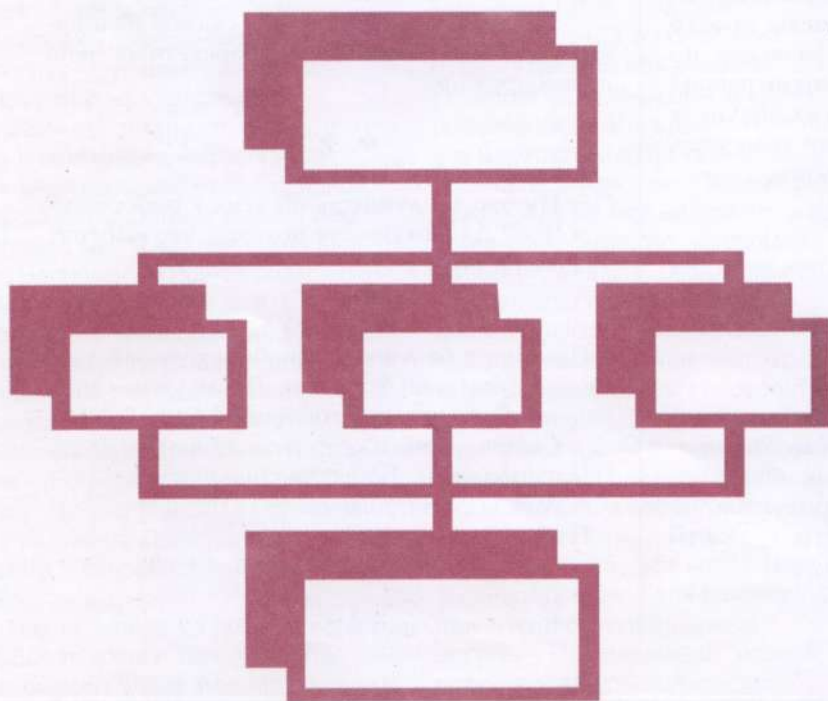


СТРУКТУРА ИЗБИРАТЕЛЬНОГО ШТАБА:

*«КОРЕНЬ ЗЛА»
ИЛИ ФУНДАМЕНТ ПОБЕДЫ?»*



Александр ОЛЬШЕВСКИЙ,
PR-Центр «Императив»,
г. Хабаровск

Если кандидату предлагают услуги по формированию избирательного штаба, он чаще всего с гордостью отказывается. Зачем платить за такую сомнительную работу?

Что может быть проще, чем создать избирательный штаб? Большинство следует этой «аксиоме» и... проигрывает. Даже победа на выборах нередко становится «пирровой победой».

Когда блестящая кампания приносит сокрушительное поражение, это неожиданно. Но проще

всего обвинить в этом имиджмейкеров. А раз виновник найден — то и размышлять больше не о чем. Когда победа кандидата обходится в астрономическую сумму, многократно превышающую запланированные расходы, это неприятно. Но «победителей не судят», поэтому причин утечки средств никто не ищет.

А ведь для того, чтобы выявить проблему, достаточно ознакомиться со структурами предвыборных штабов, применяемыми сегодня на практике.

Среди приверженцев зарубежных методик наиболее популярна американская схема. Рассмотрим один из ее вариантов, предложенный на семинарах Института Крайбла в России еще в 1993 году. Обращает на себя внимание значительное число оплачиваемых сотрудников при размытости (а иногда и дублировании) их полномочий. Совершенно разные люди занимают посты *менеджера кампании, менеджера штаба и исполнительного директора* (причем для каждого находятся свои функции), но существует еще и некий *ответственный за планирование*. Та же ситуация в сфере распоряжения финансами — эту функцию осуществляют *председатель финансового комитета, финансовый директор и казначей*, но это не мешает существованию *финансового комитета*, по замыслу, организующего сбор средств в избирательный фонд. В число постоянных сотрудников включены координаторы направлений, секретарь и пресс-секретарь, а также специалисты, входящие в отделы и дополнительные службы. В схеме учтена и разветвленная сеть добровольцев, без которой реализация кампании не представляется возможной.

Конечно, узкая специализация, столь уважаемая нашими американскими коллегами, — это прекрасно. Можно искренне порадоваться и за кандидата, у которого хватает средств на содержание такой когорты штабных работников. Но вот возможность найти такое количество компетентных специалистов вызывает серьезные сомнения. Еще большие сомнения возникают по поводу эффективности работы столь громоздкой структуры и ее оперативного реагирования на события в ходе кампании.

Тем не менее такая схема

нашла своих почитателей, особенно в среде политехнологов, регулярно обслуживающих кампании «партии власти» на местах, в ходе которых более 90% средств все равно тратятся бездарно и не по назначению. Непререкаемым авторитетом пользуется она и среди доморощенных «имиджмейкеров» отдаленных населенных пунктов, где пресловутое издание Института Крайбла — единственное имеющееся в наличии руководство в сфере публичных рилейшнз.

Но, как известно, западные разработки не всегда приживаются на российской почве. Это породило множество отечественных «творений», последнее из которых приведено в книге А.Лукашева и А.Пониделко «Черный PR как способ овладения властью или бомба для имиджмейкера», изданной в Санкт-Петербурге в 2001 году.

«Типовая структура штаба предвыборной кампании», разработанная российскими специалистами, еще более необычна, чем американская. Здесь предусмотрены три уровня иерархии. Непосредственно на кандидата (уровень 1) замыкаются: секретариат, личная охрана, советники, «психотерапевтическая группа», а также «совет» (не путать с «советниками»). Такому кандидату можно только посочувствовать, особенно учитывая, что он вынужден постоянно общаться с пресловутым «советом» (уровень 2), куда входят союзники и спонсоры, а также содержать штаб как таковой (уровень 3). Не позавидуйешь и начальнику штаба, напрямую работающему с наблюдателями, местными штабами, секретарем, агитаторами, а также начальниками «совершенно необходимых» отделов, которых «всего лишь» девять. Кстати, в число штатных работников входят и сотрудники этих девяти отделов.

В последнее время эта структура обрела большое число сторонников: все-таки наша, российская, а главное — имеет несколько «до боли родных» тенденций, столь нам близких и знакомых (особенно в плане разрастания до невероятных размеров и почкования новых подразделений).

Но даже рассмотренные выше схемы применяются не всегда. Иногда сам кандидат, движимый реформаторским рвением, кроит

из этих двух вариантов нечто новое, с примесью собственного творчества. Обычно это выражается в появлении новых должностей типа «младшего полномочного менеджера по набору студентов для расклейки листовок». Таким образом, если оценивать нынешнюю российскую практику, вполне справедливо следующее определение: *избирательный штаб — временное скопление людей, имеющих какое-либо отношение к предвыборной кампании, полезность каждого из которых колеблется между значениями «100%» и «-100%».*

В итоге мы сталкиваемся с противоречием между технологической и организационной составляющими, корни которого следует искать среди давних российских парадоксов: законов без механизмов реализации, партий без социальной базы, чиновников без полномочий. Предвыборная кампания сводится «на нет» без полноценного механизма ее воплощения в жизнь. Любая методика не дает планируемого результата, поскольку часть людей, ответственных за ее применение, вообще не понимает ее сути, а до низового звена (непосредственных исполнителей) она доходит в искаженном до неузнаваемости виде. Проблема даже выявить звено, которое дало сбой, так как практически никто в штабе не несет какой-либо ответственности.

При такой картине вполне объяснимо стремление специалистов к разработке собственной структуры штаба, которая могла бы наконец привести оба компонента избирательной кампании в относительное равновесие. Одна из таких схем была создана и апробирована на практике хабаровским PR-Центром «Императив». Почему Хабаровск? Наверное, по той причине, что недостатки традиционных разработок наиболее ясно видны на региональном уровне, где их выявление катализируется множеством других проблем — недостатком финансов, влиянием административного ресурса, неконтролируемым «черным PR».

Пожалуй, основная проблема традиционных схем — значительное число «лишних людей», полезность которых близка к нулевой отметке, а иногда имеет и отрицательное значение. Чтобы

сразу исключить такое явление, желательно дифференцировать людские ресурсы, занятые в рамках кампании, по функциональным уровням.

Первая категория – ближайшее окружение кандидата (родственники, друзья и т.п.), то есть люди, заинтересованные в положитель-

ем (к примеру, организационный комитет в поддержку избирательной кампании). В эту структуру входят все представители рассмотренной категории, а наиболее крупные деятели включаются в ее Президиум. «Оргкомитет» собирается не очень часто, принимает решения по «глобаль-



ном исходе кампании, но недостаточно компетентные для участия в ее проведении. Как правило, они значительно лучше всех остальных осведомлены об истинных целях кандидата, его слабых и сильных сторонах; среди них же в случае победы будут распределяться полученные блага. Назовем уровень, формируемый этой категорией, *стратегическим*; он представляет собой команду кандидата.

Вторая категория – всевозможные советники, союзники, спонсоры и добровольные помощники. Они либо слишком значительны, чтобы постоянно заниматься кампанией, либо некомпетентны, либо попросту бесполезны. Зачастую представители этой категории не получают прямой выгоды от победы на выборах, а поддерживают кандидатуру исходя из абстрактных соображений (например, идейных). В то же время они не являются достаточно близким окружением кандидата, чтобы войти в его команду. Это – *камуфляжный* уровень, на котором располагается некая структура с объемистым названи-

ем «вопросам, а главное – не препятствует нормальному проведению кампании, но создает буквально у каждого ощущение востребованности.

Последний уровень – *технический*, включающий привлеченных низовых исполнителей, делающих свою конкретную работу. Отличие этой категории в том, что ее представители вообще не заинтересованы в исходе выборов, а являются лишь наемными работниками, мнение которых, соответственно, не должно учитываться в процессе принятия решений.

Оградив от участия в работе штаба столь значительную массу людей, мы уже способствуем формированию нормальной, рабочей структуры, а не громоздкого «скопления», потому и уровень, занимаемый этой структурой, – *рабочий*. Исключив из поля зрения все лишнее, мы получаем более ясное определение: *избирательный штаб – строго формализованная структура, обеспечивающая проведение предвыборной кампании от стадии разработки до дня голосования.*

Остановимся для начала на наиболее значимых характеристиках. Не вызывает сомнений, что каждый член штаба должен работать на освоенной основе, иметь четко определенный круг обязанностей и полномочий. Как следствие – заложенный в основу привлечения штабных функционеров *принцип персональной ответственности*, который невозможно применить при работе с добровольцами-энтузиастами. Отсюда же вытекает и другая характеристика, которую мы назовем *стопроцентной реальностью*. Это подразумевает, что штаб формируется из полноценных рабочих единиц, а не «свадебных генералов», как нередко принято (для последних и существует камуфляжный уровень). Немалую роль играют и повышенные требования к подбору кадров – функционер должен быть полезным кампании на всех ее этапах и, соответственно, загружен работой в любой период времени.

Что касается свойств штаба как структуры, первое из них – полная закрытость. С момента формирования, которое происходит еще до официального выдвижения кандидата, штаб не должен подвергаться кадровым изменениям. Опыт показывает, что лишь в этом случае кампания застрахована от превращения в набор беспорядочных действий. Второе свойство – *самодостаточность*, что подразумевает наличие в собственном распоряжении штаба всех необходимых ресурсов и резервов.

Теперь перейдем непосредственно к структуре избирательного штаба. Первое лицо – *руководитель штаба* (в отличие от американской модели, в единственном числе). Он один из разработчиков, реальный руководитель и организатор кампании, наделенный всеми необходимыми полномочиями; нередко сам осуществляет формирование штаба и подбор специалистов. Второй человек – *ответственный секретарь* – единственный член штаба, постоянно находящийся в офисе. В его обязанности входят телефонные беседы, прием посетителей, делопроизводство, решение текущих вопросов, организация работы технического персонала (водителей, уборщиц, сторожей

и т.п.). Обычно это типаж секретаря-хозяйки – женщина средних лет, поддерживающая благожелательную атмосферу и вызывающая доверие у посетителей.

Затем идут *функционеры штаба, ответственные за направления работы (координаторы)*. Для обеспечения полной занятости каждый координирует не одно, а несколько родственных направлений. *Ответственный за печатные материалы и работу со СМИ* организует составление, оформление и своевременный выход в свет листовок, буклетов, статей и т.п., готовит пресс-релизы, пресс-конференции, выступления кандидата. *Ответственный за распространение и работу с добровольцами* (обычно специалист в сфере сетевого маркетинга или организатор-общественник) формирует сети распространения печатных материалов, обеспечивает работой добровольных помощников, отвечает за неформальную агитацию. *Ответственный за встречи с избирателями и планирование времени кандидата* – по сути, личный секретарь; единственный член штаба, постоянно присутствующий на мероприятиях вместе с кандидатом. Специфические направления работы курируют *ответственный за контрпропаганду и нейтрализацию «черного PR»* (для многих регионов – вторая по значимости фигура после руководителя штаба), а также *ответственный за безопасность и кадровые вопросы* (он же – юристконсульт).

Таким образом, координаторов пятеро, а всего штаб включает в себя семь человек, каждый из которых достаточно компетентен в своей области. Структура, численность и профессиональный состав рабочих групп по каждому из направлений определяются координатором; он же разрабатывает варианты мотивации и систему оплаты для привлеченных специалистов. Здесь имеются все возможности для маневра: в рабочую группу, например, ответственного за печатные материалы может быть привлечен как целый издательский дом, так и два-три специалиста. Причем не всегда имеет смысл держать такую группу на штатной основе; нередко оплату лучше осуществлять путем выплаты гонораров за отдельные виды работ (разработку буклета,

написание статьи и т.п.), а иногда можно использовать добровольцев (особенно если речь идет о кандидате от избирательного объединения). В любом случае число привлеченных работников зависит только от индивидуальных факторов – приоритетов кампании, территориального расположения округа и т.п.

Штаб, состоящий всего из семи человек, имеет все шансы стать работоспособной структурой. Он отличается управляемостью, возможностью проведения оперативных совещаний, удобством при обмене информацией и ее анализе. Каждый из координаторов представляет в штабе свою рабочую группу, ответственный секретарь – технический персонал, руководитель штаба – самого кандидата. Такой расклад обеспечивает полноценное участие каждого в процессе принятия решений, рассмотрение вопроса с различных точек зрения.

Говоря о принципиальных отличиях данной структуры и ее явных преимуществах, помимо уже упомянутых, можно выделить также *высокий уровень конфиденциальности и эффективное разграничение полномочий*. Значительно упрощается и создание дополнительной мотивации для ключевых

фигур кампании, круг которых четко обозначен, а их количество сведено до минимума (это значительно уменьшает риск возникновения «слабого звена»).

Следует уделить внимание еще одному функциональному уровню, имеющему сложные взаимоотношения со всеми участниками кампании; он представлен всего одной фигурой – самим кандидатом. Хотя многим его участие в работе штаба кажется очевидным, это отнюдь не так. По отношению к штабу кандидат – главный заказчик и источник финансирования проводимой работы, но никак не ее равноправный участник. Безусловно, за ним остается решающее слово в стратегических вопросах, касающихся, например, основ его личного имиджа, сумм на финансирование кампании, найма ключевых специалистов. Однако его роль наиболее значима на предварительном этапе, когда сама кампания еще не началась. Впоследствии же руководство должно перейти в руки профессионалов, а перед кандидатом ставится другая главная задача – олицетворять созданный для него имидж.

Нередко кандидат не готов принять столь простую истину, что и приводит к непредсказуемым результатам. Наиболее авторитарные по своему складу люди узурпируют руководство штабом, вмешиваясь во все вопросы и сосредотачивая в собственных руках принятие мельчайших решений. Конечно, кандидат может оказаться незаурядным организатором, но при этом он не учитывает, что своими действиями отстраняет от дел руководителя штаба, а также снимает всякую ответственность с функционеров, сводя их роль к простому исполнению не всегда обоснованных указаний. В итоге он по собственной инициативе оказывает конкурентам неоценимую услугу – до предела дезорганизует свою кампанию, сводя возможность победы к минимуму. А ведь известно, что для дезорганизации кампании достаточно «сломать» хотя бы один из ее основополагающих документов – реальный календарный план или смету.

Не лучше идут дела и с менее авторитарным кандидатом, который просто присутствует на

*ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА
ТРАДИЦИОННЫХ
СХЕМ ПОСТРОЕНИЯ
ПРЕДВЫБОРНОГО
ШТАБА – ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ
ЧИСЛО «ПИШНИХ
ЛЮДЕЙ», ПОПЕЗНОСТЬ
КОТОРЫХ БЛИЗКА
К НУПЕВОЙ ОТМЕТКЕ,
А ИНОГДА ИМЕЕТ
И ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
ЗНАЧЕНИЕ.*

заседаниях штаба, вмешиваясь в решение отдельных вопросов лишь периодически и бессистемно. Он впитывает в себя и «переваривает» весь поток информации, после чего это нередко выливается в приступы паники, невероятные личные инициативы и дополнительные расходы.

По этой причине сам кандидат исключается из структуры штаба и располагается на уровень выше. Он не участвует в заседаниях штаба, не принимает решений по текущим вопросам, не корректирует утвержденные им же план и смету. Все общение с координаторами направлений, специалистами, исполнителями осуществляется только через руководителя штаба. По рабочим вопросам с кандидатом соприкасается только один член штаба – ответственный за встречи с избирателями и планирование времени (его личный секретарь). Таким образом, ничто не мешает кандидату сосредоточиться на своих собственных задачах, он огражден от «информационного шума», не переутомляется, не вникает в технические детали, а штаб имеет возможность полноценно воплощать в жизнь разработанную стратегию. Этот вариант особенно актуален в условиях появления ряда манипулятивных методик, направленных на дезорганизацию работы штаба конкурента, значительная часть которых ориентирована именно на воздействие через наивысшее звено – самого кандидата.

Еще один аспект, о котором нельзя не упомянуть, – финансовый. Во всех традиционных схемах присутствует фигура *финансового директора*. Но в то же время достаточно рискованно включать в штаб, сформированный только на период выборов, профессионального финансиста, которому чужды технологии проведения кампании. Обычно именно финансовый директор чрезмерно увлекается списанием средств на всевозможные «хознужды», «непредвиденные расходы» и другие платежи. В итоге кандидат оказывается «счастливым обладателем» несуществующих центнеров чая, которым якобы угощали посетителей, нескольких тысяч пачек офисной бумаги и вагонов других мелких предметов, «использованных в ходе кампании». Нередко

позиция распорядителя финансов оказывается причиной конфликтов внутри штаба, задержек платежей по счетам и других препятствий, порождающих смещение сроков агитации и срыв мероприятий. Еще худшие последствия порождает стремление кандидата

*СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ
РАСПРОСТРАНЕННОЙ
ОШИБКИ, КОГДА
ОБЪЕДИНЕНИЕ
СОЗДАЕТ ОДИН
ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ
ШТАБ ДЛЯ ВСЕХ
КАНДИДАТОВ,
ТАК КАК ДАННАЯ
СТРУКТУРА ДОЛЖНА
БЫТЬ ПЕРСОНАЛЬНО
ОРИЕНТИРОВАННОЙ.*

уберечь себя от финансовых потерь, когда он доверяет эту должность одному из своих родственников (например, жене). Гарантировано, что каждый из членов штаба потратит недели на убеждение такого финансового директора в необходимости выпуска листовки, оплаты времени на телевидении или выплаты гонорара специалисту.

В то же время пути финансовых потоков гораздо проще проследить, если вообще исключить из штаба единицу, осуществляющую распоряжение финансами, а включить эту функцию в обязанности руководителя штаба (крупные расходы) и ответственного секретаря (мелкие выплаты и финансовая отчетность). Учитывая, что каждый из них является компетентным членом штаба, это гарантирует отсутствие проблем в финансировании кампании, а от списания крупных сумм их способна удер-

жать общая смета расходов, которую они не вправе превышать. Этот вариант особенно удобен в условиях, когда кандидаты стараются пропускать минимум средств через избирательный фонд и в то же время стремятся сохранить конфиденциальность некоторых выплат. Данная схема дает наилучший эффект и при составлении реальной сметы кампании, которая формируется из детализированных смет расходов по каждому из направлений, составляемых координаторами, а также сметы дополнительных расходов, которую составляют руководитель и ответственный секретарь штаба.

Та же самая схема может быть применена и в случае выдвижения группы кандидатов избирательным объединением. В этом варианте часть рабочих групп может обслуживать всех кандидатов объединения, а структура личного избирательного штаба кандидата остается такой же. Рекомендуются лишь избегать распространенной ошибки, когда объединение создает один территориальный штаб для всех кандидатов, так как данная структура должна быть персонально ориентированной.

Приведенная схема неоднократно и весьма успешно применялась на выборах в Законодательную думу Хабаровского края и Хабаровскую городскую думу. Благодаря своей мобильности, она использовалась и при проведении нескольких профессиональных экспериментов по отработке краткосрочных избирательных кампаний повышенной эффективности (обеспечение заданного числа голосов неизвестному кандидату через кампанию продолжительностью от 8 до 14 дней). Эта же методика применяется при подготовке организаторов избирательных кампаний, в частности, выездных бригад по организации выборов, представляющих собой укомплектованный избирательный штаб, готовый к развертыванию работы в любых условиях. В рамках той же программы осуществляется подготовка руководителей штабов для выездов в округ, ориентированных на формирование штаба и подбор кадров прямо на месте.

Исходя из сказанного, возникает вопрос: может быть, в проведении цивилизованных выборов в России нет ничего невозможного?