцца разам і набываюць уменні і веды, вучачыся і праходзячы курсы па тэорыі і практыцы. Так сябры глыбока спазнаюць палітычную ідэалогію і палітыку партыі, яе арганізацыю і каардынацыю і становяцца ўмелымі, паспяховымі прадстаўнікамі партыі.

Такім чынам, арганізаванне — гэта ўмацаванне партыі колькасна і якасна. Гэта пашырэнне і паглыбленне яе ахопу ў грамадстве. Гэта пастаянны рост на мясцовым узроўні праз прыцягненне і матывацыю новых сяброў, якія дзякуючы свайму сяброўству ў партыі развіваюцца разам, каб больш дзейсна спрыяць агульнай працы арганізацыі па змене грамадства ў тым кірунку, які хоча партыя. Людзі заўсёды мабілізаваліся і арганізоўваліся, каб дамагчыся змен. Палітычнае арганізаванне — гэта пра яднанне і змены.

Арганізаванне шведскіх сацыял-дэмакратаў было асновай поспеху партыі. Маючы моцную мясцовую падтрымку, партыя ўжо ў раннія гады здолела арганізаваць вялікую колькасць рабочых. З ростам колькасці сяброў расла і сіла партыі. Чым больш сяброў партыя здольная сабраць, тым большую вагу маюць яе патрабаванні справядлівейшага і раўнапраўнейшага грамадства і тым большы палітычны ўплыў яна мае на развіццё грамадства. Вялікая, свядомая і актыўная сяброўская база стала адпраўной кропкай шырокіх змен у грамадстве.

Незалежна ад таго, ці мае ваша партыя доўгую гісторыю, ці заснаваная нядаўна, з усімі партыямі вас яднае адно: важнасць пастаяннага арганізавання, каб расці і ўмацоўвацца як партыя. Гэта не адбываецца само сабой. Патрэбныя актыўныя намаганні, каб сябры атрымалі правільныя інструменты, метады і веды. Партыі часта больш засяроджваюцца на падрыхтоўцы да выбараў ці выбарчых кампаній. Аднак важна ўвесь час удзяляць увагу базавым пытанням ар-

ганізацыйнага развіцця і ўбудоўваць выбарчыя кампаніі ў шырэйшую стратэгію доўгатэрміновага развіцця партыі. Выбары прыходзяць і сыходзяць. У рэшце рэшт заставацца павінна партыя. Партыя можа перамагаць на выбарах і быць пры ўладзе, але ўладу заўсёды можна страціць. Таму заўсёды важна трымаць свой дом у парадку. Гэта адзінае, што ў вас ёсць напэўна. Усё астатняе — часовае.

ФАКТЫ

Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя як партыя народнага руху

Шведская сацыял-дэмакратыя — гэта народны рух, заснаваны на дэмакратыі. Бачанне шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі таго, як павінна развівацца грамадства, патрабуе цеснага кантакту з сябрамі і выбаршчыкамі. Таму партыя павінна быць актыўным, сучасным народным рухам з мясцовай прысутнасцю, укаранёным у штодзённае жыццё людзей. Місія партыі, па сутнасці, мае тры апоры:

Прыцягваць, прымаць і актывізаваць:

Нам трэба аб'ядноўваць і актывізаваць сацыял-дэмакратаў, каб наша ідэалогія мела ўплыў. Быць шматлікімі і складацца з людзей з усіх слаёў грамадства — каштоўна само па сабе, бо гэта добра адлюстроўвае склад нашага грамадства. Але гэта азначае, што нам трэба ўвесь час размаўляць з людзьмі і адкрываць нашу арганізацыю. Гэта таксама азначае, што мы як партыя ідзём у нагу з часам. Наша сіла ствараць грамадства, якога мы хочам, залежыць ад таго, колькі людзей нам удасца сабраць у нашай партыі.

Навучаць і развівацца:

Новыя веды могуць вызваліць сілу, якая ёсць у нашых сяброў. Сацыял-дэмакратыя ўмацоўваецца як палітычная сіла, калі дае сваім сябрам магчымасць расці і развівацца палітычна. Мы растём і развіваемся як партыя праз гурткі, навучанне і міжнародны абмен досведам. Таму нам трэба навучаць нашых сяброў і даваць лідарам магчымасць расці і развіваць сваё лідарства.

Уплываць і змяняць:

Наша канчатковая місія — уплываць на грамадства і змяняць яго на аснове нашай сацыял-дэмакратычнай ідэалогіі. Па сутнасці, гэта падвойная місія. Мы змяняем грамадства, уплываючы на рашэнні ў выбарных органах, і робім гэта праз ініцыятывы народнага руху і іншыя формы адстойвання нашых ідэй і каштоўнасцяў. У нас ёсць і дэмакратычная місія — місія, большая за нашу ўласную партыю: як народны рух мы бярэм на сябе задачу будаваць грамадства, заснаванае на даверы і дэмакратычных ідэалах.

2 Мясцовае арганізаванне — замацавацца і расці на месцах

Партыю можна параўнаць з дрэвам, карані якога — мясцовыя партыйныя адзінкі. Карані павінны быць моцнымі, каб дрэва стаяла ўстойліва і расло. Чым мацнейшы мясцовы ўзровень, тым мацнейшая партыя ў цэлым. Мясцовыя арганізацыі адыгрываюць важную ролю ў распрацоўцы палітыкі ўнутры партыі і ў яе агітацыйнай дзейнасці: яны трымаюць шмат «шчупальцаў» у супольнасці і нясуць нашы пасланні людзям. Менавіта тут партыя сустракаецца з людзьмі ў іх штодзённым жыцці і можа ўцягнуць іх у сваю дзейнасць.

ПЕРШЫЯ КРОКІ ДА ЗАМАЦАВАННЯ НА МЕСЦАХ	205
АРГАНІЗАВАННЕ СУПОЛЬНАСЦЯЎ	206
АРГАНІЗАВАННЕ ПАЛЯВЫХ КАМПАНІЙ ПА МАДЭЛІ «СНЯЖЫНКА»	209
СТВАРЭННЕ МЯСЦОВАЙ АРГАНІЗАЦЫІ	216
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	218



САЦЫЯЛІСТЫЧНАЯ РАБОЧАЯ МОЛАДЗЬ ГЕРМАНІІ (SAJ) У ПАХОДЗЕ, 1928

Мясцовае арганізаванне важнае, бо дазваляе партыі выходзіць да людзей і ісці ў нагу з развіццём грамадства, а значыць, павялічвае шанцы, што выбаршчыкі будуць успрымаць яе палітыку як актуальную.

Калі партыя пры ўладзе, мясцовы ўзровень — важны канал, праз які партыя можа інфармаваць пра сваю палітыку і тлумачыць яе, а таксама атрымліваць неабходную зваротную сувязь пра тое, як гэтую палітыку ўспрымаюць у супольнасці. Калі партыя ў апазіцыі, мясцовы ўзровень неабходны, каб мабілізаваць і арганізаваць людзей, патрэбных для перамогі на наступных выбарах. Існуе выразная сувязь паміж арганізацыйнай сілай партыі — сеткай мясцовых арганізацый і вялікай колькасцю сяброў — і яе вынікамі на выбарах. Партыі з моцнай мясцовай прысутнасцю больш актыўныя, праводзяць больш маштабныя кампаніі і больш дзейнасці, накіраванай на выхад да людзей.

Таксама менавіта на мясцовым узроўні ляжыць галоўная адказнасць за прыцягненне сяброў і ўцягванне іх у дзейнасць партыі. Праз мясцовую арганізацыю асобныя сябры арганізуюцца ў партыі і могуць удзельнічаць ва ўнутраных дэмакратычных працэсах партыі і ў працы з людзьмі. Мясцовая арганізацыя адыгрывае важную ролю і ў навучанні сяброў, і як база, з якой партыя бярэ сваіх кіраўнікоў і выбраных прадстаўнікоў. Карацей кажучы, мясцовы ўзровень — ключ да развіцця і росту партыі паводле колькасці сяброў, геаграфічнага ахопу і кампетэнцый. Калі партыя расце праз арганізаванне, гэта адбываецца пераважна на мясцовым узроўні.

Першыя крокі да замацавання на месцах.

Калі ў канцы XIX стагоддзя была заснаваная шведская Сацыял-дэмакратычная партыя і пачала арганізоўвацца па ўсёй краіне, гэта рабілі сацыял-дэмакратычныя агітатары, якія ездзілі па краіне і выступалі перад вялікімі натоўпамі на плошчах і ў перапоўненых залах. Яны паказвалі на вялікую сацыяльную несправядлівасць, якую пазнавала пераважная большасць людзей, і прапаноўвалі шлях яе пераадолення. Людзі атрымлівалі магчымасць далучыцца і ўдзельнічаць у тым, каб арганізаваць яшчэ больш людзей для палітычнай барацьбы рабочага руху. Акрамя публічных сходаў і выступаў, важную ролю ў раннім арганізаванні партыі адыгрывалі газеты. Заснаваўшы некалькі сацыял-дэмакратычных газет па ўсёй краіне, партыя магла пашыраць свае ідэі, данасіць да людзей інфармацыю пра сацыяльную несправядлівасць і фармаваць меркаванне пра тое, як яе выправіць. У газетах партыя магла таксама склікаць сходы і практычна арганізоўваць сваю дзейнасць.

Ключавым крокам мясцовага арганізавання было сабраць групу новых сяброў, гатовых стварыць новую мясцовую арганізацыю, каб прадстаўляць партыю і праводзіць сходы сяброў, гурткі і ўласныя сустрэчы з людзьмі. Таму важна было знайсці мясцовых лідараў, якія маглі б каардынаваць гэтую працу і выконваць яе на практыцы. Лідараў, якія маглі б праявіць ініцыятыву і замацаваць партыйную арганізацыю: склікаць групу новых сяброў на першы сход, увайсці ў праўленне і кіраваць дзейнасцю, каб мабілізоўваць і арганізоўваць іншых рабочых і прыхільнікаў.

Калі чытаеш гісторыю шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі, часта ўражвае, наколькі працэс арганізавання трымаўся на канкрэтных людзях. Лідараў знаходзілі і падтрымлівалі іншыя лідары, і яны ўвесь час шукалі новыя імёны, каб працягваць барацьбу, — смелых звычайных людзей, якія ўсведамлялі рызыкі арганізавання і мабілізацыі людзей на дэманстрацыі і страйкі. Адстойваючы справы партыі так, што было відаць іх адданасць і зацікаўленасць, і адначасова прыцягваючы, матывуючы і навучаючы новых сяброў, яны дапамаглі партыі набраць сілу.

Як гэта робіцца сёння?

Вядома, з XIX стагоддзя шмат што змянілася. Тое, што тады называлі агітацыяй, сёння мы назвалі б адвакацыяй — проста распаўсюджваннем інфармацыі і аргументаваннем сваёй пазіцыі. Публічныя сходы і газеты таксама больш не адыгрываюць такой дамінуючай ролі. Затое значную частку агітацыйнай працы, мабілізацыі і арганізавання можна рабіць лічбавымі сродкамі і праз сацыяльныя сеткі. Калі ў людзей ёсць доступ да мабільнага тэлефона, можна за кароткі час праінфармаваць і мабілізаваць тысячы людзей, нават калі вашы фінансавыя рэсурсы абмежаваныя. Адначасова канкурэнцыя за час і ўвагу людзей сёння значна мацнейшая. Тады не было ні інтэрнэту, ні тэлебачання. Па-за працай і хатнімі абавязкамі было менш магчымасцей для вольнага часу. Сёння людзей пастаянна засыпаюць інфармацыяй, навінамі, паведамленнямі і падзеямі на іх мабільных тэлефонах.

Аднак ініцыятывы ў сацыяльных сетках, якія сёння дамінуюць у медыйнай прасторы, самі па сабе не прыводзяць да росту колькасці сяброў. Часта палітычныя акцыі ў такіх медыя кароткачасовыя, нават калі на нейкі час ім удаецца мабілізаваць групу вакол аднаго пытання. Але разам з іншымі лічбавымі сэрвісамі яны могуць быць каштоўнымі інструментамі камунікацыі і каардынацыі ў межах шырэйшага арганізавання. Facebook і WhatsApp могуць быць эфектыў-

нымі каналамі для абмеркавання палітыкі, агітацыі і правядзення мерапрыемстваў і акцый. Сэрвісы для абмену файламі, такія як Google Drive ці Dropbox, дазваляюць многім людзям адначасова мець доступ да матэрыялаў. Гэта можа быць што заўгодна — ад спісаў удзельнікаў і інструкцый да графікаў дзейнасці, артыкулаў для агітацыі ці ўлётак як матэрыялаў кампаніі. Іншыя лічбавыя сэрвісы лёгка выкарыстоўваць для краўдсорсінгу і збору сродкаў.

Карацей кажучы, лічбавыя сэрвісы палягчаюць мабілізацыю і каардынацыю вялікіх груп людзей для сумеснай працы. Большасць паспяховых партый сёння ўжо перавялі ў лічбавы фармат вялікую частку сваёй арганізацыі. І ўнутраныя дакументы па планаванні і каардынацыі, і знешнія ініцыятывы па прыцягненні новых сяброў і кампаніях захоўваюцца і падзяляюцца з сябрамі ў лічбавым выглядзе. Большая частка камунікацыі паміж сябрамі сёння таксама лічбавая. Можна лёгка стварыць вялікія кантактныя базы сяброў, ахвярадаўцаў і іншых прыхільнікаў. Паспяховыя палітычныя рухі спалучаюць гэтыя лічбавыя інструменты з традыцыйнымі метадамі арганізавання як адно цэлае і не ўспрымаюць іх як дзве паралельныя дзейнасці.

Аднак, нягледзячы на ўсе новыя лічбавыя магчымасці, асновы арганізавання сёння тыя ж, што і ў канцы XIX стагоддзя. Група неабыякавых людзей павінна праявіць ініцыятыву і сабраць іншых, каб пачаць структураваную працу на карысць партыі. На цэнтральным узроўні партыі патрэбная добра прадуманая нацыянальная стратэгія развіцця арганізацыйнай працы на мясцовым узроўні. Дзе, калі і як трэба праводзіць мясцовае арганізаванне? Хто за гэта адказвае? Якія рэсурсы ёсць? Добра таксама мець уяўленне пра найлепшыя метады для вашай уласнай арганізацыйнай працы. Пра тое, як працаваць непасрэдна на месцах.

Палітыка, агітацыя і арганізаванне ідуць поруч

Палітычныя кампаніі партыі ідуць поруч з арганізаваннем на мясцовым узроўні, непасрэдна на месцах. Менавіта палітычныя пытанні са штодзённага жыцця людзей падштурхоўваюць іх заняць пазіцыю і дзейнічаць. Перадусім праз гэтыя пытанні партыя можа каардынаваць людзей і ўцягваць іх у палітыку. Вось кароткі падсумаванак мясцовага арганізавання: праяўляйце ініцыятыву і прыцягвайце ўвагу да мясцовага палітычнага пытання, якое моцна хвалюе людзей і аб'ядноўвае многіх. Запрашайце людзей удзельнічаць у акцыі. Прыцягвайце прыхільнікаў стаць сябрамі і знаходзьце асабліва актыўных людзей, якія могуць удзельнічаць у кампаніі і весці яе далей. Калі ўжо ёсць ядро сяброў, рабіце наступны крок — стварайце мясцовую арганізацыю, якая зможа працягваць працу з партыйнай палітыкай, агітацыяй і арганізаваннем.

Такім чынам, арганізаванне можна разглядаць як палітычную кампанію, важным крокам якой з'яўляецца тое, што ўдзельнікі самі арганізуюцца. Агітаваць можна рознымі спосабамі — праз сацыяльныя сеткі або на публічных сходах, дзе лёгка заўважыць неабыякавых прыхільнікаў і звязацца з імі. Аднак ёсць і іншыя, больш структураваныя спосабы працы з кампаніямі, якія непасрэдна грунтуюцца на арганізаванні. Арганізаванне супольнасцяў і арганізаванне палявых кампаній — з іх арганізацыйнымі і кіраўнічымі структурамі і адмыслова прыстасаванымі метадамі — могуць быць эфектыўнымі спосабамі расці або пачаць замацоўваць прысутнасць партыі на месцах.

Арганізаванне супольнасцяў.

Арганізаванне супольнасцяў, блізкае да сацыял-дэмакратычнай традыцыі арганізавання, — гэта метад, пры якім слухаюць, што хвалюе людзей у іх мясцовых супольнасцях, а потым дапамагаюць ім стаць часткай змен праз удзел у мясцовых кампаніях і кіраўніцтва імі. Гаворка можа ісці пра патрэбу ў годным жыллі, надзейнай працы, доступе да аховы здароўя і адукацыі ці пра бяспечнейшае мясцовае асяроддзе. Пра ўсе тыя пытанні, што займаюць цэнтральнае месца ў штодзённым жыцці людзей. Актыўна слухаючы, вядучы шмат размоў і практычна падтрымліваючы палітычную актыўнасць людзей, партыя можа ператварыць вялікую мясцовую праблему ў аб'яднаўчую палітычную кампанію, якую вядзе сама супольнасць. Першае пытанне, якое заўсёды задае сабе арганізатар супольнасцяў, — «хто мае людзі?», а не «якое маё пытанне?».

Гэты метад вядзе да сапраўднай двухбаковай камунікацыі, якая можа будаваць давер да партыі і глыбокія адносіны з людзьмі. Ён таксама можа спрыяць трывалай мясцовай дэмакратыі, якая супрацьстаіць адчуванню бяссілля, бо развівае ў людзей здольнасць разам выйграваць кампаніі і дамагацца змен, патрэбных ім. Гэта дае ўдзельнікам сілу і стварае адчуванне калектыўнай моцы, якое, у сваю чаргу, дае людзям падставу і далей заставацца ў палітыцы. Па сутнасці, гаворка ідзе і пра перадачу ўлады ад эліты звычайным людзям. Замест таго каб вызначаць прыярытэты і рашэнні зверху, вы будуеце сілу людзей знізу. Сіла сацыял-дэмакратычнай партыі заўсёды павінна паходзіць ад мноства звычайных людзей, якія ў ёй удзельнічаюць. Яе місія ў рэшце рэшт — не толькі быць іх голасам, але і быць іх уласным інструментам дасягнення змен.

На практыцы метад прадугледжвае актыўныя, структураваныя кампаніі выхаду да людзей: трэба збіраць людзей і слухаць іх, вызначаць пытанне, над якім працаваць, ствараць мясцовую кампанію за змены і прыцягваць людзей з мясцовасці, якія хочуць актыўна ўдзельнічаць у працы.

Калі ў мясцовай арганізацыі няма сябра, навучанага гэтаму метаду, працэс можа распачаць цэнтральны арганізатар супольнасцяў ад партыі. Ключавы крок тады — знайсці і навучыць мясцовых лідараў, якія змогуць працягваць арганізаванне, прыцягваючы і навучаючы новых удзельнікаў і лідараў. Можна таксама будаваць саюзы па пэўных пытаннях паміж рознымі групамі грамадзянскай супольнасці, што ўжо існуюць на месцы. У гэтых сетках часта можна знайсці лідараў для ўласнага мясцовага арганізавання партыі. Вось спіс асноўных крокаў арганізавання супольнасцяў:

- Правядзіце сход у мясцовасці, каб пачаць дыялог: распаўсюджвайце інфармацыю пра яго ў сацыяльных сетках, раздавайце ўлёткі і развешвайце плакаты. Высветліце на сходзе, якія пытанні хвалююць людзей. Вызначце пытанне для кампаніі, у якім можна перамагчы і якое адпавядае палітыцы і поглядам партыі, каб займацца ім далей. Калі ўжо добра вядома пра пытанне, якое відавочна стаіць высока на парадку дня ў мясцовасці, сход можна з самага пачатку абмежаваць гэтым пытаннем.
- Будуйце адносіны паміж удзельнікамі і знаходзьце сярод іх найбольш актыўных людзей. Каго самі ўдзельнікі лічаць мясцовымі лідарамі? У якіх мясцовых арганізацыях яны ўдзельнічаюць? Напрыклад, гэта можа быць прафсаюз, клуб па інтарэсах, рэлігійная ўстанова або спартыўны клуб.
- Хто з іх мог бы прыйсці на наступны сход і ўдзельнічаць у наступным кроку? Калі вы пабудавалі адносіны і адчуваеце, што ў вас ёсць зародак каманды, папрасіце людзей узяць на сябе абавязацельства дапамагаць развіваць кампанію ў мясцовасці і кіраваць ёю.
- Тут асабліва важна знайсці тых, хто асабліва неабыякавы і матываваны, — людзей, якіх слухаюць і якім давяраюць многія ў групе. Пазнаёмце іх з метадам, які вы выкарыстоўваеце, і хутка навучыце яго. (Не забывайце прыцягваць у партыю людзей, якія будуць удзельнічаць у яе дзейнасці, калі яны яшчэ не сябры.)
- Рабіце наступны крок у кампаніі выхаду да людзей і пачынайце агітаваць за свае пытанні, прыцягваць і арганізоўваць людзей у мясцовасці. Як мага хутчэй дэлегуйце адказнасць камандзе, але заставайцеся ў цесным кантакце і будзьце трэнерам у гэтым бесперапынным працэсе.
- Не забывайце быць адкрытымі да спроб уключыць у кампанію іншыя мясцовыя групы грамадзянскай супольнасці і выкарыстоўвайце сілу лічбавых інструментаў, каб арганізоўваць актывістаў і распаўсюджваць інфармацыю пра кампанію ў сацыяльных сетках.

> «[Арганізаванне супольнасцяў] займаецца развіццём здольнасці людзей дзейнічаць у сваіх інтарэсах. Развіццё гэтай здольнасці — доўгі працэс, які ўключае ўсё: ад умацавання матывацыі людзей і забеспячэння іх навыкамі для дзеяння да стварэння магчымасцей і наратываў, якія дапамагаюць ім адчуць, што іх удзел — і калектыўнае дзеянне наогул — мае значэнне».
>
> — ХАРЫ ХАН, ПРАФЕСАР ПАЛІТАЛОГІІ УНІВЕРСІТЭТА ДЖОНСА ХОПКІНСА (ЗША), СПЕЦЫЯЛІСТ ПА ГРАМАДЗЯНСКІМ І ПАЛІТЫЧНЫМ УДЗЕЛЕ, САЦЫЯЛЬНЫХ РУХАХ І АРГАНІЗАВАННІ.

Ключавыя крокі вышэй — будаваць адносіны ў мясцовасці і паміж удзельнікамі, а таксама знаходзіць мясцовых лідараў або спрыяць іх росту. А яшчэ — мець просты метад і праводзіць навучанне, якое дае актывістам магчымасць самім пачаць арганізоўваць людзей на месцах. Неабходна няспынна шукаць таленты і нізавых лідараў, а таксама гэтак жа няспынна навучаць іх і практычна падтрымліваць. Так партыя можа будаваць мацнейшыя адносіны ў мясцовай супольнасці, прыцягваць сяброў і ствараць новыя каманды, якія пазней могуць заснаваць і мясцовую арганізацыю.

Гэта мадэль пабудовы партыі «знізу ўверх». Таксама прасцей спачатку вырасці на месцах, чым пачынаць са стварэння рэгіянальных партыйных узроўняў. Аднак на нацыянальным узроўні партыі патрэбны доўгатэрміновы план развіцця: як арганізоўвацца, каб расці, і да якіх груп і рэгіёнаў партыя хоча дацягнуцца ў першую чаргу. Тады нацыянальная партыйная арганізацыя павінна:

- Ставіць мэты, размяркоўваць рэсурсы і прызначаць людзей, адказных за арганізацыйную працу ў партыйнай арганізацыі.
- Вызначыць практычныя метады працы і распрацаваць простыя дапаможнікі, інструменты і праграмы курсаў.
- Праводзіць нацыянальныя навучанні ў розных частках партыі пра тое, як арганізоўваць людзей.
- Стварыць нацыянальную групу арганізатараў супольнасцяў, каб распачынаць мясцовую працу там, дзе ў партыі няма навучаных арганізатараў або сяброў.

Каб партыя дасягнула поспеху і рэальнага ўздзеяння, варта стварыць каардынацыйную функцыю і ўнутраны экспертны цэнтр для гэтай дзейнасці на высокім уз-

роўні партыйнай структуры. Сусветны досвед паказвае, што без асобнай праграмы арганізавання супольнасцяў дзейнасць хутка затухае пасля захопленага пачатку. Напрыклад, як брытанская Лейбарысцкая партыя, партыя магла б прызначыць нацыянальнага дырэктара па арганізаванні супольнасцяў і стварыць нацыянальную акадэмію кампаній, арганізавання і навучання, каб павышаць навыкі, дасведчанасць і веды сваіх сяброў, каб яны маглі больш эфектыўна ўдзельнічаць у пабудове партыі і ў кампаніях.

Вынікі першага года працы з арганізаваннем супольнасцяў у брытанскай Лейбарысцкай партыі

У 2018 годзе брытанская Лейбарысцкая партыя вырашыла аднавіць актыўнае арганізаванне супольнасцяў па ўсім Злучаным Каралеўстве. Мэта была ў тым, каб партыя і далей дзейнічала па пытаннях, важных для рабочага класа, і каб гэтыя пытанні былі ў цэнтры палітычнай працы партыі.

За першы год больш за 3500 чалавек прайшлі навучанне лідарству, і па ўсёй краіне было праведзена 70 курсаў — усё гэта сіламі адной толькі цэнтральнай каманды партыі па арганізаванні супольнасцяў. Лідары, якіх каманда падтрымлівала ў іх мясцовых супольнасцях, сутыкнуліся ў гэтай працы з мноствам жорсткіх гісторый: ад пенсіянераў з інваліднасцю ў Глостэры, якія сталі ахвярамі злачынстваў на глебе нянавісці з-за скарачэнняў у паліцыі, да маці, якая дапамагае весці харчовы банк, і былога металурга, які хацеў быць сярод тых, хто вядзе Зялёную прамысловую рэвалюцыю.

Гэта гісторыі, якія звычайна не гучаць у масавых медыя. Таму каманда праводзіла і лічбавыя навучанні ў сацыяльных сетках пра тое, як будаваць адносіны ў анлайн-супольнасцях. За першы год сотні лічбавых валанцёраў навучыліся ствараць вірусныя відэа, якія распавядаюць гісторыі людзей.



МІНЕАПАЛІС · 1.11.2008 · ВАЛАНЦЁРЫ ПЕРАД АБХОДАМ

АБХОД

ВАЛАНЦЁРЫ ПРАФСАЮЗАЎ РЫХТУЮЦЦА АБЫХОДЗІЦЬ ДАМЫ СЯБРОЎ ПРАФСАЮЗА ПЕРАД ВЫБАРАМІ, МІНЕАПАЛІС (ЗША), 1 ЛІСТАПАДА 2008 ГОДА

Арганізаванне палявых кампаній

Арганізаванне супольнасцяў — відавочная і вельмі эфектыўная адпраўная кропка, калі партыя замацоўваецца і расце на месцах. Існуюць таксама добра распрацаваныя метады структураванай працы з арганізаваннем палявых кампаній. Гэта форма арганізавання супольнасцяў, якую часта выкарыстоўваюць у выбарчых кампаніях, каб арганізаваць палявыя кампаніі з вялікай колькасцю ўдзельнікаў і агітацыйных каманд, якія праводзяць паквартырны абыход выбаршчыкаў. Гэтыя практычныя метады можна выкарыстоўваць і ў працы партыі па адстойванні сваіх пытанняў і замацаванні на месцах нават тады, калі выбарчай кампаніі няма.

У большасці выпадкаў, каб дацягнуцца да людзей, недастаткова, як у раздзеле вышэй, проста запрасіць жыхароў мясцовасці на публічны сход. Трэба актыўна ісці да людзей туды, дзе яны ёсць, каб знайсці тых, хто, магчыма, захоча прыйсці на сход і, спадзяюся, далучыцца да кампаніі на месцах. Найэфектыўнейшы спосаб дацягнуцца да людзей — хадзіць ад дома да дома і ад дзвярэй да дзвярэй і размаўляць з кожным асобна. Напярэдадні сходу кампаніі гэта таксама дапамагае адчуць настроі выбаршчыкаў і сабраць веды пра людзей, якія жывуць у мясцовасці, пра іх думкі і пра тое, пра што яны гавораць.

Агітацыйны абыход — гэта форма сістэмнай асабістай камунікацыі паміж партыямі і іх выбаршчыкамі, якую выкарыстоўваюць у палявых кампаніях у важных для партыі мясцовасцях. Вы можаце правесці шмат якасных размоў і засяродзіцца на тых, да каго хочаце дацягнуцца, а не залежаць толькі ад таго, хто сам вырашыць прыйсці на тыя ці іншыя публічныя мерапрыемствы. З дапамогай гэтага метаду можна прыцягваць новых сяброў па-за колам тых, хто сам шукае кантакту з партыяй. Можна таксама крок за крокам нарошч-

ваць аб'ём такой дзейнасці кампаніі. Можна прыцягнуць і навучыць шмат кіраўнікоў і ўдзельнікаў кампаніі і такім чынам пашырыць яе ахоп.

Рэгулярны дыялог з выбаршчыкамі — адзін са спосабаў развіваць палітыку партыі, фармаваць грамадскую думку і пераконваць больш людзей галасаваць за партыю на выбарах. Існуюць розныя віды агітацыйнага абыходу, якія дапаўняюць адзін аднаго і маюць розныя мэты.

- Абыход паміж выбарамі можна выкарыстоўваць, каб пагаварыць з выбаршчыкамі і даведацца, якія пытанні яны лічаць найважнейшымі, больш даведацца пра тое, як яны ставяцца да партыі, і заахвоціць іх актыўна ўдзельнічаць у распрацоўцы палітыкі партыі.
- Абыход падчас выбарчых кампаній — адзін з найэфектыўнейшых спосабаў пераканаць людзей галасаваць за партыю.

Як мы ўжо казалі, палітыка партыі, агітацыя і арганізаванне ідуць поруч. У мясцовых кампаніях партыі метад выкарыстоўваюць, каб фармаваць грамадскую думку на карысць партыі і яе палітыкі, але таксама каб прыцягваць і арганізоўваць прыхільнікаў у мясцовую кампанію і дзейнасць партыі. Па сутнасці, гэта два бакі аднаго медаля.

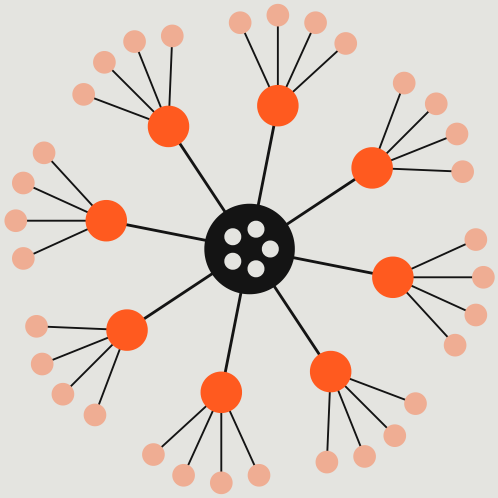
Аднак палявым кампаніям з агітацыйным абыходам патрэбная добрая арганізацыя, здольная лёгка расці. Трэба мець шмат арганізатараў, якія размяркоўваюць тэрыторыі паміж агітацыйнымі камандамі прыхільнікаў або сяброў, што будуць размаўляць з выбаршчыкамі. У палявым арганізаванні гэта часта робяць па мадэлі «сняжынка». Яна таксама развівае простае апісанне арганізавання супольнасцяў, прыведзенае вышэй: ствараюцца мясцовыя агітацыйныя каманды, якія могуць уцягваць і прыцягваць людзей, а потым стаць зародкамі новых мясцовых арганізацый партыі.

Арганізаванне палявых кампаній па мадэлі «сняжынка».

Мадэль «сняжынка» сфармуляваў доктар Маршал Ганц, арганізатар супольнасцяў і старэйшы выкладчык лідарства, арганізавання і грамадзянскай супольнасці ў Школе дзяржаўнага кіравання імя Кенэдзі Гарвардскага ўніверсітэта. Яна ляжала ў аснове арганізавання палявых кампаній Барака Абамы на выбарах 2008 і 2012 гадоў. Сутнасць мадэлі — арганізаванне палявых кампаній у камандах сяброў і актывістаў. Як паказана ніжэй, мадэль дае ім магчымасць фармаваць свае каманды і быць іх гаспадарамі. Кіраўніцтва дэлегуецца ўніз, у мясцовую арганізацыю.

Замест арганізацыйнай мадэлі, у якой адзін лідар мае зносіны з усімі, як у традыцыйнай арганізацыі кампаніі, тут дзейнічае мадэль, у якой шмат лідараў на некалькіх узроўнях, звязаных у сетку. Па сутнасці, гэта не складаней за звычайную партыйную працу ў партыі народнага руху з федэратыўнай арганізацыйнай мадэллю, дзе кожная мясцовая арганізацыя партыі самаарганізуецца, мае ўласных лідараў і вялікую аўтаномію.

Мадэль зыходзіць з таго, што ў кампаніі ёсць цэнтр — напрыклад, штаб выбарчай кампаніі. Затым групу прадстаўнікоў з розных частак краіны (або з розных частак горада, калі гаворка пра мясцовую партыю) навучаюць, каб яны сталі арганізатарамі. Яны прыцягваюць і навучаюць каманды прыкладна па 5 чалавек, якія, у сваю чаргу, прыцягваюць больш валанцёраў і вучаць іх метадам, каб тыя маглі стаць лідарамі ў кампаніі. Калі каманды растуць, яны дзеляцца, і новыя каманды атрымліваюць новую тэрыторыю адказнасці. Кожная каманда прыцягвае людзей і кіруе ўласнай працай кампаніі з актывістамі і сябрамі ў сваіх раёнах ці мікрараёнах. Кожная каманда мае выразную тэрыторыю адказнасці, а ролі і задачы (хто кіруе паквартырным абыходам, тэлефоннымі кампаніямі, прыцягненнем і кантролем выканання мэтаў на тэрыторыі каманды) размяркоўваюцца ўнутры каманды. Каб зразумець мадэль, важна ведаць, што каманды складаюцца з лідараў з рознымі ролямі, навучаных на розных этапах, якія каардынуюць і вядуць групы прыхільнікаў і зволенікаў у розных акцыях кампаніі на сваёй тэрыторыі. Іншымі словамі, не ўсім, хто ўдзельнічае ў гэтай працы з людзьмі, трэба быць часткай структуры «сняжынкі», але яны могуць хутка стаць яе часткай праз навучанне і далучэнне да каманды. Валанцёраў заўважаюць, прыцягваюць, правяраюць у справе і развіваюць у бесперапынным працэсе, каб яны сталі сябрамі каманд. Такая дынамічная мадэль арганізавання дазваляе арганізацыі кампаніі расці ў геаметрычнай прагрэсіі. Гэта асабліва прыдатны метад і структура для партый, якія яшчэ не пабудавалі моцнай мясцовай арганізацыі. Але яна карысная і для даўно ўсталяваных партый у іх працы з кампаніямі і прыцягненнем новых сяброў, каб умацаваць сваю мясцовую прысутнасць.



Як мы адзначалі раней, арганізаванне — гэта пра тое, каб даць людзям магчымасць ператварыць уласныя рэсурсы ў сілу, патрэбную для змен, якіх яны дамагаюцца. Адны называюць такую структуру «мадэллю сняжынкі», іншыя — «размеркаваным лідарствам». Ніхто — ні асоба, ні група людзей — не мае ўсёй улады; адказнасць размеркаваная ўстойліва, а структура накіраваная на стварэнне ўзаемнага даверу і падсправаздачнасці. Падыход грунтуецца на тым, каб даць іншым магчымасць дзейнічаць і браць на сябе адказнасць. Сіла руху ў значнай ступені вынікае з яго здольнасці развіваць лідарства, і ў гэтай мадэлі ўсе адказныя за тое, каб знаходзіць, прыцягваць і развіваць лідараў. Лідары развіваюць іншых лідараў, якія, у сваю чаргу, развіваюць іншых лідараў, і гэтак далей.

> «Арганізаванне — гэта форма лідарства, якая дазваляе апорнай супольнасці ператварыць свае рэсурсы ў сілу для дасягнення сваіх мэтаў праз прыцягненне людзей, навучанне і развіццё лідарства. Арганізаванне — гэта пра тое, каб даць людзям (апорнай супольнасці) сілу (гісторыю і стратэгію) для змен (рэальных вынікаў)».
>
> — МАРШАЛ ГАНЦ

Мадэль «сняжынка» і практыка Маршала Ганца ўключаюць пяць практычных метадаў лідарства, якімі арганізатары павінны валодаць, каб паспяхова выканаць сваю місію: распавядаць гісторыі, будаваць адносіны, структураваць каманды, распрацоўваць стратэгію і дзейнічаць. Хоць арганізаванне — не лінейны працэс, першыя тры метады (гісторыі, пабудова адносін, структураванне каманд) служаць для таго, каб будаваць сілу ўнутры супольнасці, а апошнія два (распрацоўка стратэгіі, дзеянне) — каб выкарыстаць гэтую сілу для змен, на якія вы спадзяецеся.

Распавядаць гісторыі

Гісторыі выкарыстоўваюць, каб перадаваць каштоўнасці і матываваць людзей дзейнічаць калектыўна. Яны могуць быць пра вялікія сацыяльныя праблемы, пра тое, чаму іх трэба вырашаць, як іх трэба вырашыць і чаму менавіта гэтая група павінна гэта зрабіць. Так у сяброў з'яўляецца агульная мэта, і гэта спосаб матываваць іншых далучыцца да справы. Каб гэта зрабіць, спачатку трэба выразна сфармуляваць агульныя каштоўнасці так, каб заахвоціць іншых дзейнічаць разам з групай.

Ключ да матывацыі — разуменне таго, што каштоўнасці натхняюць на дзеянне праз эмоцыі. Гісторыі дазваляюць нам перадаваць нашы пачуцці да таго, што для нас важна. Пераканаўчыя гісторыі не абстрактныя і не інтэлектуальныя; яны пра людзей і рэальны досвед і здольныя кранаць іншых. Канчатковая мэта гісторый у арганізаванні — натхніць на дзеянне, таму арганізатары павінны навучыцца мабілізаваць эмоцыі, якія робяць гэта магчымым. Таму эфектыўныя арганізатары вучацца прыстасоўваць свае гісторыі да розных аўдыторый і мэтавых груп: яны пачынаюць з тых эмоцый, якія слухачы адчуваюць цяпер, а потым абуджаюць у іх мабілізуючыя эмоцыі, каб матываваць аўдыторыю да дзеяння.

МАТЫВАТАРЫ ДЗЕЯННЯ	→	СТРЫМЛІВАЛЬНІКІ ДЗЕЯННЯ
Тэрміновасць	→	Інерцыя
Гнеў	→	Апатыя
Надзея	→	Страх
Салідарнасць	→	Ізаляцыя
Адчуванне ўласнай сілы	→	Няўпэўненасць у сабе

LEADING CHANGE NETWORK

Структура добрай гісторыі, па сутнасці, складаецца з трох элементаў: сюжэту, героя і маралі. Гісторыя ажывае, калі герой сутыкаецца з выклікам, робіць выбар і адчувае яго наступствы. Апавядальнік захоплівае аўдыторыю, калі дамагаецца, каб слухачы атаясамлівалі сябе з героем гісторыі. Мэта — выклікаць суперажыванне герою, каб аўдыторыя, спадзяюся, заду-

малася пра ўласныя выклікі і выбары, адчула наступствы выбару героя і парадавалася ім, а не толькі зразумела іх розумам.

У межах сваёй мадэлі арганізавання Ганц стварыў схему публічнага наратыву, абапіраючыся на гісторыі, якімі карысталіся лідары розных сацыяльных рухаў, і на ўласныя высновы пра патрэбу распавядаць новыя публічныя гісторыі. «Праз публічны наратыў лідары сацыяльных рухаў — і іх удзельнікі — могуць перайсці да дзеяння, мабілізуючы крыніцы матывацыі, ствараючы новыя агульныя індывідуальныя і калектыўныя ідэнтычнасці і знаходзячы адвагу дзейнічаць».



LEADING CHANGE NETWORK

Схема публічнага наратыву складаецца з трох частак: «Гісторыя пра сябе» перадае каштоўнасці, якія паклікалі чалавека да лідарства; «Гісторыя пра нас» перадае каштоўнасці, агульныя для ўсіх, хто ўдзельнічае ў дзеянні; «Гісторыя пра цяпер» перадае тэрміновы агульны выклік, які патрабуе іх дзеяння ўжо цяпер.

Гаворка ідзе пра тое, каб сфармуляваць агульную гісторыю: чаму нас паклікалі весці за сабой, якое грамадства ці супольнасць мы спадзяемся змяніць, чаму мы аб'яднаныя і чаму мусім дзейнічаць цяпер. Ствараючы гісторыю, якая злучае «я», «мы» і «цяпер», арганізатары ствараюць у сваіх групах давер, салідарнасць і яснасць, неабходныя для дзеяння.

Будаваць адносіны

Арганізаванне пачынаецца з людзей і адносін, якія грунтуюцца на агульных каштоўнасцях і досведзе і на моцнай узаемнай зацікаўленасці. Абмен становіцца адносінамі толькі тады, калі кожны бок уключаецца і аддае свой *час* агульнай справе. Адносіны таксама патрабуюць пастаяннай увагі і клопату. Калі пра іх дбаць доўгі час, яны могуць падтрымліваць матывацыю ўдзельнікаў і стаць крыніцай бесперапыннага навучання для людзей і супольнасцяў, уцягнутых у працу.

Таму эфектыўнае арганізаванне залежыць ад таго, ці будуем мы свядома адносіны з людзьмі дзеля мэтанакіраваных дзеянняў. Сустрэча 1:1 (сам-насам) — практычны метад, з дапамогай якога лідары кампаніі ствараюць, развіваюць і падтрымліваюць такія адносіны. Ёсць тры тыпы сустрэч 1:1.

- **Прыцягненне:** сустрэчы ў самым пачатку адносін паміж вамі і новым патэнцыйным арганізатарам. Мэта — пакінуць асабістае ўражанне, знайсці агульны досвед і каштоўнасці і перадусім абудзіць зацікаўленасць, каб чалавек вырашыў далучыцца да кампаніі. Выкарыстоўвайце сваю асабістую гісторыю, каб выявіць і ацаніць зацікаўленасць і патэнцыял суразмоўцы. Шукайце агульны досвед і каштоўнасці, а потым зрабіце наступны крок — папрасіце чалавека ўзяць на сябе абавязацельства на падставе таго, пра што вы гаварылі. Улічвайце здольнасці, навыкі і кантакты чалавека, калі ацэньваеце, як лепш за ўсё ўключыць яго ў працу кампаніі.
- **Падтрымка:** гэтыя сустрэчы павінны праходзіць рэгулярна паміж вамі і вашымі арганізатарамі — напрыклад, раз на два тыдні. Гэта магчымасць пагаварыць на асабістым узроўні, расказаць пра апошнія дзеянні арганізатара і яго каманды і прапанаваць коўчынг. Коўчынг — аснова развіцця лідарства: мэта ў тым, каб людзі самі знаходзілі рашэнні для выклікаў, з якімі сутыкаюцца, і раслі разам са сваёй задачай.
- **Павышэнне:** гэтыя сустрэчы — для тых, хто гатовы зрабіць наступны крок і ўзяць на сябе больш адказнасці ў працы партыі. Тут важна пачаць умацоўваць упэўненасць суразмоўцы і паказаць, чаго ён ужо дасягнуў або якімі каштоўнымі ведамі валодае, а таксама тое, як выйграюць кампанія і партыя, калі чалавек возьме на сябе большую адказнасць як лідар. Калі ўсё ідзе паводле плана і чалавек згаджаецца, знайдзіце час, каб выразна акрэсліць абавязкі і чаканні, звязаныя з новай роляй.

ФАКТЫ

Парады, як прыцягваць людзей, актывізаваць іх і падтрымліваць іх уцягнутасць

Добрыя метады могуць павялічыць тое, як хутка новыя людзі далучаюцца да кампаніі, наколькі актыўна яны ўдзельнічаюць і як доўга застаюцца:

- Не апраўдвайцеся. Арганізацыя дзеля чагосьці важнага — гэта магчымасць, а не паслуга. Будзьце поўныя энтузіязму, калі просіце чалавека ўзяць на сябе абавязацельства.
- Заўсёды працягвайце кантакт: калі нехта прапануе ўключыцца больш, папрасіце яго кантакты

і дайце свае. Звяжыцеся як мага хутчэй, лепш за ўсё — на працягу 48 гадзін.

- Заўсёды дамаўляйцеся, калі і дзе сустрэнецеся ў наступны раз. Не адпускайце нікога з сустрэчы, не спытаўшы, калі ён прыйдзе зноў.
- Пацвярджайце дамоўленасць і пераканайцеся, што ўсе разумеюць: вы на іх разлічваеце.
- Улічвайце, што не ўсе прыйдуць. Зыходзьце з таго, што палова ўдзельнікаў не з'явіцца. Напрыклад, калі для ўдалага мерапрыемства вам патрэбныя чатыры чалавекі, плануйце на васьмярых.
- Прыдумвайце сэнсоўныя мерапрыемствы, у якіх цікава і весела ўдзельнічаць.

Калі вы просіце кагосьці ўзяць на сябе абавязацельства — напрыклад, удзельнічаць у мерапрыемстве ці ўзяць новую ролю, — важна зрабіць гэта эфектыўна. Маршал Ганц называе гэта «цвёрдай просьбай». Гэта пытанне, вынікам якога становіцца канкрэтнае абавязацельства зрабіць пэўнае дзеянне:

- Задавайце пытанні коратка, ясна і канкрэтна. «Ці можаш ты прыйсці на нашу сустрэчу каманды ў наступную сераду а 18:00 дадому да Анны?»
- Не прасіце ўзяць на сябе нешта агульнае і неканкрэтнае — майце на ўвазе пэўнае мерапрыемства ці ролю. Калі гэта мерапрыемства, назавіце дату, час і месца.
- Пакажыце, наколькі гэта важна: апішыце важную праблему і тое, як чалавек, якога вы просіце, можа стаць яе рашэннем.
- Непазбежна адказам часам будзе «не». Вы сустрэнеце тры тыпы «не»: «не цяпер», «не гэта» і «ніколі». Гэта дапаможа вам ацаніць, як далей уцягваць гэтага чалавека.

Калі мы арганізоўваем, ад нас залежыць, ці будуць мерапрыемствы гасціннымі і захапляльнымі — такімі, якія ўдзельнікі цэняць і на якія хочуць вярнуцца. Вось галоўныя прычыны, чаму людзі не вяртаюцца:

- Яны не лічаць, што гэта варта іх часу.
- Мерапрыемствы здаюцца неарганізаванымі, і людзі не адчуваюць ні ўвагі, ні падтрымкі.
- Ніхто не растлумачыў, чаму і як іх праца важная.
- Ім няёмка рабіць тое, пра што іх папрасілі, або яны адчуваюць, што іх заваліла задачамі і мэтамі.
- Атмасфера не здаецца гасціннай, або ніхто не заўважае іх унёску.
- Іх ніхто не папрасіў...

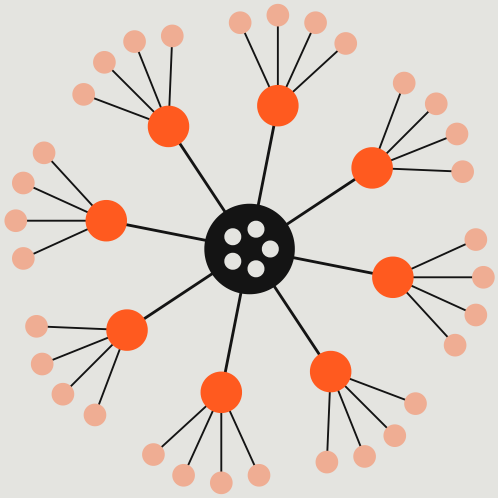
Будаванне каманд

Праца ў камандах — ключ да арганізавання паводле мадэлі «сняжынка». Яна дазваляе дасягнуць значна лепшых вынікаў, бо выкарыстоўвае ўсе рэсурсы, якія кожны ўдзельнік уносіць у агульную справу. Сябры каманды могуць таксама падтрымліваць адно аднаго і даваць практычныя парады, што адыгрывае вялікую ролю ў развіцці лідарства ў вашым арганізаванні. Праца ў камандах стварае і моцныя адносіны, якія палягчаюць і паглыбляюць гатоўнасць удзельнікаў дзейнічаць. Па сутнасці, праца ў камандах — аснова мадэлі «сняжынка» і аснова таго, як ствараць структуры, што размяркоўваюць адказнасць, развіваюць лідарства і здольныя расці. Моцныя адносіны ўнутры каманд і паміж імі — гэта клей, які трымае сняжынку разам.

Размеркаванае лідарства з цэнтральнай і мясцовымі кіраўнічымі камандамі: у мадэлі «сняжынка» рашэнні па магчымасці прымаюцца дэцэнтралізавана. Цэнтральная кіраўнічая каманда сочыць за тым, каб уся арганізацыя ў сняжынцы была цэласнай і рухалася ў адным кірунку да доўгатэрміновых мэтаў. Мясцовыя кіраўнічыя каманды забяспечваюць гнуткасць арганізацыі і эфектыўна дасягаюць кароткатэрміновых мэтаў. Кожны адказвае за тое, каб рабіць унёсак у стратэгію сваёй місіі і праясняць яе, за свае рэсурсы, за пастаяннае ўласнае навучанне, а таксама за пошук і развіццё новых лідараў. Цэнтральная кіраўнічая каманда распрацоўвае агульную стратэгію, а мясцовая кіраўнічая каманда правярае яе на практыцы. Мясцовыя каманды адаптуюць яе да мясцовых умоў і пастаянна даюць зваротную сувязь у сняжынку, каб удасканальваць агульную стратэгію.

Пасільная колькасць адносін: кожны павінен падтрымліваць пасільную колькасць адносін. Хоць кожны сябар, хутчэй за ўсё, узаемадзейнічае ў сваёй арганізатарскай працы са значна большай колькасцю людзей, важна, каб кожны падтрымліваў цесныя адносіны з тымі, хто ўваходзіць у яго ўласную каманду (рэгулярныя сустрэчы каманды і сустрэчы 1:1). Эмпірычнае правіла — дзесяць адносін для тых, хто заняты поўны час (40 гадзін на тыдзень), і пяць — для тых, хто працуе няпоўны час.

Узаемная адказнасць: звярніце ўвагу, што на схеме стрэлкі накіраваныя ў абодва бакі. Мадэль не працуе як іерархія, дзе начальнікі спускаюць задачы зверху ўніз і чакаюць вынікаў. Наадварот, каманды адказныя адна перад адной і падтрымліваюць адна адну. Нехта з цэнтральнай кіраўнічай каманды можа даць задачу мясцовай кіраўнічай камандзе, але і нехта з мясцовай кіраўнічай каманды можа зрабіць тое самае ў адносінах да цэнтральнай.



● Цэнтральная кіраўнічая каманда.
● Мясцовыя кіраўнічыя каманды.

LEADING CHANGE NETWORK

Выразна акрэсленыя ролі і абавязкі: кожны ў камандзе мае пэўную ролю з выразна акрэсленымі абавязкамі. Ролі могуць мяняцца ў залежнасці ад стратэгіі і тактыкі (напрыклад, у выбарчай кампаніі гэта могуць быць адказны за паквартырны абыход, адказны за тэлефонную кампанію, адказны за даныя і кантроль выканання, а таксама лідар каманды).

Здольнасць да экспанентнага росту: паколькі лідарства ў мадэлі «сняжынка» размеркаванае паміж мноствам маленькіх каманд і паколькі мадэль заснаваная на росце лідарства, яна здольная да экспанентнага росту. Каманда аб'ядноўвае пэўную колькасць людзей, а тыя, у сваю чаргу, ствараюць уласныя каманды, якія ствараюць новыя каманды, і гэтак далей. У выніку можа спатрэбіцца тры месяцы, каб вырасці з пяці да 25 чалавек, але за наступныя тры месяцы вы можаце вырасці да 125 чалавек, а яшчэ праз тры месяцы — да 625, і гэтак далей.



LEADING CHANGE NETWORK

ФАКТЫ

Тры рысы, агульныя для ўсіх эфектыўных каманд

Выразная агульная мэта: павінна быць зразумела, навошта каманда існуе. Чаго яна створана дасягнуць і з кім (з якой апорнай супольнасцю) яна будзе гэта рабіць. Яе мэта павінна быць не толькі зразумелай — яна павінна ўспрымацца як складаная і важная. Яна таксама павінна быць вымернай, каб можна было рэгулярна ацэньваць прагрэс.

Узаемазалежныя ролі: кожны сябар каманды павінен мець сваю адказнасць або ўласную справу, якая спрыяе дасягненню большых мэтаў. У эфектыўнай камандзе ніхто не працуе ізалявана: розныя ўспрыманні, досвед і меркаванні робяць свой унёсак у вынікі каманды.

Выразныя агульныя нормы: каманда павінна ясна вызначыць, як ёю кіруюць і як яна працуе. Як праводзіць сустрэчы і мерапрыемствы, як прымаць рашэнні і як людзі павінны ставіцца адно да аднаго?

Аднак шлях ад зацікаўленага прыхільніка да арганізатара складаецца з некалькіх крокаў. Ён праходзіць праз прыцягненне, праверку і прызначэнне прыхільніка на ролі, якія патрабуюць усё большай адданасці і ведаў. Каб расці і браць на сябе большую адказнасць у кіраўніцтве, вы павінны паказаць, што здольныя выконваць задачы кожнай новай пазіцыі. Справа арганізатара — знаходзіць і развіваць лідарства ў іншых. Гэты працэс можа ўключаць некалькі крокаў:

- **Прыхільнік:** чалавек, які нейкім чынам падтрымлівае кампанію — напрыклад, дадае сваё імя ў спісы ў сацыяльных сетках.
- **Патэнцыйны валанцёр:** прыхільнік рэгіструецца на сайце, каб актыўна ўдзельнічаць у кампаніі. Ар-

ганізатар на працягу 48 гадзін запрашае яго на валанцёрскае мерапрыемства.

- **Сябар каманды:** прыхільнік цяпер далучаецца да каманднага мерапрыемства (напрыклад, сустрэчы ці паквартырнага абыходу) і становіцца сябрам каманды. Арганізатар запісвае новага сябра каманды на наступнае мерапрыемства або прызначае сустрэчу 1:1 дзеля прыцягнення.
- **Патэнцыйны лідар:** сябар каманды пачынае браць на сябе больш выразную адказнасць. Арганізатар плануе сустрэчу 1:1 дзеля павышэння, каб прапанаваць сябру каманды ўзяць на сябе кіраўнічую ролю.
- **Арганізатар:** цяпер чалавек гатовы быць арганізатарам.

> «Развіццё лідарства патрабуе так арганізаваць працу ў арганізацыі, каб як мага больш людзей мелі магчымасць навучыцца кіраваць».
>
> — МАРШАЛ ГАНЦ

Каманды таксама не ўзнікаюць адразу дасканалымі і цалкам сфармаванымі. Яны праходзяць розныя фазы росту і развіцця:

Фаза 1 — Патэнцыял: некалькі зацікаўленых валанцёраў хочуць рабіць больш, і мэта — як мага хутчэй развіць гэтую патэнцыйную каманду і давесці яе да фазы 2. Каб гэтага дасягнуць, арганізатар будуе сувязі і прыцягвае людзей у супольнасці і праводзіць сустрэчы 1:1 з патэнцыйнымі сябрамі каманды.

Фаза 2 — Фарміраванне каманды: у каманды цяпер ёсць мясцовы лідар (напрыклад, арганізатар супольнасцяў), але няма іншых арганізатараў. На гэтай фазе лідар каманды павінен пачаць прыцягваць больш сяброў каманды і падымаць іх па лесвіцы ўцягнутасці і адказнасці, пакуль яны таксама не стануць арганізатарамі.

Фаза 3 — Каманда: у каманды ёсць адзін лідар і як мінімум яшчэ адзін арганізатар. Цяпер каманда афіцыйная, і яна павінна працягваць расці і развівацца, каб павялічваць свой патэнцыял. Чым больш людзей прыходзіць на мерапрыемствы і далучаецца да каманды, тым больш каманда расце, бо іх правяраюць, прыцягваюць і навучаюць. Выклік гэтай фазы — расці ўстойліва, гэта значыць не расці занадта хутка і не забываць пра сяброў існуючай каманды.

Фаза 4 — Развітая каманда: на гэтым этапе каманда эфектыўная і добра наладжаная. У ёй як мінімум чатыры асноўныя арганізатары, уключна з лідарам каманды. Калі каманда завершыць сваю працу па развіцці лідарства, з часам яна вырасце ў усё большую і яшчэ больш эфектыўную галіну сняжынкі.

Фаза 5 — Пераўтварэнне каманды: каманда вырасла да свайго поўнага патэнцыялу і цяпер можа дапамагаць іншым камандам. Цяперашнія сябры каманды, якія з'яўляюцца арганізатарамі, могуць ствараць новыя каманды ў іншых раёнах ці рэгіёнах. Каманду можна падзяліць на дзве: палова пачынае працаваць у новым раёне, каб стварыць там каманду і развіваць далей гэтую частку сняжынкі.

Распрацоўка стратэгіі

Каб распрацаваць свае стратэгіі і дзейнічаць на месцах, трэба задаць тры базавыя пытанні: хто нашы людзі? У чым праблема? Якая наша мэта?

Крок 1: Хто нашы людзі? Распрацоўваючы мясцовую стратэгію, спачатку трэба абапірацца на розныя групы. Першая — гэта ваша апорная супольнасць, а таксама лідары і прыхільнікі, якія ў ёй ёсць. Людзі з апорнай супольнасці — гэта тыя, у каго ёсць патрэба арганізавацца і хто сам дасць для гэтага лідараў. Задача арганізатара — ператварыць супольнасць людзей з агульнымі каштоўнасцямі ці інтарэсамі ў апорную супольнасць — людзей, якія ўзялі на сябе абавязацельства разам працаваць дзеля гэтых агульных каштоўнасцяў ці інтарэсаў. Як мы ўжо бачылі, гэта становіцца магчымым дзякуючы актывізацыі мясцовых лідараў, якія ёсць у раёне.

Тут таксама важна скласці ўяўленне пра тое, якія іншыя людзі і арганізацыі ёсць у раёне — тыя, чые інтарэсы спачатку не закранаюцца непасрэдна, але якія могуць быць зацікаўленыя ў тым, каб вас падтрымаць. Важна таксама ясна ўяўляць, якія іншыя ўдзельнікі ці канкурэнты працуюць у супольнасці і з якімі сапраўднымі праціўнікамі вы сутыкнецеся ў гэтай працы. З іншымі ўдзельнікамі ці канкурэнтамі мэта перадусім — шукаць супрацоўніцтва; што да праціўнікаў, варта падумаць, як яны адрэагуюць на ваша арганізаванне і як вы можаце адказаць, каб нейтралізаваць іх контрмеры. Часам праціўнікі выразна праяўляюць сябе толькі тады, калі кампанія ўжо пачалася і пачала даваць вынік.

Крок 2: У чым праблема? Як мы бачылі раней, гэта вызначаюць самі людзі ў раёне. Тут важна паглядзець на гісторыю праблемы, каб зразумець, што спрабавалі рабіць і што не атрымалася ў мінулым. Чаму праблему не вырашылі раней? Хто ці якія ўдзельнікі маюць рэсурсы, каб яе вырашыць? Чаму яны іх не выкарысталі? Ці ведаем мы насамрэч, як яе вырашыць, і нам проста не хапае неабходных рэсурсаў? Ці спачатку трэба высветліць, як можна вырашыць праблему?

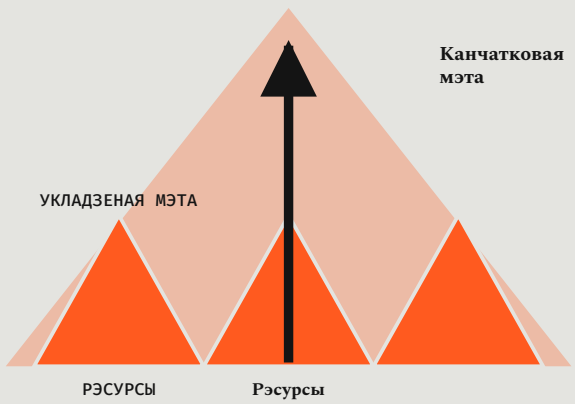
Каб вызначыць, як вырашыць праблему, вы потым распрацоўваеце «тэорыю змен». У арганізаванні супольнасцяў гэты аналіз грунтуецца на суадносінах сіл розных груп уплыву, і ў гэтым кантэксце ўлада — гэта

не тое, што вы маеце дзякуючы фармальнай пазіцыі ў арганізацыйнай іерархіі. Тут улада разумеецца як уплыў, які ўзнікае з суадносін паміж інтарэсамі і рэсурсамі. Мяркуецца, што свет такі, які ёсць, таму што некаторым людзям гэта выгадна. Мяркуецца таксама, што гэтыя людзі маюць больш улады і таму могуць захоўваць існуючы парадак. Таму аналіз засяроджваецца на тым, у каго ёсць улада, у каго яе няма і як набраць дастаткова сілы, каб змяніць цяперашнюю расстаноўку сіл. Калі вызначаюць стратэгічную мэту гэтай працы, задаюць пяць асноўных пытанняў:

1. Якіх змен мы дамагаемся?
2. У каго ёсць рэсурсы, каб дасягнуць гэтых змен?
3. Чаго яны хочуць?
4. Якія рэсурсы ёсць у нас, якія ім патрэбныя ці якіх яны хочуць?
5. Як мы маглі б арганізаваць гэтыя рэсурсы, каб атрымаць дастаткова сілы і дамагчыся таго, чаго хочам?

Крок 3: Якая наша мэта? Стратэгічная мэта — найважнейшы выбар пры распрацоўцы стратэгіі кампаніі. Каб пачаць выкарыстоўваць свае рэсурсы, трэба вырашыць, на чым засяродзіцца. Трэба спытаць сябе: да якой мэты мы можам пачаць рухацца — такой, якая, магчыма, не вырашыць усёй праблемы, але дазволіць нам добра прасунуцца да яе вырашэння?

У мадэлі «сняжынка» стратэгія ўкладзеная: канчатковай мэты кампаніі рэдка дасягаюць з першай спробы. Гэта паступовы працэс. Замест таго каб гнацца за вялікай канчатковай мэтай, лепш паставіць выразныя меншыя мэты на шляху да яе. Укладзеных мэтаў можна дасягаць з часам. Напрыклад, мясцовая кампанія за большую колькасць муніцыпальнага жылля можа пачаць з таго, каб спачатку дамагчыся абрання кандыдатаў, якія гэта падтрымліваюць, а потым ужо дамагацца рэальнага рашэння па гэтым пытанні ў муніцыпальным савеце.



LEADING CHANGE NETWORK

ФАКТЫ

Эфектыўная і стратэгічная мэта

1. Яна **вымерная**, у ідэале — у ліках з адзінкамі (напрыклад, людзі, галасы, гадзіны, грошы і г. д.).
2. **Засяроджвае рэсурсы** на адным стратэгічным выніку.
3. **Нарошчвае сілы** вашай апорнай супольнасці.
4. **Выкарыстоўвае кропку апоры:** моцны бок вашай апорнай супольнасці і слабы бок вашых праціўнікаў.
5. Засяроджваецца на **матывуючым пытанні**, якое бачнае і значнае для вашай апорнай супольнасці.
6. Яе можна **паўтарыць або пераняць**.

Тое, пра што варта падумаць, — хто нашы людзі? У чым наша праблема? І якая наша мэта? — ключавое для эфектыўнага арганізавання супольнасцяў. Калі вы разумееце, якую сілу вам трэба набраць, і маеце на ўвазе вымерную стратэгічную мэту, вы можаце распрацаваць сваю тэорыю змен, якая абагульняе стратэгію. Гэта інструмент, каб разумець і тлумачыць сваю стратэгію. Яна мае такі фармат:

- **Калі** мы зробім (ТАКТЫКА),
- **то** (СТРАТЭГІЧНАЯ МЭТА або ЗМЕНА),
- **Таму што** (ПРЫЧЫНА)

Яна павінна быць зразумелай і ў вялікім, і ў малым маштабе (напрыклад, у вялікім маштабе — на нацыянальным узроўні, у малым — на мясцовым узроўні ў выбарчых кампаніях). Адна кампанія можа ўтрымліваць шмат мясцовых тэорый змен, якія ўпісаныя ў шырэйшую кампанію.

Дзеянне

Гаворка пра тое, каб ператварыць стратэгію ў вымерныя, матывуючыя і эфектыўныя дзеянні. Тактыка найбольш эфектыўная, калі адпавядае такім крытэрыям:

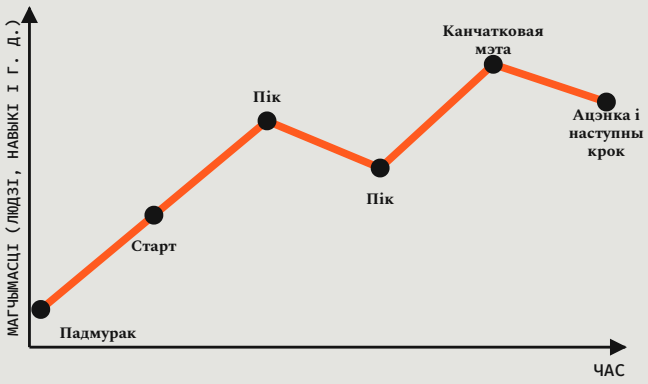
- **Стратэгічная:** яна прыводзіць да канкрэтнага, вымернага прагрэсу ў дасягненні мэтаў кампаніі.
- **Умацоўвае вашу арганізацыю:** яна прыцягвае і ўцягвае новых людзей; павялічвае здольнасць вашай супольнасці працаваць разам і дасягаць змен.
- **Развівае людзей:** яна развівае лідарства, навыкі і магчымасці ў вашай апорнай супольнасці.

Каб эфектыўна падштурхнуць людзей да дзеяння, вам патрэбная іх уцягнутасць. Таму, каб паспяхова ўцягваць іншых так, каб гэта павялічвала, а не вычэрпвала вашы рэсурсы, трэба свядома прадумваць дзеянні, якія правільна ўзмацняюць гэтую ўцягнутасць. Калі людзі ўжо вырашылі далучыцца, важна, каб яны атрымалі сэнсоўны досвед. Калі людзі не адчуваюць, што робяць нешта важнае, або калі яны не растуць і не вучацца, яны наўрад ці скажуць «так», калі вы ў наступны раз папросіце іх узяць на сябе абавязацельства. Ёсць тры рысы матывуючых дзеянняў, якія вядуць да большай уцягнутасці і вышэйшай якасці:

1. **Сэнсоўнасць:** удзельнікі лёгка разумеюць і бачаць, што дзеянне важнае і моцна ўплывае на дасягненне агульнай мэты.
2. **Самастойнасць:** людзі атрымліваюць адказнасць у адпаведнасці са сваімі навыкамі і здольнасцямі, каб дасягнуць пэўнага выніку.
3. **Зваротная сувязь і навучанне:** людзі ясна бачаць вынікі сваёй працы, могуць вымераць свой поспех і атрымліваюць коўчынг і падтрымку ад больш дасведчаных лідараў, каб працягваць вучыцца і расці.

Калі вы прадумваеце і дэлегуеце задачы, галоўнае — уцягваць людзей так, каб удзельнікі атрымлівалі менавіта такі досвед.

Графік кампаніі



LEADING CHANGE NETWORK

Рост і рытм арганізавання потым і становяцца самой кампаніяй. Кампаніі развіваюцца ў часе ў пэўным рытме: спачатку павольна закладваецца падмурак, потым паступова набіраецца разгон па меры таго, як вы дасягаеце розных этапаў і пікаў, і нарэшце ўсё дасягае кульмінацыі, калі кампанія выйграная або прайграная. Арганізоўваючы, зыходзяць з таго, што рэсурсаў значна менш, чым трэба для дасягнення канчатковай мэты кампаніі.

Здольнасць нарошчваць магчымасці — ключ да поспеху. Менавіта гэтае нарошчванне само па сабе і стварае разгон. Як снежны камяк: кожны поспех дадае рэсурсаў, і наступны поспех становіцца больш дасягальным. Таму, калі вы плануеце кампанію, важна вызначыць этапы, якія падтрымаюць такое назапашванне энергіі.

Больш пра мадэль «сняжынка» і яе пяць базавых лідарскіх практык можна прачытаць у публікацыі Маршала Ганца і Leading Change Network «Organizing: People, Power, Change» («Арганізаванне: людзі, сіла, змены»), даступнай у інтэрнэце. Гэтая публікацыя ўтрымлівае і практычныя практыкаванні, звязаныя з рознымі метадамі гэтай рабочай мадэлі.

ФАКТЫ

Арганізацыйная фармула

Арганізацыйная фармула кароткa апісвае кампанію і дае яснасць адносна вашых людзей, стратэгіі, тактыкі і графіка. Кожная каманда ў кампаніі павінна скласці ўласную, унікальную арганізацыйную фармулу:

Мы арганізоўваем (КАГО), каб (ЯКІ ВЫНІК), праз (ЯК) да (КАЛІ). Або, іншымі словамі: мы арганізоўваем (нашых людзей), каб (стратэгічная мэта), праз (тактыка) да (тэрмін).

Напрыклад, на нацыянальных выбарах арганізацыйная фармула цэнтральнай кіраўнічай каманды можа выглядаць так:

Мы арганізоўваем сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі і іншых прыхільнікаў, каб знайсці 1 мільён выбаршчыкаў, якія паабяцаюць галасаваць за сацыял-дэмакратаў, праз паквартырны абыход і тэлефонную агітацыю да 14 верасня 2022 года.

Падобна да гэтага арганізацыйная фармула мясцовай кіраўнічай каманды на мясцовых выбарах можа выглядаць так:

Мы арганізоўваем сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі і іншых прыхільнікаў у горадзе Бурленге, каб знайсці 15 000 выбаршчыкаў, якія паабяцаюць галасаваць за сацыял-дэмакратаў, праз паквартырны абыход і тэлефонную агітацыю да 14 верасня 2022 года.

Стварэнне мясцовай арганізацыі.

Арганізаванне супольнасцяў паводле мадэлі «сняжынка» — эфектыўны спосаб прыцягваць сяброў і замацавацца ў пэўным раёне. Калі некалькі асабліва актыўных сяброў партыі вырашаюць разам стварыць мя-

сцовую арганізацыю, яны спачатку ўзгадняюць гэты план з вышэйшым узроўнем арганізацыйнай структуры партыі, калі гэты ўзровень яшчэ не ўдзельнічае ў ініцыятыве. У розных партыях розныя правілы наконт таго, калі настае слушны час ствараць новую партыйную арганізацыю. Напрыклад, гэта можа залежаць ад таго, што ў раёне яшчэ няма мясцовай арганізацыі партыі, або ад таго, што колькасць сяброў у іншай мясцовай арганізацыі дасягнула ўнутрана ўстаноўленай мяжы і трэба ствараць новую мясцовую арганізацыю.

Наступны крок — склікаць усіх сяброў у раёне на спецыяльны сход, каб афіцыйна заснаваць новую мясцовую арганізацыю. На гэтым сходзе вырашаюць, як яна будзе называцца і на якой тэрыторыі будзе дзейнічаць. Сход таксама выбірае праўленне, якое будзе прадстаўляць сяброў, і вырашае, хто будзе правяраць дзейнасць арганізацыі і яе рахункі. Лепшы спосаб гарантаваць, што ўсе неабходныя рашэнні будуць прынятыя, — мець парадак дня, які ўключае ўсе гэтыя пункты. Падпісаны пратакол потым трэба адправіць у рэгіянальную арганізацыю партыі, каб яна зацвердзіла далучэнне новай мясцовай арганізацыі да партыі. У розных краінах розныя патрабаванні заканадаўства. У некаторых выпадках, напрыклад, можа спатрэбіцца зарэгістраваць арганізацыю ў горадзе ці мястэчку.

Больш пра тое, як праводзіцца ўстаноўчы сход, можна прачытаць у Модулі 1 «Стварэнне і структура партыі».

Задачы новага праўлення

Сябры дэлегуюць праўленню пэўныя паўнамоцтвы. Ёсць шэраг задач, якія было б непрактычна спрабаваць вырашаць на сходах сяброў. Асноўныя функцыі праўлення павінны быць выразна вызначаныя ў статуце партыі. Статут часта прадугледжвае, што выбіраюцца старшыня, сакратар і скарбнік. Акрамя таго, праўленне звычайна складаецца з пяці–дзесяці сяброў і некалькіх запасных сяброў. Пасля сходу, на якім выбралі праўленне, яму трэба пачаць працу з таго, каб хутка размеркаваць паміж сабой абавязкі. Гэта значыць вырашыць, хто што будзе рабіць на пасадах, якія не былі заняты падчас выбараў. Напрыклад, можа спатрэбіцца вырашыць, хто будзе адказным за навучанне або хто будзе адказным за працу з сябрамі.

Найважнейшае, пра што варта памятаць, калі новае праўленне ўступае ў свае абавязкі, — праўленне — гэта каманда. Вы робіце гэта разам, належыце да адной партыі, і ўсіх вас рухае імкненне зрабіць усё як мага лепш на падставе мандата, які вы атрымалі ад сяброў. Таму можа быць карысна пачаць працу праўлення з таго, каб як след пазнаёміцца адно з адным.

Адна з галоўных агульных задач праўлення — забяспечваць палітычнае кіраўніцтва партыйнай арганізацыяй, якую яно ўзначальвае. Праўленне павінна сачыць за палітычнымі падзеямі ў краіне, рэгіёне і муніцыпалітэце, а таксама за тэндэнцыямі ў палітычнай дыскусіі ў іншых частках партыі. Гэта дазваляе праўленню рэгулярна абмяркоўваць і фармуляваць стратэгію для свайго ўзроўню партыйнай арганізацыі, а таксама яе прыярытэты і дзейнасць увогуле, і ўцягваць сяброў у гэтыя дыскусіі і рашэнні. Місія праўлення — кіраваць практычнай працай, і вось некаторыя яго задачы на працягу года:

- Выконваць прынятыя рашэнні
- Самастойна прымаць рашэнні па пытаннях, якія ўзнікаюць
- Інфармаваць сяброў
- Рыхтаваць сходы сяброў
- Публічна прадстаўляць арганізацыю
- Распараджацца маёмасцю партыі

Адна з галоўных задач праўлення — таксама заўсёды дбаць пра тое, каб партыйная арганізацыя была як мага больш дзеяздольнай і моцнай. Сюды ўваходзіць здольнасць арганізацыі прыцягваць, арганізоўваць і ўцягваць сваіх сяброў, данасіць свае пасланні праз камунікацыйныя каналы да шырокай грамадскасці і ў кампаніях, збіраць сродкі і эфектыўна распрацоўваць палітыку. Праўленне таксама нясе асаблівую адказнасць за тое, каб пастаянныя мясцовыя працэсы прыцягнення і адукацыйная дзейнасць партыйнай арганізацыі добра працавалі, — так, каб было шмат кампетэнтных сяброў, якія могуць удзельнічаць у дзейнасці партыі і ў будучыні займаць выбарныя пасады — у партыі і ад партыі ў выбарных органах. Больш пра працу праўлення можна прачытаць у Модулі 2 «Выбары і прыняцце рашэнняў».

З чаго пачаць

Далей праўленне адыгрывае ключавую ролю ў працы з сябрамі, каб мясцовая дзейнасць пачалася і добра працавала. Пасля заснавання і далучэння да партыі мясцовая арганізацыя бярэ на сябе важную ролю рухаючай сілы палітыкі і дзейнасці партыі на мясцовым узроўні праз:

- **Распрацоўку палітыкі** — распрацоўку палітыкі на мясцовым узроўні і ўнёсак у распрацоўку рэгіянальнай і нацыянальнай палітыкі.
- **Фарміраванне грамадскай думкі** — прасоўванне палітыкі і ідэй партыі на мясцовым узроўні праз актыўную агітацыю і кампаніі.
- **Удзел у выбарах** — вылучэнне на выбарах сяброў, якія прадстаўляюць партыю ў мясцовых выбарных

органах.

- **Правядзенне выбарчых кампаній** — камунікацыю з выбаршчыкамі і актыўную выбарчую працу на мясцовым узроўні з асаблівай адказнасцю за ўцягванне сяброў у выбарчую працу партыі.

Мясцовая арганізацыя — гэта аснова партыі, якая арганізоўвае сяброў партыі ў іх працы на практычным узроўні. Гэта значыць рэгулярна даваць магчымасці актыўна ўдзельнічаць у працэсах прыняцця рашэнняў і ў дзейнасці партыі на працягу года. Да дзейнасці належаць рэгулярныя сходы сяброў, навучанне, мерапрыемствы для шырокай публікі, а таксама больш нефармальныя сустрэчы проста дзеля задавальнення. Як і ў любой арганізацыі, менавіта адносіны ў групе трымаюць яе разам і палягчаюць сумесную працу.



Зіма (снежань, студзень, люты)
Вясна (сакавік, красавік, травень)
Лета (чэрвень, ліпень, жнівень)
Восень (верасень, кастрычнік, лістапад)

Мэта — стварыць моцную, уключальную, дэмакратычную каманду для сяброў і сіламі сяброў, з высокай каштоўнасцю сяброўства. Акрамя таго, на працягу года трэба зрабіць больш фармальныя крокі, такія як гадавы сход, складанне спісаў кандыдатаў і падача прапаноў на канферэнцыю акругі ці з'езд партыі. Таму добра планаваць мерапрыемствы загадзя і ясна прадстаўляць іх сябрам — напрыклад, з дапамогай гадавога кола, якое дае просты агляд года арганізацыі.

Да задач мясцовай арганізацыі належыць таксама мэтанакіраваная праца па ўмацаванні партыйнай арганізацыі ў сваім раёне. Гэта перадусім:

- **Развіццё сяброўскай базы** — прыцягненне сяброў, увядзенне новых сяброў у справы і клопат пра сяброў.
- **Развіццё магчымасцяў і навыкаў** — адукацыйная дзейнасць для развіцця сяброў і выбраных прадстаўнікоў.

Менавіта гэтыя сферы мы разгледзім у наступных частках.

Нарэшце, як мы ўжо казалі, палітыка, кампаніі і арганізацыя — усё гэта важныя элементы паспяховага арганізавання, якія ўзаемадзейнічаюць паміж сабой. Часам партыі ўспрымаюць распрацоўку палітыкі, развіццё сяброўскай базы і агітацыю як асобныя рэчы. Гэта няправільны погляд: яны цесна звязаныя паміж сабой, і на нізавым узроўні яны павінны быць асабліва цесна звязаныя, каб мясцовае арганізаванне зрушылася з месца і было эфектыўным. Таму на пачатку важна, каб новая партыйная арганізацыя сфармулявала выразны палітычны парадак дня і паставіла амбіцыйныя палітычныя і арганізацыйныя мэты. І правяла актыўную кампанію, каб замацавацца і расці далей. Праз сацыяльныя сеткі, мерапрыемствы і агітацыйныя абыходы — каб быць заўважнымі і будаваць адносіны. Карацей кажучы, важна выходзіць да людзей і быць бачнымі. Выяўляць праблемы разам са сваімі супольнасцямі і будаваць пераможныя кампаніі па пытаннях, ключавых для мясцовых жыхароў. У рэшце рэшт, хлеб і соль палітычнага арганізавання такія: выберы пытанне і нешта змяні.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму арганізаванне людзей і іх уцягнутасці больш важнае для адных тыпаў палітычных партый, чым для іншых?
- Якія практычныя перавагі мае партыя, што прыцягвае шмат сяброў і ўмее падтрымліваць і матываваць іх актыўна ўдзельнічаць у палітыцы?
- Якую ролю ў дзейнасці і сіле партый адыгрываюць іх мясцовае арганізаванне і прысутнасць? Што адбываецца з партыяй, у якой няма моцных мясцовых каранёў?
- Якая мясцовая прысутнасць нашай уласнай партыі? Дзе і ў якіх групах нам трэба расці?
- Чым адрозніваюцца сённяшнія метады замацавання на мясцовым узроўні ад таго, як гэта рабілі ў мінулым? Якія новыя магчымасці і выклікі ёсць?
- Як вы арганізоўваеце людзей — калі коратка, у некалькіх сказах? Якія самыя базавыя крокі?

- Чаму палітыка, агітацыя і арганізаванне заўсёды павінны ісці поруч з арганізатарскімі намаганнямі партыі?
- Якую ролю ў арганізаванні адыгрываюць лідарства і адносіны? Чаму?
- Што такое арганізаванне супольнасцяў? Якія перавагі такога падыходу, калі вы хочаце расці і замацавацца на мясцовым узроўні?
- Якое першае пытанне задае сабе арганізатар супольнасцяў? Чаму?
- Арганізаванне супольнасцяў і яго палявыя кампаніі патрабуюць добрай арганізацыі. Як гэтаму спрыяе мадэль «сняжынка»?
- Ключавы аспект гэтай мадэлі — праца ў камандзе. Чаму яна такая эфектыўная?
- Якую ролю ў арганізаванні адыгрываюць гісторыі і якой бывае добрая агульная гісторыя?
- Якая роля развіцця лідарства і будавання адносін у мадэлі «сняжынка»? Якія інструменты ёсць для сістэмнай працы?
- Якія крокі важныя, калі распрацоўваеш стратэгію дзеянняў на мясцовым узроўні? Як сфармуляваць стратэгію змен?
- Што трэба ўлічваць, ставячы стратэгічныя мэты? Якія перавагі дае выкарыстанне ўкладзеных мэтаў у арганізатарскай працы ўвогуле?
- Як лепш за ўсё ператварыць стратэгію ў матывуючыя і эфектыўныя дзеянні? Якія прыкметы эфектыўнай тактыкі?
- Стварэнне мясцовых каманд кампаніі, якія прыцягваюць актывістаў, можа стаць і зародкам мясцовых арганізацый партыі. Якія ў такім выпадку фармальныя працэдуры стварэння новай мясцовай арганізацыі?
- Як лепш за ўсё пачаць? Якая роля новага праўлення?
- Чаму новай мясцовай арганізацыі важна выходзіць да супольнасці і быць бачнай? Як лепш за ўсё гэта рабіць?

3 Развіццё і кіраванне сяброўскай базай — прыцягнуць, прыняць і актывізаваць

Як мы ўжо бачылі, мясцовае арганізаванне і мясцовая партыйная арганізацыя — у цэнтры дзейнасці і развіцця партыі, бо менавіта яна арганізуе сяброў у штодзённай партыйнай працы. Сябры — аснова партыі, але і яе найважнейшы рэсурс. Паспяховыя і моцныя партыі ўмеюць увесь час уцягваць новых людзей у сваю палітычную місію, каб расці ў арганізацыйнай сіле.

ПРЫЦЯГНУЦЬ 221

ПРЫНЯЦЬ 225

АКТЫВІЗАВАЦЬ 226

РАЗВІЦЦЁ СЯБРОЎСКАЙ БАЗЫ І КЛОПАТ ПРА СЯБРОЎ НА НАЦЫЯНАЛЬНЫМ УЗРОЎНІ 228

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 229



ДОМ МЯСЦОВАГА РАБОЧАГА ТАВАРЫСТВА ПАД ВАЛКЕАКОСКІ (ФІНЛЯНДЫЯ), ПЕРАД ІМ — СЯБРЫ ТАВАРЫСТВА, 1900–1910-Я

Але гэтая місія не выкананая толькі таму, што вам удалося прыцягнуць шмат новых сяброў. Не менш важна, каб гэтых новых сяброў добра прынялі, уключылі ў працу і актывізавалі ў мясцовай арганізацыі. Калі сябры яшчэ і зацікаўленыя і актыўныя, палітыка партыі, яе камунікацыя і арганізацыя стануць яшчэ мацнейшымі.

Новаму сябру павінна быць лёгка ўключыцца ў працу, а тым, хто ўжо ў партыі, павінна быць карысна і цікава ў ёй заставацца. Каб гэта стала магчымым, павінны працаваць і штодзённая дзейнасць партыі, і фармальныя працэдуры прыняцця рашэнняў, і ўнутраная партыйная культура. Парогі для ўступлення ў партыю, удзелу ў яе працы і ўплыву на яе палітыку, а таксама для таго, каб узяць на сябе задачы і ролі, павінны быць як мага ніжэйшыя. Усё гэта складае сутнасць сэнсоўнага сяброўства і надае сяброўству выразную каштоўнасць для тых, хто хоча ўключыцца ў палітыку.

Іншымі словамі, у партыі ёсць шмат прычын распрацоўваць дзейсныя стратэгіі і метады, каб прыцягваць шмат новых сяброў, а таксама каб прымаць і актывізаваць іх. Гэтую задачу можна параўнаць з ланцугом з трох звёнаў, якім прысвечаныя наступныя часткі гэтага раздзела:

1. **Прыцягнуць**
2. **Прыняць**
3. **Актывізаваць**

ФАКТЫ

Правіла 3,5 працэнта — калі народныя рухі забяспечваюць карэнныя палітычныя змены

Даследаванні *Эрыкі Чэнавет*, прафесара публічнай палітыкі ў Школе Кенэдзі Гарвардскага ўніверсітэта, параўноўваюць сотні палітычных рухаў за апошнія сто гадоў і паказваюць, што рухі, якія карыстаюцца ненасільнымі сродкамі, маюць удвая больш шанцаў дасягнуць сваіх мэтаў, чым гвалтоўныя. Тыя ж даследаванні паказваюць, што для карэнных палітычных змен у палітычным руху павінна актыўна ўдзельнічаць каля 3,5 працэнта насельніцтва. Такім чынам, колькасць актыўных удзельнікаў палітычнага руху сапраўды мае вялікае значэнне.

Прыцягнуць.

Першае звяно ланцуга — прыцягненне. Агульная стратэгія і добра распрацаваныя метады прыцягнення новых сяброў — аснова для партыі, якая хоча расці.

Прыцягненне не павінна быць цяжкім, але ёсць некалькі рэчаў, пра якія варта падумаць, каб палегчыць яго і працаваць мэтанакіравана.

Зрабіце прыцягненне прыярытэтам і стварыце культуру прыцягнення

Спачатку трэба зрабіць прыцягненне выразным прыярытэтам. Яно павінна стаяць высока ў парадку дня і пранікаць ва ўсе ўзроўні партыі — ад сяброў мясцовай арганізацыі аж да праўлення партыі. Пра гэта трэба ўвесь час гаварыць унутры партыі: кожнаму сябру павінна быць ясна, што прыцягненне высока цэніцца і з'яўляецца асновай палітычнай працы партыі. На рэгулярных пасяджэннях праўлення партыі і сходах сяброў у парадку дня павінен быць пастаянны пункт пра тое, як ідзе праца партыйнай арганізацыі па прыцягненні і арганізаванні, а ў праўленні партыі павінны быць спецыяльна прызначаныя людзі, адказныя за развіццё сяброўскай базы.

Паспяховыя кампаніі па прыцягненні і сябры, якія вызначыліся ў гэтай працы, таксама павінны атрымліваць прызнанне, а іх варта ставіць у прыклад, каб натхняць іншых сяброў. Унутраная партыйная культура павінна выразна паказваць, што прыцягненне цэніцца, бо яно дапамагае партыі расці і мацнець. Кіраўнікі партыі на ўсіх узроўнях павінны рэгулярна падкрэсліваць, што прыцягненне — натуральная і цэнтральная частка кожнага адкрытага мерапрыемства ці акцыі партыі. Калі яны і сябры партыі праводзяць такія мерапрыемствы ці акцыі, яны заўсёды павінны імкнуцца прыцягнуць у партыю і новых сяброў.

Стаўце выразныя мэты і рабіце стратэгічны выбар

Акрамя таго, і праўленне партыі, і партыйныя акругі, і мясцовыя арганізацыі павінны ставіць перад сваёй працай выразныя мэты. Яны павінны быць вымернымі і зразумелымі ўсім сябрам. Напрыклад, мэта можа быць такая: праўленне партыі хоча, каб агульная колькасць сяброў за год павялічылася на 10 000. Гэтую нацыянальную мэту потым размяркоўваюць паміж усімі ніжэйшымі партыйнымі арганізацыямі прапарцыйна іх цяперашняй колькасці сяброў. Напрыклад, гэта можа азначаць, што мясцовая арганізацыя павінна за год прыцягнуць не менш за 40 новых сяброў. Агульныя і выразныя мэты ствараюць яснасць і матывацыю ва ўсёй арганізацыі.

Тут можа дапамагчы стратэгія, якія групы выбраць мэтавымі, з адпаведнай адаптацыяй камунікацыі і дзейнасці. Гэта могуць быць групы, якія, на вашу думку, асабліва адкрытыя да сяброўства, або раёны і групы, дзе, як вы разумееце, вам трэба вырасці. Партыя становіцца мацнейшай, а яе палітыка —

больш легітымнай, калі склад яе сяброў адлюстроўвае грамадства ў цэлым. Асабліва гэта датычыць шырокай партыі народнага руху для звычайных людзей. Таму, прыцягваючы новых сяброў, мясцовая арганізацыя павінна ўлічваць і гэта. Пачніце з таго, што паглядзіце на склад вашых сяброў: якія ў яго слабыя месцы? Напрыклад, ці не занадта шмат сярод вас мужчын, пажылых людзей ці людзей з вышэйшай адукацыяй? Як дацягнуцца да іншых груп — жанчын, моладзі, сем'яў з дзецьмі?

Калі ў партыі ёсць рэсурсы, яна можа праводзіць і апытанні грамадскай думкі, каб лепш разумець розныя групы, вызначаць іх і адаптаваць да іх сваю камунікацыю і пасланні. Галоўнае — мець прадуманую і простую стратэгію таго, як разам найлепш дасягнуць мэтаў развіцця сяброўскай базы. Больш пра працу з мэтавымі групамі і стратэгічную камунікацыю чытайце ў Модулі 4 «Выхад да людзей і пабудова сувязяў».

Камунікуйце актыўна і паслядоўна

Важна быць адкрытымі і актыўна камунікаваць, зыходзячы са стратэгій і мэтаў партыі. Гаворка ідзе пра тое, каб быць бачнымі і праводзіць спецыяльныя кампаніі па прыцягненні, але таксама пра тое, каб прыцягненне было натуральнай часткай усіх партыйных кампаній, камунікацыі і дзейнасці. Прыцягненне павінна быць звязанае з усім, што партыя робіць у кантактах з іншымі і ў сваёй палітычнай працы. У рэшце рэшт людзей падштурхоўваюць уступіць у партыю яе каштоўнасці і гатоўнасць працаваць разам з іншымі, каб дамагацца змен. Палітыка партыі, яе камунікацыя і прыцягненне сяброў заўсёды павінны ісці поруч.

Прапанаваць уступіць у партыю павінна стаць рэфлексам кожны раз, калі партыя праводзіць мерапрыемствы або калі сябры партыі сустракаюць людзей, якія, на іх думку, падзяляюць каштоўнасці партыі. Гэта могуць быць і штодзённыя сітуацыі: абедзенны перапынак з калегамі ці трэніроўка ў спартзале з сябрам. Сітуацыі без стрэсу, дзе ўжо ёсць даверлівыя адносіны. Нават калі ёсць канкрэтныя стратэгіі, патрэбны і шырокі падыход: задаваць канкрэтнае і прамое пытанне «А ты не хочаш уступіць у нашу партыю?» як мага часцей і ў як мага большай колькасці сітуацый.

Выкарыстоўвайце на мясцовым узроўні розныя віды дзейнасці

Прыцягненне не павінна быць нудным. Наадварот, мерапрыемствы можна задумаць так, каб сябры чакалі іх з нецярпеннем. Яны могуць быць магчымасцю пабыць разам з таварышамі па партыі, працуючы дзеля агульнай мэты, пазнаёміцца з новымі людзьмі і пры гэтым чаму-небудзь навучыцца ці проста весела правесці час. Вось некалькі прыкладаў такіх мерапрыемстваў:

- **Паквартырны абыход:** Прайдзіцеся па жылым раёне ўдваіх. Стукайце ў дзверы і прасіце ў жыхароў кароткай размовы. Пасля кароткіх размоў пра палітыку, у якіх вы выслухалі, якія пытанні чалавек лічыць важнымі, і расказалі пра пазіцыі партыі па гэтых пытаннях, можна спытаць, ці не хочуць людзі ўступіць у партыю. Калі яны не гатовыя адразу, папрасіце адрас электроннай пошты ці нумар тэлефона і праз некалькі дзён звяжыцеся з імі зноў.
- **Адкрытыя сходы:** Збярыцеся на сход у вашым раёне. Хай адзін з прадстаўнікоў партыі выступіць на канкрэтную тэму, важную для многіх людзей у раёне. Адкрыйце дыскусію, заўважце, хто з удзельнікаў найбольш актыўна ўключаецца ў абмеркаванне, і пасля сходу прапануйце сяброўства перш за ўсё ім.
- **Збор подпісаў:** Знайдзіце вострую праблему, якая хвалюе многіх людзей на месцы. Гэта можа быць школа, якую збіраюцца закрыць, ці вуліца без асвятлення. Выйдзіце ў раён і збярыце подпісы за вырашэнне праблемы, а заадно скарыстайцеся магчымасцю спытаць пра сяброўства ў партыі.
- **Наведвайце культурныя ці спартыўныя падзеі:** Будзьце на музычных фестывалях, кірмашах і спартыўных спаборніцтвах. Гэта месцы, дзе адначасова збіраецца шмат людзей. Яны прыйшлі туды адпачыць, таму не спяшаюцца і нікуды не бягуць. Гэта можа стаць выдатнай магчымасцю для мноства добрых размоў з людзьмі.
- **Прафсаюзны сход на працоўным месцы:** Арганізуйце сустрэчу з мясцовым прафсаюзам, каб абмеркаваць канкрэтную праблему на працоўным месцы. Скарыстайцеся магчымасцю прыцягнуць у партыю калег, якія прыйдуць на сустрэчу.
- **Вячэрнія сустрэчы:** Арганізуйце вечарыну, на якую ўсе сябры запрашаюць знаёмага, які яшчэ не ў партыі. Хай будуць музыка, закускі і напоі; гаварыце пра палітыку і прыемна праводзьце вечар.
- **Лекцыя або паказ фільма:** Арганізуйце лекцыю эксперта ці паказ актуальнага фільма пра вострую праблему. Анансуйце мерапрыемства ў сацыяльных сетках і плакатамі ў раёне. Скарыстайцеся магчымасцю абмеркаваць тэму і расказаць гледачам пра пазіцыю партыі.
- **Шпацыр з палітыкам:** Запрасіце жыхароў вашага раёна на шпацыр з мясцовым палітыкам, падчас

якога ён ці яна можа расказаць пра свой погляд на тое, што ў іх раёне трэба палепшыць.

- **Барбекю ў парку:** Арганізуйце барбекю цёплым летнім вечарам у мясцовым парку. Пачастуйце хотдогамі і напоямі і нязмушана пагаварыце пра палітыку з тымі, хто прыйдзе.
- **Прыцягненне па тэлефоне з дому:** Збярыцеся дома ў кагосьці з сяброў і тэлефануйце людзям, каб прапанаваць ім уступіць у партыю. Калі ўсім са спіса патэлефанавалі, можна разам павячэраць.
- **Анлайн-актыўнасць:** Удзельнічайце ў дыскусіях у розных групах або праводзьце сесіі пытанняў і адказаў у фармаце відэатрансляцый з вядучымі прадстаўнікамі партыі, дзе людзі могуць задаць свае пытанні. Таксама адказвайце на ўсе лайкі і станоўчыя каментары ў акаўнтах партыі ў сацыяльных сетках.

ФАКТЫ

Як весці размову пра ўступленне

Ключавое ў прыцягненні — умець праявіць спачуванне і зразумець чалавека, якога вы спрабуеце прыцягнуць. Чым лепш вы разумееце жыццёвую сітуацыю чалавека, тым лягчэй будзе вызначыць сацыяльныя праблемы, якія яго ці яе непакояць, і расказаць пра палітыку партыі, якая можа іх вырашыць. Важна, каб і размова, і мова цела былі адкрытымі, уключальнымі.

Пытанні накшталт «***Якія пытанні для вас асабліва важныя?***» або «***Вы лічыце гэта праблемай?***» могуць вельмі дапамагчы, бо дазваляюць прыстасаваць размову да таго, што важна для чалавека.

Адкрытая мова цела азначае, што вы шукаеце глядзельнага кантакту з чалавекам і сочыце, каб паміж вамі не было ніякіх прадметаў. ***Напрыклад, калі вы стаіце ля інфармацыйнага стала, лепш стаць перад сталом, чым трымаць стол паміж сабой і суразмоўцам.*** Інакш узнікае фізічны бар'ер, які можа перашкодзіць адкрытай размове.

Калі вы слухаеце чалавека і спрабуеце зразумець яго жыццёвую сітуацыю, вам будзе лягчэй выбраць, пра пазіцыю партыі па якім канкрэтным пытанні загаварыць. Калі, напрыклад, чалавек беспрацоўны, дарэчы расказаць пра ініцыятывы партыі па стварэнні працоўных месцаў. Калі гэта малады чалавек, які кажа, што хоча з'ехаць ад бацькоў, магчыма, варта расказаць пра жыллёвую палітыку партыі. Гэтак жа важна заўсёды выслухаць і паважаць «не». Калі чалавек ясна дае зразумець, што не хоча ўступаць у партыю, проста прыміце гэта. Тое самае, калі каштоўнасці чалавека далёкія ад каштоўнасцяў партыі. Лепш падзякаваць за размову і засяродзіцца на наступным чалавеку.

Таксама важна быць адкрытымі да людзей, якія цікавяцца сяброўствам з іншых прычын. Адны могуць горача перажываць за пэўнае пытанне і хацець нешта ў ім змяніць, а іншых можа больш цікавіць сацыяльны бок сяброўства ў партыі. Адзінокі пенсіянер ці пенсіянерка могуць убачыць у гэтым магчымасць больш мець зносін з людзьмі. Таму важна, акрамя палітыкі партыі, расказваць людзям і пра мерапрыемствы і рэгулярную дзейнасць.

Вось некалькі простых крокаў, вакол якіх можна пабудаваць размову пра ўступленне:

1. **Слухайце** — задавайце пытанні і праяўляйце цікавасць
2. **Прызнавайце** — засяроджвайцеся на тым, што вас яднае
3. **Умацоўвайце** — стварайце адчуванне прыналежнасці і яснасці
4. **Прапануйце ўступіць** — задайце выразнае пытанне пра сяброўства

Працуйце з кантактамі партыі стратэгічна

Сёння ёсць вялікія магчымасці ўсталёўваць сувязі з людзьмі і прыцягваць новых сяброў праз сацыяльныя сеткі. Усе анлайн-кампаніі, як і ўся камунікацыйная дзейнасць партыі, у рэшце рэшт маюць на мэце ўсталяваць кантакт з людзьмі, уплываць на іх і будаваць з імі адносіны — каб гэтыя адносіны перараслі ў рэальнае супрацоўніцтва і тым самым дапамаглі ўмацаваць партыю. Напрыклад, заахвочваць людзей абмяркоўваць палітыку партыі ў інтэрнэце, удзельнічаць у анлайн-кампаніях і дзяліцца допісамі партыі ў сацыяльных сетках. Але анлайн-кампаніі павінны таксама мабілізаваць гэтыя анлайн-кантакты на афлайн-дзеянні: удзел у мясцовых кампаніях, прыход на сход і, у рэшце рэшт, уступленне ў партыю.

Распаўсюджаны спосаб каардынаваць і актывізаваць людзей, каб яны пачалі ўключацца, — збіраць групы ў сацыяльных сетках ці праз электронную пошту і падтрымліваць з імі кантакт: так партыя можа распаўсюджваць адрасную інфармацыю праз рассылкі і запрашаць зацікаўленых прыхільнікаў на розныя мерапрыемствы. Таму важна ўвесь час збіраць адрасы электроннай пошты — і анлайн, і афлайн, — каб дацягвацца да новых прыхільнікаў і патэнцыйных сяброў і ўцягваць іх. Гэта можна рабіць пастаянна:

- накіроўваючы наведвальнікаў на лэндынгі розных кампаній або формы на сайце партыі, дзе яны падпісваюцца, каб атрымліваць больш інфармацыі ці выканаць нейкае дзеянне;
- збіраючы адрасы электроннай пошты ў людзей, з якімі вы кантактуеце падчас агітацыйных абы-

ходаў і на мерапрыемствах.

Калі працаваць з гэтым сістэмна, можна даволі хутка стварыць спісы рассылкі, каб адаптаваць камунікацыю і працаваць з рознымі ключавымі групамі, якія вы хочаце ўцягнуць і прыцягнуць у партыю.



ПРАЎЛЕННЕ ГАЗЕТЫ «TYÖMIES», ХЕЛЬСІНКІ, 1915

Лесвіца ўцягнутасці:

8 Уступіць у партыю
7 Валанцёрства ў палявой кампаніі
6 Прыйсці на мерапрыемства
5 Ахвяраваць грошы
4 Лічбавая агітацыя
3 Падпісацца — на групу ці рассылку
2 Падзяліцца допісам
1 Пракаментаваць ці лайкнуць

← АНЛАЙН АФЛАЙН →

Лесвіца ўцягнутасці

Уцягнутасць можа быць вельмі рознай. Тое, што мы называем лесвіцай уцягнутасці, паказвае некаторыя яе асноўныя ўзроўні.

Сэнс выкарыстання лесвіцы як сімвала ўцягнутасці ў тым, што людзі рэдка адразу ступаюць на адну з верхніх прыступак або адразу становяцца актыўнымі сябрамі. Большасць пачынае з меншага абавязацельства. Пры правільнай камунікацыі і магчымасцях уключыцца партыя можа дапамагчы людзям падняцца на адну ці некалькі прыступак. Гаворка пра тое, каб на кожнай прыступцы прапаноўваць людзям магчымасць зрабіць яшчэ адзін крок і ўключыцца крыху больш. Не ўсе гэта зробяць. Але калі людзі не ўбачаць выразнай магчымасці або не атрымаюць станоўчага запрашэння, вялікая рызыка, што яны так і застануцца на першай прыступцы. Таму асноўнае правіла такое: заўсёды прасіце людзей зрабіць крыху больш. Пакажыце, чаму гэта вельмі важна для аднаго з пытанняў, якімі займаецца партыя. Інфармацыя павінна быць адрасаваная ім проста і канкрэтна, і ў кожнага мерапрыемства павінны быць дакладны час і месца. Павінна быць ясна, як адгукнуцца на прапанову.

CRM — больш чым база кантактаў

Просты спосаб каардынаваць і звязваць кантакты партыі ў інтэрнэце і па-за ім — і сістэмна, крок за крокам павышаць уцягнутасць прыхільнікаў і людзей, якія цікавяцца партыяй, каб яны ўрэшце сталі сябрамі, — выкарыстоўваць простую CRM-сістэму. CRM — паняцце са свету бізнесу, якое азначае базу даных для кіравання адносінамі з кліентамі (Customer Relationship Management). У палітычных партыях замест гэтага звычайна гавораць пра кіраванне адносінамі з прыхільнікамі (Constituent Relationship Management). CRM дапамагае партыі адміністраваць, арганізоўваць і весці яе адносіны з людзьмі па-за партыяй. CRM — гэта не проста праграма ці база кантактаў, а хутчэй працэс, які ўплывае на арганізацыйную дзейнасць партыі і мае на мэце паглыбляць уцягнутасць сяброў, прыхільнікаў і іншых мэтавых груп і іх адносіны з партыяй.

У CRM-сістэме сабраныя ўсе кантакты партыі. Перш за ўсё кантактныя даныя сяброў, прыхільнікаў, якія дзесьці падпісаліся, ці грамадзян, якія цікавяцца партыяй і хочуць больш інфармацыі. У сістэме таксама ёсць звесткі пра кантакты гэтых людзей з партыяй, пра тое, якую інфармацыю яны атрымалі, і на якім узроўні актыўнасці ў адносінах да партыі знаходзіцца кожны з іх. Гэтую інфармацыю потым можна па-рознаму сегментаваць — у тым ліку паводле крытэраў, якія людзі пазначылі самі: месца жыхарства, узрост ці палітычныя тэмы, якія іх цікавяць. Гэта дапамагае партыі накіроўваць лісты і іншую інфармацыю да іх рэлевантна і мэтанакіравана. Можна таксама наладзіць аўтаматычныя сцэнарыі, калі розныя людзі і групы атрымліваюць пэўную інфармацыю, каб дапамагчы ім падняцца на наступную прыступку лесвіцы ўцягнутасці. Напрыклад, пасля таго як нехта паўдзельнічаў у кампаніі, яму ці ёй можна аўтаматычна адправіць ліст з запрашэннем уступіць у партыю.

Прыняць.

Другі крок у ланцугу прыцягнення сяброў — добра прыняць тых, каго прыцягнулі, і паклапаціцца пра іх. Каб партыя расла ў доўгатэрміновай перспектыве, патрэбна не толькі, каб уступалі новыя сябры, — яны павінны адчуваць, што іх цэняць, і хацець застацца. Ключавы крок — прымаць усіх новых сяброў у партыю так, каб гэта было прыемна і давала ім добрае ўвядзенне ў справу.

Як мы ўжо бачылі, прычыны ўступлення ў партыю ў розных людзей могуць быць рознымі, але большасць аб'ядноўвае жаданне ўдзельнічаць у палітыцы. Адны хочуць прасоўваць пэўнае палітычнае пытанне, іншыя — удзельнічаць у пэўным відзе дзейнасці, а некаторыя перш за ўсё хочуць развіваць свае веды і навыкі. Ёсць і тыя, хто ўступіў галоўным чынам дзеля сацыяльнага боку і каб пазнаёміцца з новымі людзьмі.

Часта людзі вырашаюць уступіць у партыю з цэлага шэрагу прычын. Якімі б ні былі гэтыя прычыны, новыя сябры павінны адчуваць, што ім рады і што яны свае ў мясцовай арганізацыі, і дзеля гэтага мясцовай арганізацыі варта падумаць пра некалькі рэчаў:

- **Актыўна слухайце:** Даведайцеся, чаму людзі вырашылі ўступіць у партыю. Якія ў іх чаканні і патрэбы? Тады будзе лягчэй прапанаваць розныя магчымасці, каб іх задаволіць, і знайсці сферу, дзе новы сябар ці новая сяброўка можа быць асабліва актыўнымі.
- **Майце выразныя працэдуры і размеркаванне адказнасці:** Трэба загадзя ведаць, хто за што адказвае, калі прымаюць новага сябра. Сярод такіх задач могуць быць:
  - Старшыня або адказны за працу з сябрамі ў праўленні тэлефануе новым сябрам, каб яны адчулі, што ім рады, і занатоўвае іх асабістыя прычыны ўступлення ў партыю. Патэлефанаваць трэба не пазней чым праз тыдзень пасля ўступлення новага сябра ў партыю, а праз паўгода можна патэлефанаваць зноў і спытаць, як усё ідзе.
  - Чалавек, які прыцягнуў новага сябра, можа прывесці яго ці яе на першы мясцовы сход сяброў, а потым можна прызначыць настаўніка (ментара), які будзе падтрымліваць новага сябра і тлумачыць палітыку партыі, унутраныя працэдуры прыняцця рашэнняў і дзейнасць мясцовай арганізацыі.
  - Адказны за навучанне ў мясцовай арганізацыі расказвае пра магчымасці ўдзелу ў адукацыйнай дзейнасці партыі.
- **Стварайце ўключальную атмасферу для абмеркаванняў:** На кожным сходзе, дзе ёсць новыя сябры, важна пачынаць з кругу знаёмства — каб расказаць, хто чым займаецца, але таксама каб звязаць новыя твары з імёнамі і даць кожнаму першую магчымасць пазнаёміцца з новымі таварышамі па партыі. Коратка раскажыце пра сябе як пра людзей і пра свае фармальныя ролі, а таксама пра тое, як доўга вы ў партыі, чаму ўступілі і гэтак далей.
- **Прапануйце навучанне для сяброў:** Адукацыйныя мерапрыемствы і курсы — дзейсны спосаб увесці новых сяброў у курс справы і дапамагчы ім пабудаваць уласныя сеткі кантактаў і адносіны ў партыі. Іх варта прапанаваць новым сябрам як мага раней, але не пазней чым праз паўгода. Курсы можна праводзіць на ўзроўні мясцовай арганізацыі або акругі; яны прызначаныя для таго, каб пазнаёміць новых сяброў з партыяй, з яе ідэалогіяй, праграмамі і арганізацыяй.
- **Тлумачце і падтрымлівайце:** Сярод людзей, якія даўно ў партыі, часта складаюцца свая ўнутраная культура і свой жаргон, якія новым сябрам могуць здавацца даволі незразумелымі і крыху адштурхоўваць. Тое самае датычыць спецыяльных палітычных тэрмінаў і паняццяў. Важна не лічыць, што ўсе аўтаматычна ведаюць, што азначаюць гэтыя тэрміны, а спрабаваць падтрымліваць і тлумачыць тэрміны, працэдуры і палітычныя сферы зразумела. Партыя павінна быць адкрытай і гасціннай для новых сяброў, незалежна ад іх профілю і паходжання.
- **Улічвайце жыццёвую сітуацыю сябра:** Уступіць у партыю і пачаць актыўна ўдзельнічаць у працы мясцовай арганізацыі павінна быць як мага прасцей. Таму важна старацца прыстасоўваць сходы і мерапрыемствы да людзей, жыццёвая сітуацыя якіх па розных прычынах адрозніваецца ад сітуацыі большасці сяброў. Напрыклад, да бацькоў маленькіх дзяцей, якія не могуць знайсці, з кім іх пакінуць. Тады трэба прыняць, што дзеці будуць прысутнічаць на сходах сяброў. У такім выпадку добра мець пад рукой цацкі, паперу для малявання і алоўкі. Іншы прыклад — людзі з інваліднасцю: тады трэба адпаведна прыстасаваць памяшканне або парадак правядзення сходу. Такія абставіны ніколі не павінны перашкаджаць удзелу ў палітыцы.

Па сутнасці, як і ў любой новай сацыяльнай сітуацыі, людзям важна адчуваць, што іх бачаць, цэняць і што яны патрэбныя. Як правіла, ва ўсіх, хто ўдзельнічае ў працы, насычанае жыццё, мала часу і шмат клопатаў. Таму добра мець простыя працэдуры і выразнае размеркаванне адказнасці за тое, як уводзіць у справу новых сяброў. Працэс пачынаецца адразу, як толькі новы сябар падае заяву на сяброўства, і далей ідзе крок за крокам. Гэты «ланцуг прыёму» таксама карысна спалучаць з сістэмай уліку сяброў і CRM-сіс-

тэмай партыі, калі вы такой карыстаецеся. Пры такой сістэме вітальны ліст можа адпраўляцца аўтаматычна, калі новы сябар рэгіструецца на сайце ці афармляецца іншым спосабам, а яшчэ адзін ліст з інфармацыяй пра новага сябра можа аўтаматычна прыходзіць мясцоваму старшыні, адказнаму за працу з сябрамі і адказнаму за навучанне. Яны могуць потым актыўна і асабіста запрасіць новага сябра на мясцовыя мерапрыемствы і на яго першы сход сяброў.

Таксама важна мець простыя правілы наконт адказнасці розных арганізацыйных узроўняў партыі і таго, хто за што адказвае ў працы з сябрамі. Аднак па сутнасці менавіта мясцовая арганізацыя заўсёды «валодае» сваімі новымі сябрамі і таму нясе галоўную адказнасць за іх уключэнне ў партыю. Разам з тым акруговы і нацыянальны ўзроўні партыі могуць дапамагаць і каардынаваць кантакты з сябрамі, каб дзейнасць і камунікацыя партыі заставаліся паслядоўнымі.

Актывізаваць.

Трэці і апошні крок у ланцугу — актывізацыя новага сябра. Гаворка пра тое, каб новыя сябры, якіх добра прынялі, пачалі актыўна ўдзельнічаць у жыцці партыі, і каб тыя, хто ўжо актыўны, такімі і заставаліся. Мясцовая арганізацыя павінна падтрымліваць і развіваць адданасць і энергію сваіх сяброў. Яе дзейнасць павінна адпавядаць чаканням сяброў. Ключ да таго, каб сяброўства мела каштоўнасць і захоўвала яе, — выкарыстоўваць зацікаўленасць і кампетэнцыі сяброў. Яны павінны адчуваць, што іх цэняць і слухаюць, што яны могуць уплываць на палітыку і дзейнасць партыі і што ім дазволена развівацца як сябрам. Каштоўнасць сяброўства можна апісаць трыма крытэрыямі. Калі яны выкананыя, сяброўства ў партыі будзе мець для сяброў высокую каштоўнасць:

1. **Магчымасці ўплыву:** Праз удзел у палітычных дыскусіях на сходах, дзе прымаюцца рашэнні. Праз магчымасць актыўна ўдзельнічаць у распрацоўцы палітыкі партыі ў розных працоўных групах, праз агітацыю і прадстаўленне партыі па важных пытаннях. А таксама праз напісанне прапаноў на з'езд або праз выбарныя пасады. У рэшце рэшт гаворка ідзе пра тое, што сябар можа зрабіць і прапанаваць, каб па-сапраўднаму адчуваць сябе сябрам, які нешта змяняе ў развіцці партыі і грамадства ў цэлым.
2. **Доступ да інфармацыі і магчымасць развіваць свае веды:** Праз уключэнне ў працу і рэгулярнае атрыманне навін (напрыклад, на сходах, праз інфармацыйныя рассылкі і сацыяльныя сеткі) пра дзейнасць партыі і мясцовай арганізацыі. Сюды адносіцца і магчымасць наведваць арганізаваныя партыяй курсы па арганізацыйных і палітычных пытаннях, а таксама расці як асобе, бяручы на сябе больш адказнасці.
3. **Быць часткай супольнасці:** Праз сяброўскія сустрэчы і розныя мерапрыемствы, дзе сябры сустракаюцца і праводзяць час разам у адкрытай і цёплай, гасціннай атмасферы.

Гэтыя тры крытэрыі павінны служыць мясцовай арганізацыі кантрольным спісам, калі яна плануе і праводзіць сваю дзейнасць. Калі дзейнасць мясцовай арганізацыі адпавядае гэтым трым крытэрыям, яна стварае трывалую аснову для таго, каб сяброўства мела для сяброў высокую каштоўнасць. Так прасцей падтрымліваць высокі ўзровень энергіі і актыўнасці і захоўваць зацікаўленасць сяброў. Просты спосаб забяспечыць выкананне гэтых крытэрыяў — сачыць, каб кожнае запланаванае мерапрыемства адпавядала як мага большай іх колькасці.

Часам выканаць гэтыя крытэрыі лягчэй, калі думаць крыху «па-за рамкамі». Напрыклад, праводзіць мерапрыемствы ў іншых, больш адкрытых і публічных месцах, а не ў звычайным партыйным памяшканні. Іншы спосаб — узаемадзейнічаць з іншымі мясцовымі арганізацыямі, асацыяванымі арганізацыямі ці прафсаюзамі. Так супольнасць, якую дае сяброўства, можа ахапіць больш людзей, а сябры атрымаюць новыя ідэі і погляды ад людзей, з якімі звычайна не сустрэліся б. Вось некалькі парад, якія мерапрыемствы могуць павысіць каштоўнасць сяброўства:



- **Мясцовая праграма дзеянняў:** Вызначце, чаго вы хочаце дасягнуць палітычна, і выкладзіце гэта ў зразумелым і даступным дакуменце. Дакумент задае кірунак на фінансавы год і можа прыцягнуць у арганізацыю новых сяброў, а таксама павысіць актыўнасць тых, хто ўжо ў партыі. Як стратэгію прыцягнення праграму можна складаць у дыялогу з жыхарамі раёна падчас паквартырнага абыходу.

Так у іх з'яўляецца магчымасць і далей уплываць на дзейнасць, калі яны ўступяць у партыю.

- **Адкрытыя працоўныя групы:** Стварайце працоўныя групы па канкрэтных пытаннях з удзелам новых і даўніх сяброў — у залежнасці ад іх інтарэсаў і ступені ўцягнутасці. Працоўным групам даручаюць распрацоўваць палітыку ў гэтай сферы, а таксама планаваць мерапрыемствы, звязаныя з працай над гэтай палітыкай.
- **Кампаніі:** Паквартырныя абыходы, дэманстрацыі і кампаніі ў сацыяльных сетках, каб распаўсюджваць пасланні партыі, размаўляць з грамадзянамі і прыцягваць больш сяброў.
- **Агітацыя:** Пішыце калонкі для газет і допісы ў сацыяльных сетках. Праводзьце дэбаты з палітычнымі апанентамі і арганізоўвайце петыцыі па мясцовым пытанні. Праводзьце мясцовыя апытанні па розных пытаннях і пішыце лісты тым, хто пры ўладзе.
- **Навучанне:** Праводзьце курсы, семінары, гасцявыя лекцыі, майстар-класы, вучэбныя візіты і практыкумы, каб сябры маглі паглыбіць свае веды і палепшыць навыкі. Добра ўзгадняць гэта з палітычнымі пытаннямі, якія партыя вызначыла прыярытэтнымі і над якімі працуе ў гэтым годзе.
- **Сяброўскія сустрэчы:** Усё пералічанае вышэй грунтуецца на цеснай сумеснай працы. Але добра таксама арганізоўваць сустрэчы пасля працы ў пабе ці кавярні, барбекю ці пікнік у парку або вечарыну дома ў кагосьці з сяброў. Пасля іншага мерапрыемства або проста так, каб прыемна правесці час разам. Гэта ўмацуе адносіны ў групе, а з такіх размоў нарадзіцца шмат добрых прапаноў і ідэй наконт дзейнасці партыі ў цэлым.

ФАКТЫ

Уцягнутасць людзей паглыбляецца крок за крокам

Паводле лесвіцы ўцягнутасці, асабісты шлях чалавека ад зацікаўленага грамадзяніна, які яшчэ не ўступіў у партыю, да гатоўнасці ўзяць на сябе больш выразную кіраўнічую ролю ў партыі можа складацца з пяці агульных крокаў:

1. Дасведчанасць
2. Цікаўнасць
3. Уступленне ў партыю
4. Актыўны ўдзел
5. Жаданне ўзяць на сябе адказнасць

Каб партыя раскрыла свой патэнцыял і добра працавала, важна, каб паміж усімі гэтымі крокамі была сувязь і каб яны працавалі так, як задумана. Каб перайсці на наступны крок, патрэбныя выразныя метады і падтрымка іншых сяброў. Таму важна заўсёды трымаць у полі зроку развіццё сяброўскай базы і працаваць, зыходзячы з гэтага. Каб падымацца па лесвіцы, сябар павінен адчуваць, што можа на нешта ўплываць, мае магчымасць развіваць свае веды і адчувае прыналежнасць і бяспеку як частка партыі.

Планайце актыўна і адкрывайце сваю дзейнасць

Гадавое планаванне дапамагае забяспечыць баланс паміж рознымі відамі дзейнасці і тое, каб мерапрыемствы адпавядалі патрэбам і чаканням сяброў у плане ўплыву, інфармацыі і ведаў і адчування супольнасці. Планаванне таксама робіць ясным, калі і як праводзіць розныя мерапрыемствы. Для поспеху важна, каб у гэтым планаванні ўдзельнічалі самі сябры партыі. Можна праводзіць асобныя сходы, каб скласці гадавы цыкл дзейнасці, пра які гаварылася ў папярэднім раздзеле.

У прынцыпе, уся дзейнасць партыі можа быць адкрытай для ўсіх і накіраванай вонкі. Пасяджэнні праўлення часта можна праводзіць у межах сходаў сяброў, а сходы сяброў могуць ператварацца ў адкрытыя сходы. Сустракацца не ў партыйным памяшканні, а ў іншым месцы — таксама спосаб зрабіць дзейнасць партыі больш даступнай і ўключальнай для новых сяброў і тых, хто партыяй цікавіцца. Ды і большасць спраў цікавейшая, калі ў іх удзельнічае больш людзей. Выдатная ідэя — аб'ядноўвацца і праводзіць мерапрыемствы разам з іншымі аб'яднаннямі і арганізацыямі; і не забывайце актыўна інфармаваць сяброў і грамадзян пра сваю дзейнасць.

Калі людзі не ведаюць, што вы існуеце і што робіце, вам будзе цяжка дасягнуць нейкага прагрэсу ў павелічэнні колькасці сяброў.

Метад сумеснага развіцця мясцовай дзейнасці

Мясцовую арганізацыю можна прааналізаваць на сходзе сяброў з дапамогай простага SWOT-аналізу. Спачатку намалюйце квадрат на дошцы або на вялікім аркушы паперы. Падзяліце яго на чатыры часткі і падпішыце кожную: моцныя бакі, слабыя бакі, магчымасці, пагрозы. Моцныя і слабыя бакі — унутраныя фактары, якія ўплываюць на тое, колькі актыўных сяброў у вас можа быць. А магчымасці і пагрозы — знешнія фактары, якія ад вас не залежаць, але ўсё ж уплываюць на тое,

колькі ў вас сяброў і наколькі актыўнымі яны могуць быць.

Раздайце кожнаму ўдзельніку сходу стыкеры і папрасіце назваць хаця б па адным фактары ў кожнай катэгорыі. Хай запішуць іх на стыкерах і прыляпяць у адпаведную частку квадрата. Потым дайце кожнаму растлумачыць, чаму ён ці яна вылучылі менавіта гэтыя рэчы. Калі ўсе прыляпілі свае стыкеры, абмяркуйце часткі квадрата адну за адной:

1. Якія ў нас галоўныя моцныя бакі? Як найлепш імі скарыстацца?
2. Якія ў нас галоўныя слабыя бакі? Як можна справіцца з іх наступствамі або мінімізаваць іх?
3. Якія ў нас галоўныя магчымасці? Як найлепш скарыстацца імі на карысць нашай мясцовай арганізацыі?
4. Якія ў нас найбольшыя пагрозы? Як да іх падрыхтавацца і пазбегнуць іх?

Кожнае пытанне павінна прывесці хаця б да трох канкрэтных высноў, з якімі ўсе згодныя. На падставе адказаў на ўсе гэтыя пытанні трэба потым дамовіцца хаця б пра пяць агульных і канкрэтных крокаў, якія дапамогуць вам расці і стаць больш актыўнымі як партыя.

	СТАНОЎЧАЕ	АДМОЎНАЕ
УНУТРАНЫЯ	**S** Моцныя бакі (Strengths)	**W** Слабыя бакі (Weaknesses)
ЗНЕШНІЯ	**O** Магчымасці (Opportunities)	**T** Пагрозы (Threats)

Развіццё сяброўскай базы — натуральная частка арганізавання супольнасцяў

У гэтым раздзеле мы ў агульных рысах апісалі працу па развіцці сяброўскай базы ў мясцовай арганізацыі. Мы таксама хочам падкрэсліць, што ўсе гэтыя часткі — як людзей прыцягваюць, прымаюць і актывізуюць — натуральна ўваходзяць і ў арганізаванне мясцовых палявых кампаній, якому быў прысвечаны папярэдні раздзел. Праз працу з людзьмі — сістэмныя паквартырныя абыходы, актыўны пошук прыхільнікаў і выяўленне актывістаў, увагу да канкрэтных палітычных пытанняў, якія стаяць на першым месцы ў штодзённым жыцці людзей, — можна дацягвацца да людзей і эфектыўна прыцягваць іх у партыю.

Насамрэч арганізацыі, якія ўкладваюцца ў арганізаванне супольнасцяў, і сяброў прыцягваюць больш. Многія партыі, якія праводзяць палявыя кампаніі толькі падчас выбараў, заўважаюць, што менавіта ў гэтыя перыяды колькасць іх сяброў расце найхутчэй. Тое самае датычыць і іншых этапаў развіцця сяброўскай базы. Пры арганізаванні супольнасцяў прыём новых сяброў і іх актывізацыя становяцца натуральнымі крокамі, бо ўваходзяць у працу па дэлегаванні адказнасці, выяўленні лідараў і актыўнай палітычнай працы з людзьмі ў сваёй супольнасці. Таму ёсць усе падставы ўлічваць такую дзейнасць, калі вы плануеце развіццё сяброўскай базы.

Развіццё сяброўскай базы і клопат пра сяброў на нацыянальным узроўні

Хоць вялікая частка адказнасці за развіццё сяброўскай базы партыі ляжыць на мясцовай арганізацыі, партыя на нацыянальным і акруговым узроўнях таксама мае сваю ролю: рабіць гэта прыярытэтам і ствараць структуры, якія дазваляюць мясцовай арганізацыі прыцягваць, прымаць і актывізаваць новых сяброў. Развіццё сяброўскай базы і камунікацыя партыі ў цэлым павінны быць выразна паслядоўнымі. Партыя на цэнтральным узроўні адказвае за тое, каб мэты, стратэгіі і метады былі аднолькавымі па ўсёй краіне, як і партыя на ўзроўні акругі — у межах сваёй акругі. Праца па развіцці сяброўскай базы партыі датычыць усёй партыйнай арганізацыі і ўсіх яе сяброў.

Нацыянальная стратэгія развіцця сяброўскай базы

Як мы ўжо адзначалі, партыя павінна рэгулярна на ўсіх узроўнях падкрэсліваць каштоўнасць прыцягнення і развіцця сяброўскай базы, каб паказаць, што гэтае пытанне — прыярытэт. Ад старшыні партыі і сакратара партыі ў праўленні партыі і далей уніз па ўсёй арганізацыі. Каб стварыць структуру і выразнае размеркаванне адказнасці, добра прыняць на нацыянальным узроўні доўгатэрміновую стратэгію развіцця сяброўскай базы — напрыклад, на пяць гадоў. Гэтая стратэгія можа ўключаць:

- Выразную і добра абгрунтаваную мэту
- Перадгісторыю і аналіз
- Выразныя, абмежаваныя ў часе і вымерныя мэты
- Мэтавыя групы і стратэгічныя кірункі дзейнасці

- Стратэгічныя падыходы і метады
- Адказнасць і ролі
- Маніторынг і ацэнку.

Стратэгія служыць цэнтральным арыенцірам, які ўсе часткі партыі дамовіліся ўлічваць і паводле якога працаваць. Потым яе можна дэталізаваць і адаптаваць да ўзроўню акругі і мясцовай арганізацыі. Праўленне партыі прымае нацыянальную стратэгію развіцця сяброўскай базы, а сакратар партыі адказвае за яе выкананне. Сакратарыят праўлення кіруе практычнай працай на нацыянальным узроўні, партыйныя акругі каардынуюць яе ў рэгіёнах, а мясцовыя арганізацыі адказваюць за гэтую працу на месцах і за штодзённую працу з сябрамі.

ФАКТЫ **Сяброўскія панэлі**

Каб расці і развівацца, партыя павінна актыўна слухаць сваіх сяброў. Сяброўскія панэлі і апытанні сяброў — просты інструмент для гэтага. Іх можна праводзіць анлайн і ананімна: рэпрэзентатыўная выбарка сяброў атрымлівае магчымасць выказаць свой погляд на палітыку партыі, яе арганізацыю і камунікацыю. Гэта можа ўмацаваць давер і ўцягнутасць сяброў, а таксама спрыяць развіццю партыі. Гэта таксама выдатны інструмент, каб сачыць, як стратэгія развіцця сяброўскай базы працуе на нацыянальным узроўні і ў розных частках партыі.

Рэестр сяброў

Яшчэ адна вельмі важная, а часам недаацэненая задача — вядзенне рэестра сяброў партыі. Ці вырашыла партыя цэнтралізаваць гэтую працу ў нацыянальным рэестры і базе даных з агульнымі працэдурамі, ці кожная мясцовая арганізацыя павінна весці свой уласны рэестр, гэтая дзейнасць адыгрывае ключавую ролю ва ўліку сяброў і іх кантактных даных: хто якую пасаду ці ролю займае, магчымасць раздрукаваць правільны спіс для галасавання, падлік мандатаў для розных частак партыі ва ўнутраных працэдурах прыняцця рашэнняў, выстаўленне і атрыманне сяброўскіх унёскаў кожны год. Рэестр сяброў — адміністрацыйнае сэрца палітычнай партыі і ўмова таго, каб яе адміністрацыйныя працэсы працавалі.

Незалежна ад таго, ці вядзецца рэестр сяброў на нацыянальным узроўні, менавіта мясцовая арганізацыя збірае і абнаўляе звесткі пра сваіх сяброў. Сяброўства ў партыі прывязанае да мясцовай арганізацыі, і менавіта на мясцовым узроўні плаціцца частка сяброўскага ўнёску.

Дакладная доля ўнёску, якая ідзе на мясцовы, акруговы і нацыянальны ўзроўні, у розных партыях розная. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі пра гэтыя ўзроўні ў рэшце рэшт вырашае з'езд, бо ўлік сяброў каардынуецца на нацыянальным узроўні. Але ў многіх іншых партыях памеры ўнёскаў для акругі і мясцовай арганізацыі вызначаюць на гадавым сходзе або канферэнцыі акругі.

Вядзенне рэестра сяброў — важная задача мясцовай арганізацыі. Яе варта даручыць сябру, якому вельмі давяраюць і які ўмее трымаць усё ў парадку. Задача партыі на нацыянальным узроўні — вызначыць (у статуце партыі) межы сяброўства (напрыклад, абмежаванні па ўзросце) і (калі гэтая праца цэнтралізаваная) прымаць нацыянальныя сяброўскія ўнёскі і распараджацца імі, а таксама збіраць усю інфармацыю з усіх мясцовых арганізацый у нацыянальны рэестр сяброў. У такім выпадку сакратарыят праўлення бярэ на сябе і адказнасць за каардынацыю працы ўсёй партыйнай арганізацыі па падтрымцы гэтай сістэмы.

Сёння рэестр сяброў часта аб'ядноўваюць з іншымі кантактамі партыі ў CRM-сістэме. Гэта дае вялікія перавагі: у сістэму можна ўбудаваць увесь ланцуг прыцягнення, прыёму і актывізацыі сяброў і наладзіць аўтаматызаваныя працэсы, а таксама камунікаваць з рознымі групамі праз рассылкі. Якое б тэхнічнае рашэнне ні выкарыстоўвалася, важна, каб рэестр сяброў вёўся як мага больш бяспечна, бо ён змяшчае адчувальныя асабістыя даныя пра палітычныя погляды і дзейнасць людзей. Таму неабходна вельмі ўважліва ставіцца да бяспекі вашых сістэм — з бяспечнай унутранай арацоўкай, хостынгам і ўваходам у сістэму.

Пытанні для абмеркавання

- Наколькі важна для палітычных партый мець шмат актыўных і ўмелых сяброў?
- Якія часткі партыі актыўна займаюцца развіццём сяброўскай базы партыі і як яны звязаныя паміж сабой?
- Чым мясцовая арганізацыя важная для развіцця сяброўскай базы партыі і клопату пра сяброў?
- Як мы можам на нацыянальным узроўні зрабіць прыцягненне новых сяброў прыярытэтам? Што значыць, што ў партыі ёсць культура прыцягнення?

- Партыя мацнее і набывае легітымнасць, калі склад яе сяброў адлюстроўвае грамадства ў цэлым. Якія групы нам асабліва трэба прыцягнуць, каб склад нашых сяброў гэтаму адпавядаў?
- У камунікацыі партыі ў інтэрнэце і ўжывую вы сустракаеце шмат людзей, якія па-рознаму праяўляюць цікавасць да партыі. Ці працуем мы з гэтымі кантактамі стратэгічна і ці працягваем з імі сувязь?
- Якія мерапрыемствы мы выкарыстоўваем у сваёй мясцовай арганізацыі для прыцягнення сяброў? Якое з іх самае эфектыўнае і цікавае?
- Пра што варта падумаць, каб добра прыняць новых сяброў у мясцовую арганізацыю?
- Паглядзіце на кантрольны спіс для прыёму новых сяброў. Ці прытрымліваецца яго наша партыя? Калі не, што ў нас працуе, а што трэба развіваць?
- Што на практыцы азначае каштоўнасць сяброўства і якую ролю яна адыгрывае ў тым, як людзі ставяцца да сяброўства ў партыі? Як гэта ў нашай партыі? Што можна палепшыць, каб павысіць каштоўнасць сяброўства ў нашай партыі?
- Што на практыцы азначае актывізацыя новых сяброў у мясцовай арганізацыі?
- Якія мерапрыемствы можна выкарыстоўваць, каб уключыць сяброў у дзейнасць партыі?
- Якія ёсць мерапрыемствы, у якія прыцягненне, прыём і актывізацыя новых сяброў уваходзяць натуральна?

4 Адукацыя і навучанне — развіццё арганізацыі праз яе сяброў і прадстаўнікоў

Мы ўжо падкрэслівалі, што новых сяброў трэба ўводзіць у партыю так, каб яны разумелі партыю і тое, як яна працуе, і маглі пачаць актыўна ўдзельнічаць у яе жыцці. Адзін з канкрэтных спосабаў зрабіць гэта і ўцягнуць сяброў у дзейнасць партыі — прапанаваць ім удзел у партыйнай адукацыйнай дзейнасці.

СТУПЕНІ ВЕДАЎ — АД ШЫРОКАГА ДА СПЕЦЫЯЛІЗАВАНАГА 232

АДУКАЦЫЙНАЯ АРГАНІЗАЦЫЯ ПАРТЫІ — АДКАЗНАСЦЬ НА МЯСЦОВЫМ, РЭГІЯНАЛЬНЫМ І НАЦЫЯНАЛЬНЫМ УЗРОЎНЯХ 237

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 239



СЛУХАЧЫ КУРСАЎ АСАЦЫЯЦЫІ РАБОЧАЙ АДУКАЦЫІ (WORKERS' EDUCATIONAL ASSOCIATION), БАНГАР (УЭЛЬС), 1939

Адукацыйная дзейнасць адыгрывае ключавую ролю і ў тым, каб партыя народнага руху вырасла ў моцны палітычны рух. Чым больш у ёй удзельнічае адданых і кампетэнтных сяброў, тым большы ў партыі патэнцыял уплываць і ўнутры партыйнай арганізацыі, і ў грамадстве ў цэлым. Карацей кажучы, веды — гэта сіла.

Сяброўства ў палітычнай партыі само па сабе ўжо ёсць формай асабістага росту. Як сябар партыі вы маеце магчымасць актыўна ўдзельнічаць у бягучай палітычнай працы ў многіх розных сферах і браць на сябе адказнасць. Часта вы трапляеце ў сітуацыі і атрымліваеце заданні, дзе трэба хутка вучыцца на месцы ў сваіх таварышаў па партыі, і навучанне часта становіцца неад'емнай часткай партыйнай дзейнасці. Не ў апошнюю чаргу ў палявым арганізаванні, як мы ўжо бачылі. Добра распрацаваная і структураваная адукацыйная дзейнасць — галоўны інструмент партыі, каб даць сябрам глыбокія веды і навыкі і такім чынам развіваць уласную арганізацыю.

Адукацыйная дзейнасць партыі мае на мэце ўмацаваць палітычныя, камунікацыйныя і арганізацыйныя навыкі — як сярод шараговых сяброў, так і сярод выбраных прадстаўнікоў у партыйнай арганізацыі і тых, хто займае пасады ў органах улады. Таму найлепшая адукацыйная дзейнасць павінна спалучаць шырыню і спецыялізацыю. Шырыню ў тым сэнсе, што ўсе сябры, і даўнія, і новыя, павінны ведаць ідэалогію партыі, яе палітыку, арганізацыю і практычныя спосабы арганізавання ў штодзённай дзейнасці. Ці то гаворка пра ўнутраныя формы працы і тое, як праводзяцца сходы і працэсы прыняцця рашэнняў, ці пра тое, як у грамадстве вядуцца палявыя кампаніі і прапагандысцкая праца. А спецыялізацыю ў тым сэнсе, што сябры, выбраныя на пэўныя пасады, павінны мець навыкі і ўпэўненасць у сабе, каб узяцца за гэтыя ролі і пазітыўна весці за сабой іншых.

> «Не толькі для народа, але праз народ».
>
> — ОСКАР ОЛЬСАН, ВЫНАХОДНІК ШВЕДСКАГА ГУРТКА

Павінен існаваць бесперапынны прыток сяброў, якія могуць рабіць свой унёсак у партыю і расці ў новых ролях. Асабліва гэта важна для партыі, арганізацыя якой хутка расце або колькасць выбаршчыкаў якой хутка павялічваецца. Тады вельмі важна мець шмат новых сяброў, якія могуць прадстаўляць партыю і кіраваць яе працай усюды, дзе партыя замацоўваецца.

Для саміх сяброў адукацыйная дзейнасць — гэта яшчэ і магчымасць расці як асобы, развіваючы свае зацікаўленні і веды, а разам з імі і ўпэўненасць у сабе. Добрыя курсы, трэнінгі і гурткі таксама дапамагаюць удзельнікам адчуць, што іх адданасць справе і каштоўнасць іх сяброўства ў партыі ўмацоўваюцца, і адначасова паглыбляюць іх адносіны з іншымі сябрамі партыі. Яны даюць магчымасць у нефармальнай абстаноўцы сустрэцца з іншымі актыўнымі людзьмі ў партыі, пагаварыць пра тое, што іх матывуе, і падзяліцца сваімі ідэямі і палітычным бачаннем.

Акрамя таго, адукацыйная дзейнасць партыі мае нарматыўную функцыю. Яна перадае рамкі і нормы, у межах якіх дзейнічае партыя, і шырока замацоўвае іх на нацыянальным узроўні дзякуючы актыўнаму ўдзелу сяброў у гэтай дзейнасці. Карацей кажучы, значэнне адукацыйнай дзейнасці партыі цяжка пераацаніць. Яна важная для забеспячэння партыі кваліфікаванымі і кампетэнтнымі людзьмі, для яе дзейнасці і арганізацыйнага развіцця, а таксама для кіравання партыяй і для фарміравання агульнай ідэнтычнасці.

Паспяховая адукацыйная дзейнасць у партыях умее звязаць каштоўнасць сяброўства ў партыі з доўгатэрміновым ростам ведаў, развіццём лідарства і развіццём палітыкі і арганізацыі партыі. Асабліва калі яна выразна спрыяе тым палітычным зменам, дзеля якіх працуе партыя.

Ступені ведаў — ад шырокага да спецыялізаванага.

Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя прапануе новым сябрам базавае навучанне, мэта якога — даць усім сябрам асноўныя веды пра сацыял-дэмакратычную ідэалогію, партыйную арганізацыю і яе гісторыю. Яно павінна даць той падмурак ведаў, які патрэбны, каб потым праходзіць іншыя, больш спецыялізаваныя курсы ў межах адукацыйнай дзейнасці партыі. Да такіх курсаў належаць курсы для выбраных прадстаўнікоў у партыйнай арганізацыі або ў органах улады — у форме навучання лідарству і навучання для пэўных пасад. Сябрам праўленняў у партыйнай арганізацыі таксама прапануецца працэснае навучанне, каб яны маглі разам як мага лепш развіваць сваю працу па кіраванні і развіцці партыйнай арганізацыі. Акрамя таго, праводзяцца курсы па асобных палітычных сферах, а таксама больш практычныя арганізацыйныя курсы па розных тэмах.



Шырокае навучанне для сяброў

Навучанне для сяброў мае на мэце ўвесці новых сяброў у партыю і даць ім інструменты, каб уплываць і ў партыі, і ў грамадстве ў цэлым. Калі новыя сябры разумеюць ідэалогію, гісторыю і палітыку партыі і тое, як працуе партыйная арганізацыя, ім лягчэй удзельнічаць у партыйным жыцці і быць актыўнымі сябрамі. Гарантуючы ўсім сябрам доступ да якаснага навучання, вы таксама павялічваеце каштоўнасць сяброўства ў партыі і даяце ім падмурак для іншых партыйных курсаў. Базавае навучанне для сяброў мае стратэгічнае значэнне для пабудовы эфектыўнай адукацыйнай дзейнасці ў партыі. Яго трэба прапанаваць кожнаму новаму сябру як мага хутчэй пасля ўступлення ў партыю.

Першая і другая часткі навучання для сяброў пабудаваныя пераважна на трох курсавых модулях: «Наша гісторыя», «Наша ідэалогія» і «Наша арганізацыя». У трэцяй частцы сябры атрымліваюць паглыбленыя веды пра арганізаванне ў народным руху і пра тое, як змяняць грамадства. Кожная частка ўключае не менш за 18 гадзін заняткаў, што адпавядае гуртку з шасці сустрэч або курсу на два поўныя дні. Базавае навучанне для сяброў мае дзве асноўныя мэты:

1. **Мэта ў ведах** — каб сябры, якія вырашылі прайсці навучанне, атрымалі базавыя веды і лепш зразумелі гісторыю, каштоўнасці і арганізацыю сацыял-дэмакратаў, а таксама значэнне народнага руху як сілы, што змяняе грамадства.
2. **Мэта ў зменах** — каб навучанне натхніла ўдзельнікаў, дало ім адчуванне ўласнай сілы і падштурхнула браць на сябе адказнасць за ўплыў на палітыку і арганізацыю партыі, а таксама на развіццё грамадства ў цэлым — разам з іншымі сябрамі партыі.

Шырокія курсы для сяброў варта праводзіць як мага бліжэй да сяброў — у залежнасці ад таго, як арганізаваная адукацыйная дзейнасць партыі і наколькі яна развітая. У Швецыі першая і другая часткі арганізоўваюцца на мясцовым і рэгіянальным узроўнях, а партыйныя акругі адказваюць за каардынацыю гэтай дзейнасці і за тое, каб усім новым сябрам у межах шасці месяцаў пасля ўступлення ў партыю прапанавалі месца на гэтых курсавых модулях. Сакратарыят праўлення партыі, у сваю чаргу, адказвае за тое, каб тыя, хто прайшоў першую і другую часткі, маглі прайсці трэцюю. Сакратарыят таксама адказвае за падрыхтоўку вядучых курсаў, падрыхтоўку навучальных матэрыялаў, матэрыялаў для вядучых і інструментаў ацэнкі.

Іншыя курсы для сяброў могуць быць іншага кшталту і адаптавацца да дзейнасці і патрэбаў мясцовай арганізацыі.

- **Тэматычныя курсы па асобных палітычных сферах** павінны натхняць сяброў і выклікаць жывыя дыскусіі пра тое, як можна палепшыць палітыку партыі. Ідэя ў тым, што, атрымліваючы больш ведаў, сутыкаючыся з новымі ідэямі і маючы магчымасць спрачацца пра палітыку і каштоўнасці, удзельнікі мацней уцягваюцца ў жыццё партыі і пановаму бачаць распрацоўку палітыкі. Такія курсы часта праводзяцца ў форме гурткоў на ўзроўні мясцовай арганізацыі на аснове навучальных матэрыялаў, распрацаваных цэнтралізавана ў партыі. Матэрыялы разлічаныя на ўсіх зацікаўленых сяброў — і новых, і тых, хто ў партыі ўжо даўно. Яны падыходзяць і для сяброў, якія займаюць пасады ў органах улады на ўсіх узроўнях. Аднак вы можаце і самі распрацаваць на мясцовым узроўні базавыя матэрыялы па пытанні, якое хочаце вывучыць глыбей, і спалучыць гурток з запрашэннем мясцовых экспертаў і прадстаўнікоў іншых арганізацый, каб яны выступілі перад групай.
- **Арганізацыйныя курсы:** такія курсы маюць практычны характар і павінны даць удзельнікам канкрэтныя інструменты для выканання пэўных задач. У мясцовай арганізацыі ёсць шмат навыкаў, якія сябрам трэба асвоіць, каб мясцовая арганізацыя добра працавала. Гэта могуць быць, напрыклад, трэнінгі па тэхніках дэбатаў і вядзення сходаў, па правядзенні палявых кампаній ці кампаній у сацыяльных сетках, па прыцягненні новых сяброў або па напісанні палітычных прапаноў для партыйных канферэнцый. Асабліва перад выбарчымі кампаніямі праводзіцца шэраг падрыхтоўчых курсаў, прысвечаных арганізаванню выбараў і практычным метадам, якімі сябры павінны ўмець карыстацца ў выбарчай кампаніі. Такія курсы могуць мець і вузейшую накіраванасць — для людзей з пэўнымі ролямі, напрыклад адказных за сістэму ўліку сяброў і г. д.

Нацыянальная арганізацыя адукацыйнай дзейнасці, здольная падтрымліваць мясцовыя арганізацыі ў іх адукацыйнай працы, забяспечваць іх навучальнымі матэрыяламі і практычнымі інструментамі, дапамагае зрабіць адукацыйную дзейнасць ва ўсёй партыі больш якаснай і эфектыўнай. Аднак не варта забываць, што мясцовыя арганізацыі маюць вялікую свабоду і магчымасць самі вырашаць, ці праводзіць уласныя базавыя курсы ў сферах, дзе яны бачаць патрэбу або дзе хочуць расці і развівацца. Адукацыйная дзейнасць — неад'емная частка арганізавання партыі, і яна ажыццяўляецца пераважна на ўзроўні мясцовай арганізацыі, блізка да сяброў. Стварыць курс ці гурток не павінна быць цяжка — і гэта не цяжка. Часта дастаткова таго, што група сяброў хоча падцягнуцца ў пэўнай сферы, каб правесці курс ці гурток.



НАРОДНАЯ ВЫШЭЙШАЯ ШКОЛА Ў БРУНСВІКУ (ШВЕЦЫЯ); МАЛЮНАК ГУСТАВА АНКАРКРУНЫ, 1906

ФАКТЫ

Гурток — аснова мясцовага арганізавання і дэмакратычнага навучання

Вучыцца можна ў самых розных формах. Майстэрні, семінары ці курсы часта з'яўляюцца эфектыўнымі і карыснымі спосабамі навучання — у залежнасці ад іх мэтаў і часу, які ў вас ёсць на занятак.

Гурток — яшчэ адзін выдатны фармат для адукацыйнай дзейнасці мясцовай арганізацыі. Гэта нефармальны спосаб навучання, пры якім удзельнікі абавязваюцца наведваць заняткі ўвесь час, пакуль гурток працуе. Гурткі могуць быць прысвечаныя любым тэмам, а вядучы гуртка выконвае ролю мадэратара, а не настаўніка. Усе ўдзельнікі ўносяць свае веды і досвед, і група разам прыходзіць да высноў. Гэта вельмі дэмакратычны спосаб навучання, які таксама вучыць працаваць у групе, слухаць і паважаць погляды адно аднаго і выступаць перад іншымі людзьмі. Мэта — разам чамусьці навучыцца.

Простая формула гуртка — 3-3-3. У ім павінна быць не менш за трох чалавек, якія збіраюцца не менш за тры разы і разам займаюцца не менш за тры гадзіны. Аднак звычайна ў гуртку больш людзей (максімум 12), і збіраюцца яны на больш працяглы час. Вядучы гуртка адказвае за падрыхтоўку і правядзенне сустрэч і падтрымлівае сувязь з удзельнікамі. Акрамя таго, патрэбны просты план працы. Ён удакладніць канкрэтныя мэты гуртка, гэта значыць, чаго група хоча дасягнуць, а таксама калі і дзе група будзе сустракацца.

Гурток абапіраецца на матэрыял для самастойнага чытання, які ўдзельнікі потым абмяркоўваюць, адказваючы на шэраг пытанняў, атрыманых яшчэ да пачатку чытання. Гэта можа быць артыкул, даклад або цэнтралізавана падрыхтаваны навучальны матэрыял па пэўнай тэме. Сустрэчы гуртка могуць праходзіць у адным з партыйных памяшканняў або дома ў каго-небудзь з удзельнікаў. Можна праводзіць сустрэчы і анлайн праз праграму для відэасувязі.

Гурток — менш іерархічная форма навучання, бо ўдзельнікі больш уплываюць на мэты і змест заняткаў і разам адказваюць за тое, каб група дасягнула сваіх мэтаў. Гэта простая і танная форма навучання, якую можна прыстасаваць па маштабе і па часе. Яна добра падыходзіць для ўзроўню мясцовай арганізацыі і для партый з абмежаванымі рэсурсамі. Але яна добра працуе і ў партыі з больш развітой адукацыйнай дзейнасцю. У такім выпадку мясцовых вядучых гурткоў можна рыхтаваць на рэгіянальным ці нацыянальным узроўні і даваць ім доступ да агульных інструментаў і матэрыялаў, што можа палегчыць іх працу.

Лічбавыя інструменты ў адукацыйнай дзейнасці

Лічбавыя інструменты адкрываюць вялікія магчымасці для адукацыйнай дзейнасці палітычных партый. Праводзіць курсы часткова або цалкам анлайн праз такія лічбавыя сэрвісы, як Zoom ці Microsoft Teams, — добрае дапаўненне да навучання, якое праходзіць выключна ачна. Асабліва гэта датычыць партый, якія яшчэ не паспелі развіць сваю адукацыйную дзейнасць на нацыянальным узроўні або маюць абмежаваныя рэсурсы. Такія сэрвісы дазваляюць партыі хутка і лёгка праводзіць курсы па ўсёй краіне, у якіх адначасова могуць удзельнічаць многія сябры, без выдаткаў на дарогу і пражыванне. Выкладчыкам, вядучым і ўдзельнікам таксама прасцей знайсці час і далучыцца

да заняткаў, калі гэта можна зрабіць з дому. Сёння можна праводзіць навучанне і так, каб яно спрыяла засваенню матэрыялу: з групавымі дыскусіямі ў асобных пакоях (breakout rooms) і агульнымі лічбавымі працоўнымі прасторамі, напрыклад Jamboard.

Можна таксама ствараць цалкам анлайн-праграмы і курсы, якія сябры праходзяць самастойна, калі ў іх ёсць час. Яны могуць складацца з запісаных лекцый, лічбавых матэрыялаў для чытання, простых анлайн-форумаў для групавых дыскусій і простых анлайн-тэстаў пасля кожнай часткі курса ці праграмы. Гэта асабліва карысна, калі вы хочаце хутка даць новым сябрам базавае ўвядзенне: спасылку на курс можна дадаць у прывітальны ліст, які атрымліваюць новыя сябры. Або ў адукацыйнай дзейнасці для прадстаўнікоў, якія ўпершыню займаюць пэўныя функцыянальныя ролі, — старшыні, скарбніка ці адказнага за навучанне.

Аднак курсы трэба адаптаваць, каб яны добра працавалі анлайн. У анлайн-навучанні часткова можа губляцца цеснае сацыяльнае ўзаемадзеянне, якое ўмацоўвае адносіны і таксама адыгрывае важную ролю ў адукацыйнай дзейнасці партыі. Але ў рэшце рэшт тое, як мы, людзі, вучымся, застаецца нязменным, незалежна ад таго, сустракаемся мы ўжывую ці анлайн. Навучанне па-ранейшаму абапіраецца на базавыя ідэі ўключальнасці і на важнасць абмену досведам. Але ўмовы для навучання ў гэтых двух выпадках розныя, таму трэба разумець, як стварыць найлепшыя ўмовы пры пераходзе ад ачнай сустрэчы да анлайн-сустрэчы. Выразныя мэты, добрая падрыхтоўка, дынамічныя прэзентацыі, высокі ўзровень узаемадзеяння і ўдзелу, праца ў малых групах, абмен ідэямі, практыкаванні, якія дапамагаюць будаваць адносіны і сеткі кантактаў, і г. д. яшчэ больш важныя, калі вы праводзіце курсы анлайн.

- **Стварыце псіхалагічную бяспеку:** разам стварайце бяспечнае асяроддзе для змястоўнага даследавання і якаснага навучання.
- **Забяспечце яснасць:** прадуманая структура, арганізацыя і камунікацыя — унутры каманды, якая праводзіць курс, і вонкі, з удзельнікамі.
- **Дайце магчымасць удзелу і супрацы:** прадумвайце інтэрактыўныя працэсы для актыўнага ўдзелу і сумеснага выпрацоўвання высноў.
- **Прыміце тэхналогіі і лічбавыя інструменты:** рабіце свядомы выбар у адпаведнасці з вашымі асновамі навучання і ставіцеся канструктыўна да новых лічбавых інструментаў.

Навучанне лідарству для сяброў, якія займаюць пасады ў партыі або ад партыі

Быць выбраным прадстаўніком у партыі — важная і цэнтральная роля для дзейнасці і арганізавання партыі. Гэтаксама важна быць выбраным прадстаўніком, які займае пасаду ў органах улады. Каб партыя расла і функцыянавала, ёй трэба мець шмат добрых лідараў на ўсіх узроўнях. Таму яна павінна заахвочваць, падтрымліваць і навучаць сяброў браць на сябе розныя лідарскія ролі. Ім можа спатрэбіцца набыць навыкі, каб спраўляцца і са сваёй прадметнай сферай, і з кіраўнічай адказнасцю, якая вынікае з гэтых роляў.

Добрым лідарам не нараджаюцца — гэтаму вучацца на ўласным досведзе, а тое, што людзі лічаць добрым лідарствам, можа адрознівацца ад чалавека да чалавека. Таму партыі можа быць карысна мець агульнае, цэласнае ўяўленне пра тое, што такое добрае лідарства, якое можа стаць асновай партыйнага навучання лідарству. Ідэалогію лідарства, якая ідзе поруч з ідэалогіяй і палітычнымі мэтамі партыі. Прадстаўнікам партыі трэба не толькі ўмець кіраваць і прадстаўляць партыю — яны таксама павінны быць сілай сацыяльных змен.

Погляд партыі на добрае лідарства вызначае яе навучанне лідарству

Партыі — гэта арганізацыі, якія кіруюцца ідэалогіяй і дзейнасць якіх абапіраецца на давер. Таму каштоўнасці партыі ляжаць у аснове яе дзейнасці і таго, як партыя ставіцца да кіравання іншымі. Выразна сфармуляванае ўяўленне пра тое, што такое лідарства, — ідэалогія лідарства — можа быць добрай апорай для кожнага лідара ў партыі і для развіцця партыйнага навучання лідарству. Таму праўленне шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі ўхваліла такую ідэалогію. Яна абапіраецца на каштоўнасці партыі і на дэвіз «Будзь увасабленнем сваіх каштоўнасцяў»:

- Усе людзі аднолькава каштоўныя і маюць роўнае права быць рознымі.
- Мы лічым, што кожны чалавек — унікальная асоба, якая думае і разважае.
- Людзі — сацыяльныя істоты, здольныя і гатовыя расці і развівацца, уплываць і браць на сябе адказнасць.
- Мы ўсе залежым адно ад аднаго, і каб развівацца, вучыцца новаму і расці як асобы, нам трэба сустракацца і ўзаемадзейнічаць з іншымі. Чалавек расце ў дэмакратычных працэсах і прасторах для сустрэч, якія вітаюць, заахвочваюць і падтрымліваюць цікаўнасць і права задаваць пытанні, — і якія ўзмацняюць людзей, дыялог, навучанне і веды.
- Кожны павінен мець аднолькавае права і аднолькавую магчымасць уплываць; кожны мае адноль-

кавы абавязак браць на сябе адказнасць.

Таму мы павінны імкнуцца да культуры, у якой людзей чуюць, бачаць, паважаюць і падтрымліваюць у іх сіле. Да культуры, якая развівае тое, што робіць удзел у палітыцы асэнсаваным. Кожны нясе адказнасць за культуру, якая складваецца ў арганізацыі. Аднак як лідар вы маеце асаблівую адказнасць, бо ваша паводзіны моцна ўплываюць на тое, як функцыянуе арганізацыя. Давер да партыі залежыць ад таго, як паводзяць сябе яе лідары, — ці жыве партыя ў адпаведнасці са сваімі ідэямі і каштоўнасцямі. Таму сацыял-дэмакратычнае лідарства павінна быць:

- **Дэмакратычным** — кожны ў групе мае магчымасць выказаць свой погляд, і аргументы кожнага ацэньваюцца на аднолькавых падставах. Калі мы прымаем рашэнні, нашыя працэсы прыняцця рашэнняў ясныя і празрыстыя, каб рашэнні былі мацнейшымі дзякуючы таму, што мы прынялі іх разам і падтрымліваем іх.
- **Уважлівым і падбадзёрлівым** — мы робім усё, каб кожны атрымаў патрэбную прастору і кожны меў магчымасць праявіць сябе з лепшага боку. Мы верым у здольнасць і гатоўнасць людзей расці і развівацца ў новых і старых ролях і задачах.
- **Смелым і такім, што выклікае давер,** — мы заступаемся адно за аднаго і падтрымліваем адно аднаго. Калі хтосьці з нас памыляецца, мы, вядома, крытычна паставімся да памылкі, але ўсё роўна застаемся побач адно з адным як таварышы па партыі. Мы не адступаем ад дзеянняў у пытаннях, якія ўспрымаюцца як цяжкія або складаныя.
- **Дальнабачным і настойлівым** — мы трымаем у цэнтры ўвагі ідэалогію і мэту руху, маем смеласць думаць па-новаму, але дзейнічаем так, каб і доўга потым маглі адказваць за тое, што сказалі і зрабілі. Гэта датычыць і зместу палітыкі, і таго, як мы ставімся адно да аднаго.

Слова «лідар» часта ўжываюць у дачыненні да людзей, выбраных сябрамі на пэўную ролю ў партыйнай арганізацыі, або да людзей, выбраных у органы ўлады. Але, акрамя іх, існуе мноства сітуацый, у якіх сябры штодня праяўляюць лідарства. Асабліва ў выбарчых і агітацыйных кампаніях партыі. Незалежна ад таго, пра якія задачы і ролі ідзе гаворка, ідэалогія лідарства партыі павінна прасякаць усю яе дзейнасць.

Розныя часткі навучання лідарству

Каб выбраныя прадстаўнікі маглі апраўдаць чаканні партыі, ім можна прапанаваць навучанне лідарству, дзе яны развіваюць свой асабісты стыль лідарства і будуюць сеткі кантактаў з іншымі лідарамі ў партыі. Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя ставіць перад сабой выразную мэту — даць сваім выбраным прадстаўнікам па ўсёй краіне веды і інструменты, якія падрыхтуюць іх да выканання абавязкаў.

- **Базавае навучанне лідарству:** як і ў выпадку з базавым навучаннем для сяброў, вельмі карысна мець уводнае базавае навучанне лідарству. У Швецыі яно складаецца з дзвюх частак. Навучанне лідарству для ўсіх выбраных прадстаўнікоў — незалежна ад тыпу іх ролі, ці гэта роля ў партыйнай арганізацыі, ці пасада ў органах улады. Акрамя таго, яны праходзяць навучанне, больш прыстасаванае да тыпу ролі выбранага прадстаўніка: выбраны сябрамі партыі на ролю ў партыйнай арганізацыі або выбраны народам на агульных выбарах на пасаду ў органах улады. Такое навучанне можна праводзіць на мясцовым ці рэгіянальным узроўні, і за гэтыя курсы ў канчатковым выніку адказваюць партыйныя акругі.
- **Дадатковае навучанне — для тых, хто кіруе іншымі сябрамі партыі:** гэтае дадатковае навучанне дае магчымасць развіваць лідарскія навыкі ў Сацыял-дэмакратычнай партыі, у тым ліку ўменне ажыццяўляць сацыял-дэмакратычную палітыку. Мэта ў тым, каб удзельнікі па-сапраўднаму асэнсавалі сваю лідарскую ролю, развілі свой стыль лідарства і навучыліся спраўляцца з сітуацыямі, якія могуць узнікаць у іх ролях і дзейнасці. За правядзенне гэтага навучання па ўсёй краіне адказвае праўленне партыі.
- **Паглыбленае навучанне лідарству:** гэтае навучанне разлічана на тых, хто доўгі час быў выбраным прадстаўніком партыі на высокім узроўні, — напрыклад, сябра праўлення партыі, кіраўніка фракцыі ў парламенце або дасведчаных кіраўнікоў муніцыпальнага ці рэгіянальнага ўзроўню. За правядзенне і гэтага навучання па ўсёй краіне адказвае праўленне партыі.

Акрамя гэтых базавых курсаў лідарства, на мясцовым узроўні і ўзроўні акругі прапануецца навучанне з улікам ролі і функцыі канкрэтнага чалавека:

- **Навучанне для пэўных лідарскіх роляў:** дзве асноўныя катэгорыі — выбраныя прадстаўнікі ў партыі, напрыклад старшыня мясцовага праўлення (роля, звязаная з кіраваннем іншымі сябрамі партыі), і выбраныя прадстаўнікі ад партыі, напрыклад палітыкі ў муніцыпальных ці рэгіянальных радах.
- **Навучанне для пэўных функцый:** гэтыя курсы прысвечаныя пэўным ролям у праўленнях партыйных акруг — старшыні, адказнага за навучанне, адказнага за працу з сябрамі, кіраўніка выбарчай кампаніі, старшыні вылучэнчай камісіі або адказ-

нага за міжнародную працу. Праўленне партыі адказвае за навучанне кіраўнікоў партыйных акруг, якія потым адказваюць за тое, каб перадаць гэтыя веды кіраўнікам сваіх мясцовых арганізацый. Ёсць таксама базавыя навучальныя матэрыялы пра працу ў праўленні, на аснове якіх мясцовая арганізацыя можа стварaць уласныя курсы.

Нарэшце, існуюць спецыяльныя працэсныя трэнінгі пра тое, як развіваць працу партыйных праўленняў. Праўленні мясцовых арганізацый і акруг адыгрываюць ключавую ролю ў дзейнасці і развіцці партыі. Такое навучанне дапамагае развіваць працу гэтых праўленняў разам.

Для новых партый або партый з больш абмежаванымі рэсурсамі, чым у іх шведскай партыі-сястры, ёсць прасцейшыя спосабы пачаць будаваць больш структураваную адукацыйную дзейнасць. Як мы ўжо адзначалі, добра працуе ўцягванне сяброў у правядзенне гурткоў па розных тэмах. Тое ж датычыць лідарства і розных лідарскіх роляў і функцый у партыі. Можна таксама выкарыстоўваць настаўніцтва (ментарства) — калі лідары кіруюць і падтрымліваюць іншых, новых лідараў. Ёсць канкрэтныя інструменты, з якіх можна пачаць працу ў ролі настаўніка, і партыя можа вырашыць, што ўсім нова выбраным прадстаўнікам на пачатку іх працы ў новай ролі будзе прапанаваны настаўнік. Карацей кажучы, гаворка пра тое, каб выкарыстоўваць рэсурсы і веды, якія ёсць у вашай партыйнай арганізацыі і побач з ёй, а таксама паступова пачынаць будаваць уласную арганізацыю адукацыйнай дзейнасці. У гэтай працы дапаможа, калі ў партыі будзе ясна, хто што робіць на розных узроўнях.

ФАКТЫ

«Навучы трэнера»

Просты фармат навучання, які можна выкарыстоўваць у адукацыйнай дзейнасці партыі, — маштабаваны метад «навучы трэнера». Ён можа быць асабліва карысным для новых партый з абмежаванымі рэсурсамі, якія яшчэ не стварылі больш сталай арганізацыі адукацыйнай дзейнасці. Метад заснаваны на тым, што вядучы курса навучае групу сяброў і адначасова рыхтуе іх да таго, каб яны самі правялі такое ж навучанне для іншай групы. Калі фармат і змест навучання адносна простыя, мэтай можа быць тое, каб усе ўдзельнікі перадалі яго змест далей на новых курсах. Аднак часцей метад прадугледжвае, што спачатку выяўляюць і спецыяльна адбіраюць найбольш прыдатных кандыдатаў, якія потым атрымліваюць паглыбленую падрыхтоўку па тым, як весці і суправаджаць іншых сяброў на курсах у гэтай сферы.

Перавага гэтай мадэлі — у яе эфектыўнасці: можна хутка навучыць новым навыкам і ведам шырокае кола людзей, выкарыстоўваючы ўласныя ўнутраныя рэсурсы партыі. Паколькі колькасць новых вядучых расце ў геаметрычнай прагрэсіі, за кароткі час можна навучыць вялікую колькасць сяброў. Гэта значыць, што для запуску шырокай навучальнай кампаніі патрэбны толькі адзін галоўны вядучы, які распрацуе навучальны матэрыял і правядзе першы курс. Метад таксама забяспечвае аднастайнасць і гарантаваную якасць вынікаў, калі вядучыя карыстаюцца тымі ж матэрыяламі і метадамі, па якіх вучыліся самі, калі былі ўдзельнікамі курса. Акрамя таго, гэты метад стварае больш прыязную атмасферу, бо часта вядучы ўжо ведае ўдзельнікаў курса. Тады вядучага ўспрымаюць як свайго, а не як кагосьці, хто стаіць вышэй або прыйшоў звонку.

Гэты метад таксама дае каштоўнае развіццё навыкаў самім сябрам, бо многія атрымліваюць магчымасць развіць свае лідарскія якасці і самі праводзіць навучанне. Так партыя можа хутка стварыць кваліфікаваную ўнутраную каманду трэнераў. Калі людзі праходзяць праграму «навучы трэнера» і пачынаюць навучаць сваіх таварышаў па партыі, іх майстэрства як вядучых працягвае расці. Калі ў наступны раз партыі спатрэбіцца хтосьці, каб правесці навучанне на іншую тэму, у вас ужо будзе каманда кваліфікаваных вядучых.

Адукацыйная арганізацыя партыі — адказнасць на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях

Як мы бачылі вышэй, адказнасць за базавае навучанне сяброў і лідараў нясуць мясцовыя арганізацыі і акругі партыі. Ключавыя людзі, якія рухаюць гэтую адукацыйную дзейнасць, — адказныя за навучанне. Паводле статута шведскіх сацыял-дэмакратаў, адказны за навучанне павінен быць прызначаны ў кожным праўленні акругі і ў кожным праўленні мясцовай арганізацыі. Хоць праўленне на гэтых узроўнях нясе агульную адказнасць за адукацыйную дзейнасць, адказны за навучанне адыгрывае асабліва важную ролю ў тым, каб рухаць і развіваць адукацыйную дзейнасць у межах працы праўлення.

Адказныя за навучанне штогод выяўляюць патрэбы і складаюць пералік рэсурсаў, матэрыялаў і магчымых партнёраў. А таксама ставяць мэты і плануюць дзейнасць у межах плана адукацыйнай дзейнасці, зацверджанага праўленнем. Пасля заканчэння фінансавага года, калі запланаваныя мерапрыемствы праведзеныя,

адказны за навучанне звітуе перад праўленнем. Адказныя за навучанне таксама каардынуюць працу і кантакты з вядучымі курсаў на месцах і з вядучымі гурткоў. Адказны за навучанне адказвае і за падрыхтоўку новых вядучых гурткоў на мясцовым узроўні.

Каб дапамагчы адказнаму за навучанне і не ўскладаць празмерную нагрузку на аднаго чалавека, пры праўленні можна стварыць камісію па адукацыйнай дзейнасці. Такая камісія можа існаваць на мясцовым узроўні або ўзроўні акругі і складацца з некалькіх сяброў, якім даручана распрацоўваць, ажыццяўляць і адсочваць адукацыйную дзейнасць партыйнай арганізацыі на іх узроўні. Перш за ўсё сябрамі такой камісіі могуць быць мясцовыя вядучыя курсаў і вядучыя гурткоў, задзейнічаныя ў адукацыйнай дзейнасці мясцовай арганізацыі або партыйнай акругі.

Нацыянальная арганізацыя адукацыйнай дзейнасці

Хоць адукацыйная дзейнасць ажыццяўляецца пераважна на ўзроўні мясцовых арганізацый і акруг, выразная адказнасць ляжыць і на нацыянальным узроўні. Адказнасць на гэтым узроўні датычыць забеспячэння якасці базавых курсаў: каб яны мелі аднолькавыя мэты, змест і якасць незалежна ад таго, у якой частцы краіны праводзіцца навучанне. Каб забяспечыць такую аднастайнасць і якасць, партыя карыстаецца агульным праграмным дакументам — нацыянальным планам адукацыйнай дзейнасці, які зацвярджае праўленне партыі. Гэты план удакладняе ролі ў адукацыйнай дзейнасці на нацыянальным узроўні і тое, хто што павінен рабіць. Ён мае ясныя і вымерныя мэты і вызначае адукацыйныя намаганні партыі і пералік курсаў, якія яна прапануе.

Выканаўчы камітэт праўлення партыі таксама прызначае цэнтральную камісію па адукацыйнай дзейнасці, якую ўзначальвае адказны за навучанне ў праўленні партыі. Гэты чалавек адказвае за распрацоўку і ажыццяўленне плана адукацыйнай дзейнасці, зацверджанага праўленнем партыі, а таксама за выяўленне патрэбаў партыйнай арганізацыі ў сферы адукацыйнай дзейнасці і за адсочванне таго, як яны задавальняюцца. Камісія па адукацыйнай дзейнасці таксама адказвае за перагляд плана адукацыйнай дзейнасці, калі ў гэтым ёсць патрэба, і за тое, каб да пачатку кожнага новага фінансавага года прадставіць мерапрыемствы, неабходныя для дасягнення мэтаў плана. Праз сакратарыят праўлення партыі з яго штатнымі супрацоўнікамі па адукацыі камісія таксама выконвае ролю нацыянальнага рэсурснага цэнтра для ўсёй адукацыйнай дзейнасці партыі. Нацыянальны рэсурсны цэнтр забяспечвае навучальныя матэрыялы, падрыхтоўку вядучых курсаў і іншыя рэсурсы, патрэбныя для адукацыйнай дзейнасці партыйных акруг і мясцовых арганізацый.

Цэнтральная камісія па адукацыйнай дзейнасці, у сваю чаргу, прызначае вядучых, якія ўваходзяць у нацыянальную каманду. Гэтая каманда складаецца з дасведчаных вядучых, якія шмат гадоў праводзілі курсы і вялі гурткі ў партыі. Нацыянальная каманда вядучых накіроўвае і падтрымлівае адказных за навучанне на ўзроўні партыйных акруг і мясцовых арганізацый. Іншымі словамі, яна дапамагае самім вядучым і адыгрывае цэнтральную ролю ў забеспячэнні якасці курсаў і навучання на ўсіх узроўнях партыі.

Сакратарыят праўлення партыі таксама адказвае за рэгулярнае правядзенне навучання для вядучых. Яго праводзіць нацыянальная каманда вядучых, і яно мае на мэце даць разуменне перадгісторыі, зместу і мэты курсаў для сяброў і курсаў лідарства, а таксама развіць у ўдзельнікаў навыкі выкладання і метадаў навучання. Падрыхтаваныя вядучыя потым уваходзяць у каманду вядучых партыйнай акругі і пасля такога навучання павінны ўмець скласці і правесці базавыя этапы курсаў для сяброў і курсаў лідарства партыі.

Каб планаваць і каардынаваць адукацыйную дзейнасць у партыі і падкрэсліваць яе значэнне, партыя штогод запрашае ўсіх, хто ў ёй задзейнічаны, на нацыянальны збор па адукацыйнай дзейнасці. Сюды прыязджаюць прадстаўнікі ўсіх частак адукацыйнай дзейнасці партыі, каб набрацца натхнення і даведацца пра новыя ініцыятывы ў гэтай сферы. Гадавы збор таксама служыць пляцоўкай для дыялогу, дзе розныя часткі адукацыйнай дзейнасці партыі могуць сабрацца разам, абмеркаваць і развіць гэтую дзейнасць на наступны год. Сакратарыят праўлення партыі таксама вядзе нацыянальны партал адукацыйнай дзейнасці партыі. Гэта партал з матэрыяламі для курсаў і для вядучых, інструментамі і датамі нацыянальных курсаў па ўсёй краіне.

Пытанні для абмеркавання

- Чаму адукацыйная дзейнасць важная для палітычнай партыі, і асабліва для партыі народнага руху? У якім сэнсе веды — гэта сіла?
- Якую ролю адукацыйная дзейнасць адыгрывае ў развіцці арганізацыі? Якая яе роля для асобных сяброў?
- Наколькі важная адукацыйная дзейнасць для згуртаванасці і ідэнтычнасці партыі?
- Чаму адукацыйная дзейнасць павінна спалучаць шырыню і спецыялізацыю? Што гэта азначае на практыцы?
- Якія канкрэтныя мэты выконваюць шырокія курсы для сяброў? Ці ёсць прыклады курсаў для сяброў нашай партыі?
- Ці ёсць у нашай партыі ўводнае базавае навучанне, якое мы прапануем усім новым сябрам? Што галоўнае, на нашу думку, мы з яго вынеслі?
- Апішыце іншыя шырокія курсы для сяброў, якія арганізуе наша партыя. Якія ў іх мэты?
- Якая мэта спецыяльнага навучання лідарству для выбраных прадстаўнікоў? Ці ёсць прыклады курсаў для вядучых у нашай партыі?
- Чаму добра абапірацца пры гэтым на агульнае ўяўленне пра тое, што такое добрае лідарства? Што яно павінна ўключаць? Як гэта працуе ў нашай партыі?
- Апішыце некаторыя курсы лідарства, якія арганізуе наша партыя. Ці праходзілі мы самі такі курс? Што галоўнае, на нашу думку, мы з гэтых курсаў вынеслі?
- Як выглядае адукацыйная арганізацыя нашай партыі? Якая адказнасць ляжыць на мясцовым, рэгіянальным і нацыянальным узроўнях? Што нам трэба ўмацаваць і развіць?
- Што мы можам развіць у дзейнасці нашай мясцовай арганізацыі? Якія рэсурсы ёсць у нашым распараджэнні? Як найлепш імі скарыстацца?
- Што ў канчатковым выніку сведчыць пра паспяховую адукацыйную дзейнасць?



Прадстаўніцтва і кіраванне

Палітычнае лідарства, паслугі для грамадзян і падсправаздачнасць

Уводзіны 241

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 242

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 242

МОДУЛЬ 6. ПРАДСТАЎНІЦТВА І КІРАВАННЕ 243

Быць выбраным прадстаўніком 245

ПРАДСТАЎЛЯЦЬ ЛЮДЗЕЙ 247

ПРАДСТАЎЛЯЦЬ ПАРТЫЮ 250

БЫЦЬ ПАЛІТЫЧНЫМ ЛІДАРАМ 254

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 260

Праца ў прадстаўнічых органах і партыйных фракцыях 261

ПАРЛАМЕНЦКАЯ ПРАЦА 262

ЦЭНТРАЛЬНАЯ РОЛЯ ПАРТЫЙНЫХ ФРАКЦЫЙ У ВЫБАРНЫХ ОРГАНАХ 263

ЭФЕКТЫЎНАЯ ПРАЦА Ў ПРАДСТАЎНІЧЫМ ОРГАНЕ 273

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 279

Перамовы, супрацоўніцтва і праца ў кааліцыях 280

КААЛІЦЫІ З ІНШЫМІ ПАРТЫЯМІ 281

ПЕРАМОВЫ ПРА КААЛІЦЫЮ 283

ЗАРУЧЫЦЕСЯ ПАДТРЫМКАЙ І ЗАПУСЦІЦЕ КААЛІЦЫЙНАЕ ПАГАДНЕННЕ 287

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 289

Праца ва ўладзе або ў апазіцыі 290

ВА ЎЛАДЗЕ 291

КІРАВАННЕ АДМІНІСТРАЦЫЯЙ 295

ПАДСПРАВАЗДАЧНАСЦЬ І ПРАЗРЫСТАСЦЬ 298

ПРАЦА Ў АПАЗІЦЫІ 303

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 308

OLOF PALME INTERNATIONAL CENTER, СТАКГОЛЬМ, 2023

Уводзіны

ШТО ТАКОЕ ПАЛІТЫЧНАЯ ПАРТЫЯ? 242

УВОДНЫ КУРС ПА КІРАВАННІ ПАРТЫЯЙ 242

МОДУЛЬ 6. ПРАДСТАЎНІЦТВА І КІРАВАННЕ 243



ХЕЛЬСІНКІ · 16.02.1931
ЗАЛА ПАРЛАМЕНТА

МАНДАТ

ВЫБАРЧАЯ КАЛЕГІЯ ГАЛАСУЕ НА ПРЭЗІДЭНЦКІХ ВЫБАРАХ У ЗАЛЕ ПАСЯДЖЭННЯЎ ПАРЛАМЕНТА ФІНЛЯНДЫІ, ХЕЛЬСІНКІ, 16 ЛЮТАГА 1931 ГОДА

Што такое палітычная партыя?

У большасці дэмакратычных палітычных сістэм свету палітычныя партыі адыгрываюць вырашальную ролю ў тым, як функцыянуе дэмакратыя. Менавіта палітычныя партыі ўдзельнічаюць у выбарах, вылучаюць спісы кандыдатаў і пішуць праграмы, з якімі знаёмяцца выбаршчыкі. Менавіта палітычныя партыі ўхваляюць законы і прымаюць рашэнні, што датычаць усіх грамадзян. І менавіта палітычныя партыі можна прыцягнуць да адказнасці за іх рашэнні і пазбавіць улады на свабодных і сумленных выбарах.

Палітычныя партыі служаць сувязным звяном паміж грамадзянамі і палітычнай уладай. Яны арганізуюць людзей, каб тыя маглі ўдзельнічаць у прыняцці палітычных рашэнняў. Партыі могуць аб'ядноўваць выбаршчыкаў, рабіць іх сваімі сябрамі, асвятляць ім грамадскія пытанні і мабілізаваць іх, каб іх уласныя галасы было чуваць. Калі палітычныя партыі працуюць добра, яны не толькі распрацоўваюць палітыку ў парламентах ці праводзяць кампаніі, але і дапамагаюць таму, каб палітычны і дэмакратычны ўплыў стаў жывой рэчаіснасцю для большай колькасці людзей. Партыі становяцца інструментам, з дапамогай якога людзі ўплываюць на развіццё грамадства і бяруць уласнае жыццё ў свае рукі.

Якой партыяй імкнецца быць сацыял-дэмакратычная партыя?

Існуе шмат розных мадэляў палітычных партый. Калі вы хочаце даведацца больш пра тое, як стварыць і развіваць партыю, спачатку трэба вызначыць, якую мадэль партыі вы збіраецеся выкарыстоўваць. Ці гэта партыя, якая складаецца пераважна з групы выбраных палітыкаў, што прадстаўляюць розныя групы інтарэсаў? Ці гэта партыя, якой кіруюць зверху ўніз, — так званая кадравая партыя? А можа, гэта папулісцкая партыя, сканцэнтраваная вакол моцнага лідара, у аснове якой — прыхільнікі, а не паўнапраўныя сябры?

У гэтым навучальным матэрыяле мы, вядома, зыходзім з таго, што сацыял-дэмакратычная партыя па сваёй сутнасці ёсць і павінна быць партыяй народнага руху, у якой улада паходзіць ад сяброў і рухаецца ўверх праз усю арганізацыю. Ёй патрэбны ўключальны і дэмакратычны спосаб працы, які вызначаюць унутраная дэмакратыя, прадстаўнічасць і празрыстасць.

Аснова такой партыі — дэмакратычны нізавы рух і шырокі ўдзел людзей. Гэта партыя, якая аб'ядноўвае жывых людзей з плоці і крыві, неабыякавых і з агульным бачаннем таго, як павінна функцыянаваць і развівацца наша грамадства. У гэтым сэнсе няма розніцы паміж партыяй народнага руху і іншымі народнымі рухамі. Людзі аб'ядноўваюцца, каб гуляць у футбол або ставіць спектаклі ў тэатральнай студыі, ствараць кааператыў або вучыцца шыць ці ткаць. Тыя, хто хоча ўдзельнічаць у змене ўмоў жыцця людзей у шырэйшым сэнсе, становяцца актыўнымі ў палітычнай партыі. Гэта і ёсць аснова партыі народнага руху.

Арганізацыйна такая партыя робіць стаўку на развіццё моцных мясцовых структур з вялікай колькасцю актыўных сяброў. Яна зыходзіць з ідэі, што партыі ў дэмакратыі павінны адыгрываць важную ролю не толькі ў парламентах, але і ў навакольнай супольнасці і грамадзянскай супольнасці. Палітычныя партыі, асабліва калі яны яшчэ і пры ўладзе, часта ўспрымаюцца як прадстаўнікі парламента ці ўрада, а не як прадстаўнікі людзей у штодзённым жыцці. Каб гэтага пазбегнуць, партыі павінны ствараць шырокія, уключальныя арганізацыі з дэмакратычнымі структурамі і дбаць пра тое, каб іх праца была бачнай і нешта змяняла ў штодзённым жыцці людзей.

Але як гэта зрабіць?

Дэмакратычныя партыі ў розных частках свету могуць шмат чаму навучыцца з досведу і практыкі адна адной. Гэты ўводны курс і яго модулі прысвечаныя таму, як партыя можа ўмацаваць свой арганізацыйны і палітычны патэнцыял, каб стаць моцнай і дэмакратычнай партыяй з актыўнымі сябрамі і ўключальнымі структурамі і дзейнасцю. Сіла партыі ў вялікай ступені залежыць ад таго, наколькі яна дэмакратычная і наколькі добра працуе арганізацыя. Для гэтага патрэбныя арганізацыйныя структуры і спосабы працы, якія добра функцыянуюць, а таксама культура адкрытасці, у якой людзі актыўна ўключаюцца ў палітычную працу партыі і ўдзельнічаюць у ёй. Моцная дэмакратычная партыя, упэўненая ў сабе, заахвочвае дыскусію, актыўны ўдзел, крытыку і самакрытыку.

Уводны курс па кіраванні партыяй

Гэты курс задуманы як уводзіны і агляд таго, як ствараць, арганізоўваць, развіваць і прадстаўляць такую дэмакратычную партыю народнага руху — зверху ўніз і знізу ўверх.

Яго мэтавая група — кіраўнікі і актыўныя сябры сацыял-дэмакратычных партый. Вы можаце быць кіраўнікамі ў самых розных сферах на нацыянальным, рэгіянальным ці мясцовым узроўні. Аднак гэты курс робіць акцэнт на мясцовым узроўні, бо менавіта мясцовы ўзровень складае аснову сацыял-дэмакратычнай партыі народнага руху і ахоплівае найбольшую колькасць людзей. Матэрыялы курса карысныя і для ак-

тыўных сяброў, якія не займаюць кіраўнічых пасад: у такім выпадку іх можна выкарыстоўваць для самаадукацыі або ў мясцовых курсах для сяброў партыі.

Курс з шасці модуляў

Курс падзелены на шэсць самастойных модуляў. Кожны модуль мае ўласны навучальны матэрыял, разлічаны на тры-пяць сустрэч кіраўнікоў і іншых сяброў партыі ў фармаце гуртка, дзе абмяркоўваюцца пытанні і ідэі, якія ўздымае модуль. Але колькасць сустрэч на кожны модуль можна мяняць. Можна праводзіць і менш сустрэч, хоць тады давядзецца выбраць, якія тэмы і пытанні вы будзеце абмяркоўваць, бо, хутчэй за ўсё, часу на ўсё не хопіць.

! Шэсць модуляў гэтага ўводнага курса:

- **Модуль 1:** Стварэнне і структура партыі
- **Модуль 2:** Выбары і прыняцце рашэнняў
- **Модуль 3:** Распрацоўка палітыкі і лідарства
- **Модуль 4:** Выхад да людзей і пабудова сувязяў
- **Модуль 5:** Рост і ўмацаванне
- **Модуль 6:** Прадстаўніцтва і кіраванне

Модуль 6. Прадстаўніцтва і кіраванне.

У гэтым шостым модулі мы засяроджваемся на тых прадстаўніках партыі, якія ўжо выбраныя на выбарах або неўзабаве могуць быць выбраныя.

Што значыць узяць на сябе ролю лідара і прадстаўляць сваю партыю і сваіх выбаршчыкаў? Чаго ад вас чакаюць у партыі, у прадстаўнічых органах і тады, калі вы ва ўладзе? Як найлепш думаць і дзейнічаць, каб паспяхова выконваць сваю ролю? Што такое добрае палітычнае лідарства? Гэты навучальны матэрыял дае агульнае ўяўленне пра ўсё гэта, а таксама некалькі практычных парад, як дзейнічаць у розных сітуацыях і абставінах. Асаблівая ўвага ў ім нададзена працы мясцовага прадстаўніка, і ён падзелены на чатыры раздзелы:

- **Быць выбраным прадстаўніком:** гэты раздзел пра асноўныя прынцыпы працы палітыка, выбранага на выбарах. Што азначае ваша роля, каго вы прадстаўляеце і што такое дэмакратычнае, эфектыўнае і ўстойлівае лідарства.
- **Праца ў прадстаўнічых органах і фракцыях:** гэты раздзел пра працу прадстаўнічых органаў, выбраных грамадзянамі. Што значыць быць прадстаўніком партыі, працаваць разам у партыйных фракцыях і эфектыўна працаваць у парламенце.
- **Перамовы, супрацоўніцтва і праца ў кааліцыях:** гэты раздзел пра тое, як узаемадзейнічаць з іншымі партыямі, весці перамовы пра кааліцыі і знаходзіць дзейсныя спосабы працы, каб атрымаць падтрымку для кааліцый і захаваць іх.
- **Праца ва ўладзе і ў апазіцыі:** гэты раздзел пра абавязкі і задачы, звязаныя са знаходжаннем ва ўладзе, пра тое, што такое добрае і эфектыўнае кіраванне, як узаемадзейнічаць з органамі публічнага кіравання і з грамадзянамі, а таксама як вам варта думаць, калі вы, наадварот, у апазіцыі.

! На падставе шведскага досведу

Гэты курс часта абапіраецца на досвед і арганізацыю сацыял-дэмакратыі ў Швецыі. Іншымі словамі, ён не задуманы як гатовы ўзор для капіявання. Умовы для палітычных партый у розных частках свету розныя.

Эканамічнае развіццё дасягнула розных узроўняў. Лініі палітычнага канфлікту будуць іншымі. У адных краінах вельмі выразна праяўляюцца этнічныя лініі канфлікту. У іншых пераважаюць класавыя канфлікты. Яшчэ ў некаторых краінах на палітычны працэс накладае адбітак мінулая ці бягучая барацьба за свабоду. У краіне без доўгай традыцыі шматпартыйнасці або ў адносна маладой дэмакратыі выклікі іншыя, чым у краінах, дзе дэмакратычныя выбары праводзяцца ўжо доўгі час. Як удзельнікі гэтага курса вы можаце выкарыстоўваць досвед шведскага сацыял-дэмакратычнага руху і спосабаў яго арганізацыі. Гэты досвед потым можна прымяніць у вашым асяроддзі і адаптаваць да вашага ўласнага досведу і ўмоў.

Пры гэтым мы хочам падкрэсліць, што досвед сацыял-дэмакратыі ў Швецыі можа быць цікавым для вывучэння і ў іншых частках свету. Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі мае доўгі досвед перамог на выбарах і знаходжання ва ўрадзе — заўсёды ў статусе найбуйнейшай партыі. Колькасць сяброў Сацыял-дэмакратычнай партыі Швецыі стабільна заставалася вялікай. Партыя доўгі час мела рэгіянальныя і мясцовыя арганізацыі па ўсёй краіне і ў супрацоўніцтве з іншымі часткамі грамадзянскай супольнасці часта магла вызначаць палітычны парадак дня. Калі коратка тлумачыць такую моцную пазіцыю, то партыі ўдавалася аб'ядноўваць вялікія групы грамадства вакол агульнага, накіраванага ў будучыню і заснаванага на салідарнасці сацыяльнага наратыву, а таксама паслядоўна імкнуцца расці і мяняцца ў нагу з развіццём грамадства.

Гэта не значыць, што для сацыял-дэмакратыі ў Швецыі не засталося выклікаў. Наадварот. За апошнія дзесяцігоддзі рынак працы рэзка змяніўся. Традыцыйных рабочых прафесій стала менш. Пасля некалькіх дзесяцігоддзяў неалібералізму новым фактарам у палітыцы сталі нацыяналізм і больш традыцыйныя каштоўнасці, і гэта павялічыла падтрымку кансерватыўных партый. Адначасова індывідуалізм, які моцна ўзмацняецца, асабліва ў вялікіх гарадах, працягвае прыцягваць выбаршчыкаў да больш ліберальных партый. Усё больш грамадзян таксама выбірае альтэрнатыўныя формы палітычнага ўдзелу ў арганізацыях, прысвечаных асобным пытанням (напрыклад, экалогіі, фемінізму ці міграцыі). Цяжэй стала ўцягваць людзей у партыйную палітыку, у працу ў праўленні, у выкананне абавязкаў, што патрабуюць шмат часу. Гэта выклікі, з якімі сёння сутыкаецца шмат палітычных партый.

Карацей кажучы, партыя заўсёды павінна быць гнуткай і гатовай да інавацый у адпаведнасці з развіццём грамадства. Усе мы — частка бесперапыннага працэсу навучання. Таму быць часткай палітычнай партыі так цікава і так няпроста.

Што варта мець на ўвазе

Тое, як партыя арганізаваная на розных узроўнях грамадства, адрозніваецца ад краіны да краіны. У адных выпадках узроўняў можа быць больш, у іншых — менш. Гэты модуль прадстаўляе мадэлі структуры арганізацыі шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі. Таму вы можаце заўважыць, што структура партыйнай арганізацыі ў вашай краіне можа адрозніваца. Калі вы не пазнаеце ў гэтым модулі мадэль вашай партыі, паспрабуйце суаднесці апісаныя тут узроўні са структурай вашай партыі і растлумачыць, чаму ваша партыя арганізаваная менавіта так. Тут важна зразумець, як асноўныя ўзроўні прыняцця рашэнняў партыйнай арганізацыі звязаныя з грамадствам, у якім яна дзейнічае, і як яны працуюць у звязцы з ім, а таксама ўнутры — з арганізацыйнымі ўзроўнямі партыі.

Адрозненні могуць быць і на ўзроўні мясцовай арганізацыі. Мясцовая арганізацыя — аснова партыі, і кожны сябар партыі павінен належаць да пэўнай мясцовай арганізацыі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі гэты ўзровень называецца *arbetarekommun* і адпавядае аднаму з 290 муніцыпалітэтаў Швецыі. Адна мясцовая арганізацыя партыі на адзін муніцыпалітэт. Акрамя таго, могуць існаваць ніжэйшыя сацыял-дэмакратычныя суполкі і клубы, якія разам утвараюць мясцовую арганізацыю.

ФАКТЫ

Коратка пра сацыял-дэмакратаў у Швецыі

Сацыял-дэмакратычная партыя Швецыі была заснаваная ў 1889 годзе як частка шырэйшага народнага руху і працэсу самаарганізацыі з мэтай дамагацца палітычных і эканамічных правоў для рабочых. Сярод заснавальнікаў партыі былі прафсаюзныя арганізацыі, якія лічылі, што рабочаму руху патрэбны голас у парламенце. У першыя гады гаворка ішла пра патрабаванні дэмакратыі, усеагульнага выбарчага права і лепшых сацыяльных умоў для рабочых. Першы ўрад партыя сфармавала ў 1920 годзе і з таго часу была ва ўрадзе агулам больш за 70 гадоў. За гэтыя гады галоўным праектам партыі было развіццё і далейшае ўдасканаленне «шведскай мадэлі» — сучаснай дзяржавы дабрабыту, мэта якой — павялічваць роўнасць, сацыяльную абароненасць і свабоду грамадзян. Доўгі час у шведскім *Рыксдагу* (нацыянальным парламенце) было толькі пяць партый, і сацыял-дэмакраты часта атрымлівалі на выбарах больш за 40 працэнтаў галасоў. Сёння партый больш, Сацыял-дэмакратычная партыя страціла частку сваёй шырокай падтрымкі і часта мусіць ствараць кааліцыі з іншымі партыямі, каб мець магчымасць кіраваць.

Цяпер у партыі каля 90 000 сяброў, аб'яднаных у 290 мясцовых арганізацый (*Arbetarekommuner*). Пад імі дзейнічае вялікая колькасць суполак і клубаў — асабліва ў жылых кварталах і гарадскіх раёнах, — якія разам з мясцовай арганізацыяй складаюць базавую арганізацыю партыі. Мясцовыя арганізацыі, у сваю чаргу, аб'яднаныя ў 26 рэгіянальных арганізацый, якія называюцца партыйнымі акругамі (*Partidistrikt*). Партыя лічыцца масавай, і яе арганізацыя пабудаваная на федэратыўных прынцыпах: рэгіянальныя арганізацыі разам утвараюць партыю на нацыянальным узроўні, а найвышэйшым органам, які прымае рашэнні, з'яўляецца з'езд.

- **80 000 сяброў** (у тэксце вышэй — 90 000: лічбы ў арыгінале разыходзяцца)
- **290 мясцовых арганізацый**
- **26 рэгіянальных арганізацый**

1 Быць выбраным прадстаўніком

Вам даверылі прадстаўляць вашу партыю і вашых выбаршчыкаў. Віншуем! Гэта пачэсная і важная роля — для вашай партыі, для вашай супольнасці і для дэмакратыі. Тым з нас, хто займаецца палітыкай, цяжка ўявіць сабе ролю, лепшую за гэтую! У гэтым раздзеле мы хочам коратка расказаць, што гэтая роля азначае, як найлепш апраўдаць давер, які вам аказалі, і як быць добрым прадстаўніком.

ПРАДСТАЎЛЯЦЬ ЛЮДЗЕЙ	247
ПРАДСТАЎЛЯЦЬ ПАРТЫЮ	250
БЫЦЬ ПАЛІТЫЧНЫМ ЛІДАРАМ	254
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	260



ТРЫБУНА

ГУСТАЎ МЁЛЕР ВЫСТУПАЕ
ШВЕЦЫЯ · КАЛЯ 1945

САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТ ГУСТАЎ МЁЛЕР, МІНІСТР САЦЫЯЛЬНЫХ СПРАЎ ШВЕЦЫІ, ВЫСТУПАЕ З ТРЫБУНЫ, КАЛЯ 1945 ГОДА

Гэтая роля нясе вялікую адказнасць і сур'ёзныя абавязкі. Першае, пра што варта спытаць сябе: на чым грунтуецца мая роля? Перад кім я адказваю? Вы прадстаўляеце не саміх сябе. Ваша пасада не з'яўляецца самамэтай. Калі сябры партыі ці выбаршчыкі страцяць да вас давер да наступных выбараў, вы страціце права на гэтую ролю. Гэта можа прагучаць жорстка, але пра гэта трэба заўсёды памятаць. Без даверу тых, каго вы прадстаўляеце, вам больш няма чаго рабіць у гэтай ролі. У дэмакратычнай партыйнай арганізацыі і пры дэмакратычнай форме праўлення кіраўніцтва на ўсіх узроўнях павінна рэгулярна пераабірацца. Сябры партыі і грамадзяне заўсёды маюць права патрабаваць ад вас справаздачы і забраць свой давер, калі лічаць, што іх прадстаўнікі выконвалі свае ролі не так, як ад іх чакалася, або што нехта іншы зрабіў бы гэта лепш.

Таму быць выбраным прадстаўніком — гэта заўсёды часовае даручэнне. Калі сябры партыі ці грамадзяне незадаволеныя вашымі рашэннямі і тым, як вы кіруеце, ці проста лічаць, што нехта іншы мае лепшыя шанцы справіцца лепш, натуральна, што наступным разам яны прагаласуюць за іншага прадстаўніка. У большасці выпадкаў змена ўлады ўнутры партыі адбываецца без вялікіх рознагалоссяў і канфліктаў — гэтак жа, як перадача ўлады пасля агульных выбараў звычайна праходзіць мірна і з узаемнай павагай. Чым менш драматычныя такія пераходы, тым лепш для партыі і для дэмакратыі.

Але ваша роля і ваша даручэнне як прадстаўніка шырэйшыя за гэта. Яны выходзяць за межы прадстаўніцтва праграмы вашай партыі і яе выбаршчыкаў. Вы таксама прадстаўляеце асноўныя каштоўнасці, звязаныя з дэмакратычным грамадствам і дэмакратычнай формай праўлення. Таму вам трэба кожны дзень адстойваць гэтыя каштоўнасці словам і справай і ніколі не ўспрымаць іх як нешта само сабой зразумелае. Гэта значыць, што ў канчатковым выніку вы павінны абараняць дэмакратычныя працэдуры — усеагульныя, свабодныя і сумленныя выбары, свабоду слова і правы чалавека — і без ваганняў змагацца з дыскрымінацыяй, карупцыяй і злоўжываннем уладай.

Сутнасць дэмакратыі — павага да правоў і непарушнай каштоўнасці кожнага чалавека. Кожны чалавек унікальны, і кожны чалавек павінен мець значэнне і быць пачутым. Гэта такі погляд на чалавека, які не дазваляе людзям дэгуманізаваць іншых або пазбаўляць каго-небудзь магчымасці і жадання ўдзельнічаць у жыцці грамадства, прасякнутага правамі і абавязкамі. Таму кожны чалавек мае права, каб яго ўспрымалі як асобу, а не як безыменную лічбу ў статыстыцы па розных сферах грамадства. Няма іншай формы праўлення, заснаванай на такой глыбокай павазе да асобы. Таму роля выбраных прадстаўнікоў уключае таксама вялікую адказнасць за публічную размову, за рыторыку і тон публічнай дыскусіі. Мы не павінны спрыяць дэгуманізацыі і палярызацыі, якія атручваюць дыскусію. Калі дэмакратычную сістэму не будуць падтрымліваць вы і іншыя добрыя палітыкі, якія гэта разумеюць, то інтарэсы і патрэбы грамадзян, а таксама іх асноўныя правы і свабоды ў рэшце рэшт будуць страчаныя. Такі сцэнар значна горшы, чым не быць выбраным ці прайграць выбары.

Апора на ўласную палітычную матывацыю

Быць палітыкам часта вельмі цікава, і гэта магчымасць для асабістага росту. Асабліва калі вы працуеце на мясцовым узроўні, побач з людзьмі і з тымі пытаннямі, па якіх вы ўдзельнічаеце ў прыняцці рашэнняў. Тады вы сапраўды можаце адчуць, што робіце свой унёсак. Вы атрымліваеце цікавыя задачы, чуеце ідэі людзей і бачыце іх зацікаўленасць, можаце адчуваць задавальненне ад таго, што ствараеце змены і дасягаеце вынікаў. Вынікаў, якія робяць жыццё людзей лепшым.

Але могуць здарацца і такія перыяды і сітуацыі, калі здаецца, што змяніць што-небудзь амаль немагчыма. Вы можаце апынуцца ў сітуацыях, калі давядзецца сутыкнуцца з падазронасцю людзей, з канфліктамі ці нават з уласным адчуваннем, што вы не спраўляецеся. Таму важна мець трывалую апору ва ўласнай палітычнай матывацыі, у сваіх каштоўнасцях і ў жаданні рабіць сваю справу добра. Варта час ад часу вяртацца да пытання, чаму вы вырашылі заняцца палітыкай, і разважаць над ім.

Падумайце над наступнымі пытаннямі:

- **Чаму вы сацыял-дэмакрат ці сацыял-дэмакратка?**
  - Што было для вас самым важным, калі вы ўступалі ў партыю? Яе асноўныя каштоўнасці? Нейкае важнае пытанне?
  - Што вы адказваеце, калі вам задае гэтае пытанне сусед ці калега?
- **Чаму вы вырашылі стаць палітыкам?**
  - Вы не проста вырашылі стаць сябрам ці сяброўкай сацыял-дэмакратычнай партыі — вы таксама вырашылі стаць выбраным прадстаўніком вашай партыі. Чаму?
  - І чаму менавіта ў гэтай ролі?
- **Чаго вы хочаце дасягнуць?**
  - Якіх зменаў вы хочаце дасягнуць? Чаму?
  - Што, на вашу думку, вы можаце ўнесці ў гэтай ролі?
  - Якімі пытаннямі вы хочаце займацца асабліва? Якія пытанні вас па-сапраўднаму захапляюць?

ФАКТЫ

Што такое дэмакратычная падсправаздачнасць?

Магчымасць прыцягваць публічных асоб, якія прымаюць рашэнні, да адказнасці і патрабаваць, каб яны адказвалі за свае дзеянні, — аснова дэмакратычнага кіравання. Дэмакратычная падсправаздачнасць дае людзям практычныя механізмы, каб выказваць сваю занепакоенасць, патрабаваць тлумачэнняў і настойваць на наступствах за дзеянні і працу публічных асоб, якія прымаюць рашэнні, а ў канчатковым выніку — і замяняць іх, калі людзі палічаць, што так будзе лепш. Яна грунтуецца на асноўным дэмакратычным прынцыпе народнага кантролю над прыняццем публічных рашэнняў. Перш за ўсё праз удзел ва ўсеагульных выбарах, але таксама праз права праводзіць публічныя дэманстрацыі і ўдзельнічаць у іх, праз журналісцкія расследаванні, заканадаўчыя ініцыятывы, публічныя дыскусіі і рэферэндумы.

Дэмакратычная падсправаздачнасць уключае таксама базавыя сістэмныя структуры, такія як сістэма стрымак і процівараў і іншыя механізмы, з дапамогай якіх пэўныя інстытуты могуць кантраляваць урад. Сюды адносяцца, напрыклад, публічныя слуханні ў заканадаўчых камітэтах, пытанні палітычнай апазіцыі або праверкі з боку амбудсменаў і органаў аўдыту. Падсправаздачнасць існуе не толькі ў дэмакратыях, але калі яна дэмакратычная, яна можа спрыяць добраму кіраванню.

Прадстаўляць людзей.

Якая ваша галоўная задача як выбранага прадстаўніка? Яе можна сфармуляваць па-рознаму. Гаворка ідзе пра тое, каб прыйсці і ўзяць на сябе адказнасць за кіраўніцтва, кіраванне ці гаспадарку вашай мясцовай супольнасці або вашай краіны, але ў канчатковым выніку гаворка заўсёды пра служэнне людзям. Пра тое, каб задавальняць іх патрэбы ў бяспецы, сацыяльным дабрабыце і добрых умовах жыцця. Ці то ў адукацыі, ахове здароўя, транспарце і сувязі, жыллі ці ў бяспечным і спакойным дзяцінстве. Калі мы зыходзім з таго, што людзі маюць правы і што роля выбраных палітыкаў — служыць людзям, то зразумела і тое, што менавіта перад імі вы адказваеце. У дэмакратыі гэта само сабой зразумела. Вас выбіраюць людзі: альбо непасрэдна на ўсеагульных выбарах у прадстаўнічыя органы, альбо ўскосна — для працы ў камітэтах і іншых органах. Так, вы прадстаўляеце сваю партыю, вас выбралі, каб вы ўвасаблялі ідэі і праграмы партыі, але і вы, і партыя ў канчатковым выніку заўсёды адказваеце перад людзьмі.

Гэта просты прынцып дэмакратыі. І на практыцы ён таксама павінен быць простым. Аднак часам можна сустрэць выбраных прадстаўнікоў, якія лічаць сваёй задачай прадстаўляць толькі сваіх выбаршчыкаў, а ў горшым выпадку нават нейкіх іншых гульцоў і іх інтарэсы. Як выбраны палітык вы, вядома, павінны праводзіць палітыку сваёй партыі і прыслухоўвацца да многіх іншых важных грамадскіх гульцоў, але ваша задача заўсёды шырэйшая. Яна ўключае ўлік патрэбаў усіх жыхароў і грамадзян і як найлепшае прадстаўніцтва ўсяго муніцыпалітэта ці ўсёй краіны.

Аднак некаторыя палітыкі схільныя больш атаясамліваць сябе з чыноўнікамі і выглядаюць як прадстаўнікі адміністрацыі. Разрыў паміж выбаршчыкамі і выбранымі прадстаўнікамі часта адчуваецца вялікім, а часам палітыкаў нават успрымаюць як зусім асобную групу, якая прадстаўляе толькі саму сябе. Каб дэмакратыя выжыла і каб людзі давяралі палітычнай сістэме, выбраныя прадстаўнікі павінны бачыць у людзях тых, перад кім яны ў канчатковым выніку адказваюць, а людзі павінны выразна адчуваць, што так і ёсць. Вядома, спосабы задавальняць патрэбы людзей з часам могуць мяняцца, але для нас, сацыял-дэмакратаў, ёсць пэўныя адпраўныя пункты, бо для нас прынцыпова важна, каб у цэнтры ўвагі былі людзі і іх патрэбы:

- Мы хочам задавальняць патрэбы грамадзян разам з імі — а не за іх. Праца ў палітыцы грунтуецца на дэмакратычным кіраванні і ўдзеле людзей. Празрыстасць і запрашэнне людзей удзельнічаць, праяўляць ініцыятыву і ўплываць — важныя бакі нашай працы. Таму задача палітыкі часта ў тым, каб даваць магчымасці, ствараць належныя ўмовы і як найлепш выкарыстоўваць зацікаўленасць людзей палітычнымі пытаннямі.
- Мы імкнёмся задавальняць патрэбы людзей, абапіраючыся на нашы асноўныя сацыял-дэмакратычныя каштоўнасці — справядлівасць, салідарнасць і свабоду — і ў адпаведнасці з палітычнай воляй і бачаннем, якія мы выказалі ў нашых праграмах і на сустрэчах з нашымі выбаршчыкамі.
- Мы імкнёмся задавальняць патрэбы людзей эфектыўна і ашчадна распараджацца фінансавымі, чалавечымі і прыроднымі рэсурсамі.

Агульная адказнасць

Вядома, сказаць, што задача палітыкі — задавальняць патрэбы людзей, не тое самае, што сказаць, быццам палітыка павінна задавальняць усе патрэбы ўсіх людзей заўсёды. Палітыкам рэдка ўдаецца дагадзіць усім. Наадварот, палітыка — гэта пошук раўнавагі паміж мноствам розных, а часам і супярэчлівых інтарэсаў і пошук найлепшага кампраміснага рашэння.

Напрыклад, мясцоваму палітыку можа давесціся ўзважваць патрэбу ў новым жыллі ў муніцыпалітэце і меркаванне людзей, якія ўвогуле не хочуць ніякага новага будаўніцтва ў пэўным раёне. Часта такія дылемы можна вырашыць праз адкрыты дыялог. Тых, хто зацікавіўся пытаннем, можна папрасіць прапанаваць альтэрнатыўныя месцы, дзе будаваць было б больш дарэчы. Роля мясцовага палітыка патрабуе браць на сябе адказнасць за свае дзеянні і адначасова быць адкрытым да іншых меркаванняў. Справіцца з такімі сітуацыямі таксама лягчэй, калі вы дзейнічаеце паслядоўна — незалежна ад таго, ці маеце справу з партыйным таварышам, былым сацыял-дэмакратычным муніцыпальным саветнікам, з нейкай суполкай або з асобным грамадзянінам.

Увасабляць волю выбаршчыкаў

Галоўны адпраўны пункт вашай працы ў палітыцы — палітычная воля і бачанне, якія ваша партыя выказала ў сваёй палітыцы і за якія прагаласавала большасць людзей. Менавіта яны кіруюць вашай працай і вызначаюць, як вы будзеце задавальняць патрэбы людзей. Напрыклад, з пункту гледжання мясцовай палітыкі гэта могуць быць розныя праграмы і рашэнні:

- **Агульнапартыйныя праграмы:** агульныя праграмы партыі, прынятыя з'ездам і праўленнем партыі, маюць вялікае значэнне для фармавання ўсёй палітыкі і часта ўтрымліваюць арыенціры для дзейнасці на муніцыпальным узроўні.
- **Муніцыпальная праграма дзеянняў:** мясцовая арганізацыя прадстаўляе сваю палітыку выбаршчыкам у праграме дзеянняў, і гэтая праграма потым становіцца асновай для дзеянняў партыі ў муніцыпальнай палітыцы. Ваша абавязацельства перад людзьмі — увасобіць яе ў жыццё. Праграма часта шырокая і акрэслівае вашы магчымасці. Гэта галоўны муніцыпальны праграмны дакумент партыі і, такім чынам, таксама кодэкс для муніцыпальных палітыкаў партыі. Часта яе распрацоўваюць на падставе больш шырокай дыскусіі пра праграмы партыі, і, як правіла, яе зацвярджае сход сяброў мясцовай арганізацыі.
- **Мясцовыя праграмы:** часам распрацоўваюцца мясцовыя праграмы. Такія праграмы коратка апісваюць, чаго партыя хоча дасягнуць у пэўным жылым квартале, гарадскім раёне ці мікрараёне. У мясцовых праграмах партыя можа таксама выказаць сваю пазіцыю па пытаннях, якія тычацца толькі пэўнай мясцовасці.
- **Тэматычныя праграмы:** часта распрацоўваюцца асобныя праграмы для сфер, якім партыя хоча аддаць прыярытэт, — напрыклад, догляд пажылых людзей, школы, беспрацоўе і г. д. Іх прадстаўляюць падчас выбарчай кампаніі, і яны таксама з'яўляюцца важнай асновай для працы муніцыпальных палітыкаў.
- **Прынцыповыя рашэнні:** пытанні вялікага эканамічнага або прынцыповага значэння павінна разгледзець мясцовая арганізацыя, перш чым рашэнне будзе прынятае ў муніцыпальнай радзе. Што мае эканамічнае або «прынцыповае» значэнне, адрозніваецца ад муніцыпалітэта да муніцыпалітэта і мяняецца з часам. Варта мець на ўвазе, што нават дробныя пытанні без вялікіх фінансавых наступстваў могуць мець прынцыповае значэнне. Калі мясцовая арганізацыя прыняла рашэнне па такім муніцыпальным пытанні, гэтае рашэнне з'яўляецца выразнай дырэктывай для муніцыпальных палітыкаў партыі.
- **Іншыя перадвыбарчыя абяцанні:** у мясцовых дыскусіях перад выбарчай кампаніяй і падчас яе прадстаўнікі партыі часта даюць абяцанні — у выглядзе ініцыятыў у муніцыпальных радах, аўтарскіх артыкулаў у СМІ і заяў для прэсы. Калі абяцанні дадзеныя, важна, каб яны таксама былі выкананыя.

Удакладняць, як палітыка ўвасабляецца на практыцы

Ваша задача — актыўна праводзіць палітыку сваёй партыі ў сваёй сферы дзейнасці, узважваць розныя інтарэсы і самастойна тлумачыць лінію і пазіцыі партыі на практыцы. Палітычныя рашэнні, прынятыя на з'ездах ці гадавых сходах, звычайна маюць больш агульны характар. Яны часта паказваюць кірунак або агульную мэту. Як ператварыць іх у больш падрабязную палітыку і якія штодзённыя дзеянні патрэбныя, каб дасягнуць іх у вашай сферы адказнасці, вырашаеце вы і вашы выбраныя партыйныя калегі. Для гэтага патрэбныя глыбокія веды ў вашай сферы, і калі адпраўным пунктам для вас будуць патрэбы людзей, важна добра ўяўляць сабе гэтыя патрэбы. Вам трэба ведаць, як людзі будуць успрымаць вашу дзейнасць: што для іх самае важнае, што працуе добра, а што — горш. Выразная карціна рэчаіснасці — неабходны адпраўны пункт для таго, каб ставіць мэты, распрацоўваць арыенціры і фармуляваць стратэгію вашай будучай працы. Як правіла, большая частка падрыхтоўчай працы ўжо будзе зробленая. Аднак усё роўна разумна грунтоўна абмеркаваць гэтыя пытанні ў сваёй партыйнай фракцыі і ў цесным дыялогу з партыяй у цэлым. Важна, каб у вас было агульнае ўяўленне пра тое, чаго вы хочаце дасягнуць і для каго.

ФАКТЫ

Распрацоўка палітыкі ў выбарных органах і ва ўладзе

Фармуляванне і развіццё агульнай палітыкі партыі адбываецца перш за ўсё ўнутры партыйнай арганізацыі. Але значная частка штодзённага прыняцця рашэнняў і распрацоўкі палітыкі партыі адбываецца ў працы мясцовых, рэгіянальных і нацыянальных парламентаў, у якіх партыя мае сваіх прадстаўнікоў. Тое самае тычыцца выбраных прадстаўнікоў партыі, якія знаходзяцца ва ўладзе ў мясцовых, рэгіянальных і нацыянальных органах улады, дзе ў ролі ўлады трэба ўвасабляць у жыццё цэлы шэраг пытанняў і ініцыятыў.

У абодвух выпадках, але асабліва ва ўладзе, для палітычнай працы ёсць і больш рэсурсаў. Гэта сакратарыяты, служачыя і адміністрацыя, якія могуць збіраць даныя і праводзіць даследаванні, каб дапамагаць рыхтаваць законапраекты і рашэнні, паводле якіх будзе кіравацца муніцыпалітэт ці краіна. З боку грамадства ў цэлым існуе значны ціск у сувязі са складанымі пытаннямі і рашэннямі, якія трэба вырашаць, і каб спраўляцца з гэтымі ролямі, вам трэба ўмець дзейнічаць хутка.

Абедзве гэтыя групы выбраных прадстаўнікоў таксама маюць больш слабую сувязь з фармальнай іерархіяй прыняцця рашэнняў у партыі. Хоць сябры партыі выбралі іх сваімі прадстаўнікамі, свой мандат яны атрымліваюць таксама непасрэдна ад выбаршчыкаў — будучы выбранымі ў парламент або для кіраўніцтва адміністрацыяй, — а выбаршчыкі ўтвараюць значна шырэйшую групу, чым сябры партыі. Асноўны прынцып тут такі: менавіта партыйная арганізацыя выбранага прадстаўніка вызначае асноўны кірунак палітыкі і дала яму паўнамоцтвы прымаць палітычныя рашэнні ад імя партыі.

Парламенцкія фракцыі партыі і выбраныя прадстаўнікі таксама абавязаныя рэгулярна інфармаваць сваю партыйную арганізацыю пра сваю працу і рэгулярна ўздымаць прынцыповыя палітычныя пытанні. Гэта значыць, што вам трэба трымацца ў межах палітыкі, якую вызначыла партыя, а калі ўзнікаюць прапановы ці пытанні, якія, як мяркуецца, выходзяць за гэтыя межы, іх трэба спачатку ўзгадніць унутры партыі. Канчаткова сваю палітыку заўсёды вызначае партыя.

Весці актыўны дыялог з людзьмі

Калі вы адказваеце перад людзьмі, важна даведацца пра іх больш — і пра вашы мэтавыя групы ў розных іх ролях: хто яны? Як мы можам з імі звязацца? Як даведацца, што яны думаюць, якія ў іх ідэі? Роля палітыка заўсёды ў тым, каб выходзіць да людзей. Калі вы хочаце прадстаўляць людзей, вам трэба добра ведаць іх патрэбы і ідэі. Каб атрымаць гэтыя веды, трэба быць адкрытымі, актыўна працаваць, планаваць і добра супрацоўнічаць са сваёй мясцовай арганізацыяй у працы з людзьмі. Але перш за ўсё вам трэба ўсведамляць, наколькі важны кантакт з людзьмі, і быць гатовымі ставіць такі кантакт на першае месца.

За час палітыкаў часта ідзе вялікая барацьба. Лёгка апынуцца зацягнутымі ў пасяджальныя залы, чытаць дакументы, слухаць прэзентацыі і прымаць рашэнні. Але гэта не адзінае, што важна для палітыка.

Кантакты з людзьмі, размовы і ўменне слухаць — заўсёды галоўная задача палітыка. Таму, каб стаць добрым палітыкам, вам трэба выйсці з пасяджальнай залы і аддаць прыярытэт размовам з людзьмі.

Быць даступным і прысутным для людзей

Вы і ваша партыя павінны быць бачнымі і вядомымі ў супольнасці. Чым лепш вы разумееце штодзённыя праблемы, меркаванні і турботы людзей, тым лепш вы зможаце іх прадстаўляць. Людзям таксама павінна быць зразумела, што вы ведаеце пра іх праблемы, што вы іх слухаеце і што вы працуеце над тым, каб змяніць іх жыццё да лепшага. Аднак сёння многія выбаршчыкі адчуваюць, што адлегласць паміж імі і іх выбранымі прадстаўнікамі занадта вялікая. Да партыйнай палітыкі і палітыкаў ставяцца з недаверам, а часам нават з пагардай. Мала хто ведае, хто іх прадстаўнікі, і гэта ўзмацняе адчуванне падзелу на «нас» і «іх». Тут важную ролю адыгрываюць сустрэчы і размовы з асобнымі людзьмі. У мясцовай краме, у цэнтры горада або на сходах клубаў і суполак, у школах і на працоўных месцах.

Як мясцовы палітык вы сустракаеце шмат людзей, і вам трэба ўмець добра слухаць, цікавіцца штодзённым жыццём людзей, умець адказваць на пытанні, тлумачыць палітычныя рашэнні і канструктыўна ўспрымаць крытыку. Менавіта так людзі будуць вас пазнаваць, і іх уяўленне пра вас паўплывае на іх уяўленне пра партыю і пра дэмакратыю. Калі партыя прысутнічае такім чынам, вас будуць успрымаць як частку мясцовай супольнасці, а не як частку абстрактнага рэжыму. Вы становіцеся «звычайным» чалавекам, які заслужыў іх давер, каб іх прадстаўляць. Акрамя звычайных сустрэч у штодзённым жыцці, у партый і іх прадстаўнікоў ёсць шмат розных спосабаў актыўна сустракацца з людзьмі. Абыходы кватэр, адкрытыя сустрэчы з жыхарамі, адкрытыя партыйныя мерапрыемствы, інфармацыйныя сталікі ў гандлёвых цэнтрах, хатнія сустрэчы і да т. п. Акрамя таго, большасць людзей удзельнічае ў розных суполках і клубах і часта бывае на рынках і спартыўных мерапрыемствах. Знайдзіце іх там,

вызначце пытанні, якія цікавяць і вас, і іх, і пачніце дыялог.

ФАКТЫ

Два мандаты выбранага прадстаўніка партыі

У парламенцкіх выбарчых сістэмах, дзе выбаршчыкі галасуюць перш за ўсё за палітычныя партыі і іх спісы кандыдатаў, вы як выбраны прадстаўнік маеце два мандаты, якія накладаюцца адзін на адзін. З аднаго боку, ваш мандат паходзіць ад партыйнай арганізацыі і яе сяброў, якія выбралі вас, каб вы праводзілі палітыку партыі ў прадстаўнічых органах. З другога боку, ваш мандат паходзіць непасрэдна ад людзей, якія на ўсеагульных выбарах выбралі вас сваім прадстаўніком у гэтым органе.

Апошні мандат асабісты, і змяніць яго не можа ніхто, акрамя саміх выбаршчыкаў або вас. Для гэтага патрэбныя новыя выбары або ваша адстаўка з пасады. Калі па якой-небудзь прычыне ваша партыйная арганізацыя страціць да вас давер падчас тэрміну паўнамоцтваў і больш не захоча, каб вы былі яе прадстаўніком, вам варта сысці з пасады, каб партыя магла выбраць пераемніка на гэтае месца. Гэта важна для функцыянавання парламенцкай сістэмы, у якой выбаршчыкі галасуюць перш за ўсё за партыі і з партый пытаюць адказу. Аднак у партыі няма юрыдычных сродкаў прымусіць свайго выбранага прадстаўніка сысці з выбарнай пасады. Калі прадстаўнік захоўвае сваё месца ў выбарным органе і да канца тэрміну паўнамоцтваў становіцца так званым «незалежным палітыкам», звычайна гэта вядзе да выключэння з партыі.

Прадстаўляць партыю.

Кожны, хто ўступае ў партыю, робіць гэта добраахвотна. Наколькі актыўна чалавек хоча ўдзельнічаць у жыцці партыі і ці хоча ён ці яна балатавацца на выбарную пасаду ад партыі — таксама справа добраахвотная.

Але кожны, хто гэта робіць, павінен заўсёды памятаць, што як выбраны прадстаўнік партыі ён ці яна дзейнічае ад імя яе сяброў. Робячы заявы і прымаючы палітычныя рашэнні, такія людзі робяць гэта не як прыватныя асобы, а як прадстаўнікі сваёй партыі. Асноўны прынцып заўсёды такі: прынцыпы і арыенціры сваёй палітыкі фармулюе партыя. Ад вас патрабуецца працаваць над увасабленнем той палітыкі, з якой ваша партыя ішла на выбары. Але выбраныя прадстаўнікі партыі таксама маюць і давер сяброў, і свабоду дзейнічаць у межах калектыўных рашэнняў, прынятых партыяй. Будзе шмат пытанняў і выпадкаў, калі вы не зможаце абапірацца толькі на рашэнні партыі, і таму ваша роля ўключае таксама адказнасць глядзець шырэй, захоўваць адзінства партыі і на практыцы весці партыю ў тым кірунку, які вызначаюць яе агульныя рашэнні. Гэта патрабуе разважлівасці і павагі да ўмоў вашай ролі. Ці правільна вы дзейнічалі, ацэняць на наступным гадавым сходзе або з'ездзе. Гэта свабода, якая ідзе разам з падсправаздачнасцю, і гэтую падсправаздачнасць пастаянна правяраюць тыя, хто вас выбраў.

Добра ведайце сваю партыю

У штодзённай працы вам трэба прымаць рашэнні і дзейнічаць ад імя партыі як мага лепш. Вы абавязаныя кіравацца ў сваіх рашэннях ідэямі партыі і яе прынцыповымі рашэннямі.

Каб гэта рабіць, вам трэба быць у курсе палітыкі і праграм партыі і добра іх ведаць. Яны, а таксама рашэнні партыйных арганізацый па агульных і прынцыповых пытаннях, з'яўляюцца арыенцірамі для выбраных прадстаўнікоў партыі. Аднак, як мы ўжо адзначалі, палітычныя рашэнні, прынятыя на з'ездах, гадавых сходах ці мясцовых сходах сяброў, звычайна маюць больш агульны характар. Як ператварыць іх у падрабязную палітыку і якія штодзённыя крокі патрэбныя, каб дасягнуць іх у вашай сферы адказнасці, будзеце вырашаць вы і тое кіраўніцтва, часткай якога вы з'яўляецеся, — напрыклад, у партыйнай фракцыі выбраных прадстаўнікоў у мясцовых і нацыянальных парламентах ці органах улады. Партыя і яе сябры не будуць побач, каб параіцца з імі наконт кожнага асобнага рашэння ці тады, калі падзеі развіваюцца хутка і нечакана. Таму вам трэба мець добрае палітычнае чуццё і ўпэўнена разумець ідэалогію партыі і каштоўнасці, якія яна адстойвае.

ФАКТЫ

Правы і абавязкі выбраных прадстаўнікоў у адносінах да партыі

Статут шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі вызначае наступныя правы і абавязкі выбраных прадстаўнікоў партыі:

Правы

Акрамя правоў, якія дае сяброўства ў партыі, сябар партыі, які займае публічную пасаду з мандатам на кіраванне, мае права:

- фармаваць меркаванне і прымаць рашэнні ў сферы, якую ахоплівае мандат, у адпаведнасці з прынцыповымі рашэннямі і праграмамі партыі
- удзельнічаць у адукацыйных мерапрыемствах, арганізаваных для выбраных прадстаўнікоў.

Абавязкі

Акрамя абавязкаў, якія накладае сяброўства ў партыі, сябар партыі, які займае публічную пасаду, абавязаны:

- кіравацца ў сваіх рашэннях ідэямі партыі і яе прынцыповымі рашэннямі
- падтрымліваць сталы і пастаянны кантакт з партыйнай арганізацыяй, напрыклад рэгулярна ўдзельнічаючы ў бягучым развіцці партыйнай дзейнасці і робячы ў яго свой унёсак
- рэгулярна інфармаваць партыйную арганізацыю пра падзеі ў сферы, якую ахоплівае яго ці яе мандат
- плаціць унёскі на падтрымку офіса *(якія ўтрымліваюцца з узнагароджання выбранага прадстаўніка)* у памеры, вызначаным партыяй. Такія ўнёскі плацяцца таму офісу, які непасрэдна звязаны з вашай пасадай
- паводзіць сябе ў адпаведнасці з каштоўнасцямі сацыял-дэмакратыі.

Дзейнічайце ў інтарэсах усёй партыі

У партыі часта ўзнікаюць розныя групы і плыні, якія хочуць прасунуць свайго кандыдата і сваю палітычную лінію. У многіх выпадках выбарам таксама папярэднічаюць унутраныя дыскусіі і канфлікты пра тое, хто ўрэшце стане выбранымі прадстаўнікамі. У шырокай партыі з вялікай колькасцю сяброў натуральна, што сябры думаюць па-рознаму і што ў партыі існуюць розныя плыні. Гэта важная частка дэмакратычнага працэсу, а таксама добры знак разнастайнасці і шырыні поглядаў, якія могуць быць сілай — і ўнутры, пры распрацоўцы палітыкі, і звонку, калі трэба звяртацца да шырокіх груп выбаршчыкаў. Аднак калі галасаванне адбылося і рашэнні прынятыя, выбраныя павінны прадстаўляць усіх і, ажыццяўляючы ўладу, улічваць інтарэсы і большасці, і меншасці. Адна з галоўных задач лідара — захоўваць адзінства партыі. Гэта не выключае сітуацыі, калі выбраны прадстаўнік можа разыходзіцца ў поглядах з некаторымі часткамі партыі. Гадавыя сходы, з'езды і сходы сяброў прымаюць палітычныя рашэнні пасля дыскусіі, і зусім не абавязкова, што з зробленым выбарам заўсёды пагодзяцца ўсе. Але кожны ў партыі павінен паважаць дэмакратычны працэс і дбаць пра тое, каб на першым месцы былі інтарэсы партыі ў цэлым. Прадстаўнікі партыі таксама нясуць асаблівую адказнасць за захаванне павагі і адзінства паміж рознымі плынямі. Усе сябры, у сваю чаргу, таксама павінны прыняць асноўную ўмову: дабро партыі заўсёды на першым месцы.

Уцягвайце партыю

Як ужо гаварылася вышэй, ваша задача — самастойна ўзважваць розныя інтарэсы і рабіць ацэнкі на падставе палітыкі партыі ў сваёй сферы дзейнасці. Нават калі асноўны падзел паміж партыйнай арганізацыяй і палітыкам ясны, на практыцы ўсё можа быць крыху складаней. Межы не выразныя. Хоць задача выбраных прадстаўнікоў — прымаць рашэнні пасля свабоднага і сумленнага разгляду мер, якія маюць ключавое значэнне для людзей, яны таксама з'яўляюцца прадстаўнікамі партыі і таму павінны ўдзельнічаць у сходах і іншых партыйных мерапрыемствах, каб ведаць меркаванні сяброў. Тут на вас ляжыць выразная адказнасць — выносіць прынцыповыя пытанні са сваёй сферы на абмеркаванне партыйнай арганізацыі, каб яна выпрацавала па іх пазіцыю. Пастаянная зваротная сувязь дазваляе партыі сачыць за тым, што адбываецца ў вашай сферы. Таму важна, каб сяброў партыі рэгулярна інфармавалі пра палітычны працэс і раіліся з імі.

Як палітык вы дзейнічаеце не ў вакууме, а ў цесным супрацоўніцтве з партыйнай арганізацыяй. Гэта супрацоўніцтва грунтуецца на здаровым сэнсе, і абодва бакі адказваюць за тое, каб яно працавала. Як выбраны прадстаўнік вы павінны заўсёды ясна разумець, якія рашэнні прымаюцца і чаму. Нават хуткія або цяжкія рашэнні трэба тлумачыць і абгрунтоўваць. У сваю чаргу сябры партыі павінны заўсёды памятаць, што не кожную дробязь палітыкі можна вырашыць на сходах сяброў. Ацэньваючы, наколькі добра выбраныя прадстаўнікі выконваюць свае ролі, сябры і партыйныя арганізацыі павінны ўлічваць розныя прычыны, на якіх грунтавалася пазіцыя выбранага прадстаўніка па пэўным пытанні.

Паважайце партыйную лінію

Ваша роля часам можа патрабаваць дзейнічаць насуперак уласным перакананням і перавагам. Гэта можа тычыцца палітычнага пытання, па якім вы думаеце пэўным чынам, а партыя прымае супрацьлеглае рашэнне. Менавіта тады вы павінны паважаць унутраны дэмакратычны працэс партыі і прадстаўляць яе пазіцыю. Так працуе дэмакратычная партыя. Адкрытыя дыскусіі і рознагалоссі па палітычных пытаннях — таксама не абавязкова дрэнна: для палітычных партый гэта натуральна. Яны стымулююць актыўнасць, прыняцце рашэнняў і дэмакратыю. Перш чым сябры партыі дэмакратычна прымуць рашэнне па пытанні, павінны адбыцца ўнутраныя дыскусіі, і яны мусяць быць адкрытымі і празрыстымі. Аднак калі рашэнне прынятае, важна, каб усе сябры партыі і кіраўніцтва падтрымалі яго адзіным фронтам. Як прадстаўнік партыі вы нясеце асаблівую адказнасць: вы не можаце

трымацца ўласнага парадку дня. Гэта парушала б асноўныя дэмакратычныя правілы гульні і раскалола б партыю, якую выбаршчыкі тады ўспрымалі б як расфакусаваную і несур'ёзную.

Падтрымлівайце актыўны і адкрыты дыялог у партыі

Каб дэмакратычная партыя магла ажыўляць жывую дыскусію пра сваю палітыку і абраны курс дзеянняў, ва ўсёй арганізацыі павінна быць адкрытасць, а кіраўніцтва павінна сапраўды слухаць. Чым больш кіраўніцтва прыслухоўваецца да аргументаў і меркаванняў, тым лепшая аснова для мудрых рашэнняў, якія адпавядаюць волі і намерам партыі. Калі гэтай камунікацыі недастаткова, узнікае няпэўнасць наконт таго, што адбываецца і як вы выконваеце сваю ролю. Такая няпэўнасць можа мець катастрафічныя наступствы. Ніколі не забывайце, што аснова вашай ролі ў партыі — давер, які маюць да вас яе сябры. Гэты давер заўсёды можна адклікаць. У горшым выпадку гэта можа здарыцца нават у прамежку паміж з'ездамі і гадавымі сходамі.

Таму як прадстаўнік партыі вы павінны быць даступнымі для сяброў, і паміж вамі і тымі, хто выбраў вас на гэтую ролю, павінен ісці пастаянны дыялог. Гэты дыялог можа быць неафіцыйным. Напрыклад, вы можаце рэгулярна сустракацца з сябрамі, удзельнічаючы ў партыйных сходах сяброў, кампаніях або ў сацыяльных сетках. Тады сябры будуць мець магчымасць задаваць пытанні і лепш пазнаць вас, а вы — чуць, як развіваюцца дыскусіі ў партыі. Але важна таксама мець добра наладжаныя ўнутраныя працэдуры інфармавання і фармалізаваныя спосабы, праз якія выбраныя прадстаўнікі рэгулярна інфармуюць сяброў і ўнутраныя органы партыі, што прымаюць рашэнні, і раяцца з імі. У шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі на сходах сяброў мясцовай арганізацыі часта ёсць пастаянны пункт парадку дня — справаздача фракцыі ў муніцыпальнай радзе. Статут партыі таксама вызначае, што муніцыпальныя пытанні прынцыповага або эканамічнага значэння павінны разглядацца на сходах мясцовай арганізацыі.

Заставайцеся ў распараджэнні партыі

Як выбраны партыяй прадстаўнік на публічнай пасадзе вы таксама адказваеце за ўдзел у звычайнай дзейнасці партыйнай арганізацыі. Гэта можа быць што заўгодна: ад удзелу ў знешніх акцыях партыі і публічных сходах — напрыклад, агітацыі ў жылым кварталe — да кіраўнічай ролі ў праўленні мясцовай арганізацыі. Асабліва выразная ваша адказнасць — удзельнічаць у выбарчых кампаніях партыі. Нават калі выбары «не тычацца» вашай пасады або органа, у які вас выбралі, вы можаце спатрэбіцца партыі, каб агітаваць і размаўляць з выбаршчыкамі. Вы мясцовы лідар партыі, і калі для партыі і яе палітычных мэтаў важна дасягнуць добрага выніку на выбарах, то гэта важна і для вас. Партыйная праца — гэта камандная праца, і ваша адказнасць — падтрымліваць партыю на ўсіх узроўнях.

Гаворка можа ісці і пра актыўны ўдзел ва ўнутранай дзейнасці партыі. Калі вы прадстаўнік нацыянальнага ўзроўню — напрыклад, дэпутат нацыянальнага парламента, — сябры, магчыма, вельмі ацэняць, а вам самім будзе карысна, калі вы будзеце наведваць мясцовыя арганізацыі, каб падтрымаць баявы дух, узняць важныя палітычныя пытанні і зрабіць свой унёсак у дзейнасць і развіццё партыі. У партыі таксама можа быць асабліва важнае і складанае ключавое пытанне, якое ёй патрэбна ваша дапамога растлумачыць на месцах па ўсёй краіне, каб аб'яднаць партыю ў нейкай пэўнай сферы. Мясцовыя сходы сяброў партыі — таксама выдатная магчымасць наладзіць дыялог паміж нацыянальным і мясцовым узроўнямі. Вы можаце распавесці сябрам пра працу партыі на нацыянальным узроўні, пра тое, як ідзе рэалізацыя розных праграмных дакументаў і выкананне выбарчых абяцанняў, і пры гэтым выслухаць, з якімі праблемамі ў розных сферах змагаюцца мясцовыя сябры партыі і якія рашэнні гэтых праблем яны бачаць.

І нарэшце, вам варта дапамагаць з партыйным навучаннем. Як выбраны прадстаўнік вы запатрабаваны і карысны лектар на партыйных курсах. Новым і маладзейшым сябрам партыі ёсць чаму ў вас павучыцца, а для вас гэта магчымасць падзяліцца сваім досведам палітыкі і лідарства. Гэта можа натхніць людзей, абудзіць у іх актыўнасць і спрыяць росту і развіццю партыі.

Будзьце бачнымі і актыўна прадстаўляйце партыю

Як выбраны прадстаўнік вы цікавыя для медыя і для дзейнасці па выхадзе да людзей. Актыўна карыстайцеся гэтым і будзьце бачнымі для грамадскасці. Праз газеты, сацыяльныя сеткі, тэлебачанне і радыё вы можаце данесці інфармацыю пра партыю і яе палітыку да многіх людзей. Вы таксама можаце весці дыялог з грамадзянамі падчас сустрэч і акцый. Гэта важны бок вашай ролі як палітыка. Бо дыялог мае асноватворнае значэнне для таго, ці здолееце вы і ваша партыя данесці свой пасыл, заслужыць давер і рэалізаваць сваю палітыку. Як мы ўжо падкрэслівалі, супрацоўніцтва паміж вамі і партыйнай арганізацыяй грунтуецца на здаровым сэнсе. Выбар рашэнняў павінны вызначаць мясцовыя абставіны і ўзаемны давер. Гэта

значыць, што размеркаванне ролей — хто што робіць у працы з людзьмі і кантактах з выбаршчыкамі — можа быць розным.

Аднак заўсёды важна, каб партыя была бачнай і каб было ясна, што партыі не ўсё роўна. Гэта можа азначаць, што менавіта партыя склікае прэс-канферэнцыю, на якой вы прадстаўляеце сваю палітыку ў сваёй сферы дзейнасці. Што менавіта партыя арганізуе семінар або канферэнцыю, дзе вы абмяркоўваеце актуальныя пытанні, або праводзіць кансультацыі і апытанні, каб даць выбаршчыкам магчымасць выказаць сваю думку. Як правіла, гэта натуральны працэс. Аднак тое, што за арганізацыю адказвае партыйная арганізацыя, не значыць, што яна павінна рабіць усю працу. Наадварот, як палітык вы таксама павінны браць на сябе частку гэтай працы — напрыклад, калі трэба падрыхтаваць дакументацыю, прэзентацыйныя матэрыялы, анкеты для апытанняў і да т. п. У вас ёсць веды і часта — падтрымка вашай адміністрацыі, каб падрыхтаваць неабходныя дакументы. Калі вы працуеце на мясцовым узроўні, вам часта давядзецца самім займацца часткай практычнай падрыхтоўкі сходаў, семінараў і канферэнцый — напрыклад, звязвацца з удзельнікамі і складаць праграмы.

Адпавядайце каштоўнасцям партыі

Як сябры партыі вы павінны падзяляць яе асноўныя каштоўнасці, выкладзеныя ў праграмах і статуце партыі. Як выбраны прадстаўнік партыі вы нясеце асабліва вялікую адказнасць за тое, каб прасоўваць партыю і быць яе ўвасабленнем. Гэта таксама дае медыя і выбаршчыкам права пільна ацэньваць вашы дзеянні і вас як асобу. Палітыка па сваёй сутнасці грунтуецца на даверы, і вы павінны як мага больш беражліва ставіцца да даверу, які вам аказалі. Гэта тычыцца таксама пытанняў маралі і этыкі, асабліва асабістых фінансаў і прыватнага жыцця. Калі вы як выбраны прадстаўнік партыі паводзіце сябе неналежным чынам, вашы паводзіны могуць падарваць давер да партыі, а таксама да палітыкі і дэмакратыі ўвогуле. Таму вам варта прыняць, што вы заўсёды публічная асоба і ўжо не цалкам прыватная, і ўзяць на сябе адказнасць за тое, каб на практыцы гэта атрымлівалася. Таму дзейнічайце і паводзьце сябе так, каб заслугоўваць павагу і давер, перадусім на аснове таго, што адпавядае каштоўнасцям і статуту партыі. Ідэалы, якія вы вызнаеце як сацыял-дэмакраты, павінны адпавядаць таму, як вы паводзіце сябе і ставіцеся да іншых людзей. Вось некалькі асноўных правілаў, якія вам дапамогуць:

- **Адкрытасць і сумленнасць.** Заўсёды імкніцеся выкладваць карты на стол і ніколі не хаваць праўду. Інтарэсы муніцыпалітэта або краіны ніколі не павінны блытацца з вашымі асабістымі інтарэсамі. Калі ёсць падставы падазраваць такую блытаніну або канфлікт інтарэсаў, гэта заўсёды трэба адкрыта абмяркоўваць.
- **Скрупулёзна выконвайце правілы, якія рэгулююць ільготы і фінансавую дзейнасць, калі гаворка ідзе пра публічныя сродкі.** Гэта асабліва тычыцца выдаткаў на прадстаўнічыя мерапрыемствы і прыём гасцей. Не ўсё можна ўрэгуляваць загадзя. Таму павінен пераважаць здаровы сэнс, і часта лепш перастрахавацца. Калі ў адказ на крытыку вы кажаце, што правілы няясныя або іх можна тлумачыць па-рознаму, людзі не будуць вас паважаць.
- **Заўсёды дзейнічайце так, каб заўтра вы маглі глядзець людзям у вочы і адкрыта распавесці, што вы зрабілі.** Калі ёсць рэчы, пра якія вам было б няёмка расказваць, то, хутчэй за ўсё, іх не варта рабіць.

ФАКТЫ

Дэкларацыя кандыдата

На агульных выбарах дэкларацыя кандыдата на публічную пасаду — гэта пагадненне паміж партыяй і яе кандыдатамі, паводле якога яны абавязваюцца паводзіць сябе ў адпаведнасці з каштоўнасцямі сацыял-дэмакратыі. Яна ўдакладняе, чаго партыя ад іх чакае і якіх правілаў ім трэба прытрымлівацца. Яе падпісваюць усе кандыдаты ад сацыял-дэмакратаў у Швецыі, незалежна ад таго, на якую пасаду яны балатуюцца:

Дэкларацыя кандыдата

Я, ніжэйпадпісаны / ніжэйпадпісаная, з'яўляюся кандыдатам / кандыдаткай ад сацыял-дэмакратаў у

- ☐ Рыксдаг (парламент Швецыі)
- ☐ рэгіянальную раду
- ☐ муніцыпальную раду, або на выбарах, якія рада будзе праводзіць у:
- ☐ рэгіянальную або муніцыпальную ўправу / камітэт

Мне вядомыя правы і абавязкі, якія я маю як сябар / сяброўка партыі і выбраны прадстаўнік / выбраная прадстаўніца паводле статута і правілаў партыі. Акрамя таго, я абавязваюся

- прасоўваць сацыял-дэмакратычныя каштоўнасці і праграмы, дэмакратычна зацверджаныя з'ездамі і праўленнямі на розных узроўнях партыі
- як сябар / сяброўка фракцыі (фракцый), у якую мяне выбралі (гл. вышэй), спрыяць канструктыўнаму адзінству і, калі ў мяне будзе іншае меркаванне, паведамляць пра гэта на пасяджэнні фракцыі. Аднак маё адрознае меркаванне не павінна

ставіць пад пагрозу пазіцыі, прынятыя іншымі фракцыямі на наступных пасяджэннях.
Як асобны сябар / асобная сяброўка фракцыі я не магу публічна спасылацца на абмеркаванні ў фракцыі. Пасяджэнне фракцыі можа вырашыць апублікаваць тое, што на пасяджэннях фракцыі абмяркоўвалася і вырашалася;

- заўсёды паважаць прыватнасць, паводзіць сябе паважліва ў словах і ўчынках і ніколі не падвяргаць нікога пераследу ці абразам у любой форме;
- актыўна ўдзельнічаць у дзейнасці партыі па выхадзе да людзей падчас выбарчай кампаніі і на працягу наступнага тэрміну паўнамоцтваў;
- даваць згоду на тое, каб партыя прадстаўляла мяне як кандыдата / кандыдатку тэкстам і выявамі ў брашурах і на сайтах у адпаведнасці з матэрыяламі, якія я падам;
- адкрыта паведамляць пра ўсе фінансавыя ўнёскі ў маю асабістую выбарчую кампанію мясцоваму і/або рэгіянальнаму кіраўніцтву выбарчай кампаніі, прызначанаму партыйнай арганізацыяй, і весці любую кампанію за персанальныя (прэферэнцыйныя) галасы так, каб яна выразна адпавядала выбарчай кампаніі і выбарчай стратэгіі партыі ў тым, што тычыцца пасылаў і метадаў агітацыі;
- паведамляць вылучэнчым камісіям пра любыя абставіны майго прыватнага жыцця, якія могуць быць выкарыстаныя як зброя супраць партыі, і быць гатовым / гатовай да пытанняў, якія могуць задаць выбаршчыкі, таварышы па партыі і журналісты як да выбараў, так і пасля іх;
- як прадстаўнік / прадстаўніца партыі праходзіць навучанне ў адпаведнасці з прынятымі мясцовымі і/або цэнтральнымі планамі павышэння кваліфікацыі,
- рабіць асабісты ўнёсак, плацячы адміністрацыйныя ўнёскі, вызначаныя рознымі праўленнямі партыі;
- скласці з сябе паўнамоцтвы выбранага прадстаўніка / выбранай прадстаўніцы, калі па якой-небудзь прычыне я выйду з Сацыял-дэмакратычнай партыі на працягу тэрміну паўнамоцтваў;
- Партыйная акруга / мясцовая арганізацыя можа выклікаць мяне на гутаркі пра вынікі працы на працягу тэрміну паўнамоцтваў і пры неабходнасці дапамагаць мне ў крызісных сітуацыях.

Подпіс

Быць палітычным лідарам.

Галоўныя выклікі звязаныя са складанасцю і хуткасцю развіцця грамадства, а таксама з супярэчлівымі мэтамі і супрацьлеглымі патрабаваннямі, з якімі ў гэтай ролі даводзіцца сутыкацца ўвесь час. Як палітык вы павінны быць здольныя ўзяць на сябе адказнасць за кіраванне муніцыпалітэтам або краінай ва ўмовах растучых сацыяльных выклікаў і зменлівых інтарэсаў, адначасова апраўдваючы чаканні грамадзян і патрабаванні ўласнай партыі наконт уплыву. Усё гэта, як правіла, даводзіцца рабіць у супрацоўніцтве з іншымі партыямі — і вельмі часта з партыямі, якія з'яўляюцца вашымі палітычнымі апанентамі.

Палітыкі павінны ўмець дзейнічаць адначасова на некалькіх розных арэнах: узаемадзейнічаць з грамадзянамі і медыя, са сваёй партыяй і іншымі партыямі, з кіраўнікамі-служачымі ў адміністрацыйным апараце ўлады, а таксама з сеткамі прадпрыемстваў і грамадскіх арганізацый, якія дзейнічаюць у прыватным сектары і грамадзянскай супольнасці. Таму роля будзе ставіць шмат супярэчлівых патрабаванняў да вашых лідарскіх якасцяў — вы павінны ўмець:

- быць дыпламатычнымі, але пры гэтым рашучымі і энергічнымі
- слухаць і адгукацца, але пры гэтым даваць выразныя арыенціры
- працаваць эфектыўна і мэтанакіравана, але пры гэтым заставацца ўцягнутымі і ўважлівымі да працэсу
- браць на сябе адказнасць за прынятыя рашэнні і вытрымліваць крытыку ўсіх, хто лічыць, што вы памыляецеся
- умець размаўляць з людзьмі — пры асабістых сустрэчах або праз традыцыйныя і сацыяльныя медыя
- працаваць і ў будні, і ў выходныя, і пры гэтым выглядаць адпачылымі і бадзёрымі ў любой сітуацыі
- заўсёды быць у курсе спраў і даступнымі, але пры гэтым мець час на сям'ю і сяброў.

Палітычныя ролі часта ўспрымаюцца як такія, што ставяць патрабаванні, якім па-чалавечы немагчыма адпавядаць. Таму вам трэба праяўляць ініцыятыву ў сваім лідарстве — у тым, як вы дзейнічаеце, расстаўляеце прыярытэты і ставіцеся да іншых, і ў тым, як вы можаце развіваць гэта ў трох вымярэннях:

- **Лідарства, якое ўмацоўвае і развівае дэмакратыю:** умець падтрымліваць дэмакратыю і пашыраць магчымасці людзей у розных грамадскіх працэсах, каб разам прыходзіць да добрых рашэнняў.

- **Лідарства, якое мае ўплыў і дае вынікі:** умець кіраваць і весці арганізацыю, а таксама прадастаўляць паслугі грамадству на аснове агульных мэтаў, эканамічных умоў і патрэб.
- **Устойлівае лідарства:** умець умацоўваць і развіваць сваё лідарства, каб спраўляцца і з роляй палітыка, і з прыватным жыццём.



ПАРЛАМЕНТ ФІНЛЯНДЫІ АБМЯРКОЎВАЕ ПРАЕКТ ДЗЯРЖАЎНАГА БЮДЖЭТУ, ХЕЛЬСІНКІ, 8 ВЕРАСНЯ 1939 ГОДА

Дэмакратычнае лідарства

Поспех дэмакратыі і палітычных партый у канчатковым выніку грунтуецца на даверы людзей. Гэта давер, які перадусім аказваюць асобам, што прадстаўляюць грамадзян і свае партыі. Ад іх паводзін залежыць, ці будзе дэмакратычнае кіраванне ўспрымацца як вартае даверу. Таму іх лідарства павінна адпавядаць дэмакратычным каштоўнасцям і таму, як дэмакратыя глядзіць на чалавека. Аднак дэмакратычнае лідарства — гэта таксама найбольш эфектыўны спосаб кіраваць дэмакратычнымі арганізацыямі і грамадствамі ў доўгатэрміновай перспектыве. Па сутнасці, і тут гаворка пра давер і легітымнасць. У працэсах, якія ўмацоўваюць удзел людзей, квітнеюць дыялог, давер і здольнасць да супрацоўніцтва. Гэта неабходна ў вялікіх, разнастайных і складаных арганізацыях, такіх як нашы муніцыпалітэты і цэнтральныя ўрады.

Апроч павагі да каштоўнасцяў і правілаў дэмакратычнай формы кіравання, у дэмакратычным лідарстве ёсць больш глыбокае разуменне і практычны падыход. Усведамленне таго, што ўсе павінны мець аднолькавыя правы і магчымасці ўплываць, а таксама аднолькавы абавязак браць на сябе адказнасць. Што ўсе мы залежым адно ад аднаго і што разам мы мацнейшыя і мудрэйшыя. Што калі ўдзельнічаюць усе, павялічваецца здольнасць супольнасці спраўляцца з канфліктамі і прымаць мудрыя і легітымныя рашэнні. І, наадварот, разуменне таго, што адваротнае прывяло б да большай напружанасці, злоўжывання ўладай і канфліктаў.

Ёсць шэраг асноватворных падыходаў да дэмакратычнага лідарства — незалежна ад таго, ці гаворка пра грамадзян, таварышаў па партыі, палітычных апанентаў ці служачых:

- **Празрыстасць і падсправаздачнасць:** давер, інклюзіўнасць і супрацоўніцтва патрабуюць адкрытага і празрыстага стылю працы, які заахвочвае людзей удзельнічаць у працэсе прыняцця рашэнняў і сачыць за ім. Дэмакратычнае лідарства пазбягае незразумелых працэсаў прыняцця рашэнняў, якія адбываюцца патаемна паміж людзьмі з невыразнымі ролямі і функцыямі, што не могуць адказваць за свае рашэнні і дзеянні. Аднак не ўсё заўсёды адбываецца так, як чакалася. Вы можаце памыляцца — гэта па-чалавечы. Абставіны, у якіх даводзіцца прымаць рашэнне, могуць быць складанымі і зменлівымі. Заднім лікам некаторыя рашэнні могуць падацца вельмі дзіўнымі або памылковымі. Важна, каб вы маглі ўзяць на сябе адказнасць за прынятыя рашэнні і адстойваць тое, чаму вы прынялі іх у той момант. Ніколі не ўхіляйцеся ад адказнасці за свае дзеянні. Калі рашэнні прымаюцца празрыста, пасля на іх лягчэй спасылацца. З другога боку, калі іх прымаюць у адзіночку або вельмі вузкім колам людзей за зачыненымі дзвярыма, абгрунтаваць іх потым будзе цяжэй. Падсправаздачнасці яшчэ больш спрыяе, калі празрыстасць тычыцца не толькі самога працэсу прыняцця рашэнняў, але і таго, хто ўдзельнічаў у рашэнні, а таксама ўсіх іншых удзельнікаў, што паўплывалі на працэс. Калі вас як палітыка крытыкуюць за прасоўванне чыіхсьці інтарэсаў або за тое, што вы паддаецеся ўплыву лабістаў, найлепшая абарона — распавесці, з кім вы сустракаліся і хто ахвяруе грошы вашай партыі. Калі вы з самага пачатку выкладзеце карты на стол, вам будзе лягчэй абараняцца ад крытыкі, адкуль бы яна ні ішла.
- **Інклюзіўнасць і дэлегаванне:** дэмакратычнае лідарства робіць людзей бачнымі і заахвочвае іх. Гаворка пра тое, каб даць кожнаму магчымасць быць пачутым і каб аргументы ўсіх ацэньваліся па адной мерцы. Дэмакратычнае лідарства верыць у здольнасці людзей, імкнецца ўключаць іх у прыняцце рашэнняў, уважліва ставіцца да таго, што думаюць людзі або супрацоўнікі, і гатовае абмяркоўваць і разглядаць іх прапановы. Каб адкрыць працэсы прыняцця рашэнняў, патрэбныя трывалае лідарства і ўпэўненасць у сабе. Ясная камунікацыя і здаровы дыялог — асноўныя элементы такога лідарства.

Дэмакратычнае лідарства — гэта таксама дэлегаванне, актыўная падтрымка і прасоўванне іншых. У многіх групах часта ўзнікае сітуацыя, калі некалькі чалавек робяць большую частку працы, а іншыя адчу-

ваюць, што іх магчымасці не выкарыстоўваюцца. Добрае лідарства клапоціцца пра тое, каб у кожнага былі змястоўныя задачы, якія яму пасуюць. Каб праца захапляла і была эфектыўнай, падзел працы павінен быць ясным, а тыя, каму даручана задача, павінны мець пэўную свабоду дзеянняў, каб самім вырашаць, якімі метадамі карыстацца. Роля лідара не ў тым, каб асабіста прымаць усе рашэнні ці атрымліваць усе заслугі. Наадварот, яго роля — падтрымліваць таварышаў па партыі або супрацоўнікаў і верыць у іх здольнасць вырашаць праблемы і браць на сябе адказнасць. Калі вы дазваляеце іншым у вашай камандзе або арганізацыі далучацца да адказнасці, вы можаце павысіць эфектыўнасць сваёй дзейнасці і стварыць адчуванне прыналежнасці. Каб быць паспяховым дэмакратычным лідарам, трэба быць уцягнутым, умець бачыць і выкарыстоўваць магчымасці іншых.

- **Супрацоўніцтва і ўзаемадзеянне:** як прадстаўнік партыі вы выступаеце ад яе імя ў кантактах, перамовах і супрацоўніцтве з рознымі ўдзельнікамі. Без некаторых формаў супрацоўніцтва выконваць вашу ролю проста немагчыма. Кантакты з уласнай партыяй, іншымі партыямі, грамадзянскай супольнасцю, бізнесам і г. д. — і асабліва з адміністрацыяй. Таму вельмі важна ўмець добра супрацоўнічаць. Адзін з падмуркаў дэмакратыі — здольнасць шукаць паразуменне і кампраміс. Выбаршчыкі таксама чакаюць, што іх выбраныя прадстаўнікі будуць дастаткова сталымі, каб узяць на сябе адказнасць за вырашэнне праблем на ўзроўні грамадства. Здольнасць прадастаўляць паслугі грамадству — у канчатковым выніку плён каманднай працы вашай партыі і іншых партый, палітычнай большасці і апазіцыі, а таксама кіраўнікоў і супрацоўнікаў адміністрацыі.

Як вядучы палітык вы таксама маеце значны ўплыў на публічную размову і клімат супрацоўніцтва. Калі дэмакратычнае лідарства — гэта пошук паразумення і супрацоўніцтва паверх межаў, важна праяўляць павагу да сваіх палітычных апанентаў. Для гэтага трэба ўсведамляць, як вы гаворыце пра палітычных апанентаў і як іх апісваеце, паважаць погляды іншых, а таксама вызначаць межы таго, што дапушчальна ў вашай уласнай мове і ў мове іншых.

- **Інавацыі і развіццё:** партыя або выбраны прадстаўнік, якія ніколі не перагледжваюць сваю пазіцыю і формы працы, рана ці позна спыняцца ў развіцці, страцяць падтрымку і будуць мець мала адказаў на тое, як найлепш рэагаваць на развіццё грамадства. Таму дэмакратычнае лідарства — гэта таксама самакрытычнасць і стварэнне пляцовак, адкрытых для дыскусіі пра абраны курс дзеянняў і найлепшы шлях наперад. Крытыку цяперашняй палітычнай лініі трэба ўспрымаць не як пагрозу, а як жаданне ўдзельнічаць у яе ўдасканаленні. Таксама вельмі важна даваць таварышам па партыі і супрацоўнікам магчымасці развівацца — напрыклад, спрабуючы іншыя віды дзейнасці і сферы адказнасці, чым тыя, якія ў іх былі раней. Добрая арганізацыя — гэта арганізацыя, якая вучыцца на сваіх памылках і на тым, што атрымалася. Заўсёды прадугледжвайце маніторынг і ацэнку. Што спрацавала? Што мы маглі б зрабіць інакш? Важна, каб такія ацэнкі праводзіліся без страху і без клопату пра тое, каб захаваць твар. У арганізацыйнай культуры, дзе людзі баяцца памыліцца, яны часта займаюць абарончую пазіцыю пры найменшай крытыцы. Такі настрой тармозіць развіццё арганізацыі і палітыкі. Супрацьстаяць яму можа лідарства, якое прызнае тое, што ўдалося, і дае ясную і канструктыўную, але не асабістую крытыку, калі нешта пайшло не так добра, як спадзяваліся ці чакалі.

Погляд шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі на лідарства

Добрымі лідарамі не нараджаюцца — гэтаму вучацца на ўласным досведзе, а тое, што людзі лічаць добрым лідарствам, можа адрозніваць ад чалавека да чалавека. Таму палітычнай партыі можа быць карысна мець агульнае, падзеленае ўсімі ўяўленне пра тое, што такое добрае лідарства.

Агульнае і выразна сфармуляванае ўяўленне пра добрае лідарства — выдатная падтрымка для кожнага лідара ў партыі. Партыі — гэта арганізацыі, якімі рухаюць ідэі. Таму каштоўнасці партыі ляжаць у аснове яе дзейнасці і падыходу да кіравання іншымі. Праўленне шведскай Сацыял-дэмакратычнай партыі таму прыняло агульны падыход да лідарства. Ён грунтуецца на каштоўнасцях партыі і дэвізе «**Твае каштоўнасці — гэта тое, хто ты ёсць**»:

- Усе людзі маюць роўную вартасць і роўнае права быць рознымі.
- Мы верым, што кожны чалавек — унікальная асоба, якая думае і разважае.
- Людзі — сацыяльныя істоты, здольныя і гатовыя расці і развівацца, мець уплыў і браць на сябе адказнасць.
- Усе мы залежым адно ад аднаго, і нам патрэбныя сустрэчы і ўзаемадзеянне з іншымі, каб развівацца, даведвацца новае і расці як асобам.
- У дэмакратычных працэсах і на месцах сустрэч, дзе вітаюцца цікаўнасць і сумненні і дзе людзі атрымліваюць магчымасці, дыялог і навучанне, — асоба расце.

- Кожны павінен мець аднолькавыя правы і магчымасці выказацца; кожны мае аднолькавы абавязак браць на сябе адказнасць.

Таму ў партыі мы павінны імкнуцца да культуры, у якой людзей чуюць, бачаць, паважаюць і даюць ім магчымасці. Да культуры, якая развівае тое, што робіць удзел у палітыцы асэнсаваным. Кожны нясе адказнасць за культуру, якая складваецца ў арганізацыі. Аднак як лідар вы маеце асаблівую адказнасць, бо вашы паводзіны моцна ўплываюць на тое, як працуе арганізацыя. Ад таго, як паводзяць сябе яе лідары, залежыць, ці будзе партыя вартай даверу, — ці адпавядае яна сваім ідэям і каштоўнасцям. Таму сацыял-дэмакратычнае лідарства павінна быць:

- **Дэмакратычным:** вы павінны даваць кожнаму ў групе магчымасць выказацца. Вы павінны слухаць і ацэньваць аргументы ўсіх на аднолькавых падставах. Калі прымаецца рашэнне, гэта трэба рабіць ясна і празрыста. Пасля таго як рашэнне прынятае, вы і ўсе астатнія ў партыі павінны стаяць за ім і разам працаваць над яго выкананнем.
- **Такім, што робіць людзей бачнымі і заахвочвае:** вы павінны імкнуцца даць кожнаму ў групе магчымасць і прастору, каб праявіць сябе і рэалізаваць свой патэнцыял. Вы павінны верыць у здольнасць людзей расці як у старых, так і ў новых ролях.
- **Смелым і ўпэўненым:** вы не павінны адступаць перад пытаннямі, якія лічыце складанымі. Вы павінны трымацца цвёрда і падтрымліваць іншых. Калі нехта памыляецца, вы, вядома, можаце крытыкаваць памылку, але адначасова падтрымліваць чалавека як таварыша па партыі.
- **Дальнабачным і настойлівым:** вы павінны заўсёды трымаць у фокусе палітычную ідэалогію партыі і пры гэтым смела думаць наватарску ў яе межах. Вы павінны быць здольныя адстойваць свае дзеянні яшчэ доўгі час. Гэта тычыцца як палітычнага зместу, так і таго, як мы ставімся адно да аднаго.

Лідарства, арыентаванае на мэты

У ролі выбранага прадстаўніка вы павінны кожны дзень заступацца за дэмакратыю і працаваць над умацаваннем і развіццём дэмакратычных працэсаў. У той жа час вы павінны даваць вынікі. Вы будзеце ўдзельнічаць у прыняцці рашэнняў пра публічную адміністрацыю або непасрэдна адказваць за кіраванне ёю, каб яна магла прадастаўляць паслугі грамадству з улікам наяўных эканамічных умоў і патрэб. Выбаршчыкі даверылі вам прадстаўляць іх інтарэсы. Гэта значыць, што яны чакаюць ад вас рэалізацыі палітыкі па канкрэтных пытаннях, важных для іх, і таму разам з таварышамі па партыі вы павінны ўмець даваць канкрэтныя адказы на наступныя пытанні:

- Якія сацыяльныя праблемы выбаршчыкі ў вашай мясцовасці лічаць сур'ёзнымі?
- Якія рашэнні гэтых праблем яны хочуць бачыць?
- Як яны хочуць, каб змянілася грамадства?

Калі вы адказваеце за школы ў сваім муніцыпалітэце, выбаршчыкі, хутчэй за ўсё, чакаюць, што школы будуць якаснымі, навучанне — эфектыўным, а вучні будуць добра вучыцца і атрымліваць дастатковую падтрымку, каб паспяхова скончыць школу. Гаворка можа ісці і пра больш канкрэтную прапанову, якая была адным з вашых выбарчых абяцанняў. Напрыклад, зменшыць колькасць вучняў у класе. Калі за адведзены час — звычайна гэта тэрмін паўнамоцтваў — вам не ўдалося выканаць гэтае абяцанне, давер выбаршчыкаў да вас, хутчэй за ўсё, зменшыцца.

Таму ў палітычнай працы вы заўсёды павінны быць арыентаванымі на мэты і імкнуцца дасягнуць абяцаных вынікаў. Менавіта вам як палітычнаму лідару давядзецца адказваць, калі гэтыя чаканні і абяцанні будуць ацэньваць. Калі і як адбываюцца такія ацэнкі, бывае па-рознаму. Гэта могуць быць унутраныя ацэнкі на гадавых сходах ці з'ездах або знешнія — на наступных выбарах. Яны могуць таксама прыняць форму дэманстрацый або петыцый ад грамадзян, дэбатаў з палітычнымі апанентамі ці паведамленняў у медыя пра вашу палітыку па канкрэтных пытаннях. Незалежна ад таго, як і калі адбываецца ацэнка, вы павінны быць гатовыя да таго, што ўсе вашы рашэнні і дзеянні будуць пільна разглядаць і што вам давядзецца за іх адказваць.

Каб дасягнуць вынікаў, вы павінны ясна ўяўляць свае мэты: чаго хочуць дасягнуць партыя і выбаршчыкі? Якая мая роля і задача маёй фракцыі? У якім кірунку нам рухацца? Калі ў нас няма яснай мэты, лёгка апынуцца ў ролі тых, каго вядуць, замест таго каб весці самім. Ваша партыя вызначае свае агульныя палітычныя мэты. Якія з іх найбольш важныя для вас, залежыць ад сферы адказнасці вашай ролі. Напрыклад, калі ваша роля звязаная з адукацыйнай палітыкай, адной з мэтаў можа быць адмена платы ў сістэме адукацыі. Аднак мэты могуць выходзіць і за межы палітыкі па канкрэтных пытаннях. Напрыклад, стратэгічная мэта — дасягнуць новых груп выбаршчыкаў або забяспечыць большасць і кіруючыя пазіцыі ў выбарных органах, будуючы новыя кааліцыі.

Нават калі вы сфармулюеце свае мэты як апісанне рэчаіснасці, яны ўсё роўна могуць вельмі адрозніваццa адна ад адной. Найбольш распаўсюджаныя мэты — аперацыйныя мэты і мэты ўспрымання. Праз апера-

цыйныя мэты мы выказваем, чаго хочам дасягнуць сваёй дзейнасцю: «да канца тэрміну паўнамоцтваў усе дзеці будуць мець доступ да...», «усе пенсіянеры змогуць карыстацца гэтай паслугай...» і г. д. Аднак не менш важная часта пазіцыя або стаўленне людзей. Праз мэты ўспрымання мы выказваем, як грамадзяне або пэўная мэтавая група павінны ўспрымаць нашу дзейнасць або нас як палітыкаў: «да канца тэрміну чатыры з пяці павінны сказаць, што, на іх думку, муніцыпалітэт вызначаецца эфектыўнасцю...», «што муніцыпалітэт развіваецца ў правільным кірунку» і г. д.

Аперацыйныя мэты параўнальна лёгка вымераць — напрыклад, з дапамогай наяўнай статыстыкі. Мэты ўспрымання патрабуюць, каб нейкім чынам можна было атрымаць надзейную карціну таго, што людзі думаюць насамрэч. Яе можна атрымаць, рэгулярна праводзячы розныя апытанні грамадзян, праз сацыялагічныя апытанні і іншымі спосабамі. Каб дасягнуць сваіх мэтаў, вам потым трэба будзе выкарыстоўваць стратэгіі. Вашы стратэгіі і стратэгіі вашых таварышаў па партыі — гэта абраны вамі курс дзеянняў і метады дасягнення мэтаў.

Больш пра мэты і стратэгіі вы можаце прачытаць у наступным раздзеле.

Устойлівае лідарства

Як палітычны лідар вы павінны абараняць дэмакратычныя каштоўнасці і працэсы, прадстаўляць патрэбы грамадзян і інтарэсы партыі, а адначасова даваць выразныя вынікі на аснове сваіх абяцанняў і апраўдваць чаканні выбаршчыкаў. Вы павінны браць на сябе адказнасць за прынятыя рашэнні і вучыцца спраўляцца з іх наступствамі. Як палітычна выбраныя лідары вы таксама знаходзіцеся пад пастаянным пільным наглядам і пад магчымай крытыкай з боку палітычных апанентаў, медыя, выбаршчыкаў або ўласнай партыі. Часта патрабаванні, якія да вас ставяць, будуць супярэчлівымі. У прыватнасці — увесь час працаваць, быць начытанымі, інфармаванымі і мець сувязі, але пры гэтым мець час на сям'ю і сяброў і клапаціцца пра ўласныя патрэбы.

Гэта велізарны выклік. Каб спраўляцца са сваёй роляй і пры гэтым добра жыць, вы павінны знайсці спосаб зрабіць сваё лідарства ўстойлівым. Вам трэба будзе развіць здольнасць вучыцца як на поспехах, так і на няўдачах, выпрацаваць моцную самасвядомасць, быць упэўненымі ў тым, што вамі рухае, і ў сваіх матывах, і пры гэтым ведаць свае магчымасці і абмежаванні. Вам трэба набываць досвед і выкарыстоўваць яго, каб пастаянна развівацца. Вы павінны ўмець расстаўляць прыярытэты, ставіць межы і прасіць пра дапамогу.

Удакладненне чаканняў

Публічная пасада поўная выклікаў. З аднаго боку, вы сутыкаецеся з вялікай колькасцю выразна сфармуляваных патрабаванняў і чаканняў наконт вынікаў, адказнасці і даступнасці. З другога боку, лёгка адчуць, што людзі маюць да вас патрабаванні і чаканні, нават калі яны не выказаныя, — і спіс іх можа здавацца бясконцым. Карысная парада, каб зразумець, чаго ад вас насамрэч чакаюць, — проста ўдакладніць гэтыя чаканні, сфармуляваўшы іх больш выразна:

1. Запішыце чаканні, якія выказаныя выразна, і тыя, якія, на вашу думку, людзі могуць мець да вас на вашай публічнай пасадзе.
2. Праверце спіс: папрасіце зацікаўленыя бакі і калег (напрыклад, старшыню або таварышаў па партыі ў той жа фракцыі, сяброў праўлення вашай партыі ці кіраўніка адміністрацыі ў вашай сферы адказнасці) запісаць уласныя спісы таго, чаго яны ад вас чакаюць.
3. Калі вы атрымаеце гэтыя спісы, параўнайце іх са сваім першапачатковым спісам. У многіх выпадках вы ўбачыце, што іншыя людзі чакаюць ад вас не так шмат, як вы самі ад сябе. Можа быць вызваленнем адкінуць частку чаканняў, якія, як вам здавалася, мелі да вас іншыя.

Усім лідарам важна шукаць падтрымкі. Вам не трэба сустракаць усе патрабаванні і чаканні ў адзіночку. Ёсць метады і карысныя парады, як урасці ў ролю лідара. Першае і найпрасцейшае — шукаць падтрымкі ў бліжэйшым асяроддзі, у коле іншых прадстаўнікоў партыі, якія працуюць разам з вамі. Не саромейцеся прасіць парады ў вопытных калег і свайго непасрэднага кіраўніка і абмяркоўваць з імі пытанні і меркаванні. Партыя таксама можа выбудаваць адмысловую падтрымку для ўмацавання і развіцця сваіх палітычных прадстаўнікоў. Вось некалькі прыкладаў:

Навучанне лідарству: сёння многія партыі арганізуюць навучанне лідарству на розных узроўнях. Гэта выдатны спосаб атрымаць канкрэтныя інструменты для розных сітуацый і аспектаў, звязаных з палітычнымі лідарскімі ролямі. Аднак можна думаць і шырэй. Акрамя курсаў, якія арганізуе палітычная партыя, могуць быць і іншыя курсы лідарства. Або вы адчуваеце няўпэўненасць у нейкім канкрэтным уменні? Тады пашукайце курс, які дапаможа развіць менавіта гэтае ўменне, — у сістэме дзяржаўнай адукацыі, у арганізацыях адукацыі дарослых, у грамадскіх аб'яднаннях або на прыватным рынку.

Ментары: асабісты кантакт у форме ментарства — простая і каштоўная падтрымка для тых, хто толькі пачынае сваю ролю палітычнага лідара. Ментарам пажадана быць больш вопытнаму калегу па партыі, якому вы давяраеце і які меў падобную да вашай ролю. У некаторых партыях існуюць больш фармалізаваныя структуры ментарства, але калі ў вашай партыі такога няма, вы можаце праявіць уласную ініцыятыву. Звяжыцеся з больш вопытным калегам па партыі і спытайце, ці не хоча ён ці яна выпіць з вамі кавы або паабедаць.

Сеткі: калі ментарства — гэта зварот да кагосьці больш вопытнага, то сеткі грунтуюцца на падтрымцы ад тых, хто знаходзіцца ў падобнай да вашай сітуацыі. Вы можаце далучыцца да сеткі іншых выбраных прадстаўнікоў партыі. Абменьваючыся досведам і абмяркоўваючы палітычныя выклікі, сетка можа даць вам падтрымку. Часам бывае добра ведаць, што вы не адны сутыкаецеся з цяжкасцямі і што іншыя перажываюць тое самае.

Незалежна ад таго, ці займае ваша роля шмат часу або патрабуе вялікай публічнасці, вы таксама павінны дазваляць сабе быць чалавекам. У вас могуць быць доўгія дні, запоўненыя працай, сходамі і перамовамі, але калі ў вас з'яўляецца вольны час, важна адключыцца ад усіх патрабаванняў і чаканняў. Беражыце адносіны з блізкімі. Сачыце, каб добра спаць, правільна харчавацца і рухацца. Дазваляйце сабе зрабіць паўзу і паразважаць пра сваё штодзённае жыццё — напрыклад, у дзённіку або нататніку. Лёгка паверыць, што з такой складанай палітычнай роляй у вас няма часу на перапынкі, але насамрэч усё наадварот: клопат пра гэтыя бакі жыцця — аснова вашай здольнасці засяроджвацца на ролі і даваць вынікі на працягу доўгага часу. Інакш ёсць рэальная рызыка, што вы страціце цікавасць, выгарыце і не зможаце выконваць сваю ролю. Пацерпіць і ваша палітычнае лідарства. Таму вам трэба паважаць свой вольны час гэтак жа, як вы паважаеце свой працоўны час. Давяраючы калегам, вы можаце дэлегаваць задачы, якія вам не абавязкова рабіць самім. Важна памятаць, што ваша роля — гэта не ўсё ваша жыццё. Прыватнае жыццё — неад'емная чалавечая патрэба, і палітычныя лідары, як і ўсе астатнія, — людзі.

Маладая жанчына на выбарнай пасадзе

Роўнасць мужчын і жанчын — фундаментальная рыса дэмакратычнага грамадства. Выбарныя органы — сэрца дэмакратыі, таму асабліва праблемна, калі жанчыны і мужчыны не могуць удзельнічаць у іх працы пароўну і на аднолькавых умовах. Аднак жанчыны дагэтуль сутыкаюцца з большым супрацівам, чым мужчыны, калі выконваюць свае абавязкі выбраных палітыкаў.

Палітыкам-мужчынам лягчэй дамінаваць у размовах і займаць пазіцыі ўлады і ўплыву, бо дагэтуль існуе шмат бачных і нябачных структур, якія падтрымліваюць мужчын. А да жанчын-прадстаўніц прад'яўляюцца вышэйшыя патрабаванні, і ім цяжэй быць заўважанымі і пачутымі ў палітыцы. Іх часцей перабіваюць на пасяджэннях, часцей каментуюць іх знешнасць і адзенне. СМІ ацэньваюць іх больш жорстка, і ў сацыяльных сетках яны часцей сутыкаюцца з нянавісцю, пагрозамі і зняважлівымі каментарамі, звязанымі з полам і сексуальнасцю.

Акрамя таго, жанчыны-палітыкі часта больш, чым мужчыны, баяцца памыліцца, і ім цяжэй сумяшчаць працу з сямейным жыццём. У выніку яны часцей сыходзяць з палітычных пасад. Асабліва ўразлівай групай звычайна з'яўляюцца маладыя жанчыны-палітыкі. Яны належаць да той дэмаграфічнай групы, якая найчасцей адчувае, што ў ёй сумняваюцца, і сутыкаецца з цкаваннем.

Падтрымлівайце адна адну і вывучайце правілы гульні

Гендарная няроўнасць — гэта перш за ўсё структурная праблема грамадства, і адказнасць за яе змяненне ляжыць на ўсіх нас. Асабліва гэта датычыць палітычных партый, дэмакратычных інстытутаў і органаў, якія прымаюць рашэнні: на іх ляжыць асаблівая адказнасць за палітычныя і арганізацыйныя змены. Але што асабіста вы як новая жанчына-палітык можаце зрабіць, апроч таго, каб ставіць гэтыя пытанні ў сваёй палітычнай працы?

Можна адчуваць моцнае бяссілле, калі вам не хапае ўпэўненасці ў сабе, калі вы адчуваеце сябе ў працы адзінокай і, напрыклад, не ведаеце, як фармуюцца і прымаюцца рашэнні — як нефармальныя, так і фармальныя.

Тэхнікі вядзення пасяджэнняў і фармальныя працэдуры — важныя веды, якія патрэбныя кожнаму. Інакш ёсць рызыка, што ваша цяжкая праца пойдзе марна, напрыклад таму, што іншыя хітрасцю праштурхнуць патрэбнае ім рашэнне.

Трэба таксама вывучыць нефармальныя правілы гульні і навучыцца распазнаваць тэхнікі падаўлення і адказваць на іх.

- Наладжвайце сувязі з вопытнымі жанчынамі-прадстаўніцамі, у якіх можна павучыцца. Стварайце жаночыя сеткі і знайдзіце сабе настаўніцу ці настаўніка.
- Сустракайцеся перад чарговым пасяджэннем, каб уважліва разабраць дакументы і сітуацыі, якія могуць узнікнуць падчас пасяджэння.
- Арганізуйце гурток па вядзенні сходаў і разам практыкуйцеся ў дэбатах.
- Падтрымлівайце іншых жанчын. Слухайце іх, пацвярджайце сказанае імі і давайце канструктыўную крытыку.
- Ясна дайце зразумець, што вы гатовыя заняць кіруючую пасаду, і адначасова вылучайце і прасоўвайце іншых жанчын.
- Заахвочвайце і падтрымлівайце адна адну!

Паколькі жанчыны сутыкаюцца з тэхнікамі падаўлення значна часцей за мужчын, важна таксама навучыцца іх распазнаваць і ведаць, якія ёсць контрстратэгіі.

Больш пра гэта можна прачытаць у кнізе Федэрацыі сацыял-дэмакратычных жанчын Швецыі «The Power Handbook» («Даведнік пра ўладу»), якую можна знайсці на іх сайце: https://s-kvinnor.se/var-politik/political-program/the-power-handbook

Усе гэтыя патрабаванні і чаканні могуць здацца непасільнымі. Але ў палітычнай працы ёсць і вялікая радасць, якая амаль заўсёды пераважвае яе штодзённыя цяжкасці. Задавальненне ад таго, што разам з іншымі ўплываеш на развіццё грамадства. Магчымасць бачыць канкрэтныя, а часам і хуткія вынікі сваёй працы, якія істотна ўплываюць на жыццё і дабрабыт многіх людзей. Вам выпаў гонар займацца палітыкай у пытаннях, важных для вас. Вы заслужылі давер сваіх суграмадзян, каб весці грамадства наперад і паляпшаць яго.

Таксама натхняе кіраваць людзьмі і арганізацыямі і працаваць разам з іншымі адданымі справе людзьмі. Бачыць, як іншыя развіваюцца і растуць, — і расці самому, пераадольваючы выклікі палітычнай працы.

Дык як жа найлепш спраўляцца са сваёй роляй палітыка? У рэшце рэшт, няма адзінага адказу, які падышоў бы ўсім. Перш за ўсё вам, магчыма, патрэбная мудрасць. Мудрасць, якая паглыбляецца, калі вы вучыцеся на поспехах і няўдачах, калі ўсё лепш усведамляеце, што вамі рухае і якія ў вас матывы, а таксама магчымасці і межы ўласных здольнасцей. Мудрасць, заснаваная на разуменні таго, што лідарства — гэта заўсёды камандная праца, якую трэба ажыццяўляць у супрацоўніцтве з іншымі і з сапраўдным разуменнем патрэбаў і жаданняў іншых людзей. І гэта мудрасць, якая не дазваляе сабе ап'яніцца ўладай і не дазваляе ўладзе стаць самамэтай.

Пытанні для абмеркавання

- У чым наша галоўная задача як выбраных палітыкаў? Што гэта азначае на практыцы для нашай місіі?
- Што значыць выражаць палітычную волю выбаршчыкаў? Як мандат, які далі нам наша партыя, суадносіцца з мандатам, які далі нам выбаршчыкі?
- Што найважнейшае трэба ўлічваць выбранаму палітыку, які адказвае за агульную карціну і за ўдакладненне практычнай рэалізацыі палітыкі? Чаму?
- Што ў канчатковым выніку кіруе рашэннямі, якія мы прымаем у сваёй ролі выбраных палітыкаў? Дзе межы нашага ажыццяўлення ўлады ў параўнанні з межамі нашай уласнай партыі?
- Якія правы і абавязкі мы як выбраныя прадстаўнікі маем перад сваёй партыяй?
- Якія фундаментальныя прынцыпы мы лічым найважнейшымі ў нашай ролі прадстаўнікоў партыі на выбарных пасадах? Чаму?
- Што значыць клапаціцца пра інтарэсы партыі ў цэлым і паважаць партыйную лінію? Якія могуць быць наступствы, калі мы гэтага не робім?
- Што на практыцы значыць жыць у адпаведнасці з каштоўнасцямі партыі? Чаму гэта важна?
- Што значыць ажыццяўляць дэмакратычнае лідарства як палітычны лідар? Чаму гэта важна? Як да лідарства ставіцца наша партыя?
- Якія асноўныя падыходы ўключае дэмакратычнае лідарства на практыцы? Як мы асабіста іх прытрымліваемся?
- Якія патрабаванні ставіць наша роля да лідарства, арыентаванага на мэты? Што неабходна, каб дасягнуць у гэтым поспеху?
- Што значыць ажыццяўляць устойлівае лідарства? Чаму гэта важна і як найлепш гэтага дасягнуць?

2 Праца ў прадстаўнічых органах і партыйных фракцыях

Адна з найважнейшых палітычных роляў, якія вы можаце мець, — прадстаўляць сваю партыю і сваіх выбаршчыкаў у прадстаўнічым органе. Незалежна ад таго, ці працуеце вы на муніцыпальным, рэгіянальным ці нацыянальным узроўні, гэта азначае, што вы прадстаўляеце ўсіх грамадзян у тым форуме, які з'яўляецца асновай дэмакратычнай працы і парламенцкай формы кіравання. Менавіта тут прадстаўнікі народа прымаюць рашэнні пра кірунак палітыкі, ухваляюць законы, прызначаюць выканаўчую ўладу і кантралююць яе.

ПАРЛАМЕНЦКАЯ ПРАЦА 262

ЦЭНТРАЛЬНАЯ РОЛЯ ПАРТЫЙНЫХ ФРАКЦЫЙ У ВЫБАРНЫХ ОРГАНАХ 263

ЭФЕКТЫЎНАЯ ПРАЦА Ў ПРАДСТАЎНІЧЫМ ОРГАНЕ 273

ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ 279



ПАСЯДЖЭННЕ НАЦЫЯНАЛЬНАГА СХОДУ ГЕРМАНІІ Ў ВАЙМАРЫ, 1919 ГОД

На мясцовым узроўні гэта можа азначаць падтрымку і развіццё якасных публічных паслуг, у тым ліку добра арганізаваных школ, аварыйна-выратавальных і сацыяльных службаў, а таксама ўхваленне мясцовых правілаў. На рэгіянальным узроўні гэта можа быць забеспячэнне добрай медыцынскай дапамогі, інфраструктуры і рэгіянальнага грамадскага транспарту. На нацыянальным узроўні гаворка ідзе пра заканадаўчую ўладу, агульную эканамічную палітыку, абарону і знешнюю палітыку, а таксама пра агульнанацыянальны кірунак і каардынацыю ўсіх сфераў палітыкі.

Парламенцкая праца.

Парламенцкая праца, як і ролі і метады працы выбраных прадстаўнікоў на розных узроўнях прыняцця рашэнняў, па сутнасці вельмі падобныя паміж сабой. Незалежна ад таго, у якім прадстаўнічым органе вы працуеце ці якім органам вы прызначаныя, вы заўсёды будзеце прадстаўляць народ. Вы будзеце ўдзельнічаць у дэбатах, рыхтаваць прапановы, весці перамовы, ствараць кааліцыі, галасаваць і прымаць рашэнні, кіруючыся інтарэсамі людзей. Вашая праца будзе выразна абапірацца на праграмы і рашэнні партыі. Вам варта падтрымліваць цесны кантакт з сябрамі партыі і ўдзельнічаць у партыйных дыскусіях і дзейнасці.

У гэтым раздзеле мы засяроджваемся пераважна на муніцыпальным узроўні, дзе працуе большасць выбраных прадстаўнікоў. Таму мы зыходзім з таго, што вам, чытачу ці чытачцы, даверылі прадстаўляць партыю на мясцовым узроўні і што вы з'яўляецеся сябрам муніцыпальнай рады разам з іншымі сябрамі партыі і мясцовымі прадстаўнікамі іншых партый. Быць мясцовым палітыкам асабліва цікава, бо вы бліжэй да штодзённага жыцця людзей, маеце больш асабістых кантактаў з тымі, каго прадстаўляеце, і часта бачыце вынікі сваёй палітычнай працы значна хутчэй, чым вашы калегі на рэгіянальным і нацыянальным узроўнях.

Муніцыпальны ўзровень прыняцця рашэнняў у Швецыі

У Швецыі ёсць тры дэмакратычна выбраныя ўзроўні. На нацыянальным узроўні — нацыянальны парламент (Рыксдаг) і ўрад краіны. На рэгіянальным узроўні — рэгіёны, а на мясцовым — муніцыпалітэты. Рыксдаг прымае законы, якія вызначаюць, што могуць рабіць рэгіёны і муніцыпалітэты. Рэгіёны адказваюць за агульныя задачы ў межах рэгіёна, перш за ўсё за ахову здароўя і медыцынскую дапамогу, а таксама за рэгіянальнае развіццё. Муніцыпалітэты вырашаюць мясцовыя задачы, такія як школы, дзіцячыя садкі і догляд за пажылымі людзьмі, а таксама водазабеспячэнне і каналізацыя і іншыя практычныя сферы паслуг. У Швецыі муніцыпалітэты маюць шырокія паўнамоцтвы самастойна вырашаць, як выконваць свае задачы і як размяркоўваць свае рэсурсы. Напрыклад, яны могуць самі вызначаць стаўку муніцыпальнага падатку.

Муніцыпальная рада кіруе і прымае рашэнні

Мясцовы парламент складаецца з выбраных палітыкаў, тэрмін паўнамоцтваў якіх — чатыры гады. Большасць палітыкаў на гэтым узроўні займаюцца палітыкай не на поўны час і выконваюць свае абавязкі паралельна з асноўнай працай. Муніцыпальная рада — найвышэйшы орган муніцыпалітэта, які прымае рашэнні. Гэта адзіны муніцыпальны орган, які непасрэдна выбіраюць грамадзяне, таму ён прымае рашэнні пра агульны кірунак дзейнасці і фінансаў муніцыпалітэта, а таксама па іншых прынцыпова важных для муніцыпалітэта пытаннях:

- бюджэт муніцыпалітэта і рашэнні пра тое, колькі падаткаў павінны плаціць жыхары муніцыпалітэта
- арганізацыя і формы дзейнасці муніцыпальнай адміністрацыі
- сябры і запасныя сябры муніцыпальнай управы, камітэтаў, іншых праўленняў і падрыхтоўчых камітэтаў
- рэвізоры, якія правяраюць дзейнасць муніцыпалітэта
- гадавая справаздача і вызваленне ад адказнасці
- муніцыпальныя рэферэндумы.

Акрамя таго, камітэты муніцыпальнай рады павінны перадаваць на рашэнне муніцыпальнай рады прынцыповыя пытанні ці іншыя пытанні шырэйшага значэння. Слухаць пасяджэнні муніцыпальнай рады можа любы грамадзянін.

Муніцыпальную ўправу прызначае муніцыпальная рада, і ўправа:

- кіруе дзейнасцю муніцыпалітэта і каардынуе яе
- наглядае за дзейнасцю іншых камітэтаў
- адказвае за муніцыпальныя фінансы
- забяспечвае выкананне рашэнняў муніцыпальнай рады, кантроль за іх выкананнем і ацэнку

Управа рыхтуе або выказвае сваё меркаванне па ўсіх пытаннях, па якіх муніцыпальная рада прымае рашэнні.

Палітыкі працуюць у розных камітэтах

Муніцыпальная рада вызначае колькасць камітэтаў, сферы іх адказнасці і задачы, а таксама выбірае іх сяброў. Кожны камітэт адказвае за пэўную сферу.

Прыклады камітэтаў, якія ёсць у многіх муніцыпалітэтах, — камітэты па адукацыі, сацыяльнай абароне і культуры. Камітэт — гэта орган з падрыхтоўчымі і выканаўчымі функцыямі, а таксама з пэўнымі функцыямі прыняцця рашэнняў:

- адказнасць за штодзённую дзейнасць муніцыпалітэта ў сваёй сферы
- падрыхтоўка пытанняў, па якіх рашэнні прымае муніцыпальная рада
- выкананне рашэнняў, прынятых муніцыпальнай радай.

Калі муніцыпальная рада ўтварае камітэт, партыі маюць права быць прадстаўленымі ў ім прапарцыйна колькасці сваіх месцаў у муніцыпальнай радзе. Часта гэта вызначаецца пагадненнем паміж партыямі.

ФАКТЫ

Праца муніцыпальных рад і муніцыпальных камітэтаў у Швецыі

Праца ў муніцыпальнай палітыцы ідзе паводле розных цыклаў. Перш за ўсё агульным цыклам з'яўляецца тэрмін паўнамоцтваў: за выбарчым годам ідуць прамежкавыя гады. У кожным годзе ёсць сталыя пункты, якія вызначаюцца перадусім агульнай бюджэтнай працай муніцыпалітэта, што яе каардынуе муніцыпальная ўправа: прадстаўленне прапаноў па будучых муніцыпальных бюджэтах, прамежкавыя справаздачы і магчымыя прапановы па змяненні бюджэту ў розных сферах; прадстаўленне камітэтамі гадавых фінансавых і адміністрацыйных справаздач; рэвізія, якая ўключае рэвізійную справаздачу і вызваленне ад адказнасці. Калі абмяркоўваецца бюджэт, звычайна праходзяць публічныя палітычныя дэбаты. На іх прадстаўнікі партый могуць свабодна выказваць пазіцыю сваёй партыі наконт таго, як, на іх думку, павінен развівацца муніцыпалітэт.

Працоўны цыкл муніцыпальных рад уплывае і на камітэты. Калі рыхтуецца бюджэт, кожны камітэт падае свой праект рашэння. Кожны камітэт таксама павінен падрыхтаваць гадавую справаздачу пра сваю дзейнасць, у тым ліку аналіз выканання мэтаў і вынікаў у параўнанні з мэтамі. Бюджэтная праца звычайна займае вельмі шмат часу, таму іншыя прынцыповыя пытанні разглядаюцца ў іншы час года.

Праца ў камітэтах

Вялікая частка палітычнай працы адбываецца ў камітэтах муніцыпалітэта. Муніцыпальная рада кіруе гэтай працай, вызначаючы мэты і бюджэты іх дзейнасці. Потым камітэты павінны дакладваць муніцыпальнай радзе, як і ў якой ступені мэты дасягнутыя. Кожны камітэт адказвае за пэўную сферу дзейнасці, і ўсе пытанні, якія мае разглядаць муніцыпальная рада, рыхтуе адзін з камітэтаў. Па дробных пытаннях камітэты могуць прымаць рашэнні адразу. На практыцы непасрэдна ажыццяўляюць муніцыпальную дзейнасць муніцыпальныя служачыя, але канчатковую адказнасць за яе заўсёды нясуць выбраныя прадстаўнікі. Напрыклад, сярод задач могуць быць выдача дазволаў на будаўніцтва, прызначэнне фінансавай дапамогі ці арганізацыя догляду за пажылымі людзьмі.

Цэнтральная роля партыйных фракцый у выбарных органах.

Звычайна вы не адзіны прадстаўнік сваёй партыі ў выбарным органе, у які вас выбралі. Таму вы ўваходзіце ў партыйную фракцыю (кокус). Калі вы сябар або запасны сябар мясцовага парламента (муніцыпальнай рады), вы ўваходзіце ў мясцовую парламенцкую групу партыі — фракцыю ў муніцыпальнай радзе.
Яе задача — на падставе праграмы партыі і муніцыпальных праграм дзеянняў прасоўваць сацыял-дэмакратычныя ідэі і старанна рыхтаваць і апрацоўваць муніцыпальныя пытанні ў муніцыпальнай радзе. Менавіта ў гэтай групе вы ўзгадняеце дзеянні з партыйнымі калегамі, рэгулярна абмяркоўваеце палітыку, інфармуеце адно аднаго пра тое, што адбываецца ў вашых сферах палітыкі і камітэтах, і вызначаеце далейшы шлях — свае пазіцыі і рашэнні, якія трэба прыняць у муніцыпальнай радзе. Праца фракцыі павінна забяспечваць, каб палітыка і праграмы партыі ператвараліся ў палітычныя рашэнні, а сябры фракцыі былі ў згодзе і дзейнічалі аднадушна. Фракцыя вызначае пазіцыю партыі па справах і пытаннях, якія разглядае муніцыпальная рада. Фракцыя, якую ўзначальваюць праўленне і кіраўнік фракцыі, павінна таму цесна супрацоўнічаць са сваёй мясцовай арганізацыяй партыі, каб забяспечыць адзінства і эфектыўнасць.

Палажэнне аб фракцыі ў муніцыпальнай радзе ўхваляе мясцовая арганізацыя, і пры гэтым яна можа дадаткова вызначыць, хто мае права прысутнічаць на пасяджэннях фракцыі, хто мае права ўдзельнічаць у абмеркаванні і хто мае права ўносіць прапановы. У некаторых партыях усе сябры партыі могуць прыходзіць на пасяджэнні фракцыі і ўдзельнічаць у абмеркаванні. У іншых выпадках для ўдзелу ў пасяджэннях і супольнай працы фракцыі могуць выбірацца сябры партыі з асаблівымі ведамі ці інтарэсамі. Структура і формы працы фракцыі адрозніваюцца ад партыі да партыі, гэтак жа як яны могуць адрознівацца паміж рознымі

мясцовымі арганізацыямі адной партыі — у залежнасці ад памеру партыі і колькасці яе сяброў у муніцыпальнай радзе. Аднак у канчатковым выніку права голасу маюць толькі сябры фракцыі — выбраныя прадстаўнікі ў муніцыпальнай радзе. Шведская Сацыял-дэмакратычная партыя адрозніваe на муніцыпальным узроўні тры партыйныя групы:

- **Фракцыя ў муніцыпальнай радзе:** аб'ядноўвае сяброў і запасных сяброў муніцыпальнай рады ад партыі. У залежнасці ад мясцовага палажэння ў фракцыю могуць уваходзіць і іншыя групы. Фракцыя рыхтуецца да пасяджэнняў муніцыпальнай рады, вызначае свае пазіцыі па розных пытаннях, дзеянні партыі ў дэбатах і тое, з якімі ініцыятывамі выступіць у выглядзе пытанняў і інтэрпеляцый.
- **Група ў камітэце:** апроч таго, што вы ўваходзіце ў асноўную групу партыі ў муніцыпальнай радзе, вы ўваходзіце і ў партыйную групу ў тым камітэце, дзе працуеце і маеце сваю асобную палітычную ролю. Напрыклад, у камітэце па школах ці ў камітэце па гарадскім планаванні. Тут вы з калегамі можаце паглыблена займацца пытаннямі сваёй сферы. Фракцыя ў камітэце можа таксама ініцыяваць абмеркаванне пэўнага пытання ў муніцыпальнай групе партыі — напрыклад, калі вы хочаце пашырыць абмеркаванне прынцыповага пытання, якое ўплывае на палітыку партыі па-за звычайнай дзейнасцю камітэта, і калі пытанне датычыць таксама сфер, якімі займаюцца фракцыі ў іншых камітэтах.
- **Муніцыпальная група:** аб'ядноўвае ўсіх прадстаўнікоў партыі ў муніцыпальнай радзе, муніцыпальнай управе і камітэтах, а таксама мясцовае праўленне партыі. У залежнасці ад мясцовага палажэння ў групу могуць уваходзіць і іншыя групы. Гэтая група можа быць вялікай, і звычайна яе склікаюць для абмеркавання агульных пытанняў, такіх як бюджэт, палітычныя мэты і асноўныя напрамкі.

Баланс паміж фракцыяй партыі ў муніцыпальнай радзе і яе групамі ў камітэтах залежыць перш за ўсё ад таго, ці працуеце вы ў вялікім ці малым муніцыпалітэце, а таксама ад таго, ці прадстаўляеце вы вялікую ці малую партыю з вялікай ці малой колькасцю сяброў. У вялікай партыі са шматлікімі сябрамі цэнтр цяжару працы зрушваецца да груп у камітэтах, а ў малой партыі з нешматлікімі сябрамі больш аператыўнай становіцца фракцыя ў муніцыпальнай радзе. Аднак у канчатковым выніку рашэнні пра пазіцыю партыі па пытаннях, якія мае вырашыць муніцыпальная рада, заўсёды прымаюцца ў фракцыі ў муніцыпальнай радзе.

Незалежна ад таго, ці часцей і бліжэй за ўсё вы супрацоўнічаеце з партыйнымі калегамі ў фракцыі ў муніцыпальнай радзе ці ў групе ў камітэце, менавіта партыйныя групы — тое месца, дзе можна на практыцы абмеркаваць кірунак палітыкі, а таксама канфлікты інтарэсаў, з якімі вы як палітык пастаянна сутыкаецеся. Нейкая палітыка можа быць важнай для адной групы грамадства і адначасова мець негатыўныя наступствы для іншай. У партыйных групах вы можаце старанна прааналізаваць наступствы розных рашэнняў. Гэтыя групы служаць таксама форумам для таго, што выходзіць за межы палітыкі па канкрэтных пытаннях як такой. Яны могуць быць месцам, дзе можна адкрыта прызнацца ў сваім расчараванні і раздражненні і падтрымаць адно аднаго ў вашых ролях.

Пазнаёмцеся адно з адным

Добра арганізаваная група ў канчатковым выніку трымаецца на супрацоўніцтве, заснаваным на даверы. Гэта адкрыты і прымальны форум, дзе можна свабодна думаць і грунтоўна разбіраць пытанні. Чым цясней вы супрацоўнічаеце і чым больш давяраеце адно аднаму, тым лягчэй вам будзе прасоўваць палітыку і дасягаць вынікаў — асабліва ў час надзвычайнага ціску ці крызісу. Вам таксама трэба выступаць адзіным фронтам. Мэта — працаваць як каманда, падтрымліваць адно аднаго і разам ісці да агульных мэтаў. Палітычная партыя, раздзіраная разладам, сябры якой не ладзяць паміж сабой і пераследуюць розныя мэты, не выклікае даверу, і ёй будзе цяжка заваяваць давер выбаршчыкаў. Чым больш даверу і супрацоўніцтва, тым лепшыя ўмовы для поспеху на выбарах.

Партыйныя групы звычайна складаюцца з людзей з розным досведам і ўменнямі. Чым больш эфектыўна вы выкарыстоўваеце свае супольныя ўменні і веды, тым мацнейшымі будуць ваша каманда і ваша праца. Таму трэба пазнаёміцца адно з адным і як з палітыкамі, і як з асобамі, ведаць біяграфію, досвед і інтарэсы адно аднаго. Адзін са спосабаў закласці для гэтага аснову — разам расказаць пра асабісты і палітычны шлях кожнага сябра групы, пра яго працоўны і валанцёрскі досвед, а таксама пра яго экспертызу ў сферы дзейнасці групы. На практыцы гэта можа азначаць, што ўсе сябры проста запоўняць анкету, каб падзяліцца гэтай інфармацыяй. Потым вы можаце разам абмеркаваць адказы і вызначыць моцныя і слабыя бакі групы. Пасля гэтага вам будзе лягчэй запоўніць прабелы ў ведах — напрыклад, з дапамогай вучэбных візітаў, семінараў і курсаў. Гэта таксама выдатны спосаб пазнаёміцца бліжэй і стварыць каманду. Акрамя таго, важна дамовіцца пра такую культуру працы, у якой кожны адчувае, што можа свабодна ўдзельнічаць, прапаноўваць свае ідэі і ставіць пад сумнеў сказанае. Кожны павінен мець магчымасць актыўна ўдзельнічаць, і ніколі не павінна быць так, што ўсю працу робяць толькі некалькі сяброў групы.

Хто мы і як мы працуем разам?

Знайсці час, каб сустрэцца, пазнаёміцца і абмеркаваць свае ролі і чаканні, — добрая інвестыцыя ў будучыню. Напрыклад, парадак дня першай сустрэчы можа ўключаць такія пытанні для кожнага сябра групы:

- Чаму я заняўся (занялася) палітыкай?
- Чым я займаюся на працы і ў вольны час, апроч палітыкі?

Чаканні ад працы групы:

- Якія найважнейшыя задачы і пытанні групы?
- Чаго я чакаю ад сваіх партыйных калег і кіраўніка фракцыі?

Можна таксама зладзіць першую неафіцыйную сустрэчу групы ў фармаце, калі кожны прыносіць нешта з сабой. Кожны сябар групы прыносіць страву, якую любіць, музыку, якая яму падабаецца, і кнігу, якая для яго нешта значыць. Гэта дасць штуршок працэсу знаёмства і закладзе трывалую аснову для моцнай каманды, якая зможа эфектыўна працаваць разам.

Таксама варта абмеркаваць атмасферу супрацоўніцтва ў групе. Як вам паводзіць сябе адно з адным? Што дапушчальна рабіць, а чаго рабіць нельга? Дамоўцеся пра агульныя правілы паводзін з дапамогай простага практыкавання:

1. Кожны сябар групы абдумвае і запісвае пяць найважнейшых, на яго думку, тыпаў паводзін, якія спрыяюць супрацоўніцтву і канструктыўнай культуры ў групе.
2. Потым кожны прадстаўляе свой спіс групе, якая абмяркоўвае іх і выбірае пяць правілаў, якія прымае як група.
3. Затым як мага больш канкрэтна апішыце, што азначае кожны тып паводзін, прывёўшы дватры прыклады сітуацый, важных для працы групы.
4. Прыміце рашэнне, што гэтыя супольна распрацаваныя правілы будуць дзейнічаць у працы групы.

ФАКТЫ

Асноўны этычны кодэкс

Вы і вашы партыйныя калегі павінны дамовіцца пра этычныя правілы, якія дзейнічаюць у вашай ролі. Вы адказваеце за рашэнні пра публічны бюджэт і павінны з павагай ставіцца да грошай, якія грамадзяне плацяць у выглядзе падаткаў. Вы павінны ўмець аддзяляць свае асабістыя інтарэсы ад сваёй палітычнай адказнасці — прадстаўляць інтарэсы народа. Таму трэба ўсталяваць выразныя межы таго, як і на што можна траціць грошы падаткаплацельшчыкаў. Некалькі асноўных правілаў:

1. Правілы наконт прадстаўнічых выдаткаў павінны быць ясныя і строга выконвацца.
2. Заўсёды дзейнічайце так, каб вы маглі адказаць за свае дзеянні, калі іх будуць правяраць падаткаплацельшчыкі.
3. Ніколі не блытайце свае асабістыя інтарэсы з інтарэсамі народа ў цэлым. Ніколі не блытайце інтарэсы сваёй партыі з інтарэсамі народа. Калі вы не ўпэўненыя, ці няма канфлікту інтарэсаў, пытанне трэба абмеркаваць і высветліць у групе.
4. Будзьце празрыстымі і сумленнымі. Ніколі не хавайце інфармацыю ці факты.

Невыкананне гэтых правілаў можа мець негатыўныя наступствы. Яно можа нашкодзіць вам, вашай партыі і стаўленню грамадства да палітыкаў і дэмакратыі ў цэлым. Вы і вашы калегі павінны быць прыкладам для іншых і заўсёды мець магчымасць адказаць за свае дзеянні. Адна карысная парада вядомая як «тэст першай паласы». Уявіце, што ваш нядаўні ўчынак трапіць на першую паласу газеты. Вы б ганарыліся ці саромеліся?

Парушэнні і карупцыя звычайна ўключаюць:

- атрыманне або дачу хабару
- кумаўство і канфлікты інтарэсаў
- неправамерны ўплыў
- пабочную занятасць і іншыя выгоды
- крадзеж, махлярства і растрату.

Карупцыя шкодзіць грамадству, бо яна:

- пагражае вяршэнству права і дэмакратыі
- падрывае давер да публічных інстытутаў
- прысвойвае публічныя сродкі
- скажае канкурэнцыю.

Пачніце з ясных правілаў працы

Практычная арганізацыя працы групы вызначае, наколькі добра вы зможаце выконваць свае ролі і разам спраўляцца з задачамі. Як мы адзначалі вышэй, фракцыі партыі ў муніцыпальных радах адрозніваюцца ад муніцыпалітэта да муніцыпалітэта і ад партыі да партыі. Важна ведаць, які мандат мае фракцыя і як прымаюцца рашэнні. Таму, каб пазбегнуць непаразуменняў і непатрэбных канфліктаў, варта мець рэгламент, які выразна вызначае ўнутраныя правілы адносна:

- складу фракцыі ў муніцыпальнай радзе і таго, хто кіруе працай фракцыі
- таго, як часта павінны праходзіць пасяджэнні, хто і як іх склікае
- таго, хто можа прысутнічаць на пасяджэннях фракцыі і якія групы маюць права ўдзельнічаць у абмеркаванні, уносіць прапановы і галасаваць
- мандата фракцыі, яе сяброў і запасных сяброў у дачыненні да рашэнняў
- межаў і працэдур падрыхтоўкі пытанняў у адносінах з партыйнай арганізацыяй і яе структурай прыняцця рашэнняў.

Статут партыі дае пачатковыя рамкі для фракцыі і яе працы, але фракцыя партыі ў муніцыпальнай радзе павінна таксама прыняць уласны рэгламент з улікам сваіх канкрэтных абставін. Праект рэгламенту трэба перадаць мясцовай арганізацыі, перш чым фракцыя яго зацвердзіць.

Ключ да поспеху партыйнай фракцыі — мець выразна прапісаны рэгламент, заснаваны на інклюзіўнасці і празрыстасці. У штодзённай працы важна, каб супрацоўніцтва было дэмакратычным і эфектыўным. Кожны сябар павінен мець магчымасць быць пачутым, удзельнічаць на роўных умовах і супрацоўнічаць без лішніх неадназначнасцей і канфліктаў. Вам таксама трэба мець магчымасць глядзець наперад і працаваць праактыўна і стратэгічна. Супольнае планаванне працы на тэрмін паўнамоцтваў і на наступны фінансавы год часта патрабуе аднадзённых ці двухдзённых сустрэч у нейкі момант года. Плануйце працу стратэгічна, вызначайце асабліва важныя і складаныя пытанні і складайце ўсебаковыя гадавыя планы, зыходзячы з фінансавага года. Важна, каб фракцыя знаходзіла час абмяркоўваць прынцыповыя і агульныя пытанні ў доўгатэрміновай перспектыве. Каб дамаўляцца пра праграмы, палітычныя мэты і асноўныя напрамкі — а таксама думаць пра будучыню. Калі гэтага не рабіць, тэрміновыя справы звычайна бяруць верх і забіраюць увесь ваш час.

Потым значная частка працы фракцыі будзе круціцца вакол рэгулярнай супольнай падрыхтоўкі пытанняў да таго, як рашэнні па іх прымуць муніцыпальныя рады ці камітэты. Вось прыклады пунктаў парадку дня тыповых пасяджэнняў фракцыі партыі ў муніцыпальнай радзе ці ў камітэтах:

- Разгледзьце ўсе важныя пытанні з парадку дня муніцыпальнай рады (або камітэта, калі гэта пасяджэнне камітэта). Звяжыце іх з пазіцыяй партыі і абмяркуйце, як яны суадносяцца з муніцыпальнай праграмай дзеянняў і ранейшымі рашэннямі.
- Падрыхтуйце матэрыялы па кожным пункце парадку дня, каб абмеркаванне было добра інфармаваным. Да якіх высноў прыйшлі адпаведныя камітэты партыі? Ці трэба зноў параіцца з групамі ў грамадстве, якіх закрануць рашэнні, або сабраць вынікі даследаванняў ці іншыя матэрыялы для дыскусіі?
- Прынцыповыя пытанні або пытанні з істотнымі фінансавымі наступствамі трэба разглядаць на сходах сяброў мясцовай арганізацыі. Ці праводзіўся такі сход, ці фракцыі варта папрасіць, каб разгляд пытання ў камітэце ці муніцыпальнай радзе адклалі?
- Нават калі абмеркаванне вуснае, рашэнні трэба фіксаваць у пратаколе. Адна з пераваг у тым, што аргументацыя і рашэнні фракцыі будуць зразумелыя і ўнутры фракцыі, і ў партыі, а таксама будзе яснасць, калі ўзнікнуць пытанні пра тое, што было сказана і вырашана.

Рашэнні лепш за ўсё складваюцца ў свабоднай і адкрытай дыскусіі. Чым больш аргументаў «за» і «супраць» можна прывесці, тым лепшай будзе аснова для рашэння. Чым больш контраргументаў сфармулявана і праверана, тым больш рызык і недахопаў можна ўхіліць. Таму атмасфера супрацоўніцтва ў фракцыі павінна вызначацца адкрытымі дыскусіямі, заснаванымі на фактах, дзе кожнага могуць пачуць. На абмеркаванне і рашэнні ўнутры партыйнай фракцыі трэба адводзіць дастаткова часу, перш чым вядучыя прадстаўнікі партыі павінны будуць агучыць пазіцыю партыі.

Калі вы не можаце дамовіцца

Калі гаворка ідзе пра тое, як галасаваць у муніцыпальных радах ці камітэтах, заўсёды трэба імкнуцца да адзінства і згуртаванасці ўласнай партыйнай фракцыі. Аднак часам вы будзеце думаць па-рознаму і прыходзіць да розных высноў. Тады натуральна паспрабаваць знайсці агульную глебу і пераадолець рознагалоссі, абапіраючыся на свае праграмы і мэты, нават калі гэта патрабуе часу і намаганняў. Аднак часам, нават пасля велізарных намаганняў, даводзіцца прызнаць, што некаторыя рознагалоссі пераадолець немагчыма. Тады трэба галасаваць. Калі большасць выказалася, вельмі важна, каб усе падпарадкаваліся прынятаму рашэнню. Калі большасць прагаласавала за іншае рашэнне, чым вы, вам трэба адкласці ўбок свае асабістыя перакананні па гэтым пытанні. Па пытаннях, дзе кансэнсусу дасягнуць не ўдаецца, яшчэ важней захоўваць у фракцыі добрую атмасферу дыялогу. Вам трэба размаўляць адно з адным, разумець адно аднаго і ўзгадняць, як вы будзеце паведамляць пра свае рознагалоссі па-за фракцыяй.

Аднак зрэдку можа здарыцца, што некаторыя сябры адчуваюць, што не могуць выконваць рашэнне большасці фракцыі. Па розных прычынах можа ўзнікнуць патрэба даць асобнаму палітыку пэўную свабоду дзея-

нняў. Такія рознагалоссі могуць мець дадатковыя наступствы, калі большасць хісткая і сябар, які галасуе супраць меркавання фракцыі, ставіць гэтую большасць пад пагрозу. Калі гаворка ідзе пра прынцыповыя і важныя пытанні ў адной з фракцый партыі ў камітэтах, пытанне можна перадаць на шырэйшае абмеркаванне ў фракцыю ў муніцыпальнай радзе або ў праўленне мясцовай арганізацыі. Калі хтосьці ўсё роўна адчувае, што не можа галасаваць разам са сваёй фракцыяй, пра гэта трэба паведаміць на пасяджэнні фракцыі. Часам можна дамовіцца, што на адпаведным пасяджэнні, дзе прымаецца рашэнне, партыю мэтазгодна будзе прадстаўляць запасны сябар. Аднак нікога з сяброў нельга прымусіць адмовіцца ад свайго месца.

Калі па пытанні ёсць шырокая большасць, звычайна практычна не мае значэння, калі адзін ці два прадстаўнікі партыі маюць меркаванне, адрознае ад меркавання фракцыі, — большасць усё роўна можа скласціся. Але калі фракцыя не можа дамовіцца, трэба загадзя абмеркаваць, што рабіць у такой сітуацыі. Таксама варта своечасова выяўляць магчымыя канфлікты і абмяркоўваць, як з імі спраўляцца ўнутры фракцыі і вонкава — у адносінах са СМІ. Таму відавочны прынцып — своечасова паведамляць кіраўніцтву фракцыі пра сваю асобную пазіцыю. Калі фракцыя абмяркоўвае, якой павінна быць пазіцыя партыі, само сабой зразумела, што вы выкладаеце сваё меркаванне — аргументуеце яго, калі ёсць час, — і ясна заяўляеце, што маеце асобную пазіцыю. Калі гаворка ідзе пра важнае прынцыповае пытанне і вы загадзя ведаеце, што яно будзе разглядацца на працягу тэрміну паўнамоцтваў, вам, вядома, варта ўзняць яго таксама перад вылучэнчай камісіяй і сябрамі партыі, перш чым будзе зацверджаны выбарчы спіс партыі. Калі па ключавым пытанні меркаванні рэзка разыходзяцца, муніцыпальная група можа таксама папрасіць партыйную арганізацыю склікаць сход сяброў для разгляду гэтага пытання.

Хоць імкненне да адзінства важнае, варта таксама абмеркаваць, як далёка трэба заходзіць у намаганнях выпрацаваць выразную партыйную лінію. Належаць да адной партыі не заўсёды азначае заўсёды думаць аднолькава. Наадварот, можа быць важна прыняць, што часам мы прыходзім да розных высноў. Магчыма, гэта нават заваюе павагу выбаршчыкаў. Вядома, імкненне да адзінства мяркуе, што фракцыя мае сапраўды дэмакратычны падыход і што кожны мае магчымасць уплываць на рашэнні.

! Як праходзяць пасяджэнні муніцыпальных рад у Швецыі

Перад пасяджэннем

Паведамленне пра пасяджэнне муніцыпальнай рады дасылаецца яе сябрам за 13 дзён да пасяджэння. У ім пазначаюцца час і месца пасяджэння і пытанні, якія будуць разглядацца. Па магчымасці адначасова трэба дасылаць і адпаведныя дакументы. Аднак іх трэба даслаць не пазней чым за сем дзён да пасяджэння. Тэрміновыя пытанні, якія не былі падрыхтаваныя ці абвешчаныя паводле патрабаванняў Закона аб мясцовым самакіраванні, муніцыпальная рада можа разгледзець і вырашыць толькі тады, калі ўсе яе сябры згодныя ўзяць пытанне да разгляду і згодныя з рашэннем, якое трэба прыняць.

Падрыхтоўка пытання ўключае збор фактычных даных, а таксама тое, што адміністрацыя пісьмова выкладае свае меркаванні і праект рашэння. Муніцыпальныя камітэты, якія маюць асаблівую зацікаўленасць у пытанні, павінны выказаць сваё меркаванне.

Перш чым муніцыпальная рада разгледзіць пытанне, муніцыпальнай управе заўсёды павінна быць дадзеная магчымасць выказаць сваё меркаванне. Па пытаннях, якія вырашае муніцыпальная рада, канчатковы праект рашэння ўхваляе муніцыпальная ўправа.

Парадак правядзення пасяджэння

Адкрыццё пасяджэння: старшыня вітае ўсіх і абвяшчае пасяджэнне адкрытым.

Зацвярджэнне пратакола: рашэнне муніцыпальнай рады можна выконваць толькі пасля зацвярджэння пратакола таго пасяджэння, на якім яно было прынятае. Пратакол зацвярджаюць старшыня і намеснік старшыні, якія вялі пасяджэнне, і яны сочаць, каб пратакол адпавядаў таму, што адбывалася і што было вырашана на пасяджэнні. Калі ў старшыні і правяральнікаў пратакола ёсць рознагалоссі па сутнасці пытання, іх трэба занесці ў пратакол. Калі разыходжанне датычыць чагосьці істотнага ў рашэнні, ёсць магчымасць перадаць праверку пратакола муніцыпальнай радзе.

Неадкладнае зацвярджэнне: муніцыпальная рада можа вырашыць на пасяджэнні, што пункт трэба зацвердзіць неадкладна. Пункт трэба зафіксаваць пісьмова да заканчэння пасяджэння. Калі гэта немагчыма, тэкст рашэння павінен зачытаць уголас старшыня.

Пераклічка: пераклічка праводзіцца на пачатку кожнага новага дня пасяджэння, на наступных пася-

джэннях і кожны раз, калі старшыня палічыць гэта неабходным.

Пункты парадку дня: паводле агульнага правіла муніцыпальнай рады спачатку разглядаюцца пункты, па якіх трэба прыняць рашэнне, а потым пытанні і інтэрпеляцыі. Муніцыпальная рада можа вырашыць змяніць парадак аднаго ці некалькіх пунктаў. Разгляд пункта пачынаецца з таго, што старшыня прадстаўляе праект рашэння. Потым старшыня адкрывае абмеркаванне — гэта значыць, што сябры рады атрымліваюць права выступаць.

Права выступаць на пасяджэнні: на пасяджэннях рады права выступаць маюць:

- усе сябры рады і запасныя сябры, якія ўдзельнічаюць у пасяджэнні
- старшыня і намеснік старшыні камітэта, адказнага за пытанне, якое разглядаецца
- старшыня камітэта ці камітэта муніцыпальнай рады або іншая асоба, якая адказвае на інтэрпеляцыю ці пытанне, — калі разглядаецца адказ
- кіраўнік муніцыпальнай адміністрацыі можа выступаць па просьбе, а сакратар муніцыпальнай рады і муніцыпальны юрыст могуць выступаць па пытаннях законнасці таго, што адбываецца на пасяджэннях; гэтак жа рэвізоры — калі разглядаецца рэвізійная справаздача да гадавой справаздачы
- рэвізоры — калі муніцыпальная рада разглядае пытанне, звязанае з дзейнасцю рэвізораў.

Парадак выступаў: сябар рады, які мае намер выступіць па пытанні, можа заявіць пра гэта спосабам, прынятым у яго муніцыпальнай радзе. Старшыня абвяшчае, калі надыходзіць ваша чарга выступаць. Кожны выступоўца адказвае за тое, каб паводзіць сябе паважліва і прытрымлівацца парадку. Старшыня нясе асаблівую адказнасць за падтрыманне парадку на трыбуне.

Важна не адыходзіць ад тэмы. Інакш старшыня павінен нагадаць выступоўцу, каб той трымаўся тэмы. Калі выступоўца не падпарадкоўваецца, старшыня можа пазбавіць яго слова. Старшыня можа таксама выдаліць кожнага, хто парушае парадак і не падпарадкоўваецца пасля папярэджання. Аднак ніводзін сябар рады не можа перабіваць выступоўцу падчас выступу. Выступ на пасяджэнні не павінен доўжыцца больш за тры хвіліны.

Удзельнічаючы ў абмеркаванні ў муніцыпальнай радзе, вы маеце права таксама на кароткую рэпліку — не больш за адну хвіліну — у адказ на тое, што сказаў выступоўца. Папрасіць слова для рэплікі можна толькі падчас выступу, і рэпліка даецца адразу пасля таго, як выступоўца скончыць. Потым старшыня дае таму, хто прасіў слова для рэплікі, магчымасць на адказную рэпліку. Права на рэпліку мае таксама сябар рады, якога выступоўца непасрэдна назваў па імені.

Прапановы: выступаючы з трыбуны, сябры рады часта ўносяць розныя прапановы рашэнняў. Ёсць некалькі тыпаў прапаноў:

- **Прапанова падтрымаць:** вы згаджаецеся з праектам муніцыпальнай управы ці з чыёйсьці прапановай.
- **Прапанова адхіліць:** вы не згаджаецеся з праектам муніцыпальнай управы ці з чыёйсьці прапановай.
- **Прапанова змяніць:** уносіцца прапанова змяніць праект. Напрыклад, калі прапануецца грант у 20 000 шведскіх крон, а вы хочаце змяніць суму на 15 000 крон, вы ўносіце прапанову змяніць праект на 15 000 крон.
- **Дапаўненне:** калі вы хочаце, каб муніцыпальная рада вырашыла па пытанні нешта большае, і таму прапануеце дапаўненне.
- **Прапанова адкласці:** вы хочаце, каб разгляд пункта быў адкладзены да наступнага пасяджэння. У муніцыпальнай радзе разгляд пункта можна адкласці, калі гэта падтрымае не менш за траціну сяброў. Гэта называецца адкладаннем па патрабаванні меншасці. Ім можна скарыстацца толькі адзін раз для кожнага пункта. Далейшае адкладанне да наступнага пасяджэння патрабуе падтрымкі простай большасці. Да адкладзенага пункта нельга дадаваць новыя матэрыялы ці праводзіць іншую дадатковую праверку.
- **Прапанова вярнуць на дапрацоўку:** матэрыялы для прыняцця рашэння па пункце прызнаюцца недастатковымі. Вы хочаце, каб пункт быў вернуты муніцыпальнай управе ці камітэту на дапрацоўку. У муніцыпальнай радзе пункт можна вярнуць на дапрацоўку, калі гэта падтрымае не менш за траціну сяброў. Гэта называецца вяртаннем на дапрацоўку па патрабаванні меншасці. Калі на наступным пасяджэнні патрабуецца паўторнае вяртанне на дапрацоўку, яго павінна падтрымаць простая большасць.
- **Прапанова накіраваць на заключэнне:** трэба атрымаць меркаванне аднаго ці некалькіх кансультатыўных органаў, якіх датычыць пытанне.
- **Прапанова перапынку:** вы хочаце, каб пасяджэнне было перапыненае або частка пасяджэння была перанесеная.

Больш доўгія прапановы падаюцца пісьмова сакратару муніцыпальнай рады, каб яны былі правільна перададзеныя, калі старшыня пералічвае ўнесеныя праекты рашэнняў, і ў пратаколе. Старшыня можа папрасіць, каб прапанова ці асобная заўвага ў пратакол былі пададзеныя пісьмова.

Заканчэнне дэбатаў і пералік прапаноў: калі апошні выступоўца скончыў выступ па пункце, старшыня пытаецца: *«Ці гатовая муніцыпальная рада галасаваць па гэтым пытанні?»* На гэтым абмеркаванне пытання завяршаецца. Старшыня пералічвае прапановы, унесеныя падчас абмеркавання, і правярае, ці правільна яны зразуметыя. Затым пералік пацвярджаецца ўдарам малатка, пасля чаго прапанову нельга змяніць, адклікаць ці дапоўніць, калі на гэта аднагалосна не пагодзяцца ўсе сябры муніцыпальнай рады.

Парадак галасавання прапаноў: калі абмеркаванне ў муніцыпальнай радзе завершана, старшыня павінен вынесці прапанову на рашэнне. Пытанне трэба сфармуляваць так, каб на яго можна было адказаць «так» ці «не». Муніцыпальная рада павінна вызначыцца наконт кожнай прапановы і кожнага праекта, унесеных падчас пасяджэння. Калі па пункце ёсць тры ці больш прапаноў, старшыня павінен высветліць, якія прапановы трэба ставіць адна супраць адной і ў якім парадку іх трэба выносіць на галасаванне (парадак галасавання прапаноў). Прапановы можна падзяліць на дзве катэгорыі:

- Працэдурныя прапановы датычаць таго, як разглядаецца пункт, або працэсу прыняцця рашэння. Працэдурныя прапановы — гэта адкладанне, вяртанне на дапрацоўку, накіраванне на заключэнне і перапынак.
- Прапановы па сутнасці прадугледжваюць рашэнне муніцыпальнай рады па пункце ў звычайным парадку прыняцця рашэнняў. Прапановы па сутнасці — гэта падтрымка, адхіленне, змяненне ці дапаўненне.

Важна, каб розныя катэгорыі прапаноў разглядаліся асобна ў пэўным парадку, каб прапанова па сутнасці не ставілася супраць працэдурнай. Працэдурныя прапановы заўсёды трэба разглядаць першымі, бо яны ўплываюць на працэс прыняцця рашэння, і пункт, магчыма, нават не будзе вырашаны на гэтым пасяджэнні. Дадатковыя прапановы заўсёды разглядаюцца апошнімі.

Працэдура галасавання: звычайна рашэнні прымаюцца акламацыяй, гэта значыць вы выгукваеце «так» за праект рашэння, які падтрымліваеце, і маўчыце, калі старшыня пытаецца, ці ўся муніцыпальная рада падтрымлівае прапанову, якую вы хочаце адхіліць. Старшыня слухае, каб вызначыць, якое рашэнне атрымала больш галасоў «так».

Галасаванне: калі вы хочаце дакладна вызначыць, якую прапанову падтрымлівае большасць сяброў рады, вы можаце запатрабаваць галасавання. Гэта трэба зрабіць да таго, як старшыня пацвердзіць рашэнне ўдарам малатка. Калі старшыня запросіць, пазначце свой голас, націснуўшы адну з кнопак «Так», «Не» ці «Устрымаўся». Устрымацца ад галасавання азначае, што вы не ўдзельнічалі ў прыняцці рашэння. Галасаванне можа праходзіць і пасля пераклічкі.

Асобая думка: вы маеце права заявіць асобую думку адносна рашэння, каб паказаць, што не згодныя з прынятым. Заявіць асобую думку можна толькі ў тым выпадку, калі вы ўдзельнічалі ў прыняцці рашэння. Асобая думка павінна быць занесеная ў пратакол. Звычайна асобая думка выказваецца вусна, але пры жаданні яе можна падаць пісьмова. Пісьмовую асобую думку трэба падаць у сакратарыят муніцыпальнай рады да зацвярджэння пратакола.

Пасля пасяджэння

Падчас пасяджэння сакратар муніцыпальнай рады робіць нататкі, каб потым можна было скласці пратакол для праверкі. Пратакол змяшчае звесткі пра разгледжаныя пункты, прысутных і пытанні, па якіх былі прынятыя рашэнні. На працягу двух тыдняў правяральнікі пратакола павінны праверыць і засведчыць, што звесткі правільныя. Не пазней чым на другі дзень пасля зацвярджэння пратакола паведамленне пра гэта павінна быць размешчанае на дошцы аб'яў муніцыпалітэта на яго сайце. Каб рашэнні ўступілі ў сілу, гэтае паведамленне павінна заставацца апублікаваным тры тыдні. Аднак рашэнні можна выконваць адразу пасля зацвярджэння пратакола, калі няма асаблівых прычын гэтага не рабіць. Пасля зацвярджэння пратакола яго копія дасылаецца адпаведным камітэтам, праўленням муніцыпальных прадпрыемстваў і іншым органам ці асобам, якіх рашэнне непасрэдна датычыць.

Роля кіраўніка фракцыі

Кожная партыя, прадстаўленая ў муніцыпальнай радзе, павінна прызначыць аднаго са сваіх выбраных прадстаўнікоў кіраўніком фракцыі. Кіраўнік фракцыі мае ключавую ролю ў працы партыі ў муніцыпальнай радзе: ён прадстаўляе сваю партыю і каардынуе працу партыйнай фракцыі. У гэтую ролю ўваходзіць і ўзгадненне палітычнай працы ў камітэтах муніцыпалітэта з працай партыі ў муніцыпалітэце і ў партыі ў цэлым — праз тое, што кожнае пытанне разглядаецца з гэтага агульнага пункту гледжання. Роля прадугледжвае:

- адказнасць за тое, каб грамадскасць была інфармаваная пра муніцыпальную дзейнасць, і за перадачу інфармацыі партыйнай фракцыі і яе прадстаўнікам у камітэтах
- прадстаўленне партыйнай фракцыі ў адносінах са старшынём муніцыпальнай рады і яго намеснікам, а таксама з муніцыпальнай управай,

пры гэтым — падтрыманне добрых кантактаў з муніцыпальнымі саветнікамі і лідарамі апазіцыі, старшынямі камітэтаў і кіраўнікамі фракцый іншых партый.

- адказнасць за інфармаванне партыі і партый, з якімі яна супрацоўнічае, пра працу фракцыі і яе палітычныя пазіцыі
- каардынацыю працы і пазіцый фракцыі ў муніцыпальнай радзе — унутры фракцыі, а таксама з партыйнай арганізацыяй і яе структурай прыняцця рашэнняў
- стварэнне добрых і эфектыўных форм працы ў партыйнай фракцыі і клопат пра тое, каб нованабраныя прадстаўнікі адчувалі сябе жаданымі і ўцягнутымі ў працу
- кіраўніцтва практычнай працай партыйнай фракцыі: скліканне пасяджэнняў, размеркаванне даручэнняў і задач, а таксама клопат пра тое, каб на месцы адсутнага асноўнага сябра працаваў запасны
- дапамогу ў фармаванні знешняга вобраза муніцыпальнай палітыкі і пазіцый партыі і — разам з партыйнай фракцыяй — уплыў на грамадскую думку.

На кіраўніку фракцыі ляжыць вялікая адказнасць — прадстаўляць усю муніцыпальную фракцыю. Аднак зусім не абавязкова, каб менавіта кіраўнік фракцыі заўсёды агучваў пазіцыю партыі ў дэбатах у муніцыпальнай радзе ці ў СМІ: карысна даваць магчымасць удзельнічаць у дэбатах і прадстаўнікам у камітэтах. Гэта паказвае, што партыя складаецца з многіх людзей, і ўсе яны ўдзельнічаюць у выпрацоўцы яе палітыкі. Паколькі кіраўнік фракцыі часта выконвае ролю выразніка афіцыйнай пазіцыі партыі, у яго менш за ўсіх прасторы для таго, каб прасоўваць меркаванне, якое разыходзіцца з меркаваннем большасці партыі.

Задача кіраўніка фракцыі — таксама стварэць асяроддзе, у якім фракцыі добра працуецца, і выразна праводзіць палітыку партыі. Стварэць моцную і эфектыўную каманду і падмурак для асабістага росту, уключанасці і матывацыі кожнага ў фракцыі. Наймацнейшая ўключанасць узнікае тады, калі адданыя справе сябры бачаць выразную сувязь паміж каштоўнасцямі і мэтамі фракцыі і сваімі ўласнымі рухальнымі сіламі. Таму кіраўнікі фракцый павінны дапамагаць фракцыі лепш разумець агульныя палітычныя мэты і тое, як можна разам іх дасягнуць. Да гэтай задачы належыць і стратэгічная роля ў выбары тэм, вобраза і прыярытэтаў, а таксама ўцягванне партыйнай фракцыі ў гэтую працу. Тое ж датычыцца і фармавання палітычных бачанняў. Тут таксама важна выкарыстоўваць метады, што заахвочваюць да ўдзелу. Праз сеткі кантактаў і шырокае ўзаемадзеянне з грамадскасцю лягчэй заўважаць пытанні, важныя для паўсядзённага жыцця грамадзян. Гэта важная аснова для працы над праграмамі. Кіраўнік фракцыі павінен сачыць за тым, каб такая праца вялася і каб дыскусія ўнутры фракцыі час ад часу атрымлівала прыток іншых пунктаў гледжання. Запрашаць дакладчыкаў, якія прыносяць фракцыі новыя веды, праводзіць шырэйшыя палітычныя дыскусіі, што выходзяць за межы бягучага палітычнага парадку дня, ствараць гурток ці праводзіць даследчыя і захапляльныя майстар-класы. Штогадовыя гутаркі пра вынікі працы з кожным выбраным прадстаўніком — практычны спосаб развіваць і асобных людзей, і фракцыю ў цэлым.



ПАСЯДЖЭННЕ ГАРАДСКОЙ РАДЫ ОУЛУ (ФІНЛЯНДЫЯ), 7 СТУДЗЕНЯ 1938 ГОДА

У муніцыпалітэтах, дзе ў партыі шмат сяброў у муніцыпальнай радзе і шырокае прадстаўніцтва ў многіх камітэтах, фракцыя ў муніцыпальнай радзе можа быць такой вялікай, што для падтрымкі кіраўніка фракцыі патрэбнае праўленне. Напрыклад, кіраўнікі груп у камітэтах могуць разам утварыць кіраўніцтва фракцыі на чале з кіраўніком фракцыі.

Адносіны фракцыі ў муніцыпальнай радзе з партыяй

Мясцовая арганізацыя партыі і яе выбраныя прадстаўнікі ў муніцыпальных радах маюць розныя ролі. Але вельмі важна, каб яны супрацоўнічалі і каардынавалі свае намаганні. І тыя, і другія адказваюць за тое, каб гэта адбывалася эфектыўна. Як мы ўжо бачылі, партыя выпрацоўвае агульную палітыку і прымае рашэнні пра праграму партыі. Сябры муніцыпальнай рады прадстаўляюць партыю ў муніцыпальнай радзе, дзе яны павінны ажыццяўляць праграмную палітыку на практыцы. У той жа час выбраныя сябры маюць асаблівыя паўнамоцтвы паводле закона і статута і непасрэдна падсправаздачныя выбаршчыкам. Часам такая падвойная адказнасць прыводзіць да канфліктаў. Партыйная фракцыя адказвае за ажыццяўленне палі-

тыкі партыі ў муніцыпальных радах і за тое, каб вяртаць важныя палітычныя пытанні ў партыю для абмеркавання і рашэння. Партыя павінна мець магчымасць уплываць на гэтыя працэсы і адказвае за тое, каб меркаванні яе сяброў і грамадзян даходзілі да выбраных прадстаўнікоў партыі. Таму значныя муніцыпальныя справы — прынцыповыя пытанні або буйныя фінансавыя пытанні — павінны разглядацца на сходзе мясцовай арганізацыі. Адступленні ад праграм трэба абмяркоўваць з партыяй, а ўсе важныя пытанні — рэгулярна абмяркоўваць. Калі на працягу тэрміну паўнамоцтваў умовы зменяцца, менавіта вы і ваша партыйная фракцыя адказваеце за тое, каб весці дыялог з сябрамі праўлення мясцовай арганізацыі пра тое, чаму вам трэба адступіць ад праграм.

У астатнім вы разам з партыяй нясеце агульную адказнасць на мясцовым узроўні за працу над вашымі праграмамі і за пастаянныя кансультацыі па галоўных пытаннях муніцыпальнай палітыкі:

- Партыйная арганізацыя павінна дбаць, каб яе прадстаўнікі ў муніцыпальнай палітыцы добра ведалі праграмы. Рэгулярна, напрыклад раз на год, варта звяраць перадвыбарныя абяцанні і пункты праграмы з рэальнасцю: што вам удалося зрабіць, што яшчэ засталося зрабіць, чаго вы не зможаце зрабіць так, як задумвалі, і што трэба перагледзець?
- Муніцыпальныя палітыкі павінны выкарыстоўваць праграмы як важную адпраўную кропку для абмеркавання кірунку сваёй дзейнасці. Істотныя адступленні ад прынятых праграм вы мусіце выносіць на абмеркаванне з партыйнай арганізацыяй. Вы мусіце рэгулярна абмяркоўваць, якія справы з'яўляюцца прынцыповымі, і разам з партыйнай арганізацыяй вырашаць, як з імі абыходзіцца.

Звычайны парадак наладжвання такой камунікацыі і кансультацый, напрыклад, такі: праўленне мясцовай арганізацыі адразу пасля падліку галасоў на агульных выбарах, калі ўжо зразумела, хто будзе прадстаўляць партыю, склікае сяброў муніцыпальнай рады і запасных сяброў на пасяджэнне фракцыі. Не радзей за адзін раз на год мясцовае праўленне партыі склікае кіраўніка муніцыпальнай фракцыі, яе праўленне і кіраўнікоў груп у муніцыпальных камітэтах на нараду пра муніцыпальную дзейнасць. Кожны камітэт штогод праводзіць праверку выканання муніцыпальнай праграмы, каб праграма заставалася жывой. Пасля гэтага муніцыпальная фракцыя павінна прадставіць гадавому сходу мясцовай арганізацыі гадавую справаздачу і справаздачу пра выкананую працу.

Тут важна памятаць, што кансультацыі з мясцовай арганізацыяй неабходныя не толькі па галоўных пытаннях. Шмат дробных пытанняў таксама могуць набыць палітычную вастрыню і, такім чынам, стаць важнымі. Часта менавіта дробныя, блізкія да людзей пытанні закранаюць іх найбольш. Буйная інвестыцыя ў будаўніцтва жылля можа ператварыцца ў палітычную праблему, калі мясцовыя жыхары адчуюць, што новае будаўніцтва ім шкодзіць. Дрэнны догляд вуліц і невялікае павышэнне платы за дзіцячы садок могуць запатрабаваць значна больш увагі, чым больш важныя пытанні агульнага характару. Таму важна рэгулярна абмяркоўваць канкрэтныя пытанні, якія могуць мець палітычнае значэнне. Гэта:

- Пытанні значнага мясцовага інтарэсу, якія датычацца часткі муніцыпалітэта або жылога раёна.
- Пытанні, цікавыя для пэўнай групы. Не ў апошнюю чаргу — пытанні, якія група можа ўспрыняць як крок назад для сябе.

Нават калі гаворка ідзе пра такія больш вузкія пытанні, адказнасць агульная, і за гэтымі пытаннямі трэба рэгулярна сачыць і абмяркоўваць іх — напрыклад, рыхтуючыся да кожнага пасяджэння камітэта.

Аднак ваша супрацоўніцтва з партыйнай арганізацыяй не павінна абмяжоўвацца толькі цесным дыялогам з праўленнем партыі і ўдзелам у сходах сяброў, што прымаюць рашэнні, калі на парадку дня — ваша сфера дзейнасці. Адна з важных прычын, чаму людзі ўступаюць у палітычную партыю, — жаданне ўплываць на палітыку і развіццё грамадства. Як сябар муніцыпальнай рады вы адказваеце за тое, каб асобныя сябры партыі таксама мелі такую магчымасць. Для гэтага трэба стварыць адкрыты двухбаковы канал камунікацыі паміж вамі і сябрамі партыі, які дазволіць ім быць часткай працэсу прыняцця рашэнняў. Мэта — даць сябрам магчымасць удзельнічаць у працэсе. Вельмі важна, каб і партыя, і яе муніцыпальныя палітыкі бралі на сябе сваю частку адказнасці і раіліся паміж сабой пра тое, якія камунікацыйныя ініцыятывы могуць быць дарэчнымі:

- *Інтранэт, інфармацыйныя лісты або электронныя лісты* сябрам партыі. Можна скласці просты электронны ці звычайны ліст з паведамленнямі ад розных камітэтаў.
- *Апытанні і запыты меркаванняў.* Добры спосаб камунікацыі з сябрамі — рэгулярна пытацца іх меркавання па актуальных пытаннях. Гэта можна рабіць праз электронную пошту / лісты або праз вэбсайт.
- *Кансультацыі.* Па буйных пытаннях партыі можа быць дарэчы арганізаваць больш шырокую канферэнцыю, на якой у абмеркаванні змогуць удзельнічаць усе сябры партыі. Для гэтага патрэбныя старанна падрыхтаваныя матэрыялы, якія даюць факты і апісваюць магчымыя альтэрнатывы.

- *Сходы.* Часцей за ўсё актуальныя пытанні выносяцца на абмеркаванне ў мясцовай арганізацыі. Можна таксама арганізаваць спецыяльныя тэматычныя сходы або семінары па канкрэтным пытанні.

Часам абмяркоўваецца каштоўнасць розных відаў партыйнай працы. Актыўныя сябры партыі могуць крытычна ставіцца да таго, што муніцыпальная праца мае прыярытэт і ўспрымаецца як праца «вышэйшага статусу», а тыя, хто атрымлівае муніцыпальныя пасады, часта знікаюць з партыйных сходаў і іншай партыйнай дзейнасці і з'яўляюцца зноў толькі тады, калі набліжаецца перыяд вылучэння кандыдатаў. Гэта можа прывесці да разрыву паміж сябрамі і муніцыпальнымі палітыкамі, што вельмі шкодна для партыі. Гэта сур'ёзная справа, бо як выбраны прадстаўнік вы — адзін з лідараў партыі і патрэбныя ў партыйнай дзейнасці, гэтак жа як вам патрэбныя каналы партыі і яе кантакты з грамадзянамі. Да таго ж гэта можа ўдарыць і па вас, калі вашы паплечнікі па партыі страцяць да вас давер. Найлепшы спосаб не дапусціць такога развіцця падзей — заставацца актыўным у працы мясцовай арганізацыі. Калі вы там актыўныя, узаемадзейнічаеце з паплечнікамі па партыі, удзельнічаеце ў навучанні і ў працы партыі з людзьмі, вы атрымаеце карысць ад найлепшага і найжывейшага супрацоўніцтва ў партыйнай дзейнасці.

ФАКТЫ

Індывідуальныя ініцыятывы выбраных прадстаўнікоў

Кожны выбраны прадстаўнік можа ўносіць у муніцыпальную раду прапановы. Можна таксама падаваць інтэрпеляцыі і пытанні. Гэта фармальныя інструменты, якімі выбраныя прадстаўнікі карыстаюцца, каб праводзіць палітыку партыі, асабліва калі партыя ў апазіцыі. Звычайна іх трэба падаваць у муніцыпальную канцылярыю за некалькі дзён, каб іх можна было надрукаваць і раздаць усім сябрам муніцыпальнай рады. Аднак фармальна прапанова ці інтэрпеляцыя ўносіцца на самім пасяджэнні муніцыпальнай рады. Сябар фракцыі, які мае намер унесці прапанову або інтэрпеляцыю, павінен загадзя паведаміць пра гэта праўленню фракцыі. Паводле ўсталяванай практыкі прапанова, інтэрпеляцыя ці пытанне разглядаецца на пасяджэнні фракцыі, перш чым быць фармальна ўнесеным.

Прапановы выкарыстоўваюцца, каб нешта прапанаваць. Усе сябры муніцыпальнай рады маюць права ўносіць прапановы. Прапанова адрасуецца муніцыпальнай радзе. Муніцыпальная ўправа адказвае за тое, каб муніцыпальныя служачыя падрыхтавалі пытанне да разгляду.

Інтэрпеляцыі дазваляюць муніцыпальнай радзе кантраляваць муніцыпальную дзейнасць і ўключаць у парадак дня пытанні, якіх там інакш не было б. Яны адрасуюцца канкрэтнай асобе — перш за ўсё старшыні муніцыпальнай управы або аднаго з камітэтаў. У дэбатах па інтэрпеляцыі могуць удзельнічаць і іншыя сябры рады, а не толькі той, каму адрасаваная інтэрпеляцыя, і той, хто яе падаў.

Пытанні — больш простая катэгорыя, чым інтэрпеляцыі. Яны павінны быць як мага карацейшымі. Калі задаецца пытанне, у дэбатах могуць удзельнічаць толькі той, хто пытанне задаў, і той, хто павінен на яго адказаць, — у адрозненне ад дэбатаў па інтэрпеляцыі.

Пра дэбаты

Дэбаты цесна звязаныя з палітыкай і з тым, каб быць палітыкам. Іх мэта — праз абмен поглядамі з апанентамі паказаць лініі падзелу ў палітыцы і схіліць людзей на пэўны бок. Ваша задача ў дэбатах — данесці погляды і прыярытэты вашай партыі. Каб мець поспех, трэба добра падрыхтавацца — напрыклад, папрактыкавацца з калегамі па партыі перад дэбатамі. Падрыхтуйце ключавыя тэзісы і адказы, каб адбіваць атакі апанента і адтачыць уласныя атакі на яго слабыя месцы. Для поспеху трэба добра ведаць факты. Аднак сачыце, каб не выглядаць занадта пыхліва, не загразаць у дэталях ці ў надта абстрактных графіках. У дапаможніку па палітычных навыках Фонду Макса ван дэр Стула *«Becoming a better politician»* («Як стаць лепшым палітыкам») пералічаныя некаторыя практычныя парады, як дамагчыся поспеху ў дэбатах:

- Другога шанцу зрабіць першае ўражанне не будзе. Усміхайцеся, будзьце прыязнымі, паціскайце апаненту руку і жадайце яму поспеху.
- Кароткія паведамленні з некалькімі пунктамі лягчэй запомніць — і вам, і аўдыторыі. Калі выкладаеце мэты ці аргументы партыі, рабіце гэта ў выглядзе пераліку не больш чым з трох пунктаў.
- Калі вам задаюць пытанне, заўсёды пачынайце з выразнага адказу і толькі потым тлумачце сваю пазіцыю падрабязней. Сачыце, каб сутнасць вашага адказу не згубілася ў доўгім і складаным тлумачэнні.
- Факты гавораць, але гісторыі прадаюць. Палітыкі, якія гавораць з уласнага досведу і ілюструюць свае аргументы жыццёвымі гісторыямі, маюць больш шанцаў на поспех. Досвед рэальных людзей лепш ілюструе вашы погляды, чым лічбы і статыстыка.
- Рабіце параўнанні: «Абуральна, што вы скардзіцеся на павышэнне падатку на раскошу, калі сто-

лькі людзей не маюць доступу да базавай медыцынскай дапамогі».

- Не пратэстуйце панура супраць правіл дэбатаў і не спрабуйце іх змяніць. Не нападайце на прамоўцу ці мадэратара дэбатаў, калі вам не падабаецца, як яны ідуць. Ніхто не любіць ныцікаў.

Невербальная камунікацыя:

- Семдзесят працэнтаў таго, што вы паведамляеце, перадаецца не словамі. Гэта значыць, што вы павінны быць добра адпачылымі, не галоднымі і ўважлівымі, каб быць прысутнымі і даваць рады дэбатам.
- Глядзіце апаненту ў вочы. Калі гаворыце, глядзіце на апанента, а не на мадэратара ці ўніз на стол. Інакш будзе здавацца, што вы самі не надта верыце ў тое, што кажаце, а калі вы адводзіце позірк, калі вас атакуюць, будзе выглядаць так, нібы апанент патрапіў у ваша балючае месца.
- Будзьце рашучымі, нахіліцеся наперад і будзьце гатовымі. Але не кідайцеся ліхаманкава адказваць на кожную тэму. Калі паднос з напоямі праплыў міма і вам не дасталася шклянкі, не бяжыце за ім — проста пачакайце, пакуль яго не паднясуць зноў. І тады ўпэўнена вазьміце тую шклянку, якую хочаце.
- Памятайце, што камеры фіксуюць усё. Вас здымаюць на відэа ці фатаграфуюць нават тады, калі вы не гаворыце. Таму заўсёды трымайце актыўную паставу і не глядзіце на гадзіннік — гэта стварае ўражанне, што вы чакаеце не дачакаецеся, калі дэбаты скончацца. Заставайцеся актыўнымі і ўважлівымі.
- Не ўздыхайце і не стогніце, калі нехта выказвае думку, з якой вы не згодныя. Гэта стварае непрыемнае ўражанне. Не дакранайцеся рукамі да твару. Гэта робіць вас нервовымі на выгляд. Калі жэстыкулюеце, сачыце, каб жэсты былі адкрытымі і запрашальнымі.

Тон:

- Ваш тон вельмі важны ў дэбатах. Трымайце яго жвавым і пазітыўным: вам падабаюцца дэбаты, вы хочаце пераканаць людзей, гэта прыемная задача.
- Карыстайцеся гумарам... калі ўмееце! Добры спантанны жарт — бясцэнны, але адрэпетаваная дасціпнасць, якая не спрацавала, — фатальная. Калі сумняваецеся, лепш не жартуйце.
- Ніколі не будзьце пыхлівымі і не прыніжайце погляды іншых людзей. Кожны мае права на свае погляды.
- Заўсёды будзьце ветлівымі. Атакуйце погляды апанентаў, а не іх асобы. Не прыніжайце іх. Добры тактычны ход — пачаць з фразы кшталту: «У вас ёсць шэраг слушных думак, але з адным я не згодны / не згодная...»
- Асцерагайцеся тэм, у якія вы эмацыйна ўцягнутыя. З імі вам можа быць цяжка кантраляваць эмоцыі. Апанент можа скарыстацца гэтым і справакаваць эмацыйную рэакцыю.
- Старайцеся канструктыўна выслухоўваць прапановы і заставацца адкрытымі да новых ідэй. Будзьце ўпэўненымі, але не пыхлівымі.

Хітрыкі і парады:

- Зрабіце нечаканую прапанову і папрасіце апанентаў тут жа пагадзіцца з ёй. Скарыстайцеся гэтым, каб выразна паказаць, за што вы выступаеце. Выкладзіце практычную прапанову і актыўна кіньце апаненту выклік.
- Выбіце апанента з раўнавагі, нагадаўшы яму яго ўласныя ранейшыя выказванні.
- Задавайце апаненту пытанні пра факты ці лічбы, якіх у яго, хутчэй за ўсё, няма пад рукой.
- Прымусьце апанента зрабіць немагчымы выбар, паставіўшы перад ім уяўную дылему: «Калі б вам давялося выбіраць паміж скарачэннямі ў ахове здароўя і павышэннем заробкаў палітыкам, што б вы выбралі?»
- Спасылайцеся на старонніх крыніцы: «Апытанні паказалі, што жыхары гэтага горада адкідаюць планы дэпутатаў рады павысіць плату за паркоўку».
- Апярэджвайце ўдар. Нейтралізаваць чаканую атаку, перш чым яна наогул пачалася, — адзін з магчымых спосабаў яе абясшкодзіць.

Эфектыўная праца ў прадстаўнічым органе.

Ваша роля — прадстаўляць грамадзян і ажыццяўляць палітыку і праграмы партыі ў муніцыпальнай дзейнасці — прадугледжвае некалькі асноўных практычных задач, якія вы выконваеце разам з паплечнікамі па партыі ў муніцыпальнай радзе і з вашай групай у камітэце:

- Рыхтаваць рашэнні муніцыпальнай рады: разглядаць парадак дня на папярэдняй нарадзе і разам вызначаць, якую пазіцыю заняць і якія крокі зрабіць па кожным пытанні.
- Рыхтаваць пытанні ў камітэтах, у якіх вы працуеце, для рашэння муніцыпальнай рады — або непасрэдна прымаць рашэнні па пытаннях, на якія камітэт мае мандат.
- Слухаць, збіраць і перадаваць погляды грамадзян і сяброў партыі па розных пытаннях і адстойваць

муніцыпальную палітыку партыі і розныя кірункі яе дзейнасці.

Калі вы з калегамі па партыі працуеце толькі на падставе парадку дня муніцыпальнай управы ці камітэта, вы рызыкуеце апынуцца пад кіраваннем некалькіх штатных палітыкаў або служачых адміністрацыі. Тады фракцыя будзе толькі рэагаваць на парадак дня і дакументы, якія атрымлівае, але не будзе праяўляць уласных ініцыятыў. Каб дасягнуць вынікаў, вы павінны браць ініцыятыву ў свае рукі і выразна ўяўляць свае канкрэтныя мэты: чаго хоча дасягнуць партыя, якая мая роля і роля маёй фракцыі? У якім кірунку нам рухацца? Якія пытанні нам прасоўваць і як? Калі ў вас няма выразных мэтаў, лёгка апынуцца ў ролі тых, каго вядуць, замест таго каб весці самім.

Удакладніце палітычны парадак дня партыі

Перад агульнымі выбарамі партыя фармулюе свае агульныя мэты ў муніцыпальнай палітыцы, а таксама ўласную канкрэтную палітыку — праз праграмы дзеянняў, публіцыстычныя артыкулы і выбарчыя матэрыялы. Яны перадаюць волю і бачанне партыі і таму з'яўляюцца найбольш фундаментальнымі арыенцірамі для вашай палітычнай працы і для таго, як вы збіраецеся задавальняць патрэбы грамадзян. Важная задача — разгледзець існуючыя праграмы і арыенціры і абмеркаваць, што яны азначаюць для вашай працы ў фракцыі. Каб вашы высновы маглі служыць арыенцірам, трэба яшчэ больш выразна перакласці фармулёўкі і агульныя мэты ў канкрэтныя і акрэсленыя мэты, якія можна прымяніць у працы фракцыі ў муніцыпальнай радзе і ў вашых камітэтах. Што агульная мэта азначае для нашай дзейнасці? Чаго насамрэч хоча дасягнуць наш камітэт у доўгатэрміновай і кароткатэрміновай перспектыве? Як нам найлепш на практыцы ператварыць палітыку партыі ў канкрэтныя прапановы? Планаванне ў муніцыпальным камітэце ўключае вызначэнне адміністрацыйных мэтаў і мэтаў дзейнасці. Гэта важна, калі вы хочаце, каб вашы палітычныя мэты адлюстроўваліся ў планаванні і дзейнасці камітэта і адміністрацыі.

Каб паспяхова паставіць мэты, важна, каб у вас было агульнае разуменне таго, чаго вы хочаце дасягнуць і для каго. Вашу дзейнасць трэба планаваць, выходзячы з яснага ўяўлення пра вашу ролю і ваш электарат — і ў кароткатэрміновай, і ў доўгатэрміновай перспектыве. Гаворка ідзе пра:

- **Аналіз сітуацыі** — карціну патрэбаў грамадзян і іх поглядаў на дзейнасць, а таксама палітычнага ландшафту ў сферы вашага камітэта. Якія пытанні найважнейшыя для партыі і для грамадзян? Хто вашы галоўныя палітычныя апаненты і якія пытанні яны будуць прасоўваць?
- **Мэтавыя групы** — на якіх групах вам варта перадусім засяродзіцца ў сваёй палітычнай працы? Як наладзіць з імі дыялог?
- **Мэты** — якія канкрэтныя палітычныя мэты вам трэба паставіць у адпаведнасці з вашым парадкам дня на аснове праграмы партыі? Сюды ўваходзіць і тое, як вы апісваеце сваё бачанне і мэты на кароткі і доўгі тэрмін і як, адштурхоўваючыся ад іх, выбудоўваеце свае стратэгіі і паведамленні.

Высвятліце патрэбы грамадзян і апішыце палітычны ландшафт

Калі адпраўной кропкай павінны быць патрэбы грамадзян, вам як палітыку важна мець пра іх выразнае ўяўленне. Пачынаючы працу ў муніцыпальным камітэце, вы і вашы паплечнікі па партыі ў групе ў камітэце павінны ведаць:

- як грамадзяне ацэньваюць вашу дзейнасць і што ў іх вачах найважнейшае
- што працуе добра, а што — не
- якіх зменаў яны хочуць.

Як правіла, значная частка падрыхтоўчай працы ўжо зробленая, і палітычны парадак дня камітэта ў вялікай ступені вызначаецца агульнай мясцовай палітычнай стратэгіяй і пазіцыяй партыі. Але мае сэнс сістэмна абмеркаваць і прааналізаваць агульную стратэгію і ўдакладніць гэтыя пытанні ў вашай сферы. Так вы зможаце дапоўніць сваю карціну, каб яна была больш актуальнай і поўнай, і забяспечыць, каб у ўсіх было аднолькавае ўяўленне пра сітуацыю.

Грамадская думка і пытанні, якія знаходзяцца ў цэнтры ўвагі і высока ў парадку дня, выяўляюцца ў размовах з грамадзянамі, у апытаннях і ў розных СМІ. Ключавую ролю тут адыгрываюць дыялог і камунікацыя партыі з грамадзянамі. Вельмі важна мець выразнае ўяўленне пра палітычную дыскусію — у муніцыпальнай палітыцы ў цэлым і ў сферы менавіта вашага камітэта, а таксама пра дыскусію, якая можа ісці на нацыянальным узроўні. Ці была нейкая дыскусія, што закранула сферу вашага камітэта? Ці пісала мясцовая газета пра якія-небудзь з важных для вас пытанняў? Ці абмяркоўваліся вашы пытанні ў сацыяльных сетках або ў газетах — у лістах у рэдакцыю? Вельмі важна ведаць грамадскую думку і найважнейшыя пытанні палітычнага парадку дня, а таксама пазіцыі іншых партый па гэтых пытаннях. Якія прапановы яны ўнеслі? Праверце іх бюджэтныя прапановы або прапановы, якія раней унасіліся ў камітэт ці муніцыпальную раду. Што, на вашу думку, яны могуць зрабіць прыярытэтам? Пэўнае ўяўленне можна атрымаць, прачытаўшы іх праграмы перад выбарамі: ці ёсць там нешта, што датычыцца сферы вашага камітэта?

Акрамя таго, варта абмеркаваць моцныя і слабыя бакі вашых апанентаў: у чым іх моц? Якія групы выйграюць ад іх прапаноў? Якія групы прайграюць ад іх палітыкі? Як грамадзяне ставяцца да нашых апанентаў і іх палітыкі?

Акрамя адрозненняў у канкрэтных пытаннях, вы павінны выразна разумець ідэалагічныя адрозненні паміж вамі і вашымі апанентамі ў сферы вашага камітэта. Дзе праходзяць лініі падзелу? Як яны праяўляюцца ў розных палітычных пытаннях? Ад каго вы палітычна найдалей? Хто ці якая партыя (партыі) — вашы галоўныя апаненты?

Акрамя таго, варта звярнуць увагу на іншых палітычных актараў. Якія яшчэ актары ёсць у мясцовай супольнасці, што могуць мець падобныя да вашай партыі інтарэсы ў розных пытаннях, — суполкі і клубы, прафсаюзы, арганізацыі бізнесу ці іншыя групы інтарэсаў? Высвятліце іх пазіцыі па розных пытаннях і прапановы, якія з'яўляліся з розных бакоў. Якія групы інтарэсаў палітычна блізкія да вас, так што вы можаце з імі супрацоўнічаць?

Ваш вобраз самі для сябе і ваша пазіцыя: гэтак жа як вам патрэбнае выразнае ўяўленне пра апанентаў, вы павінны пераканацца, што правільна бачыце саміх сябе. Гаворка ідзе пра вынікі, якія ваша палітыка і вашы рашэнні сапраўды даюць ці дадуць, і пра вашу ацэнку таго, як вас успрымаюць грамадзяне і вашы мэтавыя групы. Хто выйграе ад нашай палітыкі? Хто — не? Якія вынікі? Якія канкрэтныя змены і паляпшэнні змаглі заўважыць грамадзяне? Або, калі вы ў апазіцыі, якімі былі б вынікі на практыцы, калі б мы змаглі ажыццявіць сваю палітыку? Якія будуць наступствы, калі палітыка маёй партыі стане рэальнасцю? Якія моцныя і слабыя бакі нашай палітыкі? Акрамя крытычнага аналізу вашай палітыкі, гаворка ідзе і пра тое, каб разабрацца, які, на вашу думку, у выбаршчыкаў ваш вобраз: вы асацыюецеся з інавацыямі і развіццём — ці са стагнацыяй, бюракратыяй і песімізмам? Вас успрымаюць як успрымальных і адкрытых — ці як дыктатарскіх? Людзі бачаць вас здольнымі кіраваць — ці няздольнымі дзейнічаць? Канструктыўнымі — ці тымі, хто толькі скардзіцца?

Адносіны з іншымі партыямі: праграмы, якія вы прадставілі перад выбарамі, — адпраўная кропка для мэтаў, што вы ставіце для працы на працягу тэрміну паўнамоцтваў. Аднак палітычная сітуацыя і расклад сіл пасля выбараў, вядома, таксама адыгрываюць важную ролю. У многіх муніцыпалітэтах, дзе вы не ў большасці, вам давядзецца кансультавацца з адной ці некалькімі іншымі партыямі, ставячы мэты для сваёй працы. Нават у асобных палітычных пытаннях вы можаце апынуцца перад складаным выбарам: пайсці на кампраміс, каб правесці галоўнае, саступіўшы ў іншым, — ці ўстрымацца і не ажыццявіць наогул нічога. Гэта патрабуе чуласці і гатоўнасці да кампрамісу. Гэта патрабуе, каб вы выразна ведалі, што з'яўляецца краевугольнымі камянямі вашай палітыкі, а што можна змяніць лягчэй.

Важна абмеркаваць, дзе праходзяць межы: што вы можаце прыняць? Якія ідэалагічныя падабенствы і адрозненні паміж вашай партыяй і іншымі партыямі? Якія ёсць магчымасці для супрацоўніцтва ў канкрэтных пытаннях і якія ўмовы для больш шырокіх і доўгатэрміновых кааліцый?

Дзейнасць у сферы вашага камітэта: вельмі важна, каб вы вельмі добра ведалі сферу свайго камітэта і яго дзейнасць. Вывучаючы пратаколы, фінансавыя справаздачы і бюджэт, а таксама праз азнаямленчыя візіты вы можаце паглыбіць свае веды пра пытанні і кірункі дзейнасці, якімі займаецеся ў камітэце. Варта разгледзець:

- *Дзейнасць* — з пункту гледжання колькасці і якасці. Як змяніліся маштаб і кірунак работы ў сферы камітэта за апошнія гады?
- *Патрэбы* — і тое, як ваша дзейнасць на іх адказвае. Ці ёсць іншыя, больш эфектыўныя спосабы іх задаволіць?
- *Фінансы* — фінансавыя вынікі за тэрмін паўнамоцтваў і тое, што яны азначаюць для вашага абмеркавання мэтаў: на што найперш трэба зважаць? Што можна зрабіць больш эфектыўным або рэарганізаваць?
- *Планаванне* — што яно кажа пра вашу будучую дзейнасць. Звычайна гэта можна знайсці ў бюджэце і шматгадовых планах. Якія ідэі пра змены, скарачэнні і пашырэнне абмяркоўваліся?
- *Персанал* — і кіраўніцтва, і супрацоўнікі вельмі добра ведаюць сённяшнюю дзейнасць і заўтрашнія патрэбы. У іх часта ёсць ідэі і прапановы, як змяніць дзейнасць і зрабіць яе больш эфектыўнай.

Нарэшце, апісваючы палітычны ландшафт і развіццё ў сферы вашага камітэта, важна таксама зважаць на шырэйшыя тэндэнцыі і агульныя змены. Якія агульныя змены ў грамадстве, у муніцыпальнай дзейнасці і ў палітычным ландшафце важныя для сферы вашага камітэта?

Агляд дзейнасці лёгка можа стаць аб'ёмным і працаёмкім. Зразумела, мэта не ў тым, каб атрымаць глыбокія веды пра ўсё, а ў тым, каб мець дастатковы агляд для пастаноўкі мэтаў дзейнасці і вызначэння зменаў, якіх вы хочаце дамагчыся за тэрмін паўнамоцтваў. Карысна можа быць падзяліць працу ўнутры фракцыі, каб кожны вывучаў сваю частку.

Акрэсленыя мэтавыя групы

Як мы ўжо адзначалі, місія і тыя, каму вы служыце, цесна звязаныя. Калі ваш асноўны погляд такі, што ваша місія як муніцыпальнага палітыка — задавальняць патрэбы грамадзян, то відавочна і тое, перад кім вы падсправаздачныя. Таму важная задача — даведацца больш пра гэтых людзей: хто яны? Як нам з імі звязацца? Як даведацца пра іх погляды, патрэбы і ідэі? Для вашай практычнай працы вельмі важна абмеркаваць патрэбы і жыццёвыя абставіны розных грамадзян і групы, да якіх вам варта звяртацца адмыслова. Звычайна гэта даволі проста: вы ведаеце, каго закранае ваша дзейнасць. Але часам гэта складаней: калі вы працуеце ў большым і шырэйшым па кампетэнцыі камітэце, ваша дзейнасць, магчыма, так ці інакш закранае кожнага грамадзяніна. Таму асабліва важна як мага дакладней вызначыць і акрэсліць мэтавыя групы. Гэта дазваляе вам больш эфектыўна звяртацца да людзей, адаптаваць вашу камунікацыю і паведамленні, даведвацца пра іх погляды і мець з імі зносіны. Звычайна даводзіцца расстаўляць прыярытэты паміж групамі і спрабаваць сканцэнтраваць свае намаганні. Асноўны змест такога абмеркавання можа ўключаць:

- Каго найбольш закранае наша сфера дзейнасці і палітыка і/або хто ў ёй найбольш зацікаўлены? Гаворка ідзе пра тое, каб як мага дакладней вызначыць мэтавыя групы і атрымаць ад вашых намаганняў найбольшую карысць.
- Як да іх дастукацца? Ці арганізаваныя яны неяк? Ці ёсць суполкі і клубы, зацікаўленыя ў нашых пытаннях? Ці ўнесеныя яны ў адкрыты рэестр, дзе можна знайсці імёны, нумары тэлефонаў і іншае?
- Ці ёсць у вас блізкія сябры і саюзнікі? Ці ёсць групы, якія падзяляюць нашы погляды і могуць дапамагчы вам дастукацца да груп, з якімі нам цяжка наладзіць кантакт?

Мэтавыя групы, якія вы выберыце, будуць залежаць ад мясцовых умоў і накіраванасці вашай ролі. Вось некалькі прыкладаў па сферах дзейнасці:

Догляд пажылых людзей:

- Пенсіянеры або меншая група пенсіянераў паводле ўзросту, даходу і г. д.
- Жыхары дамоў з абслугоўваннем і іншых устаноў догляду пажылых людзей.
- Людзі, якія стаяць у чарзе на месца ва ўстанове догляду пажылых людзей.
- Персанал у сферы догляду пажылых людзей.

Вольны час і моладзь:

- Клубы і суполкі.
- Персанал моладзевых цэнтраў вольнага часу і падобных установаў.
- Культурніцкія суполкі, тэатральныя гурты і г. д.
- Персанал бібліятэк, мастацкіх галерэй, музеяў і г. д.

Дашкольная адукацыя і догляд дзяцей:

- Сем'і з дзецьмі пэўнага ўзросту.
- Бацькі, чые дзеці ходзяць у дзіцячы садок.
- Бацькі, чые дзеці стаяць у чарзе на месца ў дзіцячым садку.
- Персанал устаноў догляду дзяцей.

Школа:

- Вучні і іх бацькі.
- Настаўнікі і іншы школьны персанал.
- Бацькоўска-школьныя клубы і суполкі.
- Дарослыя навучэнцы.

Выбар мэтавых груп таксама моцна ўплывае на агульную палітычную пазіцыю і вобраз партыі ў працы мясцовага самакіравання, таму яго варта таксама звязваць з агульнай палітычнай пазіцыяй, стратэгіяй і паведамленнямі партыі.

Выразныя мэты

Каб мець поспех, вы павінны выразна ўяўляць свае мэты: чаго канкрэтна хочам дасягнуць мы — грамадзяне і партыя? Якія нашы палітычныя мэты? Як мы апісваем выбаршчыкам свае кароткатэрміновыя і доўгатэрміновыя мэты? Ваша партыя вызначае агульныя палітычныя мэты, якія потым трэба канкрэтызаваць і ўдакладніць на аснове вашага сумеснага аналізу. Выразныя мэты — ключ да таго, каб гэтая праца была эфектыўнай. Калі ваша роля звязаная з адукацыйнай палітыкай, адной з мэтаў можа быць прыцягненне большай колькасці школьнага персаналу. Аднак мэты могуць выходзіць і за межы палітыкі ў канкрэтных пытаннях. Напрыклад, стратэгічная мэта — паспрыяць умацаванню даверу да працы камітэта ці партыі ў гэтай сферы.

Мэты можна фармуляваць па-рознаму. На жаль, часта сустракаюцца прыклады мэтаў, якія не выконваюць свайго прызначэння, — гэта значыць, не вызначаюць, чаго мы хочам дасягнуць. Мэты і сродкі іх дасягнення часта блытаюць. Важнае асноўнае правіла — фармуляваць мэты як апісанне таго, чаго вы хочаце дасягнуць, а не таго, як вы збіраецеся гэтага дасягаць. Мэта павінна выражаць будучы стан: «Калі мы папрацуем над гэтым на працягу тэрміну паўнамоцтваў, рэальнасць

павінна выглядаць так...» Адпаведна, варта пазбягаць фармулёвак мэтаў накшталт «мы возьмем на працу яшчэ 25 кваліфікаваных настаўнікаў». Гэта сродак. Мэта ж — «забяспечыць усім вучням доступ да кваліфікаваных настаўнікаў і добрай адукацыі». Незалежна ад таго, у якой сферы палітыкі вы працуеце, гэты кантрольны спіс можа дапамагчы сфармуляваць выразныя і карысныя мэты. Яны павінны быць:

- *Канкрэтнымі:* каб яны былі выразнымі і акрэсленымі і іх нельга было зразумець няправільна.
- *Вымяральнымі:* каб вы маглі ацаніць і ведаць, калі мэта дасягнутая.
- *Прынятымі:* каб усе былі ўцягнутыя ў працу і матываваныя дасягнуць мэты.
- *Рэалістычнымі:* каб іх успрымалі як заснаваныя на рэальнасці і дасягальныя.
- *Абмежаванымі ў часе:* каб усе ведалі, калі трэба выконваць працу і калі мэта павінна быць дасягнутая.

Нават калі вы фармулюеце мэты як апісанне рэальнасці, яны могуць вельмі адрозніваца паміж сабой. Часцей за ўсё мэты фармулююцца як аперацыйныя мэты і мэты ўспрымання. Аперацыйнымі мэтамі вы выражаеце, як павінна выглядаць ваша дзейнасць: «да канца тэрміну паўнамоцтваў усе дзеці будуць мець доступ да...», «усе пенсіянеры маюць доступ да паслугі Х...» і г. д. Аднак не менш важнымі часта бываюць пазіцыя ці стаўленне людзей. Мэтамі ўспрымання мы выражаем, як выбаршчыкі ці пэўная мэтавая група павінны ўспрымаць дзейнасць або вас як палітыка: «да канца тэрміну чатыры з пяці павінны адчуваць, што муніцыпалітэт працуе вельмі эфектыўна...», «што муніцыпалітэт развіваецца ў правільным кірунку» і г. д.

Калі вы працуеце над фармулёўкай мэтаў, карысна таксама ставіць мэты на розных узроўнях — у залежнасці ад іх маштабу і перыяду, які яны ахопліваюць. Звычайна выкарыстоўваюцца тры розныя часавыя рамкі:

- **Бачанне** — агульная мэта, да якой вы рухаецеся ў доўгатэрміновай перспектыве. Гэта можа быць мэтавы сцэнар, што ахоплівае некалькі тэрмінаў паўнамоцтваў: больш вольна сфармуляваная канчатковая мэта, да якой калісьці прывядуць усе вашы палітычныя рашэнні і цяжкая праца.
- **Доўгатэрміновыя мэты** — мэты, дзеля дасягнення якіх вы працуеце на працягу свайго тэрміну паўнамоцтваў. Яскравы прыклад — перадвыбарныя абяцанні. Вы і ваша партыя ішлі на выбары з абяцаннямі, на выкананне якіх цяпер маеце мандат. Ваша бачанне і доўгатэрміновыя мэты павінны быць звязаныя. Вы адштурхоўваецеся ад бачання і пытаеце: «Калі мы хочам наблізіцца да прынятага намі бачання, чаго мы павінны дасягнуць за наступны тэрмін паўнамоцтваў?»
- **Кароткатэрміновыя мэты** — недастаткова ставіць мэты на такі доўгі перыяд, як тэрмін паўнамоцтваў. Тады практычныя справы, хутчэй за ўсё, будуць адкладвацца: «у нас наперадзе некалькі гадоў, каб гэта зрабіць». Таму доўгатэрміновыя мэты варта разбіць на штогадовыя прамежкавыя мэты. Галоўнае пытанне тады гучыць так: «Калі мы хочам дасягнуць сваёй доўгатэрміновай мэты да канца тэрміну паўнамоцтваў, чаго нам трэба дасягнуць у гэтым годзе, каб наблізіцца да яе?» Гэтыя прамежкавыя мэты — арыенціры, якіх трэба дасягнуць на працягу тэрміну паўнамоцтваў, каб выканаць вашы доўгатэрміновыя мэты.

Структураванае ажыццяўленне

Каб дасягнуць сваіх мэтаў, патрэбны стратэгічны план, які складаецца з усвядомленага выбару і метадаў дасягнення поспеху. Распрацоўваючы такі план, вы можаце разам паставіць сабе, напрыклад, такія пытанні:

- Што патрэбна, каб дасягнуць нашых мэтаў? Якія ў нас ёсць моцныя бакі, магчымасці і рэсурсы?
- Якія ў нас слабыя бакі, выклікі і пагрозы? З якім супраціўленнем мы сутыкнемся і як нам з ім абыходзіцца?
- Хто на практыцы адказвае за ажыццяўленне той ці іншай часткі нашага стратэгічнага плана?
- Як мы будзем пастаянна сачыць за сваёй дзейнасцю і ацэньваць вынікі?

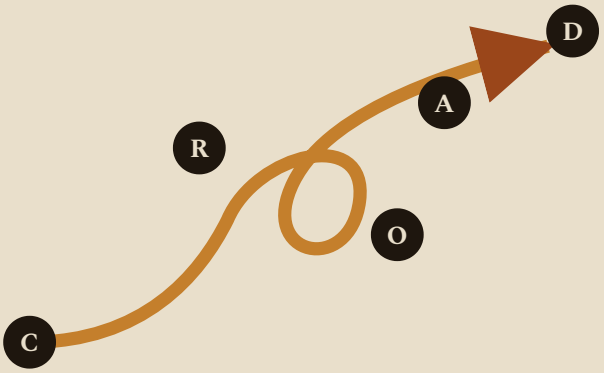
Зразумела, пры складанні стратэгічнага плана мае значэнне шэраг розных пытанняў. Гэта толькі некалькі прыкладаў пытанняў, якія варта разгледзець. Найважнейшае — каб вы і вашы калегі па партыі ў камітэце ці муніцыпальнай радзе разумелі, што патрэбны падрабязны план таго, як крок за крокам практычна дасягнуць вашых мэтаў.

! Як дасягнуць сваіх мэтаў?

Паставіць мэту — не самая складаная частка распрацоўкі стратэгіі. Складаней вызначыць, як вы збіраецеся яе дасягнуць. Тут вам можа спатрэбіцца дапамога, каб зрушыць з месца. Ёсць шмат добрых метадаў, якія дапамагаюць зразумець, як туды дабрацца. Адзін просты шаблон — абрэвіятура CDORA (ад англійскіх слоў Current situation, Desired situation, Obstacles, Resources, Action). Ён прымушае бачыць не толькі канчатковы пункт, але і ўвесь шлях да яго, уключна з усімі перашкодамі.

- **ЦЯПЕРАШНЯЯ СІТУАЦЫЯ (C):** Якая сітуацыя цяпер?
- **ЖАДАНАЯ СІТУАЦЫЯ (D):** Чаго вы хочаце дасягнуць? Як гэта выглядае на фінішы?
- **ПЕРАШКОДЫ (O):** Якія перашкоды могуць паўстаць у працы над дасягненнем мэты?
- **РЭСУРСЫ (R):** Якія рэсурсы ёсць для практычнага дасягнення мэты?
- **ДЗЕЯННЕ (A):** Якія практычныя крокі мы павінны зрабіць, каб дасягнуць сваіх мэтаў?

CDORA



- **C** Цяперашняя сітуацыя
- **R** Рэсурсы
- **O** Перашкоды
- **D** Жаданая сітуацыя
- **A** Дзеянне

Выразныя паведамленні

Калі вы вызначылі мэты сваёй працы, у вас ёсць агляд таго, чаго вы павінны дасягнуць. Аднак вам трэба яшчэ коратка растлумачыць выбаршчыкам і вашым мэтавым групам, якія ў вас прыярытэты і прапановы. Недастаткова спаслацца на праграму ці на аб'ёмны дакумент з мэтамі. Вы павінны ўмець коратка адказаць на пытанні накшталт «Чаго вы хочаце дасягнуць?», «Што вы будзеце рабіць?», калі іх задаюць асобныя людзі і СМІ. Таму добра, каб вы акрэслілі свае галоўныя паведамленні. Гэта дасць вам сканцэнтраваны адказ для тых, каму цікава, а ўсе ў камітэце змогуць карыстацца адным і тым жа апісаннем, каб ваша камунікацыя была выразнай і паслядоўнай. Паспрабуйце сфармуляваць кароткае паведамленне, якое падсумоўвае:

1. Што вы хочаце вырашыць / зрабіць
2. для каго вы хочаце гэта зрабіць
3. чаму вы хочаце гэта зрабіць
4. як вы хочаце гэта зрабіць
5. чым вы адрозніваецеся ад сваіх палітычных апанентаў.

Калі вы адказалі на гэтыя пытанні, варта таксама праверыць, як мэтавая група ўспрымае вашы паведамленні. Калі ваша паведамленне ў тым, што трэба пашырыць вялікую дарогу, каб палепшыць даступнасць вашай мясцовасці, а выбраныя вамі мэтавыя групы лічаць, што найбольшая праблема — шум ад транспарту, у вас менш шанцаў да іх дастукацца.

Калі вы адказваеце на пытанне, у чым праблемы і як іх трэба вырашаць, у канчатковым выніку гэта робіцца для таго, каб грамадзяне ўбачылі: у вашай партыі ёсць для іх рэалістычныя рашэнні. Асабліва падчас выбарчых кампаній ваша задача — вылучыць сваю партыю на фоне іншых партый, прапануючы рэалістычныя планы і выразную стратэгію, якая тлумачыць, як вы дасягнеце сваіх мэтаў. Памятайце, што тое, як вы фармулюеце паведамленне — якія словы, сказы і пункты гледжання выкарыстоўваеце, — таксама шмат скажа пра вас і будзе вырашальным для таго, як людзі ўспрымуць партыю. Больш пра камунікацыю і фармаванне парадку дня, а таксама пра выбар мэтавых груп і паведамленняў можна прачытаць у чацвёртым модулі гэтага ўводнага курса — *«Выхад да людзей і пабудова сувязяў» — камунікацыя, фармаванне парадку дня і арганізацыя выбарчых кампаній.*

Калі трэба змяніць курс

Што рабіць, калі трэба змяніць свой курс і свае пазіцыі? Калі вы выявілі, што не можаце выканаць сваю праграму? Ці што выконваць яе было б вельмі няправільна? Прычын можа быць некалькі:

- Фінансавыя абмежаванні робяць вашы амбіцыі недасяжнымі.
- Умовы істотна змяніліся: былі зменены законы і правілы, змянілася тэхналогія і г. д.
- Пасля прыняцця вашай праграмы з'явіліся лепшыя прапановы ці альтэрнатывы.
- Змяніліся патрэбы.

Для змены пазіцыі могуць быць добрыя прычыны. Аднак не забывайце заўсёды ініцыяваць абмеркаванне з партыйнай арганізацыяй, калі лічыце, што ёсць падставы адысці ад ранейшых абяцанняў партыі. Тады вам трэба будзе разам абмеркаваць, як з гэтым належным чынам абысціся і якую новую пазіцыю заняць. Зразумела, меркаванні таксама могуць мяняцца, а палітычныя лініі ўнутры партыі — перакройвацца. У гэтым няма нічога дзіўнага, але калі такое адбываецца, асабліва важная яснасць. Калі вы пойдзеце супраць прынцыпаў і абяцанняў, дадзеных перад выбарамі, узнікае рызыка ўнутраных сварак. Калі такое

здараецца, вы павінны пастарацца растлумачыць, чаму. У вялікіх пытаннях асаблівай важнасці заўсёды пажадана, каб як мага больш сяброў партыі ўдзельнічалі ў выказванні меркаванняў. Можа быць недастаткова запрасіць сяброў партыі на пасяджэнне фракцыі, каб абмеркаваць пытанне. У такіх выпадках можна склікаць агульны сход сяброў мясцовай арганізацыі або скарыстацца іншай формай кансультацый з сябрамі. Зразумела, мэта — шукаць кансэнсус праз абмеркаванне. Але ўрэшце ўнутранае рашэнне ўсё ж павінна быць прынятае.

Але могуць быць сітуацыі, калі фракцыя ў муніцыпальнай радзе мусіць адказваць перад выбаршчыкамі інакш, чым астатнія сябры партыі. Прыкладам можа быць складанае рашэнне аб скарачэннях у муніцыпальным бюджэце. Сябры муніцыпальнай рады нясуць юрыдычную адказнасць за наступствы рашэння, бо муніцыпальная рада — найвышэйшы орган прыняцця рашэнняў у муніцыпалітэце, які адначасова з'яўляецца і працадаўцам, і органам публічнай улады. Ніякія правілы ці рэкамендацыі не могуць ахапіць усіх выпадкаў, якія могуць узнікнуць. Аднак можна сфармуляваць некалькі простых прынцыпаў:

- Заўсёды добра, калі рашэнне, аднойчы прынятае пэўным складам — пасяджэннем муніцыпальнай фракцыі, сходам сяброў і г. д., — можа быць і адменена тым жа сходам. Гэта надае новаму рашэнню моцную дэмакратычную легітымнасць.
- Нядобра, калі рашэнне прымаецца на «залішне высокім» узроўні арганізацыі. У прыкладзе вышэй, які датычыць скарачэнняў бюджэту, трэба спытаць, ці з'яўляецца сход сяброў правільнай інстанцыяй для такога рашэння — што будзе, калі сябры фракцыі па меркаваннях сумлення не змогуць пагадзіцца выконваць гэтае рашэнне? Можа, дзеля «даверу» і «падсправаздачнасці» яго варта прымаць «ніжэй» у арганізацыі?

Ёсць таксама рызыка грамадскага абурэння з боку грамадзян, якія адчуваюць, што вы не выконваеце сваіх абяцанняў. Важна загадзя абмеркаваць, як вы будзеце дзейнічаць у такой сітуацыі, і ўлічыць магчымасць такога развіцця падзей яшчэ падчас абмеркавання, перш чым вырашыць адысці ад праграмы. Простае правіла — быць адкрытымі і тлумачыць, чаму вы не можаце выканаць свае абавязацельствы. Вы павінны ўмець абгрунтаваць, чаму змянілі меркаванне, і растлумачыць прычыны. Людзі звычайна больш паважаюць прамыя адказы, нават калі яны негатыўныя, чым ухілістыя і завуаляваныя, калі палітыкі адмаўляюць тое, што відавочна кожнаму грамадзяніну.

Пытанні для абмеркавання

- Як выглядаюць дэмакратычныя формы кіравання ў нашай краіне? Якую ролю адыгрываюць палітычныя партыі ў выбарных органах?
- Які выбарны орган ёсць на мясцовым узроўні там, дзе мы жывём? Якая яго роля ў кіраванні публічнай адміністрацыяй?
- Як размеркаваная ўлада і якія адносіны паміж мясцовымі выбранымі прадстаўнікамі і мясцовай арганізацыяй партыі там, дзе мы жывём?
- Якую ролю адыгрываюць партыйныя фракцыі ў выбарных органах? Якая іх задача? Што вызначае іх палітычную працу?
- Як найлепш дасягнуць таго, каб фракцыя працавала эфектыўна і вынікова? Што адбываецца, калі гэта не атрымліваецца і кансенсусу дасягнуць немагчыма?
- Якія адносіны паміж фракцыяй і партыяй? Якія прынцыпы і працэдуры рэгулююць гэтыя адносіны? Ці належным чынам гэта вызначана ў статуце нашай партыі?
- Па якіх пытаннях партыйная фракцыя павінна раіцца з партыйнай арганізацыяй? Чаму важна, каб сябры партыі былі ўцягнутыя ў дэмакратычныя працэсы прыняцця рашэнняў у выбарных органах?
- Як партыйныя фракцыі ў парламентах могуць працаваць найбольш эфектыўна і мэтанакіравана?
- Якім чынам яны могуць зрабіць палітычную працу партыі больш зразумелай? На якія асабліва важныя пытанні яны павінны быць здольныя адказаць у гэтай сувязі?
- Што з'яўляецца найважнейшай перадумовай для таго, каб партыйная фракцыя магла даваць вынікі і дасягаць сваіх мэтаў?

8 Перамовы, супрацоўніцтва і праца ў кааліцыях

Праграма, з якой вы ішлі на выбары, — ключавы пункт адліку пры вызначэнні мэтаў вашай палітычнай працы на тэрмін паўнамоцтваў. Аднак важную ролю адыгрываюць таксама палітычная сітуацыя і расстаноўка сіл пасля выбараў. У муніцыпалітэце, дзе вы не маеце большасці, вам давядзецца раіцца з адной ці некалькімі іншымі партыямі, калі вы будзеце вызначаць мэты сваёй будучай працы.

КААЛІЦЫІ З ІНШЫМІ ПАРТЫЯМІ	281
ПЕРАМОВЫ ПРА КААЛІЦЫЮ	283
ЗАРУЧЫЦЕСЯ ПАДТРЫМКАЙ І ЗАПУСЦІЦЕ КААЛІЦЫЙНАЕ ПАГАДНЕННЕ	287
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	289



ЧАТЫРЫ ПАРТЫЙНЫЯ ЛІДАРЫ
СТАКГОЛЬМ · 1917

КААЛІЦЫЯ

ЛІДАРЫ ЧАТЫРОХ ШВЕДСКІХ ПАРТЫЙ — АРВІД ЛІНДМАН, НІЛЬС ЭДЭН, ЭРНСТ ТРЫГЕР І ХЬЯЛМАР БРАНТЫНГ — КАЛЯ КАРАЛЕЎСКАГА ПАЛАЦА, СТАКГОЛЬМ, 1917

Вы можаце або пайсці на кампраміс — каб рэалізаваць важныя часткі сваёй палітыкі, саступіўшы ў іншым, — або адмовіцца ад кампрамісаў і не правесці зусім нічога. Часам у дыскусіі ўзнікае пытанне, як выбаршчыкі ставяцца да ўзаемных саступак і паслявыбарчых кампрамісаў. У пераважнай большасці выпадкаў партыі, якія дзейнічаюць адказна з улікам расстаноўкі сіл у прадстаўнічым органе і імкнуцца аб'яднацца, каб сфармаваць эфектыўную ўладу, а не ўцягвацца ў палітычныя сваркі, заслугоўваюць большай павагі выбаршчыкаў. Аднак гэта патрабуе сапраўднай чуласці і гатоўнасці да кампрамісу, а таксама яснага разумення палітычных асноў вашай партыі і таго, у чым вы можаце саступіць лягчэй. Таму важна абмеркаваць, дзе праходзяць межы — што вы лічыце прымальным змяніць і як гэта звязана з развіццём муніцыпалітэта і партыі ў доўгатэрміновай перспектыве.

Міжпартыйнае супрацоўніцтва не абмяжоўваецца прынцыповымі пытаннямі пра тое, якая менавіта большасць будзе кіраваць муніцыпалітэтам на працягу тэрміну паўнамоцтваў. Яно характэрнае і для штодзённай бягучай працы муніцыпальнай рады і яе камітэтаў — напрыклад, калі кіруючая большасць або ўлада меншасці рэгулярна імкнецца супрацоўнічаць з апазіцыйнымі партыямі па асобных пытаннях, або калі апазіцыйныя партыі аб'ядноўваюць намаганні, каб узмацніць свой агульны ўплыў. Гэта натуральны элемент і ключавы аспект працы ў прадстаўнічым органе.

Супрацоўніцтва з іншымі партыямі можа мець розныя формы. Гэта можа быць выпрацоўка кампрамісаў і сумесных прапаноў па больш вузкіх і канкрэтных пытаннях або супрацоўніцтва па канкрэтных пытаннях, якія ахопліваюць шырэйшую сферу палітыкі. Калі ваша партыя ва ўладзе, але не мае ўласнай большасці, яна можа таксама дамовіцца пра больш фармальнае бюджэтнае супрацоўніцтва, каб забяспечыць, што іншыя партыі прагаласуюць за бюджэт партыі. Або рашэннем можа стаць аформленая кааліцыя з больш цесным і структураваным супрацоўніцтвам, калі ў вас ёсць агульная праграма.

ФАКТЫ

Розныя тыпы кааліцый

Выбарчыя альянсы маюць на мэце аб'яднаць рэсурсы дзвюх ці больш партый, каб палепшыць вынікі выбараў для ўдзельнікаў альянсу. Гэта можа азначаць падтрымку агульных кандыдатаў або — у сістэмах з аднамандатнымі акругамі і выбарамі простай большасцю — дамоўленасць не канкурыраваць адна з адной у пэўных акругах. Часта канчатковая мэта — атрымаць долю галасоў, неабходную для перамогі на выбарах, дасягнуць большасці ў заканадаўчым органе і сфармаваць наступны ўрад.

Кааліцыйныя ўрады звычайна фармуюцца, калі ніводная палітычная партыя не атрымлівае большасці месцаў у парламенце. У парламенцкіх сістэмах найбуйнейшая партыя звычайна дамаўляецца з блізкімі па поглядах партыямі, каб сфармаваць заканадаўчую большасць і аснову для ўрада. На падставе палітычных пагадненняў у склад урада ўваходзяць прадстаўнікі розных партый-удзельніц, а іх законапраекты звычайна падтрымліваюць дэпутаты парламента ад гэтых партый. Хоць кааліцыйныя ўрады меншасці ў парламенцкіх сістэмах з так званым «негатыўным парламентарызмам» маюць дастатковую падтрымку, каб сфармаваць урад, яны не маюць яснай большасці ў парламенце. Таму ім даводзіцца ўвесь час дамаўляцца пра падтрымку, каб правесці свае законапраекты.

Вялікія кааліцыі фармуюцца, калі найбуйнейшыя і найважнейшыя палітычныя партыі краіны — тыя, што традыцыйна з'яўляюцца галоўнымі канкурэнтамі ў барацьбе за ўладу, — аб'ядноўваюцца ў кааліцыйны ўрад. Пабудаваць кааліцыю паміж такімі натуральнымі канкурэнтамі часта асабліва складана з-за традыцыйнага суперніцтва паміж імі. Вялікія кааліцыі могуць фармавацца ў часы нацыянальнага крызісу, бо іншага варыянту няма, або каб абмежаваць уплыў адной ці некалькіх маргінальных партый.

Заканадаўчыя кааліцыі грунтуюцца на дамоўленасці дасягнуць пэўных мэтаў пры прыняцці рашэнняў у парламенце без падзелу ўрадавай улады. Такія кааліцыі найчасцей, хоць і не толькі, утвараюць апазіцыйныя партыі.

Кааліцыі з іншымі партыямі.

Больш сістэмнае супрацоўніцтва дзвюх ці больш партый азначае, што партыі дамовіліся падтрымліваць адна адну і супрацоўнічаць на аснове праграмы, якая з'яўляецца кампрамісам паміж палітыкай кожнай з іх. Калі вам пашчасціць, знойдуцца іншыя партыі, якія згодныя з вашай партыяй па многіх розных пытаннях. Безумоўна, карысна, калі партыі, з якімі вы будзеце супрацоўнічаць, падзяляюць некаторыя базавыя каштоўнасці вашай партыі, але гэта не заўсёды неабходна і не з'яўляецца перадумовай супрацоўніцтва. Часам гэта можа быць былы палітычны апанент, супрацоўніцтва з якім праз змену сітуацыі стала больш прывабным. Галоўная ўмова кааліцый — супрацоўніцтва павінна даваць усім партыям-удзельніцам магчымасць рэалізоўваць сваю палітыку.

Незалежна ад таго, якія партыі ўтвараюць кааліцыю, супрацоўніцтва не павінна прыводзіць да істотных адступленняў ад базавых каштоўнасцей партыі і асноўных палітычных пазіцый, за якія яна выступае. Гаворка ідзе пра ўменне весці перамовы і знаходзіць кампрамісы. Аднак некаторыя кампрамісы партыі можа быць цяжка прыняць унутры і растлумачыць выбаршчыкам. Калі будзе ўражанне, што партыя саступіла занадта шмат, гэта лёгка могуць расцаніць як здраду ранейшым прынцыпам і мінулым абяцанням. Выбаршчыкі, якія далі вам свой давер, павінны пазнаваць сябе ў вашай палітычнай працы, у пазіцыях, якія вы займаеце, і ў рашэннях, у прыняцці якіх вы ўдзельнічаеце. Аднак часам вы і ваша партыйная фракцыя апынецеся перад выбарам: або не рэалізаваць палітыку партыі зусім, або дамовіцца пра кампраміс і рэалізаваць толькі частку сваёй палітыкі. Зрабіць усё магчымае, каб выканаць выбарчыя абяцанні, таксама можна лічыць самым адказным, што можа зрабіць партыя. Выбаршчыкі звычайна чакаюць, што вы як выбраны прадстаўнік будзеце канструктыўна ставіцца да іншых партый і прадстаўнікоў — што вы не будзеце з ідэалагічных меркаванняў занадта заплюшчваць вочы на абставіны ці заганяць сябе ў катэгарычныя тупікі, а замест гэтага паспрабуеце выканаць свае выбарчыя абяцанні, наколькі гэта магчыма.

Перш чым пачынаць размовы з іншымі партыямі, варта добра падрыхтавацца ўнутры ўласнай партыі. Паколькі кампрамісы з іншымі партыямі — пытанне адчувальнае, важна, каб усе звязаныя з гэтым рашэнні былі належным чынам абмеркаваныя ў вашай партыйнай арганізацыі і каб партыйная фракцыя была ўпэўненая ў падтрымцы сваіх дзеянняў. Гэта асабліва важна, калі справа дойдзе да таго, што вам давядзецца адмовіцца ад аднаго з пытанняў, з якімі партыя ішла на выбары. Таму, уступаючы ў кааліцыю ці альянс з іншымі партыямі, важна задаць некалькі стратэгічных пытанняў: якія ў нас магчымасці дасягнуць добрых вынікаў за гэты тэрмін паўнамоцтваў? У якіх кааліцыях ці альянсах мы будзем мець найлепшыя магчымасці рэалізаваць тое, што задумалі? Іншыя пытанні: якія перашкоды ёсць для прасоўвання нашых пытанняў у пэўных саюзных канфігурацыях? І наколькі важна для нашай партыі дабіцца змен у пэўнай сферы за гэты тэрмін паўнамоцтваў?

Важна таксама берагчы згуртаванасць уласнай партыі перад тым, як вы ўвойдзеце ў кааліцыйную ўладу, і на працягу ўсіх гадоў, пакуль вы ў ёй застаяцеся. Як партыйная фракцыя ў прадстаўнічым органе вы не можаце разыходзіцца з уласнай партыяй. Часта менавіта сябрам вашай партыі даводзіцца трываць ціск і крытыку з-за супрацоўніцтва партыі з іншымі партыямі. Акрамя таго, калі вы кіруеце ў кааліцыі, адна са складанасцей можа быць у тым, што вам не заўсёды ўдасца заявіць: «Мы правялі вось гэта і гэта». Іншая дылема ў тым, што кампрамісы, на якія вы пагадзіліся, могуць стаць часткай уласнай праграмы партыі, і тады ўзнікае рызыка, што ўласны профіль вашай партыі сатрэцца.

Распрацуйце партыйную стратэгію

Першы крок у пабудове кааліцыі — распрацаваць стратэгію, якая можа закласці аснову для паспяховых перамоў. Чым лепш падрыхтаваная партыя, тым больш верагодна, што вы зможаце вызначыць стратэгічных кааліцыйных партнёраў, дамовіцца пра добрае пагадненне і пазбегнуць найбольш распаўсюджаных пастак. Гэтая пачатковая стратэгічная праца ўключае вызначэнне мэтаў партыі ў кааліцыйнай працы, вызначэнне ўнутрыпартыйных правілаў, якіх трэба прытрымлівацца, папярэднія кансультацыі з рознымі асобамі, што прымаюць рашэнні, і ключавымі людзьмі ў вашай партыі, выпрацоўку розных шляхоў дасягнення мэтаў партыі адносна кааліцыі, а таксама вызначэнне патэнцыйных кааліцыйных партнёраў.

Вынік гэтых намаганняў, вядома, можа паўплываць на тое, як ваша партыя будзе ўзаемадзейнічаць з іншымі партыямі яшчэ да вынікаў выбараў, а таксама на тое, як вы вырашыце весці сваю выбарчую кампанію. Ужо на гэтым этапе вы можаце вырашыць далучыцца да выбарчага альянсу і весці кампанію разам або проста знайсці агульную палітычную глебу з патэнцыйнымі партнёрамі, пазначыўшы іншыя партыі як сваіх галоўных апанентаў. Як толькі вынікі выбараў канчаткова вызначаныя, адразу пачынаюцца перамовы пра фармаванне ўлады, і найлепшы шанец сфармаваць яе будзе мець партыя з найбольш яснай і моцнай асновай для кіравання. Таму партыі варта загадзя падрыхтавацца і стварыць каманду, адказную за распрацоўку кааліцыйнай стратэгіі партыі, якая будзе:

- вызначаць моцныя і слабыя бакі партыі як патэнцыйнага кааліцыйнага партнёра;
- вызначаць моцныя або слабыя бакі патэнцыйных кааліцыйных партнёраў;
- вызначаць прыярытэтныя палітычныя прапановы, на якіх партыя мае засяродзіцца падчас перамоў, а таксама канкрэтныя міністэрскія пасады / пасады муніцыпальных саветнікаў;
- апісваць функцыі і структуру магчымай кааліцыі;
- распрацоўваць стратэгію перамоў і прапановы пра тое, як павінен праходзіць перамоўны працэс.

Перамовы пра кааліцыю.

Ёсць некалькі ключавых фактараў, якія трэба ўлічваць падчас перамоў. Спачатку важна высветліць, наколькі розныя партыі зацікаўленыя ў стварэнні кааліцыі. Гэта можна зрабіць праз неафіцыйнае прамацванне глебы або прамыя кантакты. Аднак вы можаце страціць час і давер, калі будзеце працаваць занадта шырока, перабіраючы ўсе магчымыя камбінацыі саюзаў і не вызначыўшы спачатку, хто сапраўды схільны пачаць перамовы і якія альянсы маюць найбольшыя шанцы на палітычны поспех. Таму, перш чым ваша партыя пачне перамовы, вам трэба вярнуцца да сваіх мэтаў і стратэгій, каб знайсці адказы на пытанні:

- Якая партыя (партыі) колькасна патрэбна, каб дасягнуць большасці ў прадстаўнічым органе?
- Хто адкрыты да пачатку перамоў?
- З якімі партыямі ў вас найбольшае падабенства па розных ключавых пытаннях? З якой партыяй ці партыямі вы зможаце рэалізаваць найбольшую частку сваёй праграмы?
- Якія альянсы маюць найлепшыя шанцы добра працаваць на працягу тэрміну паўнамоцтваў?
- Які альянс умацуе вашу партыю на наступных выбарах і ў доўгатэрміновай перспектыве?

ФАКТЫ

Устанаўленне правілаў перамоўнага працэсу

Перш чым пачнуцца фармальныя перамовы, патэнцыйныя кааліцыйныя партнёры павінны дамовіцца, як на практыцы весці перамовы. Гэта можа ўключаць:

- Колькасны склад перамоўных каманд.
- Ці будуць перамовы праходзіць у выглядзе адной доўгай бесперапыннай нарады, ці будуць падзеленыя на некалькі этапаў з перапынкамі.
- Ці будзе прызначаны пэўны чалавек для кіравання перамовамі і хто гэта будзе.
- Месца правядзення перамоў.
- Парадак дня перамоў, у тым ліку чарговасць разгляду розных пытанняў.
- Дакументаванне працэсу — дапамагае пазбегнуць непаразуменняў, сачыць за ходам перамоў і палягчае падрыхтоўку тэксту пагаднення.
- Пагадненне аб канфідэнцыйнасці.
- Знешняя камунікацыя пра перамовы.
- Графік перамоўнага працэсу, які ўлічвае крайні тэрмін, да якога трэба дасягнуць пагаднення, і час, які кожная перамоўная каманда мае на кансультацыі з уласнай партыяй.

Затым партнёры могуць вырашыць падпісаць пісьмовы дакумент, які замацоўвае правілы перамоўнага працэсу.

Рыхтуючыся да перамоў, кожная партыя-ўдзельніца павінна падрыхтаваць заяву пра свае пазіцыі, у якой апісваюцца агульныя пазіцыі партыі па ключавых пытаннях. Гэта дапаможа партыям высветліць, у чым яны згодныя і ў чым не згодныя па розных пытаннях, і тым самым палегчыць перамоўны працэс. Адначасова кожная партыя можа дапоўніць гэты дакумент зыходнымі пазіцыямі наконт таго, што прымальна і што непрымальна на будучых перамовах, і вызначыць магчымыя перамоўныя крокі і сцэнарыі. Апошняе, зразумела, вы пакідаеце для сябе.

Затым партыі павінны разам вызначыць ключавыя прынцыпы, якімі яны не могуць ці не павінны паступацца ў перамовах. У кожнай партыі будуць такія непарушныя прынцыпы, і да іх трэба ставіцца ў атмасферы ўзаемнай павагі і разумення. Тады ў выніковае кааліцыйнае пагадненне ўвойдуць ключавыя палітычныя прынцыпы кожнай партыі, якія захаваліся ў выніку дамоўленасці. Іншыя будуць адкладзеныя дзеля дасягнення пагаднення.

Потым партыі дамаўляюцца пра перамоўны працэс і пра адпаведныя перамоўныя каманды. Важна, каб вышэйшае кіраўніцтва партый не ўдзельнічала ў перамоўным працэсе непасрэдна, а прызначала перамоўшчыкаў і давала ім ясныя інструкцыі весці перамовы ад імя партыі. Гэта дазваляе лідарам партый выконваць ролю «Вярхоўнага суда», калі перамовы зойдуць у тупік. Прызначаныя перамоўшчыкі павінны быць умелымі і карыстацца павагай усіх партый-удзельніц.

Падчас кааліцыйных перамоў спроба прымусіць другі бок ісці на саступкі не можа быць перамоўнай стратэгіяй. Дасягненне ўзаемных саступак — найбольш лагічны метад перамоў, і яны пажадана павінны грунтавацца на лагічных аргументах і агульных мэтах. Партыі-ўдзельніцы павінны ведаць, чаго яны хочуць дасягнуць праз кааліцыю, але таксама рэалістычна ацэньваць, чаго праз кааліцыю можна дасягнуць. Павінна быць гатоўнасць да кампрамісу, а кааліцыя і яе пагадненне павінны быць выгаднымі для ўсіх яе ўдзельнікаў. Каб дасягнуць пагаднення, партыі павінны мець прынамсі некалькі агульных мэтаў. Калі партыі цалкам супрацьлеглыя па ўсіх сваіх мэтах, кааліцыя будзе немагчымая. Аднак мэты партый не абавязкова павінны і супадаць. Каб мець найлепшыя шанцы на поспех, кааліцыя павінна грунтавацца прынамсі на агульным бачанні і парадку дня на тэрмін паўнамоцтваў.

Спачатку партыі захочуць удакладніць свае пазіцыі і не ісці ні на якія саступкі. Яны будуць прамацваць пазіцыі адна адной і спрабаваць вызначыць, як ім весці перамовы. Калі спачатку дамовіцца па больш простых пытаннях і даць кожнай партыі некалькі невялікіх перамог на пачатковым этапе, гэта можа стварыць імпэт і пазітыўную атмасферу і тым самым паскорыць працэс. Добры перамоўшчык, якога прымаюць усе партыі, пачынае з таго, што падкрэслівае агульнае паміж рознымі партыямі. У гэтым сэнсе галоўным пунктам адліку для перамоў і палітычнага супрацоўніцтва павінна быць палітыка па канкрэтных пытаннях. Вашым патэнцыйным кааліцыйным партнёрам можа быць партыя, ідэалагічна блізкая да вашай, але з такім жа поспехам гэта можа быць і былы апанент з зусім іншай ідэалагічнай асновай. У рэшце рэшт найважнейшае — што патэнцыйныя партнёры практычна думаюць пра канкрэтныя палітычныя пытанні. Калі ёсць згода па пытаннях, па якіх вашым партыям трэба супрацоўнічаць, лягчэй будзе адкласці ўбок ідэалагічныя ці гістарычныя спрэчкі. Гэты ўрок асабліва добра відаць на прыкладзе шведскай муніцыпальнай палітыкі: у цэнтры ўвагі звычайна канкрэтныя палітычныя пытанні і інтарэсы муніцыпалітэта, а традыцыйным пытанням падзелу на левых і правых не надаецца столькі месца, як на нацыянальным узроўні.

Пасля жорсткай выбарчай кампаніі старыя крыўды трэба рашуча адкласці ўбок, а партыі павінны паводзіць сябе прафесійна і выказваць павагу адна да адной і да мэтаў адна адной. Кожная партыя павінна быць здольная зразумець погляды іншых, нават калі ёсць нязгода, і мець смеласць не заўсёды быць той партыяй, якая ведае лепей за ўсіх. Ключавое значэнне тут маюць адносіны паміж лідарамі партый. Ім не абавязкова быць сябрамі, але яны павінны паважаць адзін аднаго і тое, што кожны з іх прадстаўляе сваю групу выбаршчыкаў. Яны павінны прызнаць, што кааліцыя мусіць даваць кожнаму лідару пэўную прастору ў адносінах з яго ўласнымі ўнутранымі і знешнімі групамі падтрымкі. Лідары, якія бачаць у перамовах і супрацоўніцтве агрэсіўную гульню з нулявой сумай, асуджаныя на няўдачу.

Замест гэтага павінна быць адчуванне партнёрства, нават калі партыі розныя па памеры. Гэта не значыць, што ўсе абавязкі і пасады павінны размяркоўвацца пароўну, але кожную групу трэба паважаць за тыя ўнікальныя якасці, якія яна прыносіць у кааліцыю, і яна павінна мець прапарцыйны ўплыў на тое, як прымаюцца рашэнні і як размяркоўваюцца гэтыя пасады і абавязкі. Хоць ваша партыя і партыі, з якімі вы будзеце супрацоўнічаць, атрымалі розную падтрымку выбаршчыкаў, важна, каб у вашым супрацоўніцтве ўсе партыі былі роўнымі. Калі адну партыю ўспрымаюць як галоўную, а іншыя — толькі як партыі падтрымкі, гэта лёгка можа выклікаць трэнні ў перамовах і супрацоўніцтве. Партыі падтрымкі могуць адчуваць, што іх праігнаравалі, што іх уклад не чуюць і не ўлічваюць, і тады ім можа быць цяжка абгрунтаваць удзел у кааліцыі перад сваімі сябрамі і выбаршчыкамі. Таму важна, каб усе партыі ў кааліцыі былі пачутыя, а пазіцыі ўсіх партый паважаліся на перамовах. Дапамагчы можа таксама агульны вораг або асабліва неадкладная задача, якая стаіць перад муніцыпалітэтам ці краінай і вырашэнне якой патрабуе аб'яднання сіл. Хоць на пачатку гэта можа аб'яднаць розныя партыі з рознымі ідэалогіямі, з часам гэтага часта бывае недастаткова, каб утрымаць кааліцыю.



КААЛІЦЫЙНЫ ЎРАД ГЕРМАНА МЮЛЕРА ПАСЛЯ ПЕРШАГА ПАСЯДЖЭННЯ, БЕРЛІН, ЧЭРВЕНЬ 1928 ГОДА

Як ужо было сказана вышэй, партыі, якія вядуць перамовы, павінны быць рэалістычнымі і гатовымі на саступкі, але яны не павінны губляць з поля зроку ні сваіх ідэалагічных асноў, ні таго, што асабліва хочуць бачыць рэалізаваным іх выбаршчыкі. Удзельнікі перамоў звычайна гатовыя на саступкі. Інакш яны не пачыналі б перамоваў. Аднак не варта дазваляць пазітыўнаму ходу перамоў ці пачуццю таварыскасці асляпляць сябе. Таму карысна ўбудаваць у працэс унутраныя нарады для абмеркавання вынікаў. Звычайна гэта неабходна, бо лідар партыі не ўдзельнічае ў перамоўным працэсе непасрэдна, і абмеркаванне павінна адбывацца з іншымі ключавымі асобамі і групамі ўнутры партыі. Пры неабходнасці асабліва складаныя ці тэхнічныя пытанні можна таксама перадаць асобным рабочым групам.

Нарэшце, каб утрымліваць увагу ўсіх удзельнікаў на працягу ўсяго перамоўнага працэсу, варта выкарыстоўваць перамоўную стратэгію «усё або нічога», паводле якой нічога не лічыцца ўзгодненым, пакуль не ўзгоднена ўсё. Гэта забяспечыць, што ўсе партыі застануцца ўцягнутымі, і не дазволіць асобным партыям выйсці з працэсу, як толькі яны атрымаюць тое, што

хочуць. Таксама нельга разгалошваць ці перадаваць у СМІ ўнутраную інфармацыю пра перамовы. Да пачатку перамоў партыі павінны ўсталяваць ясныя правілы наконт таго, хто і калі будзе размаўляць з прэсай. Залішняя адкрытасць можа быць небяспечнай, бо падахвочвае партыі дэманстраваць жорсткасць, каб спадабацца ўласным прыхільнікам. Звычайна лепш пачакаць і прадставіць кааліцыйнае пагадненне цалкам. Тады будзе лягчэй сцвярджаць, што, нягледзячы на некаторыя непазбежныя саступкі, поспехі пагадненне ў іншых сферах больш чым іх кампенсуюць.

ФАКТЫ

Розныя формы перамоў

Уменне весці перамовы важнае ў палітыцы, дзе перамовы — частка штодзённага жыцця. Але што менавіта мы разумеем пад перамовамі і што трэба ўлічваць, каб дасягнуць поспеху? Ар'ен Берквенс (Arjen Berkvens) з сацыял-дэмакратычнага Фонду Макса ван дэр Стула тлумачыць гэта так: «Падчас паспяховых перамоў два ці больш бакоў з супярэчлівымі пунктамі гледжання змяняюць свае пазіцыі — праз абмен інфармацыяй пра свае погляды і разуменне пазіцый адзін аднаго і існуючай расстаноўкі сіл — настолькі, што могуць разам плённа супрацоўнічаць». Ён апісвае тры асноўныя метады перамоў:

1. На аснове аргументаў (пераконванне)
2. На аснове сілы (ціск)
3. Абмен (сітуацыя, выгадная абодвум бакам)

Важна выпрацаваць добрую стратэгію яшчэ да пачатку перамоў. Першы крок — грунтоўна прааналізаваць зыходную сітуацыю і выбраць найбольш прыдатную перамоўную стратэгію. Калі другі бок выбірае сілавы метад перамоў, стратэгія, заснаваная на пераконванні, наўрад ці будзе паспяховай. Калі вы заўважыце розніцу ў метадах перамоў толькі тады, калі перамовы ўжо ідуць, вы ўжо страціце пазіцыі перад сваім апанентам. Таму вельмі важна загадзя ацаніць базавы падыход і стратэгію апанентаў. Галоўны прынцып тут — зыходзіць з існуючай расстаноўкі сіл і адносін паміж бакамі:

- Ці ў вас добрыя адносіны з другім бокам?
- Ці адкрытыя абодва бакі да аргументаў?
- Ці хочуць абодва бакі захаваць добрыя адносіны або нават палепшыць іх?
- Ці ёсць пэўная ступень супадзення вашых інтарэсаў?

Калі ўсе адказы «так» — пераконванне.

Калі ўсе адказы «не» — сіла.

Калі адказы розныя — абмен.

Перамовы на аснове аргументаў: тут абодва бакі імкнуцца знайсці найлепшае рашэнне пытання, якое іх падзяляе. Яны прыводзяць усе найлепшыя аргументы, якія могуць, і перамагае рашэнне з найлепшымі аргументамі. Гэты метад прадугледжвае, па-першае, што бакі давяраюць адзін аднаму і маюць намер і ў будучыні захоўваць добрыя адносіны. Па-другое, ён прадугледжвае, што абодва бакі гатовыя скарэкціраваць ці нават адмовіцца ад уласнай пазіцыі. Такі тып перамоў працуе толькі тады, калі няма тайных планаў ці схаваных пагроз. Яшчэ адна важная перадумова — ніводзін бок не ўтойвае інфармацыю. Аргументы пераконваюць толькі таго, хто адчувае, што ўсе факты выкладзеныя на стол. Калі вы хочаце, каб ваш візаві змяніў сваю пазіцыю, вам варта не толькі прыводзіць аргументы на сваю карысць, але і паспрабаваць зразумець, як рашэнне, прапанаванае другім бокам, служыць яго інтарэсам. Вы павінны пераканаць іх не толькі ў тым, што вы маеце рацыю, але і ў тым, што ваша рашэнне найлепш падыходзіць і для іх.

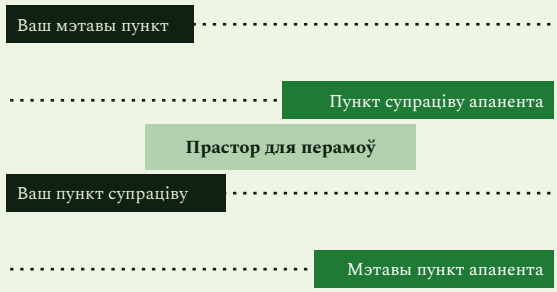
- Складзіце пералік сваіх аргументаў.
- Будзьце адкрытыя да таго, каб вас пераканалі аргументы другога боку.
- Будзьце шчырымі як пра слабыя, так і пра моцныя бакі прапанаванага вамі рашэння.
- Не выкарыстоўвайце брудных прыёмаў і пазбягайце ціску на другі бок.
- Актыўна ўлічвайце інтарэсы другога боку ў прапанаваным рашэнні.

Перамовы на аснове сілы: у гэтым выпадку бакі не будуць адкрытыя да прызнання недахопаў уласнай прапановы. Яны будуць трымаць карты бліжэй да грудзей і настойваць, што яны маюць рацыю, а другі бок памыляецца. Перамоўны працэс — гэта не што іншае, як барацьба воль, у якой кожны бок спрабуе ціснуць на другі і ўражваць яго аднабаковай гульнёй сіл. Часам пагрозы даводзіцца выконваць, каб узмацніць ціск і прадэманстраваць сваю сілу. Але звычайна дастаткова проста згадаць пра пагрозы, каб перамовы працягваліся. Калі вы ўсё ж пагражаеце, важна, каб вы былі гатовыя і здольныя пры неабходнасці выканаць пагрозу. Інакш гэта сур'ёзна падарве вашу пазіцыю.

Ёсць розныя спосабы ціснуць на другі бок падчас перамоў: выклікаць негатыўную ўвагу СМІ, прыцягнуць крытычныя экспертныя меркаванні, праводзіць сходы пратэсту, ініцыяваць забастоўкі ці судовыя працэсы або цалкам перапыніць перамовы. У такім тыпе перамоў большая частка працы робіцца да пачатку саміх перамоў. Вам трэба ацаніць усе даступныя вам сродкі ціску на другі бок і пераканацца, што яны гатовыя да выкарыстання. Па-другое, вы павінны скласці ўяўленне, наколькі

моцны ціск можа аказаць на вас другі бок. Тут можа быць карысны SWOT-аналіз.

Вам таксама трэба вызначыць параметры сваіх перамоў. Вы павінны не толькі паставіць мэту — чаго хочаце дасягнуць — і публічна яе абвясціць, але і ўсталяваць ніжнюю мяжу — абсалютны мінімум, які вы гатовыя прыняць. Назавём мэту «мэтавым пунктам», а ніжнюю мяжу — «пунктам супраціву». Паміж гэтымі двума пунктамі павінен быць пэўны прастор для перамоў. Зразумела, у другога боку таксама будуць мэтавы пункт і пункт супраціву, якія люстрана адлюстроўваюць вашы. Прастор для перамоў знаходзіцца паміж пунктам супраціву вашага апанента і вашым уласным пунктам супраціву:



Перамовы на аснове сілы цалкам могуць праваліцца. Найчасцейшая прычына зрыву перамоў — адзін ці абодва бакі вылучаюць такія высокія патрабаванні, што дасягнуць пагаднення немагчыма. На шчасце, такі тупік рэдка ўзнікае на самым пачатку. Але калі ў ходзе перамоў становіцца зразумела, што хуткага пагаднення не будзе, бакі, хутчэй за ўсё, пачнуць выконваць свае пагрозы, ператвараючы іх у рэальнасць. Звычайна гэта прымушае бакі перагледзець свае пункты супраціву. Часта гэта прыводзіць да таго, што пункты супраціву збліжаюцца, пакуль не супадуць або прынамсі не ўтвораць прастор для перамоў. Паколькі перамовы звычайна праходзяць у некалькі раундаў, часу на такое карэкціраванне, як правіла, хапае.

Ёсць і іншыя прычыны, чаму важна пакінуць на перамовы дастаткова часу. Гэта прадухіляе эскалацыю — яшчэ адну ключавую прычыну няўдачы перамоў. Гарачыя дыскусіі і канфлікты — натуральная частка такіх перамоў. Рэзкія словы ці праява эмоцый самі па сабе могуць быць гульнёй сіл, але часам бакі могуць проста рэагаваць залішне рэзка ці эмацыйна. Так бывае, калі партыя хоча спадабацца сваім прыхільнікам. Аднак калі гэта перарастае ў эскалацыю, партыя рызыкуе стаць закладніцай эмоцый і катэгарычных патрабаванняў сваёй масавай базы. Перамовы могуць таксама абвастрыцца і сарвацца праз памылку ў разліках. Адзін бок можа патрабаваць занадта шмат і занадта павер-

рыць уласным аргументам, не ўлічваючы рэсурсаў другога боку. Акрамя таго, перамовы нярэдка правальваюцца з-за суб'ектыўных фактараў, такіх як гнеў і пачуццё асабістай крыўды, нават калі інакш пагадненне было б магчымым. Таму мэтазгодна весці перамовы ў некалькі раундаў, каб даць перамоўшчыкам дастаткова часу супакоіцца і ацаніць сітуацыю.

- Вызначце свае мэтавы пункт і пункт супраціву і ацаніце пункты апанента.
- Вызначце і падрыхтуйце свае сродкі ціску на другі бок.
- Будзьце выбарчымі ў інфармацыі, хавайце свае слабыя месцы.
- Будзьце цвёрдымі ў пытаннях перамоў, але захоўвайце паважлівы і прыязны тон.
- Не дазваляйце аргументам на вас уплываць.
- Выкарыстоўвайце сувымерныя сродкі.
- Забяспечце, каб было дастаткова часу і некалькі раундаў перамоў.

Перамовы на аснове абмену: гэты тып перамоў пазбягае крайнасцей двух іншых метадаў, і яго часта называюць «таргам». Бакі не спрабуюць пераканаць апанента змяніць свой падыход ні абгрунтаванымі аргументамі, ні пагрозамі і гульнёй сіл. Яны зыходзяць з прагматычнага прызнання таго, што ў абодвух бакоў ёсць погляды, якія не заўсёды сумяшчальныя. Потым бакі імкнуцца аб'яднаць свае супярэчлівыя погляды ў поўны пакет мер, які адпавядае інтарэсам абодвух бакоў. Тут важна, каб бакі паважалі адзін аднаго і спрабавалі зразумець, чаго другі бок імкнецца дасягнуць сваёй пазіцыяй, бо ў такім тыпе перамоў справа не ў пазіцыі партыі, а ў інтарэсах, што за ёй стаяць. Гэтыя інтарэсы ўсе ўдзельнікі павінны ўспрымаць сур'ёзна, і абодва бакі павінны шукаць творчыя рашэнні, якія служаць інтарэсам адзін аднаго. Важна знайсці такі пакет пагадненняў, які ў дастатковай ступені задавальняе абодва бакі і дае аснову для далейшага супрацоўніцтва. Не дзіўна, што гэты метад перамоў часта выкарыстоўваюць пры спробах сфармаваць кааліцыйны ўрад. Кожная партыя ўступае ў перамовы са спісам пажаданняў і спрабуе рэалізаваць як мага больш пунктаў з гэтага спісу.

- Вызначце і зразумейце інтарэсы, якія стаяць за пазіцыямі другога боку, прызнайце іх значнасць і паспрабуйце знайсці агульную глебу.
- Будзьце прагматычнымі і шукайце творчыя рашэнні, якія служаць інтарэсам абодвух бакоў.

Заручыцеся падтрымкай і запусціце кааліцыйнае пагадненне.

Калі перамовы нарэшце завяршаюцца кааліцыйным пагадненнем, важна прадставіць яго як афіцыйны дакумент, падпісаны ўсімі партыямі, каб прадэманстраваць адзінства, забяспечыць празрыстасць і пазбегнуць непаразуменняў і розных тлумачэнняў. Перавагі пагаднення ў тым, што яно:

- прапануе выразна акрэслены палітычны парадак дня, з якім пазней можна будзе параўноўваць палітыку і дзейнасць партый;
- ускладняе для партый парушэнне пагаднення;
- змяншае нявызначанасць — у вачах грамадства і ўнутры партый, а таксама іх партыйных арганізацый;
- дапамагае выявіць і прадухіліць канфлікты яшчэ да таго, як кааліцыя пачне працаваць.

Аднак спачатку кааліцыйнае пагадненне павінны зацвердзіць органы прыняцця рашэнняў кожнай партыі. У розных партыях гэты працэс можа адрозніваццa. Заручыцца падтрымкай пагаднення будзе лягчэй, калі з органамі прыняцця рашэнняў раіліся падчас распрацоўкі стратэгіі партыі і калі іх праз адпаведныя прамежкі часу інфармавалі падчас перамоўнага працэсу. Калі ёсць асцярогі наконт магчымых уцечак да таго, як канчатковыя дэталі пагаднення будуць зацверджаныя адпаведнымі структурамі прыняцця рашэнняў, партыі могуць запланаваць свае ўнутраныя працэдуры зацвярджэння на адзін і той жа час.

Лідары партый павінны таксама ўсведамляць, наколькі важна растлумачыць і «прадаць» зацверджанае пагадненне ўласнай партыі на нізавым узроўні. Уваходзячы ў кааліцыю, лідары партый часта лічаць само сабой зразумелым, што сябры партыі проста прымуць іх палітычныя пазіцыі. Аднак менавіта тут партыі часта сутыкаюцца з найбольшым супраціўленнем, бо сябры партыі звычайна найбольш кансерватыўныя ў пытаннях партыйнай палітыкі і могуць успрымаць кааліцыйнае пагадненне як пагрозу ідэнтычнасці і ідэалагічнаму профілю партыі. Таму трэба вылучыць час і рэсурсы, каб растлумачыць пагадненне і заручыцца падтрымкай партыйнай арганізацыі — сяброў і асноўнага электарату партыі.

Пасля таго як вы паспяхова сфармавалі кааліцыю, можна пачынаць выконваць узгодненую праграму. Менавіта тут пачынаецца медыйная бітва. Вам, несумненна, давялося пайсці на саступкі, магчыма, нават парушыць выбарчыя абяцанні. Каб «прадаць» вынікі перамоў, патрэбныя разумная камунікацыя і добра прадуманая медыйная стратэгія. Тут важна падкрэсліваць перамогі, і хоць не варта ігнараваць няўдачы, не трэба і перабольшваць іх значэнне. Ураўнаважвайце кожную згадку пра саступку дасягнутым вынікам і старанна выбірайце аргументы, якімі апраўдваеце свае саступкі: ці гэта ў нацыянальных інтарэсах, ці каб прадухіліць большае зло, ці таму, што вы атрымалі так шмат наўзамен, і г. д.

Шукайце спосабы працаваць у кааліцыі

Для будучай кааліцыі вельмі важна мець дастаткова падрабязнае пісьмовае пагадненне, якое будзе служыць палітычным арыенцірам для штодзённай працы кааліцыі. Аднак таксама важна мець агульныя спосабы працы, асноўныя элементы якіх таксама павінны быць прапісаныя ў кааліцыйным пагадненні. Партыі павінны ведаць, хто за што адказвае і хто што робіць, а таксама як будуць выглядаць працэсы падрыхтоўкі, прыняцця рашэнняў і кантролю за іх выкананнем на працягу тэрміну паўнамоцтваў. Унутры ўласнай партыі гэтыя працэдуры трэба дапоўніць удакладненнем, як дзейнічаць у сумеснай унутранай камунікацыі і працэсах прыняцця рашэнняў з кааліцыйнымі партнёрамі, каб кааліцыя добра працавала і заставалася цэлай. Усе партыі-ўдзельніцы павінны мець ясную дамоўленасць і разуменне таго, як у кааліцыі будуць прымацца рашэнні, як будзе адбывацца абмен інфармацыяй і хто мае якія ролі і абавязкі.

Асабліва на пачатку павінна быць ясна, як кааліцыя будзе камунікаваць вонкі — са СМІ і выбаршчыкамі. Як вы будзеце апісваць кааліцыю? Якая яе мэта і чаго яна збіраецца дасягнуць перш за ўсё ў палітычным плане? Як вы будзеце абараняцца ад магчымай крытыкі кааліцыі з боку СМІ, палітычных апанентаў ці грамадзян? Большасць кааліцый патрабуе пэўнай формы камунікацыі з грамадскасцю, нават калі частку перамоў і ўнутранай працы трэба трымаць далей ад вачэй публікі. У залежнасці ад тыпу кааліцыі можа спатрэбіцца распрацаваць скаардынаваную камунікацыйную стратэгію. Лідары і прадстаўнікі партый павінны потым весці пастаянную двухбаковую камунікацыю са сваімі сябрамі і асноўнай выбарчай базай, каб інфармаваць іх пра мэты, дасягненні і выклікі кааліцыі. Лідары, якія рэгулярна сочаць за тым, як іх прыхільнікі ўспрымаюць кааліцыю, будуць лепш падрыхтаваныя рэагаваць на незадавальненне і ўтрымліваць заангажаваную партыйную арганізацыю. Неабходна таксама разумець, як змяняецца імідж партыі, каб партыя захоўвала ўласную ідэнтычнасць.

Камунікацыя ўнутры партыі і паміж партыямі мае вырашальнае значэнне для таго, каб кааліцыя размаўляла з грамадствам эфектыўна і скаардынавана. Неаднолькавая інфармаванасць партый лёгка спараджае непаразуменні і ўзмацняе напружанасць. Наколькі

гэта магчыма, камунікацыя павінна грунтавацца на празрыстасці. Схаваныя намеры і несумленнасць ужо развалілі нямала кааліцый. Усім партыям таксама павінна быць зразумела, хто з партыйных прадстаўнікоў выказваецца на якія тэмы і як трэба паведамляць пра канкрэтныя палітычныя рашэнні. У некаторых выпадках размеркаванне адказнасці можа грунтавацца на палітычных пытаннях і перадвыбарчых абяцаннях. Калі ваша партыя мае асабліва моцны профіль у нейкім палітычным пытанні, а іншыя партыі кааліцыі — у іншых, натуральна, каб менавіта ваша партыя адказвала за заявы і палітычныя крокі ў гэтым пытанні. Звычайна гэта вырашаецца так: кожная партыя атрымлівае асобную сферу адказнасці ў мясцовай уладзе, якая складзецца ў выніку кааліцыі. У іншых выпадках у прадстаўленні важных новаўвядзенняў і палітычных рашэнняў у пэўнай сферы могуць удзельнічаць прадстаўнікі некалькіх партый. У рэшце рэшт важна, каб партыі кааліцыі звярталіся да грамадства больш-менш адзіным голасам і пры гэтым кожная з іх мела магчымасць выйсці на сцэну.

Гаварыць адным голасам, каб выглядаць адзінымі, не абавязкова значыць заўсёды аднолькава падаваць асноўныя пасылы ў прыярытэтных сферах палітыкі. Гэта значыць, што, звяртаючыся да грамадства, кааліцыя карыстаецца адной мовай, адными ідэямі і пазіцыямі. Лідары партый часта становяцца галоўнымі прамоўцамі кааліцыі і праз сумесныя ініцыятывы і мерапрыемствы могуць стварaць вобраз моцнай і згуртаванай кааліцыі з агульным палітычным кірункам. Калі кааліцыя больш глыбокая і доўгатэрміновая, можна ўзмацніць яе ўплыў на грамадства, надаўшы ёй уласны брэнд: уласны графічны стыль, лагатып, уласныя кааліцыйныя пасылы і лозунгі, якія лёгка пазнаць. Брэндынг звычайна найбольш важны для апазіцыйных і перадвыбарчых кааліцый. Побач з лагатыпам кааліцыі можна таксама размяшчаць асобныя лагатыпы кожнай партыі-ўдзельніцы, каб людзі лепш ведалі і пазнавалі, хто ўваходзіць у кааліцыю.

Як захаваць кааліцыю

Каб кааліцыя працавала доўгі час, праграма палітыкі павінна падмацоўвацца выразнымі спосабамі працы, якія дазваляюць знаходзіць рашэнні і шляхі наперад, калі справы ідуць не гладка. Не варта ўваходзіць у кааліцыю, не дамовіўшыся, як дзейнічаць у выпадку непрадбачаных абставін. Тут ключавую ролю адыгрываюць агульныя асноўныя правілы. Кожны павінен ведаць, дзе праходзіць крайняя мяжа. Механізм вырашэння спрэчак трэба стварыць і зацвердзіць усімі партыямі з самага пачатку. Гэта можа быць перамоўшчык або пасярэднік у спрэчках — паважаны чалавек з кааліцыі ці па-за ёю. Дамовіцца пра парадак вырашэння спрэчак значна лягчэй да таго, як яны ўзнікнуць, чым пасля. Унутраныя рознагалоссі таксама павінны заставацца канфідэнцыйнымі. Калі ўзнікаюць праблемы, гэта неабходна, каб захаваць давер грамадства і не аслабіць кааліцыю. Асобныя партыі не павінны спрабаваць атрымаць перавагу, выносячы вонкі або разгалошваючы інфармацыю пра ўнутраныя спрэчкі.

Хоць адна з галоўных пераваг пісьмовага кааліцыйнага пагаднення ў тым, што яно стварае пэўную ўпэўненасць і прадказальнасць, усё ж могуць надыходзіць моманты, калі ў яго давядзецца ўносіць змены ў адказ на змену абставін. Таму партыям варта дамовіцца пра працэдуру, паводле якой вырашаецца, мяняць пагадненне ці не. Перамовы пра змены могуць заняць час, а гэта павялічвае нявызначанасць. Акрамя таго, перагляд пагаднення можа выклікаць канфлікты або негатыўную ўвагу медыя. Таму змены варта разглядаць толькі тады, калі яны неабходныя, і толькі пры поўным кансенсусе ўсіх партый.

Як ужо было сказана вышэй, важна рэгулярна раіцца і падтрымліваць камунікацыю з усімі партнёрамі па кааліцыі на ўсіх узроўнях кіраўніцтва. Калі вы хочаце захаваць давер і змястоўнае супрацоўніцтва, лепш мець занадта шмат камунікацыі, чым занадта мала. Кааліцыі жывуць і паміраюць праз давер. Давер будуецца на сумленнасці, паслядоўнасці і выкананні сваіх абяцанняў. Каб збудаваць давер, таксама патрэбны час, а асабістыя адносіны трэба выбудоўваць на падставе павагі. Нягледзячы на магчымыя ідэалагічныя адрозненні паміж партыямі вашай кааліцыі, вы ўсё ж павінны адчуваць, што можаце давяраць адно аднаму. Не павінна быць сумневаў, што прадстаўнікі іншых партый жадаюць добрага муніцыпалітэту ці краіне і іх жыхарам, нават калі часам вы не згодныя ў палітычных пытаннях. Часам дастаткова проста лепш пазнаёміцца — не толькі ў межах вузкага кола тых, хто прымае рашэнні, але і па-за афіцыйнымі сустрэчамі. Варта ўкладваць час і сілы ў нефармальныя мерапрыемствы, якія збіраюць разам розныя партыйныя фракцыі. Напрыклад, можна сустракацца пасля пасяджэнняў муніцыпальнай рады, каб разам абмеркаваць прынятыя рашэнні ў святле праграмы палітыкі, або рабіць тое ж за нефармальнай вячэрай. Не недаацэньвайце значэння нефармальных сустрэч, магчымасці бачыцца і лепш пазнаваць адно аднаго і добра супрацоўнічаць.

Больш пра кааліцыі можна прачытаць у анлайн-выданні на гэтую тэму — «Coalitions – A Guide for Political Parties» («Кааліцыі: дапаможнік для палітычных партый»), падрыхтаваным National Democratic Institute і Oslo Center for Peace and Human Rights.

Пытанні для абмеркавання

- Чым можа быць карысна супрацоўнічаць і працаваць у кааліцыях? Дзе межы такога супрацоўніцтва — калі яно нядобрае?
- Якія бываюць формы супрацоўніцтва і кааліцый? У якіх сітуацыях і пры якіх умовах розныя формы супрацоўніцтва працуюць найлепш?
- Якая сітуацыя ў нашай партыі і там, дзе мы дзейнічаем? Якія ўмовы ёсць для таго, каб рэалізаваць нашу палітыку і супрацоўнічаць з іншымі палітычнымі партыямі?
- Што спрыяе стварэнню кааліцыйнага ўрада? Як партыі найлепш да гэтага падрыхтавацца?
- Што важна ўлічыць і зрабіць, перш чым пачынаць перамовы пра кааліцыю з іншымі партыямі?
- Як найлепш арганізаваць перамовы і выпрацаваць стратэгію перамоў? Пра што абавязкова трэба памятаць, калі вы хочаце, каб перамовы завяршыліся паспяхова і з добрым вынікам?
- Якія для партыі найважнейшыя зыходныя пазіцыі на кааліцыйных перамовах? У чым найбольшыя рызыкі?
- Што асабліва трэба ўлічыць, каб забяспечыць падтрымку кааліцыйнага пагаднення пасля завяршэння перамоў?
- Якая роля радавых сяброў партыі і яе найбліжэйшых прыхільнікаў у тым, каб кааліцыйнае пагадненне добра працавала?
- На чым у рэшце рэшт грунтуецца паспяховая кааліцыя на практыцы? Пра што трэба памятаць, каб яна працавала ў вашай штодзённай працы?

4 Праца ва ўладзе або ў апазіцыі

Незалежна ад таго, ці атрымае ваша партыя большасць у прадстаўнічым органе — адна або ў супрацоўніцтве з іншымі партыямі, — ёсць шэраг рэчаў, якія варта ўлічыць, калі вы выконваеце выканаўчую і кіроўную ролю. Тое ж датычыцца выпадку, калі ваша партыя апынецца ў апазіцыі. Як кіраваць эфектыўна? Як дзейнічаць як эфектыўная апазіцыя? Якія патрабаванні ставяцца ў гэтых ролях да вас як палітыкаў і да палітычных партый?

ВА ЎЛАДЗЕ	291
КІРАВАННЕ АДМІНІСТРАЦЫЯЙ	295
ПАДСПРАВАЗДАЧНАСЦЬ І ПРАЗРЫСТАСЦЬ	298
ПРАЦА Ў АПАЗІЦЫІ	303
ПЫТАННІ ДЛЯ АБМЕРКАВАННЯ	308



ПЕРШЫ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНЫ ЎРАД ШВЕЦЫЯ · 1920

УЛАДА

ПЕРШЫ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТЫЧНЫ ЎРАД ШВЕЦЫІ НА ЧАЛЕ З ХЬЯЛМАРАМ БРАНТЫНГАМ, 1920

Ва ўладзе.

Быць ва ўладзе, або мець выканаўчую ўладу, азначае, што прадстаўнікі партыі прызначаныя кіраваць муніцыпалітэтам або краінай. У палітычных сістэмах, заснаваных на парламентарызме, гэта значыць, што ўрад прызначаецца выбарным органам і падсправаздачны яму. Натуральна, урад мае права ініцыятывы і актыўна плануе, як ён хоча кіраваць, але парламент мае канчатковыя паўнамоцтвы прымаць рашэнні па вызначальных пытаннях. Акрамя прызначэння ўрада, парламент ажыццяўляе сваю ўладу галоўным чынам пры разглядзе гадавога бюджэту, пры прыняцці законаў (перадусім на нацыянальным узроўні) і нарматыўных актаў, а таксама калі абмяркоўвае прапановы ўрада пра рэформы і палітыку, якія больш глыбока закранаюць дзяржаўнае кіраванне і яго сістэму рэгулявання. Акрамя таго, урад часта займаецца шэрагам меншых і больш агульных пытанняў, па якіх ён мае паўнамоцтвы прымаць штодзённыя рашэнні, не выносячы іх спачатку на разгляд парламента. Тое ж датычыцца дзяржаўных ведамстваў або камітэтаў, якія ўваходзяць у сістэму дзяржаўнага кіравання і рэгулярна прымаюць рашэнні, ажыццяўляючы публічную ўладу ў сваіх сферах.

Мясцовая ўлада ў Швецыі

Роля ўлады, спосаб яе працы і паўнамоцтвы істотна адрозніваюцца на нацыянальным і мясцовым узроўнях, а таксама ў залежнасці ад таго, як усё ўладкавана ў розных краінах. Напрыклад, у Швецыі на мясцовым узроўні дзейнічае асаблівая парламенцкая сістэма, адрозная ад той, што ёсць у многіх іншых краінах. Муніцыпальныя рады можна назваць муніцыпальнымі «парламентамі», а муніцыпальная ўправа і муніцыпальныя камітэты разам утвараюць «урад» муніцыпалітэта. Розныя камітэты найбольш нагадваюць міністэрствы нацыянальнага ўрада, але, у адрозненне ад нацыянальнага ўзроўню, старшыню («міністра») кожнага камітэта прызначае муніцыпальная рада (а не «кіраўнік урада»). На мясцовым узроўні ўлада падобная да «калегіяльнага ўрада», бо прадстаўнікі і большасці, і апазіцыі маюць месцы ў муніцыпальнай управе і ў іншых камітэтах і, такім чынам, удзельнічаюць і ў падрыхтоўцы пытанняў да разгляду, і ў прыняцці рашэнняў. Аднак тое, хто мае большасць, заўсёды застаецца вырашальным фактарам, бо ад гэтага залежыць, хто займае ключавыя пасады ў гэтых органах, а таксама якія бюджэты і прапановы ў выніку зацвердзіць муніцыпальная рада. Паводле шведскага Закона аб мясцовым самакіраванні, галоўныя задачы муніцыпальнай управы такія:

- кіраваць і каардынаваць адміністраванне муніцыпальных спраў;
- наглядаць за дзейнасцю іншых камітэтаў і муніцыпальных прадпрыемстваў;
- наглядаць за развіццём эканомікі муніцыпалітэта і адсочваць яго;
- выказваць меркаванне па пытаннях, якія мае вырашыць муніцыпальная рада;
- весці фінансавае адміністраванне;
- выконваць рашэнні муніцыпальнай рады.

На практыцы муніцыпальная ўправа павінна кіраваць муніцыпальнымі справамі і мець агульны нагляд за імі. Гэта значыць прымаць рашэнні, якія ўплываюць на штодзённую работу, рыхтаваць асабліва важныя пытанні да разгляду муніцыпальнай радай і кіраваць сваёй адміністрацыйнай арганізацыяй. Муніцыпальная ўправа нясе агульную адказнасць за выкананне рашэнняў муніцыпальнай рады, а таксама адказвае за муніцыпальную адміністрацыю і бягучую працу муніцыпальных камітэтаў.

Асноўны прынцып парламентарызму ў тым, што ўрад павінен мець падтрымку большасці членаў парламента або хаця б прымацца імі. Другі варыянт часам называюць «негатыўным парламентарызмам»: парламент давярае ўраду, пакуль большасць членаў парламента актыўна не галасуе супраць яго. Само сабой зразумела, што кіраваць значна эфектыўней і лягчэй, калі ваша партыя мае парламенцкую большасць або ўваходзіць у яе. Аднак кіраваць можна і ўрадам меншасці. У такім выпадку, каб рэалізаваць сваю палітыку, ураду спатрэбяцца дамоўленасці з іншымі партыямі. Напрыклад, афармленае бюджэтнае супрацоўніцтва можа гарантаваць, што іншыя партыі прагаласуюць за бюджэт, а ўзамен атрымаюць уплыў на яго дэталі. Як мы бачылі ў папярэднім раздзеле, супрацоўніцтва ў кааліцыі або бюджэтнае супрацоўніцтва таксама ўплывае на тое, як урадавыя партыі рыхтуюць, прымаюць і адсочваюць выкананне рашэнняў на працягу тэрміну паўнамоцтваў.

Эфектыўнае і паспяховае кіраванне

Што значыць эфектыўна і паспяхова кіраваць? У самым агульным выглядзе гэта, бадай, лягчэй апісаць так: мець давер парламента, праводзіць свой бюджэт, мець магчымасць рэалізаваць сваю палітыку і быць пераабранымі на наступных выбарах. Каб гэтага дасягнуць, партыя і яе прадстаўнікі мусяць паказваць выразнае палітычнае лідарства, якое карыстаецца высокім даверам выбаршчыкаў, а гэта, у сваю чаргу, залежыць ад таго, ці дасягаеце вы канчатковых мэтаў сваёй ролі. Як мы разглядалі ў пачатку гэтага

модуля, гэтую ролю можна апісаць па-рознаму. Гаворка пра тое, каб кіраваць, развіваць і адміністраваць. Але ў рэшце рэшт сутнасць у тым, каб служыць грамадзянам — задавальняць іх патрэбы ў бяспецы, ахове здароўя і сацыяльнай дапамозе, адукацыі і працы, жыллі і добрых умовах жыцця. Канчатковая мэта дэмакратычных урадаў — забяспечваць сваім грамадзянам агульныя дабры. Таму няма лепшага спосабу зразумець, што такое добрае і паспяховае кіраванне, чым разглядаць яго як здольнасць улады дасягаць таго, чаго просяць яе грамадзяне. І няма лепшага спосабу перамагаць на выбарах. Ацэнку працы ўлады ў выніку выносяць выбаршчыкі на наступных выбарах. Апошняе слова заўсёды за імі.

Як мы ўжо адзначалі раней, роля палітыка — гэта ўзяць на сябе агульную адказнасць. Трэба ўраўнаважваць мноства розных і часта супярэчлівых інтарэсаў, а потым знаходзіць найлепшы кампраміс. Для гэтага патрэбныя і чуласць, і ўменне расстаўляць прыярытэты пры абмежаваных рэсурсах так, каб заваяваць давер выбаршчыкаў. Такім чынам, поспех залежыць ад таго, ці ўраўнаважвае кожная ўлада розныя інтарэсы, ці вызначае, як палітыка будзе ўвасобленая на практыцы, і ці робіць самастойныя ацэнкі. Каб кіраваць, вам трэба на практыцы тлумачыць партыйную лінію і пазіцыі, бо палітычныя рашэнні, прынятыя з'ездамі або гадавымі сходамі, звычайна маюць даволі агульны характар. Менавіта ўлада павінна вызначыць, як ператварыць іх у больш канкрэтныя дзеянні і якія штодзённыя меры для гэтага патрэбныя. Для гэтага патрэбныя глыбокія веды, і калі зыходзіць з патрэб грамадзян, важна мець добрае ўяўленне пра тое, якія ў людзей насамрэч патрэбы і чаго яны насамрэч хочуць. Вам трэба ведаць, як яны будуць ставіцца да вашай дзейнасці: што для іх найважнейшае, што працуе добра, а што — горш. Таму выразнае ўяўленне пра іх рэальнасць і чаканні — неабходная адпраўная кропка, калі вы выпрацоўваеце арыенціры і ставіце мэты на будучую працу. Важна, каб у вас было агульнае і рэалістычнае ўяўленне пра тое, чаго вы хочаце і можаце дасягнуць за тэрмін паўнамоцтваў.

Што такое добрае кіраванне

Арганізацыя Аб'яднаных Нацый адыграла вядучую ролю ў пераасэнсаванні паняцця кіравання. Паводле азначэння ААН, кіраванне — гэта ажыццяўленне палітычнай, эканамічнай і адміністрацыйнай улады дзеля вядзення спраў краіны. Гэта складаныя механізмы, працэсы, адносіны і інстытуты, праз якія грамадзяне і групы выказваюць свае інтарэсы, рэалізуюць свае правы і абавязкі і ўзгадняюць свае рознагалоссі.

Добрае кіраванне — гэта працэс вымярэння таго, як публічныя інстытуты вядуць грамадскія справы, распараджаюцца публічнымі рэсурсамі і гарантуюць рэалізацыю правоў чалавека — па сутнасці без злоўжыванняў і карупцыі і з належнай павагай да вяршэнства права. Яно ўмацоўвае здольнасці дзяржаўнага кіравання, а таксама з'яўляецца празрыстым, заснаваным на ўдзеле, арыентаваным на кансенсус, падсправаздачным, адгукальным, выніковым, эфектыўным, справядлівым і інклюзіўным.

Канцэпцыя ААН служыць мадэллю для параўнання неэфектыўных эканомік або палітычных органаў з жыццяздольнымі эканомікамі і палітычнымі органамі. У яе цэнтры — адказнасць урадаў і органаў улады за задавальненне патрэб шырокіх мас, а не толькі асобных груп грамадства.

Каб гэта ўвасабляць і вымяраць, існуюць **дзевяць прынцыпаў**:

- **Удзел** — усе мужчыны і жанчыны павінны мець голас у прыняцці рашэнняў — непасрэдна або праз легітымныя пасярэдніцкія інстытуты, якія прадстаўляюць іх інтарэсы. Такі шырокі ўдзел грунтуецца на свабодзе аб'яднанняў і слова, а таксама на здольнасці канструктыўна ўдзельнічаць.
- **Вяршэнства права** — прававыя рамкі павінны быць справядлівымі і бесстаронне выконвацца, асабліва законы аб правах чалавека.
- **Празрыстасць** — празрыстасць грунтуецца на свабодным абмене інфармацыяй. Працэсы, інстытуты і інфармацыя непасрэдна даступныя тым, каго яны тычацца, і інфармацыі даецца дастаткова, каб іх разумець і сачыць за імі.
- **Адгукальнасць** — інстытуты і працэсы павінны служыць усім зацікаўленым бакам.
- **Арыентацыя на кансенсус** — добрае кіраванне ўзгадняе розныя інтарэсы, каб дасягнуць шырокага кансенсусу наконт таго, што найлепш адпавядае інтарэсам групы, і, дзе магчыма, наконт палітыкі і працэдур.
- **Справядлівасць і інклюзіўнасць** — усе мужчыны і жанчыны маюць магчымасці палепшыць або захаваць свой дабрабыт.
- **Выніковасць і эфектыўнасць** — працэсы і інстытуты даюць вынікі, якія адпавядаюць патрэбам, і пры гэтым найлепшым чынам выкарыстоўваюць рэсурсы.
- **Падсправаздачнасць** — дзяржаўныя інстытуты, прыватны сектар і арганізацыі грамадзянскай супольнасці павінны быць падсправаздачнымі грамадству і інстытуцыйным зацікаўленым бакам.
- **Стратэгічнае бачанне** — лідары і грамадства маюць шырокі і доўгатэрміновы погляд

на добрае кіраванне і чалавечае развіццё, а таксама разуменне таго, што для такога развіцця патрэбна. Ёсць і разуменне гістарычных, культурных і сацыяльных складанасцяў, на якіх грунтуецца гэты погляд.

Добрае кіраванне — каштоўнасць сама па сабе, але таксама і найважнейшы сродак для дасягнення Мэтаў развіцця тысячагоддзя і для таго, каб грамадства магло арганізаваць сябе дзеля роўных магчымасцяў і сацыяльнай справядлівасці для ўсіх грамадзян. Гэта важны погляд, які ў вялікай ступені адпавядае поглядам і каштоўнасцям сацыял-дэмакратыі і патрэбе ў моцных і дэмакратычных палітычных партыях. Аднак даследчыкі Overseas Development Institute — аналітычнага цэнтра па глабальных пытаннях у Лондане — крытыкавалі ранейшыя даследаванні добрага кіравання за тое, што яны надавалі занадта мала ўвагі развіццю палітычных партый, іх спраможнасці і іх сувязям з нізавымі прыхільнікамі. Калі ў дэмакратыях, што добра працуюць, палітычныя партыі адыгрываюць ключавую ролю, то ў іншых месцах партыі адарваныя ад выбаршчыкаў і знаходзяцца пад кантролем эліт, у якіх мала стымулаў або магчымасцяў пашыраць прадстаўніцтва іншых выбаршчыкаў.

Выразны стратэгічны парадак дня

Недастаткова проста захапляцца палітыкай і мець добрыя намеры. Поспех пачынаецца з выразнага аналізу і стратэгіі, якія дазваляюць кіраваць, ініцыяваць дзеянні і размяркоўваць рэсурсы на падставе агульнага бачання з выразнымі мэтамі таго, чаго хоча дасягнуць ваша ўлада. Каб кіраваць развіццём грамадства, вам павінна быць ясная бягучая сітуацыя, патрэбы грамадзян павінны быць выяўленыя, а галоўныя грамадскія выклікі — вызначаныя, гэтаксама як і пазіцыя вашай партыі і ўлады ў адносінах да палітычных апанентаў і партый, з якімі вы супрацоўнічаеце. Парламенцкі баланс сіл задае межы для стратэгіі і кіравання на працягу тэрміну паўнамоцтваў.

Часта бывае складана вылучыць найважнейшае ў плыні розных падзей, і з-за гэтага вы ўвесь час рызыкуеце толькі рэагаваць на тое, што адбываецца. Бягучыя штодзённыя задачы, якія трэба вырашаць хутка, часта пагражаюць выцесніць праактыўны доўгатэрміновы погляд. Таму заўсёды імкніцеся пачынаць з таго, каб вызначыць найважнейшыя стратэгічныя пытанні і ключавыя задачы, — тады застанецца прастора для праактыўнага кіравання з доўгатэрміновай перспектывай, калі вам на стол пачнуць трапляць звычайныя штодзённыя справы, па якіх трэба прымаць рашэнні. Інакш ёсць рызыка, што вы згубіцеся ў патоку пытанняў, просьбаў, спрэчак і антыкрызісных задач, тыповых для звычайнага тэрміну паўнамоцтваў.

Стратэгічны аналіз і парадак дня, натуральна, будуць зыходзіць з палітычнага парадку дня вашай партыі і ўзаемадзейнічаць з ім і часта будуць абапірацца на стратэгічны аналіз, які раней падрыхтавала парламенцкая фракцыя партыі і пра які мы пісалі ў другім раздзеле. Можна сказаць, што гэта развіццё тых напрацовак — а таксама вашага кааліцыйнага пагаднення, калі яно ёсць, — якое павінна на практыцы апісаць, як вы будзеце расстаўляць прыярытэты і кіраваць сваёй адміністрацыяй цяпер, калі ў вас ёсць выканаўчая ўлада. Натуральна, у гэтай працы ўдзельнічаюць партыйная арганізацыя і яе праўленне, а таксама парламенцкая фракцыя партыі. Апошняе слова ў палітыцы заўсёды за партыяй, і менавіта сябры партыі ў парламенце галасуюць у выбарным органе за палітыку ўрада. Аднак калі партыя ўзяла ўладу і атрымала звязаныя з ёю паўнамоцтвы, ініцыятыва ў значнай ступені пераходзіць да вас і вашых калег па партыі: менавіта вам кіраваць і далей развіваць стратэгію партыі па практычнай рэалізацыі яе палітычнага парадку дня.

Рыхтуючы стратэгічны парадак дня, важна бачыць шырокую карціну і не загразаць у вывучэнні кароткатэрміновых патрэб выбаршчыкаў або бягучага становішча партыі ў палітычным ландшафце. Гэта, дарэчы, датычыцца і распрацоўкі палітыкі ў партыйнай арганізацыі ці працы парламенцкай фракцыі партыі, але асабліва важна, калі вы маеце ўладу і таму непасрэдна адказваеце за развіццё муніцыпалітэта або краіны. Доўгатэрміновы погляд дапамагае выбудаваць трывалую стратэгію і вядзе да паспяховага кіравання. Ад яго залежыць, ці здолее муніцыпалітэт адказаць на ключавыя выклікі і праактыўна і эфектыўна скарыстаць добрыя магчымасці. Якія пытанні важна паставіць у прыярытэт, каб уплываць на доўгатэрміновае развіццё вашага муніцыпалітэта? Ёсць набор пытанняў, якія можна выкарыстоўваць як арыенціры для такога аналізу:

- Эканамічнае развіццё.
- Дэмаграфія і яе тэндэнцыі.
- Фінансаванне аховы здароўя, школ, сацыяльнай дапамогі і іншых сацыяльных паслуг, а таксама падаткі і зборы.
- Прамысловасць і прадпрымальніцтва, іх развіццё і ўмовы.
- Сацыяльная згуртаванасць і інтэграцыя.
- Адукацыя і забеспячэнне кваліфікаванымі кадрамі.
- Навакольнае асяроддзе і змяненне клімату.

- Або іншыя стратэгічныя сферы, напрыклад лічбавізацыя і яе магчымасці.

Змены — адзінае, у чым мы можам быць упэўненыя. Яны патрабуюць, каб тыя, хто ажыццяўляе палітычнае лідарства, былі гатовыя мяняцца і спрабаваць новыя рашэнні. Але што значыць быць гатовым да змен? Гэта значыць быць цікаўным і сістэмна і свядома імкнуцца зразумець развіццё грамадства і ўплыў яго выклікаў. Гэта значыць прыслухоўвацца да шырокага кола поглядаў розных удзельнікаў і мець адвагу спрабаваць новыя рашэнні старых і новых праблем. Але каб гэта стала магчымым, выбаршчыкі таксама павінны зразумець і прыняць змены. Дэмакратыі ўласцівая вялікая інерцыя. Інерцыя, якая патрабуе пастаяннага абмеркавання з калегамі па партыі, прадстаўнікамі іншых партый і выбаршчыкамі.

Праактыўная распрацоўка палітыкі

Праактыўная распрацоўка палітыкі асабліва важная пры кіраванні і рэалізацыі стратэгічнага парадку дня. Гэта сродак, з дапамогай якога вы можаце браць ініцыятыву ў свае рукі і знаходзіць шляхі да сваіх палітычных мэтаў. На практыцы менавіта наяўнасць палітычных рашэнняў і ёсць спосаб кіраваць краінай або муніципалітэтам. Значную частку штодзённых рашэнняў і распрацоўкі палітыкі партыі ажыццяўляюць выбраныя прадстаўнікі партыі ва ўладзе — у мясцовай або нацыянальнай адміністрацыі, дзе разглядаецца шмат пытанняў і дзе трэба ўвасабляць ініцыятывы.
Ва ўладзе для працы над палітыкай даступна больш рэсурсаў, чым у партыйнай арганізацыі або ў парламенцкай фракцыі партыі. Вы маеце доступ да адміністрацыі і яе рэсурсаў для правядзення даследаванняў. Сюды ўваходзяць сакратарыяты са служачымі, якія могуць збіраць даныя і прызначаць даследаванні, каб дапамагчы вам сфармуляваць прапановы рашэнняў, што будуць накіроўваць развіццё краіны або муніципалітэта.

ФАКТЫ

Чаму важны стратэгічны план дзеянняў

Стратэгічны парадак дня павінен стаць адпраўной кропкай для таго, каб на наступным этапе скласці больш падрабязны і практычны план дзеянняў. Добрая палітыка і планы нічога не вартыя, калі іх нельга ператварыць у праграмы і дзеянні, якія дазваляюць дасягнуць найважнейшых мэтаў улады. Стратэгічныя планы патрабуюць адпаведных і канкрэтных мэтаў, выразнага размеркавання адказнасці і бюджэтных рэсурсаў. Кожнае адміністрацыйнае падраздзяленне павінна мець выразны мандат і ведаць сваю ролю ў дасягненні прыярытэтных мэтаў у сваёй сферы. Хоць метадаў стратэгічнага планавання шмат, усе яны ў рэшце рэшт мусяць **адказаць на пяць простых пытанняў:**

1. **Канчатковыя вынікі:** Якіх вынікаў або эфектаў мы хочам дасягнуць?
2. **Непасрэдныя вынікі:** Што трэба стварыць і як найлепш гэта зрабіць, каб дасягнуць жаданых канчатковых вынікаў?
3. **План дзейнасці / бізнес-план:** Што менавіта трэба зрабіць, хто гэта зробіць і да якога часу?
4. **Рэсурсы:** Якія ўкладанні — фінансавыя, чалавечыя і іншыя рэсурсы — патрэбныя, каб выканаць план дзейнасці / бізнес-план?
5. **Індыкатары:** Якімі паказчыкамі або індыкатарамі мы будзем карыстацца, каб сачыць за прагрэсам і ацэньваць дасягненне нашых канчатковых і непасрэдных вынікаў, дзейнасці і ўкладанняў?

Стратэгічны план дапаможа вам засяродзіцца на ключавых мэтах і задачах. Гэта інструмент, каб распрацоўваць бюджэты, размяркоўваць рэсурсы і забяспечваць, каб праблемы з выкананнем выяўляліся, разглядаліся і пераадольваліся. Ён дапаможа вам эфектыўна кіраваць адміністрацыяй.



↑ Палітычнае кіраванне праз палітычныя мэты

↓ Увасабленне палітычных мэтаў дзяржаўнай адміністрацыяй

Добры стратэгічны план і выразнае палітычнае лідарства пачынаюцца з вяршыні — з дакладнага бачання і місіі працы, якія маюць трывалае месца ў палітычным ландшафце і ўлічваюць развіццё грамадства, прыярытэтныя патрэбы грамадзян, а таксама і вашы пазіцыі, і пазіцыі вашых палітычных апанентаў. Ён дапаможа вам кіраваць адміністрацыяй, бо праясняе, як вам трэба расстаўляць прыярытэты і размяркоўваць рэсурсы, а таксама як сачыць за выкананнем гэтых прыярытэтаў. Ён таксама робіць больш зразумелым, як адміністрацыя павінна расстаўляць прыярытэты, каб арганізаваць і весці сваю дзейнасць дзеля дасягнення агульных палітычных мэтаў, якія ставіце вы ва ўладзе.

Кіраванне адміністрацыяй.

Эфектыўнае дзяржаўнае кіраванне спрыяе дэмакратыі і добраму кіраванню і ўмацоўвае іх. Вельмі важна, каб вы як дэмакратычна выбраныя лідары маглі абараняць правы выбаршчыкаў і мабілізоўваць рэсурсы — праз падаткі і з іншых крыніц, — каб забяспечваць грамадства неабходнымі паслугамі. Эфектыўная і даступная адміністрацыя, часткі якой дапаўняюць адна адну і добра скаардынаваныя, умацуе легітымнасць палітычнай сістэмы і давер грамадства да вас.

Таму адна з вашых ключавых роляў на кіроўнай пасадзе — актыўна кіраваць адміністрацыяй, каб гэтага дасягнуць. Адміністрацыя вядзе руцінную працу і, такім чынам, фактычна выконвае прынятыя палітычныя рашэнні. У Швецыі адміністрацыя працуе больш незалежна і таму складаецца пераважна з непалітычных служачых, а таксама з невялікіх палітычных апаратаў, якія дапамагаюць выбраным прадстаўнікам у іх штодзённай працы. Але ў многіх іншых краінах іншыя часткі дзяржаўнай службы таксама могуць складацца з палітычных прызначэнцаў. Незалежна ад таго, ці прызначаныя служачыя па палітычным прынцыпе ці не, іх задача — прафесійна рыхтаваць і выконваць прынятыя вамі рашэнні, кіруючыся найлепшымі інтарэсамі грамадзян.

Кіраванне па мэтах

Каб стварыць умовы для эфектыўнасці і даверу паміж кіроўнымі палітыкамі і адміністрацыяй, лепш выкарыстоўваць мадэль, у якой маніторынг вынікаў будуецца на мэтах. У шведскіх муніцыпалітэтах імкнуцца перайсці ад кіравання з дапамогай падрабязных правілаў і інструкцый да кіравання праз фармуляванне мэтаў і пастаноўку задач. Па ініцыятыве кіруючай большасці выбарны орган зацвярджае пэўныя мэты, а іх выкананне — справа адміністрацыі. Потым камітэты павінны паведаміць муніцыпальнай радзе, як і ў якой ступені мэты дасягнутыя. Каб гэта працавала, мэты, пастаўленыя на палітычным узроўні, павінны быць выразнымі, а фінансавыя рамкі — дакладна вызначанымі. Таксама трэба старанна прапрацаваць мадэлі, патрэбныя для ацэнкі дасягнення мэтаў.

Палітычнае кіраванне адміністрацыяй праз падрабязныя інструкцыі пра тое, як арганізоўваць і весці яе дзейнасць, займае больш часу, менш эфектыўнае і становіцца глебай для недаверу, калі служачыя адчуваюць, што іх экспертызу не ўспрымаюць сур'ёзна. Пры кіраванні па мэтах палітыкі вызначаюць агульныя мэты і размяркоўваюць ролі для кожнага кірунку дзейнасці, пакідаючы адміністрацыі значную свабоду ў выбары спосабу выканання. Мэты павінны быць практычнымі, дакладна сфармуляванымі і рэалістычнымі і ставіцца на кожны фінансавы год, а таксама на ўвесь тэрмін паўнамоцтваў. Ключавыя элементы кіравання па мэтах:

- **Дэлегаванне:** дэлегаванне эфектыўнае, калі працэс выразны: палітыкі прымаюць агульныя рашэнні і задаюць кірунак праз мэты, а адміністрацыя адказвае за выкананне рашэнняў, маючы пэўную свабоду.
- **Фінансавыя рамкі:** палітычнае кіраўніцтва вызначае адміністрацыі бюджэт, якога служачыя павінны трымацца. Ён павінен быць рэалістычным і цесна звязаным з мэтамі і задачамі, пра якія вырашылі палітыкі.
- **Ацэнка:** ключавое значэнне мае рэгулярны кантроль выканання. Палітычнае кіраўніцтва павінна сачыць, каб рашэнні выконваліся так, як было запланавана. Для гэтага патрэбная значная празрыстасць у працы адміністрацыі і цесны пастаянны дыялог са служачымі.

Калі адказнасць выразна размеркаваная і ў аснове ляжыць давер, паміж палітыкамі і чыноўнікамі (служачымі) няма канкурэнцыі. Як муніцыпальным палітыкам, вам не трэба спаборнічаць са служачымі ў тым, хто больш ведае, і г. д. У іх заўсёды будуць больш глыбокія веды, чым у вас. Затое вы павінны добра ведаць патрэбы і волю выбаршчыкаў і добра разумець, як ідзе выкананне рашэнняў і як працуе бюракратычная сістэма. У рэшце рэшт менавіта вам выбаршчыкі даверылі прадстаўляць іх. Іншымі словамі, палітыкі і служачыя маюць розныя ролі і функцыі — але вы залежыце адно ад аднаго.

Размеркаванне адказнасці паміж выбранымі прадстаўнікамі і служачымі

У прынцыпе мяжа паміж муніцыпальнымі палітыкамі і муніцыпальнымі служачымі простая: палітыкі прымаюць рашэнні і фармуюць палітыку; служачыя рыхтуюць і выконваюць рашэнні і палітыку. Размеркаванне адказнасці можа здавацца ясным, але часам могуць узнікаць пытанні, ці сапраўды рашэнне прынялі палітыкі, ці яго прыняў служачы. Як палітыкі вы можаце часам адчуваць, што ўмовы для кіравання або прыняцця рашэнняў неідэальныя, бо пытанні не былі падрыхтаваныя або вывучаныя так, як вам хацелася б. Аднак найбольшыя праблемы ўзнікаюць, калі вы адчуваеце, што адміністрацыя і служачыя нелаяльныя і не выконваюць вашых рашэнняў. Гэта сур'ёзная сітуацыя, і яе трэба імкнуцца пазбягаць. Таму вам трэба выбудаваць з адміністрацыяй і яе служачымі адносіны, заснаваныя на даверы і ўзаемнай упэўненасці. Служачыя могуць не належаць да вашай партыі і нават галасаваць за вашых палітычных апане-

нтаў, але гэта не павінна разбураць давер паміж вамі. Наадварот, ваш давер павінен грунтавацца на тым, што служачыя — эксперты і прафесіяналы, якія прытрымліваюцца этычных стандартаў дзяржаўнай службы, г. зн. у сваёй ролі здольныя адкласці ўбок асабістыя палітычныя погляды і імкнуцца зрабіць сваю працу як мага лепш.

Яшчэ адна складанасць у тым, што ў муніцыпальнай палітыцы выбаршчыкі не заўсёды бачаць розніцу паміж палітыкамі і служачымі. Многія ўспрымаюць і тых, і другіх як прадстаўнікоў муніцыпалітэта, яго кіраўніцтва і службаў. Гэтая блытаніна можа стаць праблемай, калі гаворка ідзе пра падсправаздачнасць. Грамадзянам цяжка прыцягнуць служачых да адказнасці на ўсеагульных выбарах. Адзін са спосабаў развеяць гэтую блытаніну — выразна і актыўна інфармаваць грамадства. Другі — палітыкі ніколі не павінны хавацца за адміністрацыю. Калі ваша палітыка не дала добрых вынікаў і стала непапулярнай сярод выбаршчыкаў, ніколі не вінаваціце служачых. Як палітык, які адказвае за справу, вы павінны браць адказнасць за свае рашэнні на сябе. У доўгатэрміновай перспектыве гэта акупляецца. Перадусім гэта стварае стабільнасць у адносінах паміж палітыкай і адміністрацыяй, а выбаршчыкі цэняць палітыкаў, якія бяруць на сябе адказнасць за сваё кіраўніцтва, а не хаваюцца за спіны іншых.

З другога боку, вы заўсёды можаце папрасіць служачых даць вам належныя матэрыялы і інфармацыю, патрэбную для прыняцця рашэнняў. Але трэба таксама быць пільнымі: ці не спрабуюць яны актыўна падвесці вас да рашэнняў, у якіх вы насамрэч сумняваецеся. Не менш важна, каб вы як палітыкі ніколі не забывалі, што прадстаўляеце перш за ўсё выбаршчыкаў, а не сістэму. Калі большасць выбаршчыкаў незадаволеная тым, як працуе адміністрацыя, ваша адказнасць як палітыкаў — паспрабаваць змяніць сістэму. Не абараняйце бюракратыю перад выбаршчыкамі. Менавіта яны фінансуюць адміністрацыю са сваіх падаткаў. Таму яны маюць права патрабаваць адміністрацыю, якая працуе ў іх інтарэсах і забяспечвае добрае абслугоўванне, зразумелыя правілы, эфектыўнае выкарыстанне рэсурсаў і ветлівы прыём. Таму як палітыкі вы павінны з разуменнем ставіцца да таго, што грамадзяне лічаць сістэму занадта складанай, занадта бюракратычнай або такой, што не працуе ў іх інтарэсах. Менавіта тады вы адказваеце за тое, каб яе змяніць.

Як справіцца з канфліктам роляў у адносінах з адміністрацыяй

Ад вас як выбранага прадстаўніка чакаюць, што вы возьмеце на сябе адказнасць за кіраванне муніцыпальнай адміністрацыяй і за рашэнні па муніцыпальным бюджэце — з усімі ведамі, якіх гэта патрабуе. Часам вы можаце адчуваць сябе цалкам у залежнасці ад муніцыпальных служачых або, наадварот, лічыць, што падзел роляў паміж палітыкамі і служачымі ніколі не быў для вас праблемай. У апошнім выпадку амаль напэўна можна сказаць, што праблема ў вас насамрэч ёсць. Як не трапіць пад кантроль адміністрацыі? У модулі шведскіх сацыял-дэмакратаў «Быць мясцовым палітыкам» Андэрс Юхансан, былы муніцыпальны саветнік шведскага муніцыпалітэта Сігтуна, падкрэслівае наступнае:

1. Заўсёды памятайце, што вы прадстаўляеце выбаршчыкаў і таму маеце важную дэмакратычную задачу — быць іх голасам.
2. Заўсёды стаўце людзей вышэй за сістэму. Бюракратыя існуе, каб дапамагаць выбраным прадстаўнікам аказваць паслугі грамадзянам, — а не наадварот.
3. Без патрэбы не размаўляйце са служачымі загадным тонам, але калі гэта сапраўды неабходна, вельмі ясна дайце зразумець, хто прымае рашэнні.
4. Засяроджвайцеся на магчымасцях, а не на перашкодах. Адзінай праўды не бывае ніколі. Задавайце ўдакладняльныя пытанні і шукайце новыя падыходы да выклікаў і задач. Патрабуйце дадатковых альтэрнатыў да рашэнняў, прапанаваных у падрыхтоўчых матэрыялах.
5. Будуйце даверлівыя адносіны з кіраўнікамі вышэйшага звяна, каб забяспечыць уплыў і вынікі вашай палітыкі. Імкніцеся, каб ваша ўзаемадзеянне з адміністрацыяй грунтавалася на даверы. Праяўляйце павагу да яе кіраўніцтва і супрацоўнікаў.

Просты адказ на пытанне, як працуе падзел адказнасці, такі: палітыкі адказваюць за «ШТО» (што рабіць), а служачыя — за «ЯК» (як гэта рабіць). Гэта можа здавацца цалкам відавочным, але пра гэта нельга нагадваць занадта часта.

Ці робім мы, палітыкі, тое, пра што дамовіліся? Ці робіце вы ў адміністрацыі тое, што павінны рабіць? У прынцыпе, вам трэба зверацца адно з адным штодня — фармальна і нефармальна. Можа ўзнікнуць палітычнае пытанне, якое набывае ўсё большую вагу, напрыклад, калі ў мясцовых школах не хапае месцаў з-за павышанай нараджальнасці ў апошнія гады. Гэта тыповая сітуацыя, калі вы як палітык захочаце як мага хутчэй атрымаць падрых-

тоўчыя матэрыялы для рашэння і, магчыма, у вас з'явіцца спакуса ўзяць справу ў свае рукі. Аднак важна не дзейнічаць праз галаву арганізацыі адміністрацыі. Вы рызыкавалі б страціць доступ да экспертызы і падарваць давер унутры арганізацыі. Яшчэ адна класічная пастка, у якую лёгка трапіць, — калі вы не ўпэўненыя, ці падрыхтуе найвышэйшы па рангу служачы патрэбныя вам матэрыялы. Тады можа ўзнікнуць спакуса звярнуцца непасрэдна да кагосьці ніжэй у іерархіі арганізацыі. Гэта таксама кепская ідэя, бо так узнікаюць канфлікты і разбураюцца структуры. У такім выпадку варта падумаць, ці не трэба замяніць гэтага служачага.

Муніцыпальныя фінансы — ключавы складнік вашай палітычнай ролі і дзейнасці муніцыпалітэта. Тут, магчыма, найбольшая рызыка — апынуцца ў палоне ў адміністрацыі, бо ў муніцыпальных фінансах звычайна няма адзінага рашэння. Як выбраны прадстаўнік вы павінны набыць дастаткова ведаў, каб задаваць шмат складаных удакладняльных пытанняў. Кожны палітычны лідар павінен браць на сябе канчатковую адказнасць за муніцыпальныя фінансы. Калі ў вас ёсць веды і ўпэўненасць, каб весці з служачымі грунтоўны дыялог і прапаноўваць новыя і іншыя погляды, часта ўдаецца знайсці альтэрнатывы так званаму «адзінаму рашэнню».

Акрамя таго, ваша пасада — гэта не толькі давер выбаршчыкаў. Гэта таксама давер тых, з кім вы працуеце. Вельмі важна мець доступ да служачых, на якіх можна разлічваць. Часам для гэтага патрэбная смеласць, бо далікатныя пытанні часта даводзіцца абмяркоўваць з тымі, хто мае ў гэтай справе экспертныя веды. Як муніцыпальны саветнік вы адзіная асоба, якая прымае рашэнні. Вам трэба адчуваць дастатковы давер унутры арганізацыі, каб мець магчымасць свабодна вывучаць і правяраць прапановы так, каб яны не ператвараліся ў навіны ў СМІ ці за межамі ратушы. Бываюць і перыяды, калі асабліва важна ўсё выразна растлумачыць. Калі вы выйгралі выбары, вырашальныя першыя паўгода. У гэты перыяд важна выкласці адміністрацыі свае мэты і тым самым тое, чаго вы ад яе чакаеце.

Кантакты з адміністрацыяй і яе супрацоўнікамі

Для палітыкаў натуральна падтрымліваць сувязь з кіраўніком адміністрацыі і абмяркоўваць з ім пытанні. Кіраўнік адміністрацыі адказвае за адміністрацыю і за размеркаванне задач паўсядзённай работы ў адпаведнасці з вашымі палітычнымі дырэктывамі, мэтамі і арыенцірамі. Таму па дакументы і інфармацыю пра дзейнасць муніцыпалітэта звычайна варта звяртацца праз кіраўніка адміністрацыі. А ўжо ён ці яна размяркоўвае працу па падрыхтоўцы запытанай вамі інфармацыі. Хоць мясцовыя палітыкі нясуць агульную адказнасць як працадаўцы, у тым ліку за ўмовы працы, яны ніколі не павінны браць на сябе ролю кіраўніка-менеджара. Важна захоўваць выразную мяжу паміж палітыкамі і служачымі.

Аднак гэта не значыць, што вы не можаце мець непасрэдных кантактаў з супрацоўнікамі адміністрацыі або з тымі, хто працуе ў падпарадкаваных ёй арганізацыях. Наадварот, важна трымаць цесную сувязь з дзейнасцю ў сферы вашай адказнасці і з людзьмі, якія там працуюць. Палітыкам неабходна мець шырокае і добра абгрунтаванае ўяўленне пра тое, як гэтая дзейнасць працуе штодня. Недастаткова атрымліваць інфармацыю толькі праз кіраўніка адміністрацыі і бліжэйшую да вас частку адміністрацыі. Гэта несла б сур'ёзную рызыку, што інфармацыя, якую вы атрымліваеце, адфільтраваная, а ваша агульная карціна дзейнасці можа быць скажонай.

Дыялог з супрацоўнікамі і прадстаўнікамі прафсаюзаў дасць шырэйшую аснову для больш абгрунтаваных рашэнняў. Асабліва важна падтрымліваць кантакт з муніцыпальнымі работнікамі, якія непасрэдна кантактуюць з жыхарамі, — напрыклад, са школьнымі настаўнікамі і супрацоўнікамі сферы догляду пажылых людзей. Яны першымі заўважаюць наступствы палітычнага рашэння ў сваёй штодзённай працы, і менавіта яны лепш за ўсіх ведаюць патрэбы і погляды жыхароў. Вашы кантакты з гэтымі работнікамі — таксама важны знак таго, што вы цэніце іх працу і ідэі, досвед і адданасць справе. Яны даюць вам магчымасць паказаць, што вы хочаце грунтаваць свае рашэнні на ўсебаковых даных, а не спадзявацца толькі на інфармацыю ад кіраўніцтва адміністрацыі. Аднак такія кантакты патрабуюць планавання, і важны зыходны пункт тут такі: не варта наведваць гэтыя ўстановы толькі ў год выбараў — гэта павінна быць натуральнай часткай вашага раскладу кожны год. Чаму б не папрацаваць разам з персаналам адзін-два поўныя працоўныя дні? Гэта можа даць вам добрае ўяўленне пра гэтую дзейнасць і яе разуменне.

Сачыце, каб бюракратыя працавала добра

Публічны сектар існуе для грамадзян. Яны маюць права патрабаваць добрага абслугоўвання, простых і зразумелых правілаў, эфектыўнага выкарыстання рэсурсаў, а таксама ветлівага і зычлівага стаўлення. Муніцыпальная дзейнасць фінансуецца з іх падаткаў. Таму ваша задача як палітыка — быць на баку грамадзян і змагацца з лішняй бюракратыяй, марнатраўствам і карупцыяй. Муніцыпальная арганізацыя павінна быць эфектыўнай і ашчаднай.

Як ужо згадвалася, важная ўмова для гэтага — добра наладжаная сістэма кіравання і планавання. Эфектыўная арганізацыя кіруецца сваёй місіяй, а не правіламі. Гэта адміністрацыя, арыентаваная на вынік, якая фармулюе свае задачы найлепшым чынам і якой не замінаюць лішнія правілы і дырэктывы. Неэфектыўная арганізацыя не слухае людзей, дзеля служэння якім яна створаная, і схільная да дробнай апекі над сваімі супрацоўнікамі. Вам жа варта імкнуцца да арганізацыі, якая прыслухоўваецца да крытыкі і прапаноў і выкарыстоўвае досвед, ідэі і адданасць сваіх супрацоўнікаў. Да арганізацыі, якая шукае найлепшыя рашэнні і дае тым, хто ў ёй працуе, свабоду іх знаходзіць. Павінны быць магчымасці ўплываць, і важна імкнуцца пазбаўляцца ад бюракратыі і складанасцяў у кантактах з грамадзянамі. Вось некалькі фактараў, якія могуць мець тут значэнне:

- **Простая мова** — у кантактах з грамадзянамі трэба карыстацца простай мовай. Формы, лісты і паведамленні павінны быць складзеныя так, каб іх было лёгка зразумець.
- **Лёгкі кантакт** — да патрэбнага чалавека павінна быць лёгка дабрацца. Гадзіны працы, вэбсайт, гадзіны прыёму званкоў, электронная пошта, прыёмная, камутатар і прыём скаргаў — усё павінна добра працаваць.
- **Хуткі адказ** — незалежна ад таго, якім чынам грамадзянін ці грамадзянка звярнуліся, яны павінны хутка атрымаць адказ.
- **Зычлівы прыём** — паводзіны асобных супрацоўнікаў вырашальна ўплываюць на тое, як грамадзяне ўспрымаюць дзейнасць. Кожны мае права на ветлівае і карэктнае стаўленне.

> «Кожны змарнаваны падатковы грош — гэта крадзеж у народа».
>
> — ГУСТАЎ МЁЛЕР, МІНІСТР АХОВЫ ЗДАРОЎЯ І САЦЫЯЛЬНЫХ СПРАЎ АД ШВЕДСКІХ САЦЫЯЛ-ДЭМАКРАТАЎ, 1939–1951.

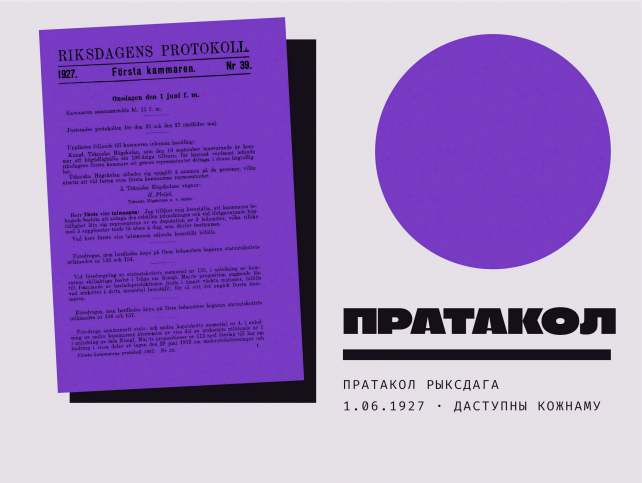
Падсправаздачнасць і празрыстасць.

Падсправаздачнасць — адзін з асноўных слупоў дэмакратыі і добрага кіравання: яна прымушае палітыкаў, якія кіруюць, і публічную адміністрацыю засяроджвацца на выніках, вызначаць ясныя мэты, распрацоўваць эфектыўныя стратэгіі і звітавацца пра вынікі. Падсправаздачнасць азначае, што асобы і арганізацыі як мага больш аб'ектыўна нясуць адказнасць за сваю працу і дзеянні. Яна мае тры вымярэнні.

- **Палітычная падсправаздачнасць** азначае, што існуюць празрыстыя і рэгулярныя спосабы караць або заахвочваць тых, хто займае пасады ў публічным сектары, праз сістэму стрымак і процівагаў паміж выканаўчай, заканадаўчай і судовай галінамі ўлады.
- **Фінансавая падсправаздачнасць** азначае, што тыя, хто распараджаецца рэсурсамі, займае публічную ці іншую выбарную пасаду, павінны звітавацца пра запланаванае і фактычнае выкарыстанне гэтых рэсурсаў.
- **Адміністрацыйная падсправаздачнасць** азначае, што для кіравання дзейнасцю адміністрацыі створаныя сістэмы ўнутранага кантролю, у тым ліку ўсталяваная практыка, кодэксы паводзін і аўдыт адміністрацыі.

Карупцыя і канфлікты інтарэсаў

«Улада разбэшчвае», — кажа вядомая цытата. У гэтым шмат праўды. Займаць уладную пасаду — значыць мець значную ўладу ў многіх працэсах прыняцця рашэнняў. Вы маеце ўладу вырашаць пытанні, што закранаюць людзей, фінансавыя рэсурсы, супрацоўнікаў і адміністрацыю. Для дэмакратыі, даверу людзей і развіцця грамадства было б катастрофай, калі б гэтая ўлада стала самамэтай або калі б вы выкарыстоўвалі сваё ўладнае становішча дзеля ўласнай выгады ці выгады сваёй сям'і. Ваша роля прызначаная зусім не для гэтага. Вы прадстаўляеце грамадзян, а не сябе, і заўсёды павінны працаваць дзеля іх інтарэсаў. Разам з уладай прыходзіць адказнасць.



ПРАТАКОЛ ПАСЯДЖЭННЯ ПЕРШАЙ ПАЛАТЫ РЫКСДАГА ШВЕЦЫІ, 1 ЧЭРВЕНЯ 1927 ГОДА: ПАРЛАМЕНЦКІЯ ПРАТАКОЛЫ Ў ШВЕЦЫІ ПУБЛІЧНЫЯ

Аднак у многіх частках свету палітыкі злоўжываюць уладай менавіта так. Яны пераводзяць грошы падаткаплацельшчыкаў на свае банкаўскія рахункі або выдаткоўваюць іх на ўласныя патрэбы. Яны прызначаюць на ўплывовыя пасады сваякоў ці сяброў і дбаюць, каб тыя мелі больш хуткі і якасны доступ да публічных паслуг, чым іншыя грамадзяне. Яны бяруць хабары за тое, што і так уваходзіць у іх абавязкі, або пры размеркаванні кантрактаў. Як бы там ні было, злоўжы-

ванне ўладай і карупцыя — гэта аплявуха ўсім тым, каго выбраныя палітыкі прадстаўляюць. Любы такі ўчынак падрывае легітымнасць дэмакратыі. Грамадзяне перастаюць верыць у дэмакратыю, калі іх палітычныя прадстаўнікі не дзейнічаюць у іх агульных інтарэсах.

Прычын карупцыі шмат. Ад прабелаў у заканадаўстве да канфліктаў інтарэсаў у тых, хто непасрэдна ўдзельнічае ў прыняцці рашэнняў, ад недастатковага фінансавання публічнай адміністрацыі да слабых сістэм аўдыту і нагляду. Карупцыя квітнее там, дзе СМІ не маюць свабоды выкрываць злоўжыванні ўладай, дзе арганізацыі грамадзянскай супольнасці не могуць прыцягнуць уладу да адказнасці за яе дзеянні і дзе палітычная апазіцыя занадта слабая. Калі карупцыя пусціла глыбокія карані, дробныя рэформы наўрад ці нешта зменяць. Досвед паказвае, што працаваць трэба на некалькіх франтах, каб:

- стварыць моцную палітычную волю да распрацоўкі і рэалізацыі ўстойлівых і эфектыўных антыкарупцыйных праграм
- выявіць тыя віды публічнай дзейнасці і сітуацыі, дзе рызыка карупцыі найвышэйшая, а потым перагледзець нарматыўную базу і адміністрацыйныя працэдуры.
- стварыць і забяспечыць дзеянне адпаведных практычных механізмаў падсправаздачнасці і вучыцца на іншых найлепшых практыках і прыкладах.

Аднак не менш важна засяродзіцца на прафілактычных мерах і на змене каштоўнасцяў — напрыклад, ствараць культуру прафесіяналізму і актыўна навучаць гэтаму тых, хто працуе ў адміністрацыі. Важны аспект гэтай працы — забяспечваць годныя заробкі і дбаць, каб існавалі стрымлівальныя пакаранні, з-за якіх карупцыя ператвараецца ў справу з высокай рызыкай і мізэрнай выгадай. Гэтак жа важна, каб празрыстасць пранізвала працэсы прыняцця рашэнняў улады і публічную адміністрацыю — так, каб грамадзяне і іншыя ключавыя зацікаўленыя бакі добра бачылі, што адбываецца.

Празрыстасць і адкрытыя працэсы

Празрыстасць важная для таго, каб стрымліваць злоўжыванне ўладай і карупцыю, павышаць эфектыўнасць адміністрацыі і забяспечваць грамадзянам магчымасць удзельнічаць у дэмакратычным працэсе і прыцягваць адміністрацыю да адказнасці. Простае правіла: рабіць як мага больш інфармацыі і як мага больш працэсаў адкрытымі для грамадскасці. Гэта ключавы аспект дэмакратычнага кіравання і сучаснай публічнай адміністрацыі. Аднак палітычнае кіраўніцтва, як і дзейнасць адміністрацыі, вельмі часта сутыкаецца з мноствам супярэчлівых патрабаванняў і канфліктаў інтарэсаў. Адзін з базавых прыкладаў — калі патрэбу ў празрыстасці даводзіцца ўзважваць супраць патрэбы ў хуткасці і эфектыўнасці. Без празрыстасці грамадзяне не бачаць, як прымаюцца рашэнні, і ім цяжка сачыць за працэсам. Таму можа ўзнікнуць спакуса выступаць за поўную адкрытасць усіх этапаў палітычнага працэсу і публічнай дзейнасці. Аднак калі б на кожнае асобнае рашэнне ў штодзённай працы патрабавалася згода грамадзян, палітыка і публічная дзейнасць страцілі б тэмп і давалі б слабыя вынікі. Ёсць таксама сітуацыі ў ажыццяўленні публічнай улады, звязаныя з сакрэтнасцю або з патрэбай у канфідэнцыйных унутраных абмеркаваннях ці перамовах. Як мы ўжо згадвалі, ваша роля як выбранага палітыка — прадстаўляць грамадзян. Яны даверылі вам дзейнічаць ад іх імя, а гэта значыць, што вам не трэба раіцца з імі на кожным кроку. З другога боку, вы заўсёды павінны быць здольныя абгрунтаваць прынятыя вамі рашэнні.

Ёсць розніца паміж тым, каб раскрываць усё пра кожнае асобнае рашэнне, і кантэкстнай празрыстасцю, якая дае доступ да тых месцаў, дзе рашэнні прымаюцца. Апошняя звычайна не ўплывае на эфектыўнасць ці на здольнасць дасягаць вынікаў. Яна дае грамадзянам магчымасць сачыць за палітычным працэсам і разумець палітычныя прыярытэты і прынятыя рашэнні. Дзякуючы гэтаму ўдзел у дэмакратыі можа павялічыцца, а грамадзяне атрымліваюць добрыя магчымасці ўплываць і прыцягваць сваіх палітыкаў да адказнасці. Таму ёсць важкія прычыны, каб усе пасяджэнні прадстаўнічых органаў, дэбаты, інтэрпеляцыі, гадзіны пытанняў і да т. п. былі адкрытымі для грамадскасці. Тое ж датычыцца і таго, як вы як выбраны лідар ва ўладзе дбаеце, каб парадкі дня і рашэнні былі адкрытымі для грамадскасці, нават калі пасяджэнні ўлады або ўнутраная падрыхтоўка пытанняў такімі не з'яўляюцца.

Бескарыслівасць
Адкрытасць
Добрасумленнасць
Аб'ектыўнасць
Падсправаздачнасць
Сумленнасць
Лідарства

ФАКТЫ

Прынцыпы, што ўмацоўваюць добрасумленнасць у кіраванні

Падсправаздачнасць і празрыстасць — неад'емныя часткі добрага кіравання. Гэтыя паняцці дапаўняе добрасумленнасць, якая з'яўляецца асновай здаровай прафесійнай этыкі. Яна раўназначная непадкупнасці і сумленнасці. Добрасумленнасць патрабуе, каб асобы, што займаюць публічныя пасады, не бралі на сябе фінансавых ці іншых абавязкаў перад трэцімі асобамі або арганізацыямі, якія маглі б уплываць на іх пры выкананні службовых абавязкаў. Каб утрымліваць сваіх публічных служачых на такім узроўні, у 1994 годзе Вялікабрытанія ўвяла кодэкс паводзін з сямі прынцыпаў публічнага жыцця:

- **Бескарыслівасць** — асобы, што займаюць публічныя пасады, павінны прымаць рашэнні выключна ў публічных інтарэсах. Яны не павінны рабіць гэта дзеля фінансавай ці іншай матэрыяльнай выгады для сябе, сваёй сям'і або сваіх сяброў.
- **Добрасумленнасць** — асобы, што займаюць публічныя пасады, не павінны ставіць сябе ў фінансавую ці іншую залежнасць ад старонніх асоб або арганізацый, якія маглі б уплываць на іх пры выкананні службовых абавязкаў.
- **Аб'ектыўнасць** — выконваючы публічныя справы, у тым ліку прызначаючы на публічныя пасады, размяркоўваючы кантракты або рэкамендуючы людзей для ўзнагарод і льгот, асобы, што займаюць публічныя пасады, павінны рабіць выбар паводле заслуг.
- **Падсправаздачнасць** — асобы, што займаюць публічныя пасады, падсправаздачныя грамадскасці за свае рашэнні і дзеянні і павінны падпарадкоўвацца любой праверцы, адпаведнай іх пасадзе.
- **Адкрытасць** — асобы, што займаюць публічныя пасады, павінны быць як мага больш адкрытымі ва ўсіх сваіх рашэннях і дзеяннях. Яны павінны тлумачыць прычыны сваіх рашэнняў і абмяжоўваць інфармацыю толькі тады, калі гэтага відавочна патрабуюць шырэйшыя публічныя інтарэсы.
- **Сумленнасць** — асобы, што займаюць публічныя пасады, абавязаныя дэкларваць любыя прыватныя інтарэсы, звязаныя з іх публічнымі абавязкамі, і прымаць меры, каб вырашаць любыя канфлікты, што ўзнікаюць, так, каб абараніць публічныя інтарэсы.
- **Лідарства** — асобы, што займаюць публічныя пасады, павінны падтрымліваць гэтыя прынцыпы і спрыяць ім уласным кіраўніцтвам і прыкладам.

Шведскі прынцып публічнага доступу

Прынцып публічнага доступу да афіцыйных дакументаў існуе ў Швецыі з 1766 года і замацаваны ў канстытуцыі Швецыі. Ён азначае, што грамадскасць і СМІ маюць права бачыць, што адбываецца ў дзейнасці цэнтральных і мясцовых органаў улады. Гэта праяўляецца па-рознаму:

- Кожны можа чытаць дакументы, падрыхтаваныя дзяржаўнымі органамі.
- Служачыя і іншыя асобы, якія працуюць у цэнтральных органах улады і ў муніцыпалітэтах, маюць права расказваць старонім тое, што ім вядома.
- Служачыя і іншыя асобы, якія працуюць у цэнтральных органах улады і ў муніцыпалітэтах, як правіла, маюць права перадаваць інфармацыю СМІ для публікацыі або самастойна рабіць такую інфармацыю публічнай.
- Грамадскасць і сродкі масавай інфармацыі маюць права прысутнічаць на судовых працэсах.
- Грамадскасць і сродкі масавай інфармацыі могуць прысутнічаць на пасяджэннях Рыксдага, муніцыпальнай рады, рэгіянальнай рады і іншых падобных органаў, якія прымаюць рашэнні.

У прынцыпе, кожны мае права чытаць дакументы, якія захоўваюцца ў адміністрацыі / дзяржаўных органах. Аднак гэтае права абмежаванае двума спосабамі. Па-першае, грамадскасць мае права чытаць толькі публічныя дакументы. Не ўсе дакументы дзяржаўных органаў лічацца публічнымі. Напрыклад, унутраны праект рашэння, ліста ці падобнага дакумента па нейкай справе не з'яўляецца публічным дакументам, пакуль ён не выходзіць за межы адміністрацыі / дзяржаўнага органа. Па-другое, частка інфармацыі ў публічных дакументах з'яўляецца канфідэнцыйнай, гэта значыць сакрэтнай. Гэта азначае, што права грамадскасці чытаць такія дакументы абмежаванае. Гэта таксама азначае, што дзяржаўным органам забаронена раскрываць тыя часткі гэтых дакументаў, дзе ёсць такая інфармацыя. Гаворка можа ісці, напрыклад, пра дакументы з інфармацыяй, якая ўплывае на нацыянальную бяспеку або адносіны краіны з іншай дзяржавай, ці пра абарону асабістых або фінансавых абставін асобнага грамадзяніна.

Актыўны дыялог з грамадзянамі

Як мы бачылі ў папярэднім раздзеле, важна, каб грамадзяне атрымлівалі ясную інфармацыю пра рашэнні муніцыпалітэта і пра яго адміністрацыю. Аднак адказнасць муніцыпалітэта не абмяжоўваецца толькі інфармаваннем грамадзян. Ён адказвае і за тое, каб уцягваць іх у актыўны дыялог. Трэба слухаць, што выбаршчыкі думаюць пра тое, што працуе добра, а што трэба палепшыць, і што іх непакоіць наконт будучыні. Гэта значыць, што вам, палітыкам, не варта зачыняцца ў залах пасяджэнняў — трэба планаваць і вылучаць час на сустрэчы з людзьмі і арганізацыямі ў межах вашых абавязкаў. Як падчас вонкавай працы вашай партыі, так і з вашай уласнай ініцыятывы. Аднак таксама важна, каб у муніцыпальнай адміністрацыі былі прадуманыя метады, каб сістэмна выкарыстоўваць погляды грамадзян. Магчымасць удзельнічаць у развіцці сваёй мясцовай супольнасці і ўплываць на яго — ключ да ўмацавання даверу да дэмакратыі і да пошуку рашэнняў складаных праблем у дзейнасці муніцыпалітэта. У гэтым кантэксце можа быць карысны структураваны муніцыпальны дыялог з грамадзянамі.

Перш за ўсё, вельмі важна ўсвядоміць, што дыялог — гэта не тое самае, што інфармаванне. Дыялог азначае зыходзіць з таго, што іншыя маюць сказаць нешта важнае, што трэба ведаць і ўлічваць. Да таго ж мы павінны быць гатовыя змяніць курс. Гэта значыць арганізоўваць дыялогі з грамадзянамі вакол пытанняў, на якія можна паўплываць. Пытанне і мэтавая група павінны быць дакладна вызначаныя, як і тое, наколькі на пытанне можна паўплываць. Дыялог трэба весці сістэмна, а яго вынікі — выкарыстоўваць.

Каб яшчэ больш праясніць паняцце, можна апісаць, чым дыялог з грамадзянамі не з'яўляецца. Гэта не дыялог, калі рашэнне ўжо прынятае, а сустрэча муніцыпалітэта з грамадзянамі хутчэй зводзіцца да інфармавання пра гэтае рашэнне. Акрамя таго, кожны асобны палітык часта вядзе шмат размоў на розных пляцоўках і ў розных месцах. Гэтыя размовы важныя, каб гаварыць пра палітыку і падтрымліваць дэмакратычную размову. Аднак гэта не дыялог з грамадзянамі, які больш звязаны з непасрэдным ажыццяўленнем муніцыпалітэтам публічнай улады ў розных сферах дзейнасці. Дыялог з карыстальнікамі сацыяльных паслуг муніцыпалітэта (карыстальнікамі сацыяльнай апекі, вучнямі, бацькамі, кліентамі, пацыентамі і г. д.) — таксама не дыялог з грамадзянамі, бо ён скіраваны толькі на групу, якая карыстаецца пэўнай паслугай, і звычайна адказвае толькі на пытанне, як паслугі ўспрымаюцца або як іх трэба развіваць. Аднак такія дыялогі з карыстальнікамі важныя як частка ролі муніцыпалітэта як пастаўшчыка паслуг.

Фармальны дыялог з грамадзянамі мае шырэйшы ўплыў і накіраваны на тое, каб даведацца пра погляды розных груп на пэўнае пытанне; ён ахоплівае і пытанні «чаму?» і «што?». Гэта не тое, чым муніцыпальныя служачыя займаюцца самі, бо правільная працэдура патрабуе, каб выбраныя прадстаўнікі былі ўцягнутыя ў працэс і кіравалі ім.

У большасці выпадкаў муніцыпалітэт пачынае дыялог з грамадзянамі, калі яму патрэбныя веды грамадзян у нейкай сферы, або каб умацаваць давер. Тое ж самае, калі развіццё грамадства прыводзіць да складаных сітуацый, для вырашэння якіх патрэбны ўдзел многіх, — напрыклад, пры праблемах з бяспекай, сацыяльных хваляваннях, групавых канфліктах, закрыцці школ і г. д. Зыходзячы з мэтавых груп і шырокага ўдзелу, можа спатрэбіцца некалькі метадаў, каб ахапіць тых людзей, якіх муніцыпалітэт хоча ахапіць. Гістарычна ў Швецыі ўсё больш муніцыпалітэтаў выбіралі прапаноўваць для ўдзелу як асабістыя сустрэчы, так і лічбавыя каналы, хоць гэта адрозніваецца ў залежнасці ад таго, наколькі глыбокі ўзровень удзелу мяркуецца. Лічбавыя каналы выкарыстоўваюцца пераважна для распаўсюду інфармацыі і для кансультацый. На этапе дыялогу ўжываюцца і лічбавыя, і аналагавыя метады, а на этапах супрацоўніцтва і сумеснага прыняцця рашэнняў — пераважна метады, заснаваныя на асабістых сустрэчах.

ФАКТЫ

Кіраванне ў крызісных сітуацыях

Як палітычнаму лідару вам часта давядзецца спраўляцца з крызісамі. Гэта могуць быць крызісы, што пагражаюць бяспецы грамадзян або супрацоўнікаў. Ад вас як ад асобы, якая нясе канчатковую адказнасць за дзейнасць муніцыпалітэта, многія будуць чакаць, што вы возьмеце сітуацыю пад кантроль, захаваеце халодную галаву, будзеце на месцы і дзейсна працаваць, а таксама выразна кіраваць іншымі ў тым, што трэба зрабіць. Хоць можа здавацца, што вы адны, вы можаце атрымаць шмат дапамогі ад іншых і дзякуючы добра прадуманым спосабам працы. З самага пачатку крызісу важна падтрымліваць цесны дыялог з астатнім палітычным кіраўніцтвам муніцыпалітэта і з адміністрацыяй у цэлым, а таксама са сваёй партыйнай фракцыяй і партыйнай арганізацыяй. Важна, каб яны былі ў курсе падзей і маглі прапанаваць і аказаць падтрымку ў тым, як пераадольваць крызіс.

Варта таксама стварыць спецыяльную групу кіравання крызісам з невялікай колькасці людзей на ключавых пасадах у муніцыпальнай арганізацыі, якіх гэты крызіс закранае найбольш. Група павінна мець выразны падзел адказнасці і загадзя вызначаны парадак працы, а таксама парадак інфарма-

вання іншых ключавых удзельнікаў і грамадзян. Гэтая група — часовае ўтварэнне, і яна распускаецца, як толькі крызіс скончыцца. Сярод іншага яна адказвае за ацэнку сітуацыі і высвятленне таго, што адбылося, аналіз магчымых сцэнароў далейшага развіцця, складанне плана дзеянняў з тым, што трэба зрабіць, а таксама каардынацыю і рух унутранай і вонкавай інфармацыі. З самага пачатку група павінна весці журнал, у якім фіксуецца, якія рашэнні прымаюцца і кім. У залежнасці ад памеру муніцыпалітэта і характару крызісу аператыўнае кіраўніцтва групы, як правіла, варта аддзяляць ад вас і вашай пасады. У такім выпадку група дакладае пра аператыўныя дзеянні палітычнаму кіраўніцтву муніцыпалітэта, якое прымае рашэнні па агульных стратэгічных пытаннях і выразна камунікуе з грамадзянамі.

Каб быць гатовымі да крызісаў, трэба загадзя вырашыць і задакументаваць, хто што робіць. Павінен існаваць шырока вядомы план дзеянняў на выпадак крызісу, каб можна было хутка перайсці ў рэжым павышанай гатоўнасці. План павінен вызначаць людзей, якія павінны дзейнічаць, і іх ролі. Якой бы ні была сітуацыя, ёсць простае правіла: чым лепш вы падрыхтаваныя, тым лягчэй будзе справіцца з крызісам.

Палітычны крызіс: як з ім спраўляцца

Выбухае крызіс, налятаюць журналісты, і на наступны дзень вы ці ваша партыя — на першых палосах. Палітычны крызіс даверу можа датычыць асабіста вас, калегі па партыі, вашай партыйнай арганізацыі або адміністрацыі, за якую вы адказваеце. У такой сітуацыі многія часта пачынаюць ігнараваць ці прымяншаць значэнне першых сігналаў, што нешта адбываецца. Магчыма, вы занадта занятыя іншымі справамі, занадта блізка стаіце, каб ясна бачыць, што адбываецца, або проста недаацэньваеце сур'ёзнасць сітуацыі. Тым не менш важна своечасова заняцца праблемай. Калі пытанне раптам успыхвае, нярэдка аказваецца, што яно доўга тлела, а ім ніхто не займаўся. Таму шмат што можна выйграць, хутка ўзяўшы сітуацыю пад кантроль. Ёсць некалькі залатых правілаў, як спраўляцца з палітычнымі крызісамі:

- **Будзьце гатовыя.** У вашай штодзённай працы трэба заўсёды памятаць пра кіраванне крызісамі і крызісную камунікацыю.
- **Разумейце логіку СМІ** і іх ролю. Пераканайцеся, што ў вас ёсць добрыя і надзейныя кантакты сярод журналістаў.
- **Дзейнічайце, як толькі з'явяцца першыя прыкметы крызісу.** Не сядзіце і не чакайце, пакуль усё супакоіцца; зыходзьце з найгоршага сцэнару. Збярыце крызісную каманду і прызначце прэс-сакратара.
- **Падрабязна інфармуйце сваю партыю і сваіх прыхільнікаў** пра ўсе факты. Унутраная камунікацыя такая ж важная, як і вонкавая.
- **Маўчанне рэдка бывае золатам** у такіх сітуацыях. Растлумачце сітуацыю цалкам за адзін раз, а не па кавалачку. Прызнавайце настроі грамадства.
- **Будзьце сумленнымі і адкрытымі.** Уся праўда рана ці позна выйдзе на святло — праз унутраныя ўцечкі, заўзятых журналістаў або следчую камісію.
- **Ніколі не вінаваціце СМІ.** Не ўжывайце такіх слоў, як «паляванне на ведзьмаў» ці «змова».
- **Патрабуйце абвяржэння**, калі абвінавачанні беспадстаўныя, і адначасова актыўна імкніцеся як мага хутчэй вывесці пытанне з цэнтра публічнай увагі.

Як пашыраць уцягнутасць і развіваць дэмакратыю

Уцягнутасць і ўдзел грамадзян заўсёды фундаментальна важныя для дэмакратычнага кіравання і дэмакратычнага грамадства. Стварацца для грамадзян магчымасці асабіста ўдзельнічаць у жыцці свайго грамадства і публічнай дзейнасці або ўплываць на іх — вельмі важна, каб здабыць падтрымку для вашай палітыкі і вашай працы. Палітыкам натуральна бачыць у партыйнай палітыцы відавочны шлях да ўдзелу і ўплыву. Але мы ведаем, што толькі меншасць людзей лічыць натуральным для гэтага ўступіць у палітычную партыю. Таму важна абмяркоўваць альтэрнатыўныя спосабы, якімі грамадзяне могуць удзельнічаць у дзейнасці муніцыпалітэта ў розных сферах і ўплываць на яе як карыстальнікі паслуг і як грамадзяне. Сярод іх могуць быць:

- Бацькоўскія рады ў дашкольных установах і агульнаадукацыйных школах, дзе вучацца дзеці і падлеткі.
- Вучнёўскія рады ў старэйшых класах сярэдняй школы.
- Сямейныя рады ў сферы догляду пажылых людзей.
- Самакіраванне або ўдзел карыстальнікаў у сферах дагляду дзяцей, школьнай адукацыі і догляду пажылых людзей.
- Кааператывы і аб'яднанні, якія вядуць муніцыпальную дзейнасць.
- Кансультацыі з карыстальнікамі і з грамадзянамі, каб збіраць ідэі і меркаванні.

Шмат магчымасцяў для такіх альтэрнатыў ёсць у кіраванні муніцыпалітэтам і яго адміністрацыяй, дзе дзейнасць вядзецца зусім блізка да жыхароў і іх паўсядзён-

нага жыцця.

Ваша роля ў абароне дэмакратыі ўключае павагу да правоў асобы і падтрымку актыўнага ўдзелу людзей. Кожны чалавек унікальны, і кожны чалавек і яго голас павінны мець значэнне і быць пачутымі. Чым больш людзей удзельнічае, тым больш дэмакратыі і тым лепшай будзе дзейнасць для большай колькасці людзей. Дэмакратыя прадугледжвае такі погляд на чалавека, які не дазваляе адным людзям расчалавечваць іншых і не пазбаўляе нікога здольнасці і жадання ўдзельнічаць у грамадстве, прасякнутым правамі і абавязкамі. Таму роля выбраных прадстаўнікоў уключае і вялікую адказнасць за публічную размову, рыторыку і тон публічнай размовы. Мы не павінны спрыяць расчалавечванню і палярызацыі, якія атручваюць дэбаты. У сваёй палітычнай працы і ў працы вашай партыі вы павінны берагчы апазіцыю і ставіцца да апазіцыйных партый так, як хацелі б, каб ставіліся да вас, калі б вы былі на іх месцы. З запалам удзельнічайце ў жорсткіх дэбатах па сутнасці, але пазбягайце залішне рэзкіх слоў, абвінавачванняў і не паліце за сабой усе масты. Той, хто сёння ва ўладзе, заўтра можа апынуцца ў апазіцыі; парламенцкая і дэмакратычная праца плённая толькі тады, калі ўсе партыі могуць супрацоўнічаць у пошуку рашэнняў вялікіх і малых грамадскіх праблем. Абарона дэмакратыі і муніцыпалітэта, кіраваць якім вы дапамагаеце, — гэта адказнасць, агульная для ўсіх партый.

Праца ў апазіцыі.

Калі людзі ўключаюцца ў палітыку, то пераважна таму, што хочуць удзельнічаць у змене грамадства да лепшага. Таму іх нязменная мэта — перамагаць на выбарах, каб быць ва ўладзе і ажыццяўляць палітыку сваёй партыі. Праца ў апазіцыі можа быць не такой цікавай, але яна ўсё ж важная. Эфектыўная апазіцыя адыгрывае ключавую ролю ў дэмакратычнай сістэме кіравання і ў развіцці муніцыпалітэта. Роля апазіцыі — крытычна правяраць тых, хто ва ўладзе, а таксама фармуляваць і прапаноўваць грамадзянам палітычныя альтэрнатывы.

І ўсё ж апынуцца ў апазіцыі можа здавацца паразай. Таму тое, як вы і вашыя калегі па партыі ўспрымаеце паразу на выбарах, мае вялікае значэнне. Нельга проста здацца і пасіўна чакаць наступнай выбарчай кампаніі. Гэта азначала б вялікую рызыку зноў прайграць на наступных выбарах. Наадварот, вельмі важна з першага дня актыўна працаваць як апазіцыя. Выбары выйграюць у дзень галасавання, але падмурак для перамогі закладваецца паміж выбарамі. Таму будзьце актыўнымі, працягвайце прадстаўляць сваю палітыку і актыўна вядзіце кампанію на працягу ўсяго перыяду. Гэта робіць вас бачнымі і значнымі для выбаршчыкаў і падтрымлівае матывацыю ў вас і ў сяброў вашай партыі.

Стратэгіі працы ў апазіцыі

Роля апазіцыі не заўсёды простая. Узнікае дылема: ці варта ўвесь час супрацьстаяць усяму, ці ўносіць уласныя канструктыўныя прапановы. Можна сядзець склаўшы рукі і назіраць, як кіруе большасць, а можна ўключыцца і змякчыць наступствы магчымай шкоды.

Якую стратэгію выбраць для працы ў апазіцыі, не заўсёды відавочна: гэта залежыць ад таго, хто складае большасць і як яна працуе. Аднак асноўнае рашэнне, якое вам трэба прыняць, — які з падыходаў вы будзеце выкарыстоўваць:

- **Бліжэйшы і больш кааператыўны падыход да кіруючай большасці** — з мэтай схіляць яе на свой бок і ўплываць на яе рашэнні, каб гэтыя рашэнні як мага больш адпавядалі вашым уласным ідэям і каштоўнасцям; або
- **Больш палярызаваная і канфліктная стратэгія апазіцыі** — з большым акцэнтам на крытыцы кіруючай большасці, на прадстаўленні ўласных прапаноў і, такім чынам, на падкрэсліванні палітычных адрозненняў і поўнай адказнасці большасці за яе палітыку.

Якую ролю выбраць, залежыць ад кароткатэрміновых і доўгатэрміновых мэтаў, якія вы перад сабой паставілі, і ад вашых мясцовых умоў:

- Як ваша партыя прайграла на апошніх выбарах? Ці разлічваеце вы вярнуць уладу на наступных выбарах?
- Ці з'яўляецца ваша партыя адной з дамінуючых партый? Наколькі вялікая ваша падтрымка?
- Як працуе кіруючая большасць? Наколькі яна вялікая і наколькі згуртаваная?
- Ці цікавяць кіруючую большасць погляды апазіцыі? Наколькі прыязна яна ставіцца да вас у кантактах?
- Ваш муніцыпалітэт вялікі ці малы? Якія ўмовы і формы працы ў палітыцы і кіраванні? Ці ёсць патрэба ў супрацоўніцтве і ці ёсць традыцыя супрацоўніцтва?

Ёсць шэраг фактараў, якія могуць вызначыць, якая апазіцыйная роля будзе найбольш паспяховай. На тое, як вы працуеце, уплываюць суадносіны сіл унутры кіруючай большасці і яе стаўленне, а таксама розныя палітычныя пытанні і падзеі цягам тэрміну паўнамоцтваў. Найперш гэтыя фактары вызначаць, наколькі глыбокія вашы палітычныя разыходжанні з партыяй ці партыямі большасці. Калі палітычная палярызацыя занадта моцная, можа быць цяжка ўзяць на сябе

больш добрасуседскую апазіцыйную ролю. Найбольш распаўсюджаная роля, хутчэй за ўсё, спалучае абодва асноўныя тыпы працы ў апазіцыі. У рэшце рэшт, гаворка ідзе пра тое, як найлепш дасягнуць вашых палітычных мэтаў і чаго хочуць сябры вашай партыі.

Аднак поспех апазіцыйнай партыі звязаны не толькі з палітычным парадкам дня і палітычным ландшафтам. На яго ўплывае і культура і стаўленне, якія, на думку выбаршчыкаў, пануюць у партыях і сярод іх прадстаўнікоў. У ролі апазіцыйнага палітыка лёгка трапіць у «пастку сварак» і не выглядаць канструктыўна і адказна. Тым палітыкам, якія прысутнічаюць, даступныя і працуюць зацікаўлена і канструктыўна над надзённымі пытаннямі, што ўплываюць на штодзённае жыццё людзей, прасцей. Таму заўсёды павінна быць шчырая палітычная воля зрабіць найлепшае для муніцыпалітэта.

Палітычныя сваркі, пыха і безадказнасць звычайна не прыносяць поспеху на выбарах. Мясцовы погляд, здаровы сэнс і міжасобасныя адносіны часта становяцца добрай асновай для супрацоўніцтва з іншымі партыямі. Аднак гэта не павінна азначаць, што вы ў чымсьці істотным адступаеце ад сваіх каштоўнасцяў і палітыкі, якую вы як сацыял-дэмакраты прадстаўляеце. Калі выбаршчыкі вам даверыліся, яны таксама павінны пазнаваць сябе ў пазіцыях, якія вы займаеце. Таму неабходна грунтоўна абмеркаваць, якое стаўленне і які кірунак абраць у ролі апазіцыйнай партыі.

Ператварыце недахопы ў перавагі

Праца ў апазіцыі па вызначэнні азначае, што вы знаходзіцеся ў горшым становішчы, калі гаворка ідзе пра ўплыў вашай палітыкі. У кіруючай большасці для гэтага значна больш магчымасцяў. Выбаршчыкі даверылі ёй мандат на кіраванне, і таму ў яе распараджэнні муніцыпальны бюджэт і адміністрацыя, каб рэалізоўваць сваю палітыку. Але адначасова гэта азначае, што яна больш на віду. Грамадзяне чакаюць, што кіруючая большасць выканае свае палітычныя абяцанні і будзе вырашаць крызісы і праблемы, з якімі муніцыпалітэт час ад часу сутыкаецца. Гэтак жа і медыя значна больш цікавяцца тымі, хто ва ўладзе: увесь час уважліва сочаць за імі і патрабуюць ад іх адказу за тое, што яны робяць ці чаго не робяць.

Апазіцыя можа займацца сваімі справамі спакойна, маючы менш палітычнага ўплыву і менш увагі з боку медыя і грамадзян. Працаваць у такіх не надта спрыяльных умовах можа быць няўдзячнай справай, але іх можна ператварыць у магчымасць. Як прадстаўнікі апазіцыі вы маеце лепшыя ўмовы, каб будаваць больш блізкія міжасобасныя адносіны на нізавым узроўні — з выбаршчыкамі і грамадзянамі. Вам не трэба марнаваць увесь час на прыняцце рашэнняў і адміністраванне, таму вы можаце больш засяродзіцца на поглядзе знізу. Вы можаце слухаць выбаршчыкаў, развіваць адносіны і заўважаць незадаволенасць рознымі пытаннямі, якая нарастае і за якую можна патрабаваць адказу ад кіруючай большасці. Паколькі вы не ва ўладзе і, адпаведна, не прадстаўляеце істэблішмент, вам будзе прасцей, чым кіруючым палітыкам, весці глыбокія размовы з людзьмі і чуць іх думкі, меркаванні і расчараванні. У вас ёсць магчымасць стварыць публічны вобраз «свайго чалавека». Іншымі словамі, паказаць, што вы, як і грамадзяне, незадаволеныя тым, як развіваюцца справы, і дасягненнямі і палітыкай кіруючай большасці. Што вы на іх баку ў іх барацьбе супраць кіруючай большасці. Гэта значыць, што вы можаце заняць пазіцыю слабейшага боку і пры гэтым дазволіць таму, што грамадзяне думаюць пра большасць і яе палітыку, уплываць на распрацоўку вашай палітыкі і стратэгій. У гэтым працэсе ў вас таксама будзе магчымасць паказаць выбаршчыкам, хто вы, наладзіць асабістыя сувязі і стварыць доўгатэрміновы давер, які пойдзе на карысць партыі на некалькіх наступных выбарах.

Апазіцыя ў муніцыпалітэтах са слабым прадстаўніцтвам

У некаторых муніцыпалітэтах ваша прысутнасць у муніцыпальнай радзе можа быць вельмі малой, і ў розных муніцыпальных камітэтах у вас можа быць толькі адно месца з правам голасу. У такіх выпадках асабліва складана праводзіць змястоўную апазіцыйную палітыку. Вам давядзецца самастойна рабіць шмат працы, адсочваючы грамадскую думку і адначасова актыўна прасоўваючы сацыял-дэмакратычную палітыку на будучыню.

Таму рэкамендуецца супрацоўнічаць з сацыял-дэмакратамі з іншых муніцыпалітэтаў, якія таксама знаходзяцца ў апазіцыі. Не трэба вынаходзіць ровар у кожным муніцыпалітэце. Выкарыстоўвайце добрыя ідэі і прыклады, якія можна ўзяць у вашых партыйных калег з іх працы ў апазіцыі, дзяліцеся ўласным досведам і працуйце разам па-за межамі муніцыпалітэтаў — напрыклад, ствараючы сетку муніцыпальных апазіцыйных партый у вашай рэгіянальнай партыйнай акрузе. Кожны голас важны, і няма такога муніцыпалітэта, дзе сітуацыя безнадзейная.

Ваш поспех на выбарах залежыць ад моцнай і разумнай апазіцыйнай палітыкі, і ён будзе мець значэнне не толькі для вас, але і для партыі на рэгіянальным і нацыянальным узроўні.

Працуйце праактыўна і стратэгічна

Ваша роля ў апазіцыі ўключае актыўную апазіцыйную працу і пастаянны ціск на кіруючую большасць, каб яна не расслаблялася. Незадаволенасць большасцю трэба накіроўваць у вашу камунікацыю з грамадзянамі. Прапановы большасці трэба ўвесь час уважліва разглядаць у прадстаўнічым органе, у медыя і на сустрэчах з грамадзянамі. Вам трэба старанна вывучаць і ставіць пад сумнеў палітыку большасці. Але адначасова важна падкрэсліваць лініі падзелу паміж вамі і імі. Трэба праактыўна працаваць над тым, каб фармаваць грамадскую думку на карысць вашай уласнай палітыкі. Трэба прадстаўляць бачанне вашай партыі і вашы палітычныя рашэнні праблем грамадства. Недастаткова проста фармаваць грамадскую думку супраць чагосьці — людзі таксама павінны бачыць рашэнне і шлях наперад.

Калі вы хочаце паспяхова перахапіць ініцыятыву і ўплываць на палітычны парадак дня, важна праактыўна працаваць з камунікацыяй з выбаршчыкамі і распрацоўкай палітыкі. Тут вы і ваша партыйная арганізацыя маеце важную ролю: выходзіць да людзей, камунікаваць, слухаць і ўцягваць сяброў партыі і грамадзян у абмеркаванне палітыкі. А таксама ствараць арганізацыйныя ўмовы для эфектыўнай распрацоўкі палітыкі, якая можа выкарыстоўваць гэтыя дыялогі, а таксама веды і ўменні ўнутры партыі і ў грамадстве ў цэлым. Вам таксама трэба забяспечваць згуртаванасць і не ўвязвацца ва ўнутраныя канфлікты — незалежна ад таго, ці гэта канфлікты ўнутры партыі, ці з іншымі апазіцыйнымі партыямі, з якімі вы спрабуеце стварыць саюз.

Каб працаваць праактыўна, вам трэба сфармуляваць выразную і эфектыўную стратэгію для вашай палітычнай працы і камунікацыі з грамадзянамі. Гаворка ідзе пра тое, на чым вам трэба засяродзіцца, каб выкарыстаць наяўныя магчымасці з улікам рэсурсаў, якія ёсць у вашым распараджэнні, а потым спланаваць працу так, каб вы маглі перахапіць ініцыятыву, заставацца актуальнымі і паступова заваяваць давер выбаршчыкаў. Потым гэтую стратэгію трэба дапоўніць больш падрабязным апісаннем таго, як вы будзеце весці працу цягам тэрміну паўнамоцтваў. Што трэба зрабіць, калі і каму?

Стратэгія павінна атрымаць падтрымку праз рашэнні і ўдзел у фракцыі і ў мясцовай арганізацыі, і яе трэба зафіксаваць пісьмова. Стратэгія не будзе трывалай, калі яна не выкладзена пісьмова ў прынятым дакументе. Недастаткова проста трымаць ідэю ў галаве. Стратэгію таксама павінны далей развіваць тыя, хто будзе з ёй працаваць. Трэба праводзіць сумесныя абмеркаванні, рабіць аналіз і вызначаць прыярытэты. Калі вы хочаце, каб усе, хто павінен працаваць у апазіцыі, захавалі цікавасць і зацікаўленасць, ім трэба таксама даць магчымасць удзельнічаць у распрацоўцы агульнай стратэгіі. Распрацоўка добра прадуманай стратэгіі можа здавацца нудным і доўгім заняткам, але калі стратэгія ўжо ёсць, яна значна палегчыць вашу штодзённую палітычную працу. Агульная стратэгія служыць кіруючым прынцыпам у вашай працы — вы ведаеце, што рабіць і навошта. У вас будзе агульны аналіз, усведамленне і паслядоўнасць ва ўсім, што вы робіце. Гэта павялічыць вашы шанцы перахапіць ініцыятыву, быць згуртаванымі і эфектыўнымі, а таксама ўмацуе вашы шанцы ўспрымацца як надзейная і кампетэнтная палітычная партыя.

Дык чаго вы хочаце дасягнуць? Як трэба весці вашу працу ў апазіцыі? Што вы хацелі б зрабіць цягам тэрміну паўнамоцтваў? Як найлепш выкарыстаць вашы рэсурсы, каб дасягнуць мэтаў? З самага пачатку вы павінны ўяўляць, якіх вынікаў хочаце дасягнуць на наступных выбарах, і адпаведна арганізаваць сваю працу. Пачаць трэба з аналізу палітычнай сітуацыі і ўмоў у муніцыпалітэце. Як выглядае палітычны ландшафт? Якія пазіцыі ў палітычных партый і дзе праходзяць галоўныя лініі канфлікту? Што стаіць на першым месцы ў парадку дня? Якія змены ў грамадстве ўплываюць і будуць уплываць на парадак дня цягам тэрміну паўнамоцтваў? І не ў апошнюю чаргу — што кажа грамадская думка? Як выбаршчыкі ўспрымаюць вашу партыю і іншыя партыі?

Зыходзячы з вашых праграмных дакументаў, мэтаў і агульнай ролі ў апазіцыі, якую вы хочаце ўзяць на сябе, стратэгію потым трэба будзе дапоўніць галоўнай лініяй канфлікту і тым, якія будуць вашы асноўныя палітычныя пытанні цягам тэрміну паўнамоцтваў, а таксама вашы галоўныя мэтавыя групы і пасланні. Але як распрацаваць стратэгію? Для пачатку трэба адказаць на шэраг пунктаў і пытанняў. Напрыклад, прайдзіцеся па пытаннях ніжэй і зрабіце адказы на іх часткай асновы для вашай будучай стратэгіі.

Якая мэта?

Мэта добра прадуманай апазіцыйнай стратэгіі ў рэшце рэшт — дабіцца рэалізацыі вашай палітыкі і перамагчы на выбарах, каб вы маглі ажыццявіць як мага большую частку сваёй палітыкі.

Якія задачы?

Чаго вы найперш хочаце дасягнуць у палітыцы цягам тэрміну паўнамоцтваў і на наступных выбарах? Памятайце, што вашы задачы павінны быць рэалістычнымі і мець тэрмін, але таксама павінны быць выклікам. Яны павінны патрабаваць нечага большага. Задача павінна апісваць будучы якасны стан і адначасова быць вымернай колькасна.

Якія ў вас праграмныя дакументы?

Якая ваша праграма ў параўнанні з праграмай кіруючай большасці?

- Ваша муніцыпальная праграма дзеянняў і выбарчая праграма — з якімі пытаннямі вы ішлі на выбары? Якія пытанні асабліва важна працягваць прасоўваць і даносіць да выбаршчыкаў?
- Праграма большасці — над якімі канкрэтнымі пытаннямі яна працуе? Што яна робіць са сваімі перадвыбарнымі абяцаннямі і іншымі пытаннямі, якія ўзніклі і якія вы крытыкуеце?

Якая цяперашняя сітуацыя?

Пачаць трэба з аналізу палітычнай сітуацыі і ўмоў у муніцыпалітэце. Як выглядае палітычны ландшафт? Якія пазіцыі ў палітычных партый і дзе праходзяць галоўныя лініі канфлікту? Што стаіць на першым месцы ў парадку дня? Якія змены ў грамадстве і ў свеце ўплываюць і будуць уплываць на парадак дня цягам тэрміну паўнамоцтваў? І што кажа грамадская думка? Вам варта даведацца, што думаюць і адчуваюць выбаршчыкі, арганізацыі і розныя ўдзельнікі грамадскага жыцця. Як яны ўспрымаюць вас і кіруючую большасць? Падзяліце адказы на праблемы і магчымасці. Будзьце шчырымі! Да ўсёй сабранай інфармацыі трэба падыходзіць без эмоцый.

Хто нашы апаненты?

Вам трэба добра ведаць сваіх апанентаў і іх палітыку. Ваша роля — вывучаць, што яны робяць і якія гэта мае наступствы для грамадзян. Гэта таксама стане асновай, каб супрацьпастаўляць іх палітыку вашай. Вам таксама трэба высветліць, як працуе большасць, наколькі яна згуртаваная, якія ў яе моцныя і слабыя бакі і якой папулярнасцю яна карыстаецца. Ці ёсць пытанні, якія раз'ядноўваюць большасць і на якіх вы маглі б пабудаваць супрацоўніцтва з некаторымі партыямі кіруючай большасці?

Хто нашы саюзнікі і бліжэйшыя аднадумцы?

У грамадстве ёсць шмат арганізацый і людзей, з якімі можна працаваць і ствараць саюзы: прафсаюзы, экалагічныя арганізацыі, арганізацыі спажыўцоў і г. д. Саюзы з арганізацыямі зацікаўленых бакоў могуць дапамагчы вам дасягнуць большай колькасці прыхільнікаў і заваяваць іх. Вы таксама можаце пачаць супрацоўніцтва, каб стварыць кааліцыю з іншымі партыямі. Гл. папярэдні раздзел пра перамовы, супрацоўніцтва і працу ў кааліцыях.

Хто мы?

Вам таксама трэба ўважлівей прыгледзецца да саміх сябе. Якія вашы моцныя і слабыя бакі? Чаму вы ў апазіцыі? Гэтае пытанне трэба грунтоўна прааналізаваць і адказаць на яго, калі вы хочаце сфармуляваць і арганізаваць сваю працу так, каб вярнуць давер выбаршчыкаў. Можа, выбаршчыкаў не прыцягнуў змест вашай палітыкі? Можа, справа ў вашым профілі, ці вы не надта добра арганізавалі і правялі эфектыўную выбарчую кампанію? Што выбаршчыкі думалі пра вас? Што вы адстойваеце і што прапануеце ў палітычным ландшафце?

Якія ў нас мэтавыя групы?

Ці варта вам звяртацца да ўсіх, ці ёсць канкрэтныя мэтавыя групы, да якіх асабліва карысна паспрабаваць дастукацца? Вядома, лепш за ўсё дасягнуць як мага большай колькасці людзей. Але калі вы гаворыце пра ўсё з усімі, то на практыцы вы не гаворыце ні з кім. Вашы рэсурсы абмежаваныя, і таму вам давядзецца вызначаць прыярытэты і засяроджвацца на самых важных групах, дзе ў вас найлепшыя шанцы іх заваяваць. Мэтавыя групы, якім вы аддасце прыярытэт, паўплываюць і на выбар вашай пазіцыі ў палітычным ландшафце, і на пытанні, на якіх варта засяродзіцца, і на тое, як арганізаваць вашу камунікацыю. Не губляйце з-пад увагі выбарчую большасць — тую долю выбаршчыкаў, якая вам патрэбна, самастойна ці разам з партнёрамі па кааліцыі, каб дасягнуць сваіх мэтаў на наступных выбарах. Вы ніколі не пераможаце, калі будзеце засяроджвацца толькі на невялікай і вельмі спецыфічнай групе выбаршчыкаў.

Якімі мы хочам выглядаць?

Зыходзячы з вашага аналізу рэчаіснасці і таго, як людзі ўспрымаюць вашых апанентаў і вас, вы можаце дамовіцца, якімі хочаце выглядаць у вачах выбаршчыкаў. Гэта можа тычыцца выбару палітычных пытанняў, таго, як вы вызначаеце прыярытэты і арганізуецеся, якія метады выбіраеце, а таксама вашага падыходу і стаўлення.

Якія пытанні мы хочам вылучыць у апазіцыі?

Цяпер вы прааналізавалі цяперашнюю сітуацыю, сваіх апанентаў, саюзнікаў і саміх сябе. Вы вызначылі галоўныя мэтавыя групы, з якімі трэба працаваць, і пытанні, найбольш важныя для грамадзян муніцыпалітэта. На гэтай аснове і на падставе вашай базавай праграмы вы выбіраеце пытанні, якім хочаце аддаць прыярытэт у будучай працы ў апазіцыі. Важна, каб яны адпавядалі развіццю палітычнага ландшафту і той палітычнай пазіцыі, якую вы хочаце заняць адносна сваіх апанентаў. У гэтым сэнсе важна мець магчымасць прапанаваць выразную альтэрнатыву. Калі альтэрнатыва, якую вы прапануеце, невыразная і непрывабная, выбаршчыкам будзе цяжка адрозніць вас ад апанентаў. Таму падкрэслівайце адрозненні паміж вашымі прапановамі і прапановамі большасці. Асабліва важна паказаць, што для вас найвышэйшы прыярытэт. Якія прапановы важныя для вашага профілю і пазіцыянавання

і якія адрозніваюць вас ад іншых партый. Таму паведамленням пра іх варта адвесці асабліва прыкметнае месца ў вашай камунікацыі. Лепш засяродзіцца на меншай колькасці больш важных прапаноў, чым на шматлікіх дробных.

Калі на ўсе гэтыя пытанні будуць адказы, яны дадуць аснову для фармулявання і распрацоўкі палітычнай стратэгіі. Павінна быць галоўная стратэгія для ўсёй мясцовай арганізацыі партыі і фракцыі ў прадстаўнічым органе, якая вызначае іх апазіцыйную працу ў муніцыпальнай радзе, і потым яе трэба канкрэтызаваць для розных камітэтаў і сфер, у якіх яны працуюць. (Гл. раздзел 2)

Прыміце план дзеянняў

Недастаткова проста мець задакументаваную палітычную стратэгію. Каб нешта зрабіць, стратэгію трэба ўвасобіць на практыцы — як вы будзеце дзейнічаць, каб на справе дасягнуць сваіх мэтаў. Патрэбны просты план дзеянняў. Ён павінен практычна апісваць, якія мерапрыемствы вам трэба правесці і хто за што адказвае. Ён таксама павінен уключаць графік, бюджэт і вызначаць, як вы будзеце ацэньваць сваю працу. Вось некаторыя аспекты, якія варта ўключыць:

- **Арганізацыя** — якой будзе яе структура і хто за што адказвае?
- **Метад і формы дзейнасці** — як вы будзеце весці працу? Якія метады будзеце выкарыстоўваць?
- **Бюджэт** — колькі будуць каштаваць ініцыятывы і бягучая дзейнасць?
- **Мерапрыемствы** — што трэба зрабіць, як і калі? Хто гэта зробіць і колькі гэта будзе каштаваць?
- **Ацэнка і кантроль выканання** — ці зрабілі вы тое, пра што дамаўляліся? Ці адпавядае план дзеянняў стратэгіі, ці нешта трэба перагледзець і скарэкціраваць?

У апазіцыі вельмі важна знаходзіць разумныя і эканомныя спосабы рыхтаваць дакументы і дасягаць выбаршчыкаў. Рэсурсы трэба ашчаджаць. Напрыклад, ваш праект муніцыпальнага бюджэту не павінен перасягаць бюджэтныя прапановы большасці і муніцыпальнай адміністрацыі па дакладнасці і дэталізацыі. Гэта было б не найлепшым выкарыстаннем часу, які ёсць у вашым распараджэнні. Аднак неабходна прадставіць добра прадуманую прапанову бюджэту па ўсіх кірунках, каб умацаваць давер да вашай партыі, — да таго ж гэта прымушае вас прапрацаваць прапановы і быць рэалістамі. Апазіцыйнай партыі, у якой няма доступу да экспертызы муніцыпальных службаў, можа быць цяжка падлічыць кошт уласных палітычных прапаноў. Таму варта імкнуцца падтрымліваць добрыя кантакты з рознымі муніцыпальнымі служачымі. Вашы магчымасці таксама залежаць ад кампетэнцый і іншых умоў у вашай уласнай фракцыі.

І нарэшце, думайце пра будучыню. Працуйце стратэгічна і мэтанакіравана і выкарыстоўвайце час у апазіцыі, каб падрыхтавацца да будучага кіравання. Знаходжанне ў апазіцыі можа быць доўгім, зацяжным перыядам, таму не спяшайцеся з вынікамі. Працягвайце верыць у сваю справу і не паддавайцеся моцнаму расчараванню. Гэта можа быць асабліва цяжка, калі вы толькі што прайгралі выбары і наперадзе доўгі шлях да наступнай выбарчай кампаніі. З цярплівасцю і настойлівасцю вы ў рэшце рэшт атрымаеце новы шанец. Калі выбаршчыкі пачнуць прагнуць пераменаў, вы павінны быць добра падрыхтаваныя — псіхалагічна, а таксама з пункту гледжання выбарчых праграм і арганізацыі. Выкарыстоўвайце свой час у апазіцыі. Часта гэта добрая магчымасць правесці змены ў вашай уласнай партыі і даць новым людзям прасунуцца ўверх. Растармашыце ўсё і, калі трэба, навядзіце парадак, бо гэта ідэальны час, каб з'явіліся новыя твары, а ранейшыя прадстаўнікі сышлі на заслужаны адпачынак. З другога боку, калі ваша партыя доўгі час была ва ўладзе, вам спатрэбіцца час, каб прызвычаіцца да новай ролі. Наогул, быць ва ўладзе азначае цяжка працаваць і грузнуць у зацяжных і складаных працэсах муніцыпальнага адміністравання. Перыяд у апазіцыі дае вам час аднавіць сілы, паставіць перад сабой больш высокія мэты, пачаць нанава і рыхтаваць наступную перамогу на выбарах.

Пытанні для абмеркавання

- Што значыць быць ва ўладзе? На якіх умовах вас прызначаюць і ў якіх умовах вы працуеце? Як гэта ўладкавана ў нашай краіне ці ў муніцыпалітэце, дзе мы жывём? Ці адрозніваецца гэта чымсьці ад таго, што апісана ў гэтым раздзеле?
- Што такое добрае кіраванне? Якую ролю ў яго дасягненні адыгрываюць палітычныя партыі? Чаму?
- Што азначае эфектыўнае і паспяховае кіраванне? Як па-рознаму яго можна апісаць? Які пункт гледжання, на наш погляд, самы важны?
- Як уладзе найлепш перахапіць ініцыятыву і паспяхова кіраваць? Якія фактары найважнейшыя? Якія інструменты ёсць у нас, каб дасягнуць поспеху?
- Якія адносіны паміж кіруючым палітычным кіраўніцтвам і публічнай адміністрацыяй? Як найлепш выбудоўваць іх на практыцы? Чаму?
- Як найлепш размеркаваць адказнасць паміж выбранымі прадстаўнікамі і служачымі? Што вам як палітыкам важна памятаць у кантактах з адміністрацыяй і яе супрацоўнікамі? Як у нас з гэтым справы?
- Чаму падсправаздачнасць важная ў кіраванні краінай ці муніцыпалітэтам? Як грамадзяне могуць на практыцы патрабаваць адказу ад улады? Якія рызыкі, калі адміністрацыя і яе дзейнасць не ўспрымаюцца як празрыстыя?
- Як ва ўладзе найлепш спрыяць удзелу людзей і развіваць дэмакратыю?
- Які выбар нам трэба зрабіць, калі мы ў апазіцыі? Што нам трэба памятаць, каб як найлепш дабіцца рэалізацыі палітыкі партыі і як мага больш паўплываць на развіццё грамадства? Чаму?
- Як нам ператварыць недахопы — напрыклад, знаходжанне ў апазіцыі — у перавагі? Што важна памятаць, калі мы хочам праактыўна і стратэгічна працаваць у апазіцыі?

Нотатки

Нотатки

Нотатки

БЕЛАРУСКАЕ ВЫДАННЕ

praxis.hramada.eu

АРЫГІНАЛ

palmecenter.se

з дазволу Olof Palme International Center



ПРАКСІС