

EL QUI I EL PERQUÈ DEL VOT

Joel Bradshaw

Número 10



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Àrea de Règim Interior,
Hisenda i Planificació
Servei de Formació Local

Programa de Formació Electes Locals

Material de Lectura

EL QUI I EL PERQUÈ DEL VOT: LA DETERMINACIÓ DE L'ESTRATÈGIA I EL MISSATGE

JOEL BRADSHAW

Les campanyes electorals modernes han assolit un grau molt elevat de complexitat. Com més va, mes normal resulta de gastar-hi desenes o centenars de milers de dòlars, i això tant en el cas de comicis locals de no gaire volada com en convocatòries on hi ha en joc els escons de la cambra legislativa de l'estat. Per norma general, l'increment en les despeses condueix a una intensificació de la comunicació amb els electors (en totes dues direccions) i també permet de fer-hi intervenir més tecnologia, una definició d'objectius més sofisticada, enquestes, cartes personalitzades, anuncis als mitjans de comunicació (televisió per cable inclosa) i el concurs de professionals experts en campanyes. De tota manera, el fet que tot aquest increment en inversió, tecnologia i sofisticació s'arribi a traduir en el triomf de la candidatura depèn de l'encert en la gestió de determinats punts de la campanya: l'estratègia, el missatge, la imatge i els temes de l'actualitat que cal tocar. Així i tot, hi ha un bon nombre de campanyes que no aborden mai la necessitat de determinar-ne ni l'estratègia ni el missatge fonamental... i després ho paguen a les urnes.

Molta de la gent que treballa a les campanyes electorals actuals està mancada d'una clara comprensió del que la campanya pretén. Òbviament, saben que estan intentant guanyar, però no arriben pas mai a cap conclusió sobre com fer-ho, per guanyar. En resum, no en defineixen l'estratègia. En comptes això, la majoria de les campanyes, fins i tot aquelles on es decideixen càrrecs d'importància, s'endeguen a partir d'un grup d'amics del candidat -convocats potser per algú que sí que hi té experiència - que es posen a parlar-ne. D'acord amb les seves experiències personals i amb l'estudi d'altres campanyes, comencen a redactar llistes:

- feines que s'han de fer (aconseguir una seu central de campanya, presentar la candidatura);
- la gent amb qui cal contactar (antics candidats, dirigents del partit);
- coses que cal comprar adhesius, pins i texts per redactar i
- editar (opuscles, programes).

En aquestes reunions inicials, però, no es recullen diners i a més els assistents no solen dedicar gaire estona als aspectes econòmics.

En el millor dels casos, donades aquestes circumstàncies, els col·laboradors de la campanya agafen la llista de coses a fer i es posen a fer-les fins que un esdeveniment extern hi irromp. Aleshores reaccionen, bé tirant endavant les activitats de la llista original, bé fent-ne una de nova que tingui en compte les noves circumstàncies. Inevitablement, la campanya es converteix en un seguit de reaccions no planejades a esdeveniments imprevistos. El resultat final, doncs, acaba dependent de les circumstàncies exteriors: la campanya de l'adversari, la capacitat de reacció i la sort. Ras i curt: Són campanyes caòtiques i amb crisis freqüents. Sovint canvien de missatge i de tàctica, i sempre sembla que vagin curtes de temps i de diners. Hi manca definició i focus. Hi manca estratègia.

Una estratègia de campanya és simplement una definició de com guanyar. Tota estratègia ha de donar resposta a aquestes preguntes: Qui ens donarà el vot i per què. Els principis en què es basa qualsevol estratègia d'un cert gruix són els mateixos, tant si s'opta a un lloc al consell escolar com si hom aspira a la presidència dels Estats Units d'Amèrica. No cal dir que la tècnica a utilitzar per bastir-la variarà segons els recursos disponibles (especialment, pel que fa a la recerca), però cal absolutament disposar d'una estratègia ben fonamentada per veure com trobar i convèncer els votants necessaris per guanyar.

Una estratègia de campanya es basa en quatre nocions molt simples.

Primera: en tota contesa política podem dividir l'electorat en tres grups:

- (1) els qui ens donen suport;
- (2) els qui donen suport al nostre adversari; i
- (3) la immensa majoria de votants, els quals en general ni s'interessen especialment per nosaltres ni per la nostra campanya, ni disposen d'informació sobre les eleccions, i a més no tenen decidit el vot que donaran en un futur llunyà(v. fig.1).

Segona: mitjançant la recerca política es pot determinar a quin grup dels tres pertanyen els votants de tal indret o tal altre.

Tercera: per vèncer en unes eleccions, no és ni possible ni necessari obtenir els vots de tothom a tot arreu. Més aviat, cal fer servir la recerca i la informació per triar racionalment un segment dels votants indecisos que sigui prou nombrós per obtenir la victòria, un cop afegits llurs vots als de l'electorat fidel a la nostra candidatura des del començament (v. fig.2). Feta la tria, aquests dos segments de votants -els nostres i els indecisos que prenem com a objectiu- conformen plegats el grup de «votants propis» (v. fig. 3). Per guanyar cal que aquesta categoria sigui prou nombrosa; així doncs, el focus estratègic de la campanya se centraràtothora en aquests electors.

Quarta, i darrera noció de l'estratègia de campanya: un cop hem determinat la manera de guanyar, podem començar a actuar per crear la victòria que ja hem contemplat en l'estratègia. Havent definit els nostres votants (els qui ens donen suport més els indecisos escollits), hi dirigirem tots els recursos directes de la campanya -diners, temps, esforç i sobretot missatge- i no en dedicarem cap, de recurs, a ningú més ni a res més. (v. fig.4). És a dir, l'assignació de recursos quedarà definida per l'estratègia: aquest és el secret per portar una campanya electoral estratègicament enfocada per controlar i refermar el control sobre el debat públic. Arribats en aquest punt, ja queda definida la primera part de la qüestió clau «qui ens donarà el vot?», i ja sabem que parlem únicament d'aquests votants.

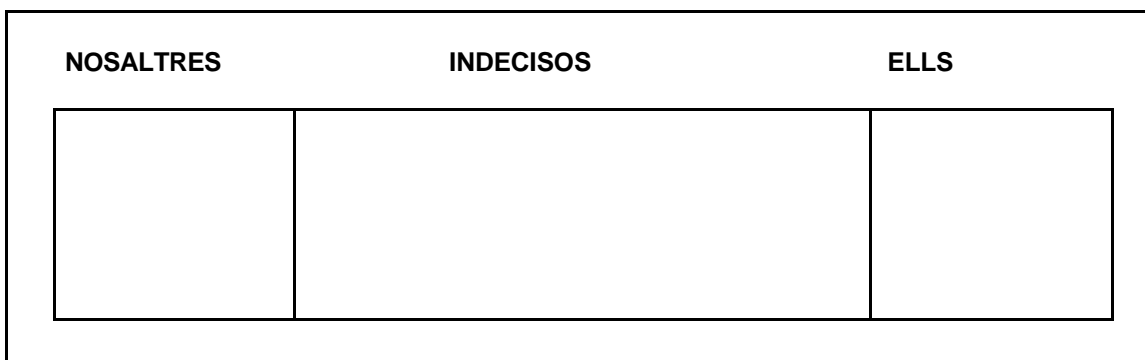


Figura 1. Tres tipus de votants

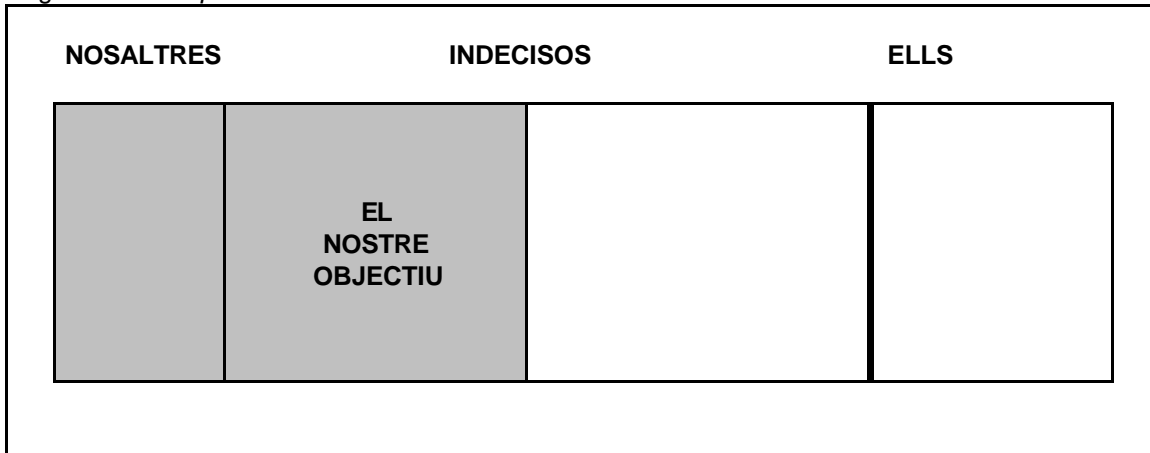


Figura 2. Votants objectius

LA DETERMINACIÓ DE L'ESTRATÈGIA: ON?

Per decidir una estratègia hi ha tres passes a fer:

- (1) comprendre el comportament polític de la circumscripció electoral on tindrà lloc la campanya (és l'on de l'estratègia de campanya);
- (2) comprendre la natura de la política en aquesta zona des del punt de vista dels votants (el qui de l'estratègia);
- (3) comprendre en què consisteix el contrast que els candidats ofereixen davant l'electorat (el perquè de l'estratègia).

El primer pas per decidir una estratègia és comprendre el comportament polític de la circumscripció electoral on ens presentem. La millor manera d'aconseguir-ho és estudiar eleccions passades de rang comparable. Aquesta avaluació permet de determinar amb una relativa precisió la quantitat de vots que es dipositaran a les urnes en aquesta ocasió en què el nostre candidat hi concorre. Definit aquest factor, fixem el nombre de vots necessaris per guanyar. A més, si dividim tota la circumscripció en els seus components (els comtats en el cas dels estats, els districtes en el cas de ciutats, i les ciutats o comtats en el cas de districtes congressuals), podrem valorar també la distribució geogràfica del vot. Això és un factor estratègic de primer ordre ja que, com hem vist, l'assignació de recursos ha de dependre de l'estratègia.

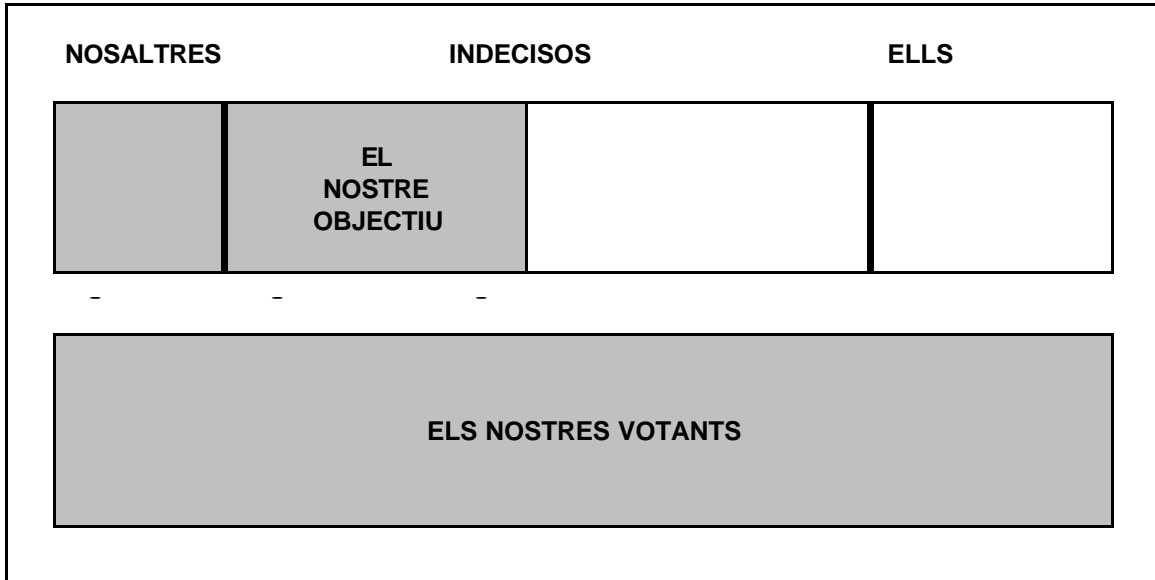


Figura 3. *Els nostres votants: addictes i indecisos identificats*

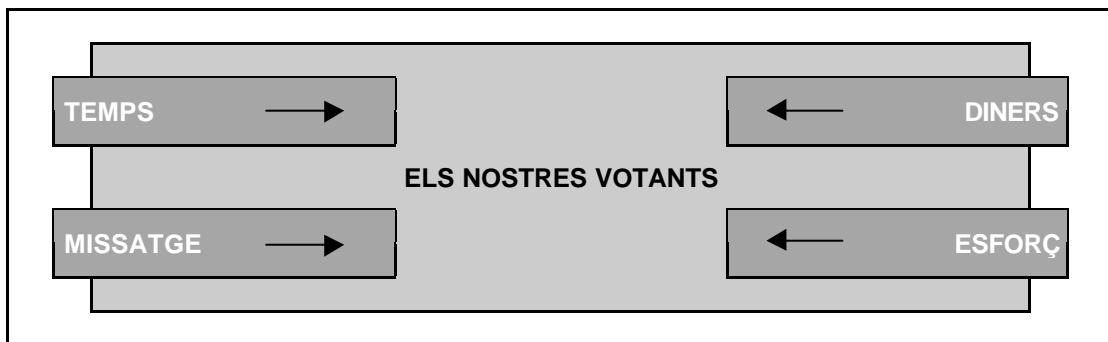


Figura 4. *Estratègia de campanya i votants pretesos*

Per exemple, en unes eleccions d'àmbit estatal a Colorado, la dada fonamental que cal saber és que gairebé el 85% dels vots emesos provenen només de deu dels seixanta-tres comtats que componen l'estat. És obvi, doncs, que el resultat es decidirà en aquests deu comtats. El guanyador serà aquell qui aconseguirà un bon segment de vots en aquests deu comtats; pel que fa als altres, només caldrà que tregui majoria en alguns, de manera que la determinació dels comtats on cal guanyar és la clau de l'estratègia de la campanya. El comportament previst i els marges de victòria o derrota en cadascun dels seixanta-tres comtats, i especialment en els deu més grossos, és una dada que ha d'aparèixer en les previsions electorals. Aquestes previsions, doncs, que expressen els objectius de vot de cada comtat, són el primer pas per bastir una estratègia.

Per determinar la quantitat de vots necessaris per guanyar, primer cal esbrinar el nombre total de vots que s'emetrà el dia de la votació. Per fer-ho, necessitem dues dades: el nombre de votants inscrits i el nombre de votants que històricament van a votar en aquest tipus d'elecció en aquesta circumscripció; totes dues dades expressades per unitat geogràfica. És important de fer servir

informacions històriques d'altres eleccions que siguin màximament comparables a la que ara ens ocupa; per exemple, unes eleccions al mateix nivell electoral en un any també comparable (presidencial o no presidencial). El principi clau per decidir quines altres eleccions cal estudiar de cara a la definició dels objectius electorals és la comparabilitat.

Un cop sabuda la participació prevista i com es distribuirà geogràficament, cal que sapiquem el percentatge que és probable que el nostre candidat pugui aconseguir. En les campanyes de partits per a les eleccions generals, els resultats de les eleccions passades ens ajudaran a identificar el segment de votants que votaran pel nostre candidat. En primer lloc, determinem els resultats previsibles dels candidats de tots els partits concurrents -és a dir, el percentatge de vots que la candidatura de cada partit sol rebre en un any normal, amb una campanya normal i amb un candidat normal. En segon lloc, esbrinem per a cada partit el seu nombre de vots fidels, és a dir, el vot que històricament rep per dolent que sigui el candidat que presenti. En tercer lloc, calculem el nombre de votants susceptibles d'ésser convençuts, els votants que estan encara «per adjudicar». Històricament, aquests votants convencibles reparteixen el vot entre tots els partits en unes eleccions concretes, o bé van canviant de preferències electorals d'any en any,

Un cop acabada l'anàlisi, sabem el següent sobre les eleccions:

1. El nombre de vots que s'emetran
2. El nombre de vots necessaris per guanyar
3. El nombre de vots que podem esperar (performance)
4. El nombre de votants susceptibles d'ésser convençuts (els indecisos)
5. El nombre de vots que tindríem si no aconseguíssim cap vot dels electors susceptibles d'ésser convençuts (vot fidel)

Per construir una estratègia significativa, aquesta anàlisi l'hauríem d'aplicar a cada zona geogràfica que conforma la circumscripció electoral. Amb aquesta informació podem determinar immediatament la natura de la circumscripció i alguns aspectes de la campanya que hi farem. Per exemple, en un districte on trobéssim unes expectatives de vot republicà del 55%, un vot fidel republicà del 46% i un factor de persuadibilitat del 14%, el candidat republicà estaria en una posició més forta que no pas en un altre districte on les expectatives republicanes fossin del 47%, el vot fidel del 41 % i els indecisos del 18%. Al primer districte la victòria dependria sobretot del reforçament dels votants republicans tradicionals. Al segon, en canvi, el candidat republicà per guanyar necessitaria treure una gran quantitat de vots de votants no republicans. Així doncs, la campanya al districte amb menys expectatives de vot republicanes probablement hauria de ser més centrista i menys ideològica, i en conseqüència l'estratègia s'orientaria més al missatge i es basaria menys en l'organització del partit que no en el primer districte, on la mobilització seria un aspecte més integral de l'estratègia de campanya.

També cal tenir ben present la distribució geogràfica de la força política del candidat arreu del districte. A cada circumscripció política electoral hi ha bosses relatives de força i de feblesa i en el desenvolupament del factor geogràfic cal tenir-ho en compte. En general, la campanya hauria de tendir tant a maximitzar les expectatives de vot i la concurrència en les bosses de força -maximitzar la persuasió en zones d'expectatives mitjanes i alta persuadibilitat, tot i que no necessàriament en totes- com a mantenir les pèrdues en nivells acceptables a les zones on l'adversari és més fort. Aquest punt de vista permet configurar unes previsions electorals guanyadores que continguin els objectius electorals de cada subdivisió de la circumscripció.

D'esquerra a dreta, les columnes de la Taula 3.1 mostren:

- el registre total de votants de 1992,

- participació estimada de 1992;
- nombre de vots previstos per a 1992;
- el percentatge d'aquests vots considerat persuasible;
- el percentatge mitjà de les expectatives electorals demòcrates;
- el percentatge de vots que Smith va rebre en la part del districte que Smith tenia el 1990;
- els objectius electorals d'Smith del 1992 expressats en percentatge;
- els objectius electorals del 1992 expressats en nombre de vots;
- el percentatge necessari de vots persuasibles per arribar als objectius electorals; i
- l'índex de percentatge d'esforç, o PEI.

El PEI és una guia per a l'assignació dels recursos de campanya als subgrups geogràfics i demogràfics del districte. En unes previsions geogràfiques, es tracta senzillament d'una mesura de la porció relativa del vot guanyador total destinat a cada comunitat, i és la manera de repartir el temps de campanya del candidat de manera congruent amb l'estratègia de campanya.

Aquest districte en concret és un districte variable (amb una expectativa demòcrata del 50,8%) en el sentit que el nombre de votants persuasibles és relativament alt (20,4%). La previsió es va definir per a qui havia ocupat el càrrec durant l'últim mandat i que va obtenir el 63,8% del vot del districte (la resta correspon a un altre districte, per raó de la redistribució dels districtes). Així doncs, s'hi preveien 35.010 vots emesos i se'n necessitarien 18.217 per arribar al nostre objectiu del 52%. Això implica una millora d'un modestíssim 1,2% en les previsions demòcrates del 50,8%. Necessitaríem el 56,9% del vot persuasible, també relativament modest. En alguns districtes, en els quals hi ha bones expectatives per a l'oposició, caldria aconseguir més del 75% dels vots persuasibles perquè les previsions fossin guanyadores. Tal com mostra la previsió, l'increment més espectacular sobre les expectatives mitjanes dels demòcrates es donaria a Kenneth City (del 49,8% al 54%); caldria convèncer el 70% dels indecisos. Aquest ambiciós objectiu es va decidir, en part, perquè en la convocatòria de 1990 el candidat aconseguí el 55% del vot de Kenneth City. Segons els nostres càlculs, l'escenari de la confrontació en aquesta contesa electoral serà Kenneth City, a l'antic districte, i també Largo, el segment més gran del nou, perquè la previsió de vot demanaria un gran increment pel que fa a les expectatives demòcrates en aquestes dues comunitats.

A més del comportament electoral històric, a les previsions cal valorar la força del candidat i la de l'adversari a cada indret. L'estudi del comportament electoral ens ofereix la configuració política de la zona basant-se en l'antic comportament dels votants. D'altra banda, les enquestes ajuden a establir els objectius per sobre i per sota de les mitjanes històriques. En algunes campanyes, com ara les primàries o les eleccions no partidistes, els estudis sobre els comportaments electorals basats en la dinàmica dels dos partits no ajuden gens a construir previsions electorals o estratègies. En casos així, al contrari, les estratègies cal definir-les esbrinant el vot esperat i la seva distribució geogràfica per saber on cal concentrar els recursos, i aleshores concretant una previsió electoral basada en els resultats de les enquestes.

LA DETERMINACIÓ DE L'ESTRATÈGIA: QUI?

Ara que sabem on concentrar els esforços, el pròxim pas és decidir quina mena de votants hi haurà a la casella de «votants propis». En aquesta etapa del procés cal dur a terme un estudi. Mentre que el comportament electoral històric ens explica com s'han captivat els votants en el passat per unitat geogràfica, les enquestes ens donen dades sobre les seves actituds actuals definint, doncs, una classificació alhora geogràfica i demogràfica. En el darrer apartat consta el partit polític, l'edat, el sexe, el nivell d'ingressos, el nivell educatiu, la ideologia política, la raça i

els orígens ètnics, la religió, l'estat civil i les organitzacions de què és membre. L'enquesta ens diu a qui agrada el nostre candidat ara mateix, a qui no agradarà mai i quins temes interessin als votants indecisos. Una enquesta també pot mesurar l'estat d'ànim dels votants, col·laborant així en la definició de l'entorn polític en el qual tindrà lloc la campanya. Els dissenyadors d'enquestes això ho fan requadrant una pregunta que demana als encastats que diguin si creuen que les coses al comtat (o a l'estat o al districte) «van per bon camí o per mal camí».

El 1992, la quantitat de gent que hi va respondre dient que «anaven per mal camí» va assolir proporcions rècord abans de les eleccions. A Califòrnia, Pennsilvània i Washington, entre el 70% i el 85% dels enquestats van declarar que pensaven que el país anava per mal camí. Era molt clar que els votants estaven empipats i que en molts estats estaven indignats. Aquesta indignació es concentrava en els polítics amb càrrec. Molts electors van dir que votarien contra tots els titulars dels càrrecs. De tota manera, aquest clima que les coses anaven malament i que calia arreglar-ho tot no es donava uniformement en grups demogràfics i estats. A Florida, per exemple, els votants d'alguns districtes legislatius se sentien molt més optimistes que el conjunt de votants de l'estat. Els que gaudien d'uns ingressos més elevats se sentien més optimistes sobre la direcció del país i l'estat. Les dones resultaven més pessimistes que els homes. Quan un candidat està conformant una estratègia, aquests detalls són clau. Així doncs, en aquest ambient un polític amb càrrec és més probable que s'adreci als homes d'ingressos elevats que no pas a les dones d'ingressos modestos.

Tal era l'ambient general el 1992, però en cada convocatòria electoral hi ha molts subtostos i subgrups. La clau d'una estratègia guanyadora consisteix a no intentar de tocar la fibra a tothom sinó a seleccionar la mena de votant que podem convèncer més fàcilment subratllant les diferències entre els candidats.

LA DETERMINACIÓ DE L'ESTRATÈGIA: PER QUÈ?

Finalment, els electors triaran entre dos candidats o potser entre tres o més. Les eleccions més disputades es decideixen cap a la fi de la campanya. Per als votants que es decideixen a última hora, la tria rarament -o mai- es basa en una avaluació de la posició del candidat en referència a un determinat tema o combinació de temes. Més aviat depèn dels trets i característiques personals dels candidats: el contingut i temes de la campanya sols hi fan de teló de fons. És una tria per comparació, atès que els candidats es comparen entre ells. Així doncs, per completar la part final de l'estratègia cal estudiar els candidats. Hem de veure com encaixen en el districte o estat, com sintonitzen amb l'ànim de l'electorat, i per què la comparació amb els altres candidats és favorable. Hi ha tres menes de posicionaments a considerar. Presentats grosso modo segons l'ordre d'importància per als votants que es decideixen a la recta final de la campanya, són els següents: la titularitat en el càrrec, la ideologia del partit i l'estil o imatge del candidat.

El fet d'estar ocupant el càrrec en el moment de la votació és el factor clau. Quan en una convocatòria un dels candidats és titular del lloc a què s'opta, aquesta persona esdevé el tema de la campanya; l'elecció es transforma en un vot sobre la seva actuació en el càrrec. Aleshores, si els votants estan empipats, com passava el 1992, la predisposició al canvi el situa en desavantatge, de manera que si la campanya es fa en funció del canvi llavors resulta molt difícil que pugui conservar el càrrec, i al contrari: si la campanya se centra en la idea experiència, aleshores l'aspirant és el pitjor situat. Un aspirant no pot guanyar llevat que convenci els electors que cal canviar la persona que ja ocupa el càrrec. L'aspirant en parla dient que com féu Clinton : «No ha fet bé la feina. Cal fer-lo fora.» El titular respon que ha fet «una bona feina» i que tots necessitem la seva experiència, cosa que només funciona si realment correspon a allò que

creuen els electors. L'altra resposta típica del titular és: «Espereu. No us en podeu refiar. No hi té cap experiència.» Altres acusacions: «És enganyós.» o bé: «No té valors.» El president Bush, en un moment o en un altre, les va intentar totes i encara d'altres. Finalment, la campanya presidencial es va decidir segons l'opinió dels votants sobre l'actuació del fins aleshores president.

El fet de ser la persona que ocupa el càrec és també un factor determinant en eleccions de menys transcendència en els mitjans de comunicació. El 1992, a Orlando, Florida, una jove que mai s'hi havia presentat i que mai abans de setembre del 1992 hi havia votat, va derrotar a tot un veterà republicà amb dotze anys al càrec en un districte amb unes expectatives de vot demòcrata del 44%. Ell va iniciar la campanya més aviat, hi va invertir més diners, la va atacar per no haver-hi participat mai com a votant, la va acusar de dur una campanya bruta i la va relacionar amb el governador, un demòcrata molt impopular. Però ella va convèncer més del 80% dels electors indecisos perquè la votessin. Per als votants, es tractava de pronunciar-se sobre la persona que aleshores estava ocupant el càrec... i van decidir que calia fer-la fora.

Si no hi ha cap candidat ocupant el càrec, aleshores l'estratègia s'ha de construir de manera que un resulti més acceptable que l'altre. Una opció és presentar-s'hi com el clàssic titular: declarant que es posseeix més experiència, millor preparació i més resultats, o bé, ja en versions extremes, reivindicant el càrec i captenint-se com sí ja s'estigués ocupant. És l'estratègia que adoptà Walter Mondale en les primàries del 1984 quan aspirava a la nominació demòcrata. Empetida l'experiència del seu adversari, es vestia molt formalment i portava un gran seguici que li conferia tot un aire presidencial. Mondale es va basar en el suport de les institucions polítiques demòcrates i féu una campanya molt institucional. Era el pseudotitular i al capdavant guanyà la nominació.

L'altra opció és presentar-se com a aspirant i fer que l'adversari aparegui com a titular. Aquesta estratègia va funcionar molt bé en diversos llocs el 1992; un dels casos més remarcables foren les eleccions a senador de la Unió a l'estat de Washington. La senadora Patty Murray, la «mamà de les sabatilles», era la novinguda per excel·lència. El seu oponent a les urnes era el senador republicà Rod Chandler, aleshores en el càrec. Chandler intentava desbancar la majoria demòcrata al Congrés, de manera que va mirar de personificar en si mateix el missatge del canvi. Quan això li va fallar, va començar a atacar la inexperiència de Murray donant a entendre que elegir-la resultaria massa arriscat: el típic contrast d'un titular contra un aspirant. Així doncs, l'enfocament de Chandler encaixà en el missatge de Murray (sóc una veu diferent, sóc a fora de tot això). Com que Murray es presentava com a aspirant al càrec en un estat on el descontentament dels electors era considerable, va guanyar de deu punts. El contrast entre l'aspirant (de fora) i el titular (de dins) la va afavorir perquè sintonitzava perfectament amb l'estat d'ànim de l'electorat.

Si, per la raó que sigui, el contrast entre el titular i l'aspirant no es pot plantejar, les campanyes sovint passen al nivell següent quant a posicionament del candidat: la ideologia del partit. Per als votants, el partit o -per a alguns- la ideologia ocupa el segon lloc en importància després de la titularitat en el càrec. Aquells que a l'octubre encara omplen els rengles dels indecisos troben en els emblemes dels partits una referència fàcil i ràpida. En aquest context, ideologia vol dir més que no sols dreta o esquerra, liberal o conservador. També té a veure amb les posicions dels candidats respecte de temes concrets que preocupen els votants. És el llenguatge taquigràfic que els votants, que no hi concedeixen gaire atenció, entenen i fan servir.

Hi ha llocs on l'únic que cal per guanyar és ser el candidat nominat demòcrata o republicà el vot de partit hi és tan alt que res no el pot deixar de banda. En aquesta mena d'indrets hi ha molt poques eleccions generals que resultin disputades. Un exemple és el comtat de Middlesex, New Jersey, on el percentatge d'electors que probablement votin per candidats de diverses llistes o que

canviï n el vot a un altre partit és de només el 10%. Hi ha una llarga tradició de vot demòcrata, i encara que de tant en tant els republicans també hi guanyen, cal que hagin tingut un any molt bo o bé que els demòcrates hagin presentat un candidat extraordinàriament fluix. En aquests llocs, els candidats demòcrates miren de presentar-se formant part de la tradició demòcrata i lligats als assoliments dels demòcrates anteriors. És un missatge que sol triomfar. A les primàries, en concret, es poden aconseguir vots indecisos simplement identificant-se amb un posicionament ideològic -liberal per als demòcrates, conservador per als republicans-, o identificant-se amb un grup poderós, com ara els sindicats a Michigan o l'església mormona a Utah.

Determinats candidats intenten posicionaments ideològics en negatiu. A la campanya senatorial de Florida del 1988, Connie Mack acabava tots els seus anuncis electorals per televisió amb la frase «Ei, Buddy [McKay, el seu adversari], ets un liberal». El 1988, amb Bush aixafant Dukakis i imposant un to ideològic a la campanya presidencial, ja va ser excessiu per a McKay. Mack va guanyar pels pèls amb el 50,5%. La seva tàctica, però, funcionà perquè es va ajustar al context en el qual els votants decidien. i va convèncer prou gent per fer-lo guanyar.

En general, el partit, la ideologia política i els temes tractats son prou importants en la definició de les preferències del votant com per fer que sorgeixin activistes, militants i gent compromesa amb la vida política. Són gent que no és probable que decantin el resultat d'unes eleccions disputades decidint el vot a finals d'octubre, tradicionalment el decideixen més aviat durant la campanya. Els votants indecisos restants (havent-se decidit alguns segons si el candidat ja ocupa l'escó, i altres segons el partit, la ideologia o potser temes concrets) voten d'acord amb les característiques que diferencien un candidat d'un altre. Es tracta de la imatge que els electors se n'han format segons el que han vist i sentit tot al llarg de la campanya.

En les campanyes electorals, el concepte d'imatge sovint s'interpreta erròniament. i això de dues maneres: en primer lloc, els directius i assessors no creen pas una imatge de candidat a partir del no-res. No funcionaria per dos motius: És difícil enganyar els votants, i a més l'adversari ja s'encarregarà de fer saber als votants de quina manera el nostre candidat intenta aparentar que és allò que no és. En una campanya estratègica la realitat és que les enquestes i els estudis ens diuen quins són els trets i les característiques del nostre candidat que més s'ajusten a les qualitats que els votants volen trobar. És a dir, es demana als votants que triïn després de comparar els dos candidats. La selecció de la imatge és doncs un procés de dues fases:

- (1) comprendre el districte i el votant;
- (2) maximitzar el contrast entre els candidats de manera que el nostre quedi més a la vora de les preferències dels votants.

El segon malentès sobre el concepte d'imatge a les campanyes és que en general es pensa que la imatge està relacionada veure amb la manera de pentinar-se, de maquillar-se i de vestir-se. Paul Tsongas solia ironitzar sobre els consells que els seus assessors li donaven. «Em van dir que em comprés una americana blava i una corbata vermella. Espero que els agradi.» Les paraules de Tsongas sintonitzaven bé amb els electors interessats en les primàries presidencials; van creure que efectivament aquesta va ser la consigna literal. De fet, aquest diàleg, l'estaven fent servir per reforçar la imatge de no polític que ja tenia. Els assessors sabien que aquesta imatge vendria perquè veien que l'electorat estava empipat i fart dels típics polítics.

La imatge d'un candidat es construeix a partir de molts elements: l'edat, l'aspecte, el sexe, la manera de parlar, el llenguatge corporal, les seves realitzacions, etc. La imatge és aquella persona que perceben els votants i -en eleccions de molta repercussió- la premsa. Un dels primers exercicis que qualsevol campanya ha d'organitzar es una reunió d'amics íntims i entusiastes del candidat per avaluar els punts forts i febles de tots els candidats. És un procés

que no deixa mai de produir una llista bàsica de trets i característiques. En campanyes d'àmbit estatal i ben dotades econòmicament el pas següent a fer són els grups que en diuen focalitzats, dels quals s'obté el profit d'una discussió ben estructurada entre els votants sobre els seus propis interessos fonamentals, el seu estat d'ànim i la seva visió dels candidats. Els grups focalitzats faciliten una informació qualitativa i generen idees comprovables en les enquestes generals subsegüents. Si la campanya és més modesta, una de local, per exemple, cal treure el màxim profit de la informació a l'abast. Es pot organitzar un minigrup focalitzat a base de col·laboradors i gent que hi doni suport. Això serà un ajut per als planificadors de la campanya per caracteritzar l'estat d'ànim i els interessos dels electors.

Un cop disposem d'una avaluació del districte, coneguem l'humor dels votants i les seves preocupacions, i tinguem una bona comprensió de la imatge dels candidats, podrem completar l'estratègia. Arribats en aquest punt, ja hauríem de saber quina mena de votants ens votaran i quins són els nostres objectius electorals arreu de la circumscripció. Quan emparellem els nostres punts forts amb l'estat d'ànim dels votants i els seus interessos i els comparem amb els punts febles de l'adversari, tenim la resposta a la segona meitat de la qüestió estratègica de perquè ens votaran. L'estratègia és acabada.

De debò? En nombroses campanyes la primera qüestió que es planteja després de decidir l'estratègia es com i quan es canviarà. Per respondre, és important de comprendre el context en què es fa la pregunta. L'essència d'una estratègia és que defineixi les opcions que la campanya ha pres sobre què es farà i què no es farà i on es farà i on no es farà dins el context dels recursos disponibles. Gran part del valor d'aquest final estratègic és que ens diu allò que no farem, cosa que, comprensiblement, incomoda en gran mesura els candidats i els assessors. La gent de la política està condicionada en el sentit d'intentar sempre de mantenir obertes les seves opcions i, francament, reduir al màxim el nombre de persones descontentes en relació amb el candidat. Aquest punt de vista és l'oposat al concepte estratègic que restringeix l'enfocament de la campanya als votants i temes necessaris per guanyar. Així doncs, el desig de canvi sovint reflecteix el desig d'obrir més opcions o de reconsiderar decisions ja preses.

Aleshores, quan hem de canviar? Com que el fet estricte de disposar d'una estratègia no té cap valor a menys que es dugui a la pràctica, la resposta és: no gaire sovint. L'únic cas en què cal canviar es quan hi ha proves clares i irrefutables que les coses no funcionen perquè les circumstàncies en què tenen lloc les eleccions han canviat. En tenim exemples en la primavera del 1992 quan el panorama polític s'alterà radicalment arran dels aldarulls de Los Angeles, o a la tardor amb l'huracà Andrew a Florida. Si hi hagués hagut eleccions presidencials a començament de primavera el 1991, la caiguda de la Unió Soviètica hauria provocat aquest mateix tipus de canvi en el panorama. Quan es dona un esdeveniment d'aquesta magnitud, la resposta adequada no és canviar l'estratègia sinó fer més estudis (enquestes) per avaluar l'impacte del nou entorn i aleshores considerar l'estratègia a la llum de la nova informació.

Els canvis en la posició relativa dels candidats, la puja del to de la campanya o l'increment dels esforços dels adversaris, generalment no han d'implicar un canvi estratègic. Cal deixar temps perquè les coses funcionin, i si els estudis estaven ben fets i el judici va ser bo, l'estratègia continuarà essent vàlida. Si canviem massa aviat, no donarem l'oportunitat que les coses funcionin i tindrem una campanya de reaccions no planejades a esdeveniments imprevistos. Novament, la resposta escaient és investigar més. Abans de saltar cal mirar.

EL MISSATGE

Un cop determinada l'estratègia, cal guanyar les eleccions. Per aconseguir que els votants potencials s'acostin a les urnes i votin pel nostre candidat ens hi hem de comunicar, amb ells. La informació que els facilitem amb la campanya només és una part de la informació global que els arribarà. També rebran més informació sobre el nostre candidat i el de l'oposició mitjançant l'altra campanya i la premsa. I encara més: els votants tenen moltes altres coses en què pensar a més de les campanyes electorals. La immensa majoria de gent a qui volem fer arribar el nostre missatge no hi pensaran en absolut fins a les acaballes d'octubre. No llegeixen pas totes les revistes d'informació general ni el Wall Street Journal ni, a més a més, dos diaris locals. No frisen per rebre la nostra propaganda a la bústia. No miren la CNN ni la C-Span. Miren «La roda de la Fortuna», i sobre política i campanyes, hi pensen menys de cinc minuts la setmana. De manera que si pretenem que entenguin el que els volem dir sobre el nostre candidat, ja caldrà que els fem un cop de mà.

La campanya ha de tenir un «missatge» que comunicar als electors. En el context de campanya, el «missatge» no és una paraula que acabi en «s», en el sentit que no hi ha plurals: només n'hi ha un, de missatge. Ara bé, podem fer que els votants que pensen en política durant cinc minuts per setmana l'entenguin, aquest missatge. Podríem posar exemples de missatges i donar-ne detalls, però tot plegat es redueix a això: El missatge de la campanya és aquell raonament que fa que el nostre candidat surti elegit i que el de l'oposició perdi. És la idea senzilla i central que la campanya comunica als votants per resumir el lligam del candidat amb els electors i les seves inquietuds i per mostrar les diferències entre el nostre candidat i l'adversari. Respon a la següent pregunta: Per què cal votar el nostre candidat per a aquest càrrec i en aquesta ocasió? Encara més, la frase-resum del missatge hauria de ser la resposta del candidat a aquest interrogant: Per què s'hi presenta? La resposta alhora proclama o implica la raó per la qual el nostre oponent no ha de sortir elegit -per a aquest càrrec i en aquesta convocatòria-; és molt concreta pel que fa a les circumstàncies de temps i lloc; i, tanmateix, en referència al candidat és general.

Un bon missatge de campanya presenta sis característiques. Ha de ser clar, concís, convincent, connectat, contrastant i creïble. També hi ajuda que es pugui comunicar de manera fàcilment comprensible i recordable.

- **Clar** vol dir fàcil de comunicar i comprendre. Molts polítics tenen dificultats a satisfer aquest requisit,
- **Concís** vol dir curt i al gra. Un missatge de campanya acceptable com a «clar» pot ser rebutjable per manca de concisió.
- **Convincent** vol dir que inclogui un sentit d'imperatiu emocional. Els votants necessiten tenir una bona raó per escollir el nostre candidat en comptes de l'altre, i en política les motivacions emocionals passen per damunt de les racionals.
- **Connectat** vol dir rellevant pel que fa a la manera com el votant percep les circumstàncies en què té lloc la contesa electoral. El missatge, com més ben connectat estigui amb els votants, més convincent els resultarà
- **Contrastant** vol dir que estableixi clares diferències entre els candidats, és part del procés de fer més convincent el missatge. Perquè molt sovint els votants trien el candidat que els desagrada menys.
- **Creïble** vol dir digne de fe. Quan els votants comparen el que veuen amb el que diu el nostre candidat, les dues coses haurien d'encaixar perfectament l'una amb l'altra.

A l'hora de desenvolupar el missatge, cal començar per l'estratègia. Sabem a qui hem de convèncer, i les enquestes ens diuen els trets que els votants volen trobar en el candidat escollit. Volen, típicament, algú que es preocupi de la gent com ells mateixos, que treballi molt, que sigui honrat i eficaç, que marqui la diferència, que faci la feina i que tingui experiència. El pas següent consisteix a centrar-se en els contrastos entre candidats per trobar les diferències que cal subratllar davant els electors. Aleshores escollirem aquells trets i característiques del nostre candidat que vulguem destacar i que connectin bé amb els votants i que alhora creïn el contrast més nítid.

Un exemple del funcionament d'aquesta perspectiva, el tenim en les eleccions del 1992. A molts llocs els votants estaven pel canvi. Estaven indignats i frustrats. Les dones van fer una campanya congressual especialment bona, en part perquè els votants no les consideraven com a part del problema del Congrés, ans al contrari: les veien com una aportació nova i diferent. En resum, nombroses dones resultaven convincents com a candidates perquè connectaven millor amb l'estat d'ànim dels electors. Barbara Boxer, la vencedora final en la lluita per l'escó senatorial de sis anys de durada a Califòrnia, participava en una lluita a tres bandes en les primàries. Els seus contrincants eren el sots-governador Leo McCarthy i aleshores diputat per Los Angeles Mel Levine. Les diferències eren mínimes. Levine disposava d'un suport financer molt superior i McCarthy era molt més conegut, per tal com s'havia presentat per a càrrecs estatals tres cops en els darrers sis anys. Els que coneixien Boxer, la veien com una lluitadora amb un estil vibrant i de molta brega. Els seus dos contrincants a les primàries oferien una imatge més meditativa i racional, que a diferència de la de Boxer, no sintonitzava tan bé amb l'humor dels votants.

Boxer va fer campanya durant tot un any explicant com ella i set dones més, també diputades, havien anat al Senat per exigir que les al·legacions d'Anita Hill contra Clarence Thomas fossin escoltades. Explicava que els van dir que no hi deixaven entrar estranys, al Senat, i que ella els replicà «Si set dones, membres del Congrés amb més de vuitanta anys d'experiència entre totes són estranyes al Senat dels Estats Units d'Amèrica, vostès què són?» A còpia de repetir incansablement aquesta història, Boxer se situà a ella mateixa en aquelles eleccions com la de fora i, per implicació, classificava els altres dos com els de dins. Així doncs, sintonitzà amb el desig dels votants que, al Senat, calia fer-hi un canvi i que necessitava una bona sacsejada. Ella explicava la història de manera que suscitava una resposta emocional que ajudava a crear la intensitat que necessitava per atreure els votants a la seva candidatura i contra els seus adversaris, més ben coneguts o finançats.

Es clar que el sexe fou un element primordial en el contrast. Les dones, com a grup, eren un objectiu clau; però els homes també van respondre al tema de la sacsejada. Boxer tingué la capacitat de presentar una raó per votar-la en uns termes que connectaven emocionalment amb els votants, i això la impulsà fins a una victòria esbalaïdora i imprevista. Cal remarcar que en aquest cas, el missatge guanyador es basava més en uns estils contraposats que en diferències pel que fa als assumptes abordats.

LA REPETICIÓ DEL MISSATGE

La clau per dur l'estratègia a bon port és la comunicació repetitiva del missatge de campanya. Si fem que el nostre candidat s'hi aferra i el repeteix prou sovint, això definirà els criteris que faran servir els votants a l'hora de triar. En altres paraules, el missatge es comunica insistint sobre el mateix missatge un cop i un altre cop. A les primàries de 1992, Boxer deia: «Voti per qui vostè creu que sacsejarà el Senat.» Era una prova que Boxer - i només ella - podia presumiblement superar.

Si el missatge és l'argument que vostè mateix ha construït perquè els electors votin el seu candidat, els temes a tractar i la manera de fer-ho són la prova que vostè fa servir per construir l'argument. Si l'argument és que vostè és un lluitador capaç de donar una bona sacsejada a l'estatus quo del Senat, aleshores pot treure el cas Hili-Thomas i l'anada al Senat. Pot parlar de la seva solidaritat braç a braç amb Jesse Helms per protegir el dret d'una dona a escollir. Pot parlar sobre obligar el Pentàgon a convocar concursos sobre els contractes relacionats amb la defensa de manera que els contribuents no hagin de pagar 7.000\$ en cafeteres. O pot posar sobre la taula la necessitat de fer que els aliats dels EUA paguin la seva part de les despeses de defensa, cosa que alliberaria uns fons que es podrien destinar a ajudar el país a crear llocs de treball i a millorar l'educació i l'assistència sanitària.

Boxer va treure tots aquests punts per deixar ben clar que volia donar una sacsejada al Senat. Eren exemples de com amb ella les coses serien diferents. No deia pas: «Voteu-me perquè estic a favor de poder escollir» (els seus oponents també hi estaven). Deia: «Voteu-me perquè crec que necessitem remoure les coses i per fer-ho sóc la millor dels tres, i aquí teniu uns quants exemples que ho demostren. » El tema resultava molt convincent perquè sintonitzava perfectament amb les actituds i opinions de l'electorat. Funcionà tan bé, que Boxer va poder encaixar la revelació que havien sortit a la llum 143 descoberts al ban de la Cambra dels Representants menys de dos mesos abans de les eleccions, de manera que la sòlida defensa del seu missatge prevalgué.

A les etapes finals d'una campanya renyida els electors reben missatges de dues campanyes. Si totes dues se centren en determinats temes i disposen de recursos relativament equivalents per comunicar-los, guanyarà la que connectarà millor amb els electors, presentarà un contrast més nítid amb l'oponent i oferirà motius més convincents per votar el candidat en qüestió.

La comparació entre els darrers dies de la campanya presidencial de 1992 i els de la de 1984 ajudarà a aclarir aquest punt. El 1992, Clinton es presentava sota el signe del canvi i l'esperança, dient que el país anava per mal camí, que havíem de canviar i que podíem canviar. La campanya de Bush consistí a aixecar dubtes sobre Clinton, dient que era indigne de confiança, que li mancava integritat i que faria que tornessin els dies dels impostos i les despeses. La campanya de Bush també deia que l'economia experimentaria una gran millora i que s'havia guanyat la confiança dels electors. El 1984, Reagan deia que tot anava bé, que ell havia sanejat l'economia i que ésser americà era molt bo. Reagan deia que els Estats Units gaudien del respecte del món sencer i que el sol lluí a damunt els EUA. Des de l'altra banda, Mondale afirmava que als EUA era negra nit, que les coses empitjoraven i que havíem de canviar. La diferència crucial entre aquestes dues eleccions no fou pas que Jim Baker, com a cap de campanya de Reagan el 1984, fes una feina millor aleshores que no més tard, el 1992, en que féu la mateixa feina per a Bush; ni que l'especialista en mitjans de comunicació de Reagan, Roger Ailes, no treballés per a Bush. La diferència fou el missatge escollit per Bush no sintonitzava amb les preocupacions de l'electorat i el de Clinton sí. El de Clinton hi connectava, estava ben expressat i era convincent. El missatge de Reagan del 1984 connectava bé i era convincent i el de Mondale no. Si volem commoure i motivar els electors, cal començar per on són ells i no per on som nosaltres.

CONCLUSIÓ

Una campanya comença i acaba amb l'estratègia. La campanya comença amb l'establiment d'una estratègia i hauria d'acabar amb l'assoliment dels objectius de l'estratègia. Si es pot construir una estratègia vencedora, amb un conjunt de votants acuradament definits com a

electors que cal atreure cap a la nostra candidatura, aleshores serem capaços de definir com a electors que cal atreure cap a la nostra candidatura, aleshores serem capaços de definir clarament un motiu concís per triar el nostre candidat, el qual motiu ofereixi als votants tot de raons creïbles, convincents i oportunes a favor nostre, i un seguit de nítides diferències entre el nostre candidat i l'adversari. Si es fa així, la campanya estarà enfocada. I si estem enfocats en l'opinió que volem que els electors tinguin sobre el candidat i sobre l'adversari, i si som rigorosos, disciplinats i coherents sobre el missatge que volem comunicar i sobre com fer-ho, aleshores estarem en condicions de definir els termes del debat i fer que el nostre oponent hagi de reaccionar a la nostra definició, Si la campanya, la decideixen els votants propis en terreny propi, és a dir, en coherència amb la nostra definició dels termes del debat, aleshores la victòria es cosa feta.