

**КАК ДЕЛАТЬ ИМИДЖ ПОЛИТИКА****Николо М****ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	2
ГЛАВА I. ТО ТАКИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ.....	7
1.1 Психологические особенности личности Консультанта .....	7
1.2. Психологические особенности деятельности Консультанта.....	10
1.3. Функции политических консультантов. ....	14
ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ ЖАНРЫ ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....	16
<i>Есть прекрасные советы, которые были бы еще прекраснее, если б они были удобоисполнимы .....</i>	16
Н. Михайловский .....	16
2.1. Типы консультирования Клиента "изнутри" структуры аппарата: неформальное, формальное, смешанное .....	16
2.2. Формальное консультирование Клиента .....	19
2.2.1. Помощник .....	21
2.2.2. Советник .....	24
2.2.3. Консультант.....	27
2.2.4. Мотивы обращения Клиента за официальной консультацией.....	30
2.3. Политическое консультирование "извне" структуры аппарата Клиента .....	33
2.3.1. Политическое консультирование как профессия .....	34
2.3.2. Мотивация обращения к профессиональным политическим консультантам .....	37
2.3.2. Содержание работы внешних политических консультантов .....	40
2.3.3. Социальная роль и функции внешних политических консультантов.....	47
2.3.4. Особенности инициативного консультирования политических консультантов из "академической среды" .....	50
2.3.5. Основные функции политических консультантов во время проведения предвыборных кампаний.....	52
ГЛАВА III. КТО ТАКИЕ КЛИЕНТЫ. ....	62
3.1. Психологические особенности личности Клиента.....	62
3.2. Ролевые искажения личности Клиента .....	63
3.3. Основные личностные проблемы клиентов, встречающиеся в практике профессионального политического консультирования .....	65
ХАРАКТЕРНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА .....	66
3.3.1. Проблемы, связанные с травмами, полученными во взаимодействии Клиента с родителями в детстве. ....	66
3.3.2. Проблемы, связанные с реакцией Клиента на стресс .....	69
3.3.3. Сексуальные проблемы Клиента.....	71
3.3.4. Аффект неадекватности у Клиента с завышенной самооценкой при столкновении с негативно настроенным окружением и избирателями .....	75



3.3.5. Гипертрофированное стремление Клиента взять реванш за предыдущую неудачу.....	77
ГЛАВА IV. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КЛИЕНТОМ И КОНСУЛЬТАНТОМ.....	79
4.1. Проблема установления "рабочего союза" между Клиентом и Консультантом.....	79
4.2. Несколько аксиом для Консультанта при взаимодействии с Клиентом.....	81
4.3. Мотивы Клиента при обращении к Консультанту.....	82
4.4. Формы сообщений при политическом консультировании.....	86
4.5. Проблемы и противоречия в отношениях Клиент-Консультант. ..	88
4.6 Конфликты в системе отношений Консультант-Клиент. ....	89
4.7. Проблема лояльности Консультанта Клиенту. ....	93
4.8. Типовые ошибки Консультанта во взаимодействии с Клиентом. .	94
<i>Коммуникативные ошибки</i> .....	95
<i>Ошибки в стиле межличностных отношений</i> .....	96
<i>Ролевые ошибки</i> .....	97
<i>Ошибки транзакции</i> .....	99
<i>Этические ошибки Консультанта</i> .....	102
Список используемой литературы.....	105

Под редакцией доктора политических наук Е. В. Егоровой-Гантман и И. Е. Минтусова

Информация опубликована на сайте [www.nikkolom.ru](http://www.nikkolom.ru).

## ВВЕДЕНИЕ

*Ничего люди не принимают с таким отвращением как советы.*

**Дж. Аддисон**

*Что легко? "Давать советы другим"*

**Фапес**

Эта книга написана для сегодняшних политиков. Каждому из них рано или поздно приходится обращаться к политическим консультантам. Мы бы хотели, чтобы этот контакт приносил бы. политическому деятелю, помимо чисто практической пользы, еще и удовлетворение от общения со специалистом, чтобы был ярче очерчен круг проблем, в решении которых взаимодействие с Консультантом может реально помочь лидеру. Эта книга написана для политических консультантов. Психология процесса взаимодействия с Клиентом-политиком зачастую остается не до конца понимаемой, таящей в себе немало подводных камней для этих отношений. Нашей целью является анализ основных психологических



проблем, возникающих в процессе профессионального политического консультирования.

Наконец, эта книга написана для политологов и психологов, историков и социологов, всех тех, кто интересуется политической психологией и практикой политического консалтинга в России.

Идея написания этой книги возникла не только в связи с многочисленными просьбами наших клиентов ввести их подробнее в курс процесса политического консультирования. Ведущим мотивом создания книги является стремление авторов о помощи и консультантам, и политикам сделать их взаимоотношения максимально эффективными и комфортными для обеих сторон, чтобы сложный процесс политического консультирования приносил обеим сторонам удовлетворение и хорошие результаты, что, в свою очередь, внесет вклад в нормализацию политической жизни в России.

Главными героями нашей книги являются политический Консультант, независимо от его роли и статуса в отношениях с политиком, и Клиент - будь то политический лидер, находящийся у власти, или кандидат, лишь стремящийся занять определенный пост.

Психология их взаимоотношений, проблемы и возможности политического консультирования в современной России станут главной темой нашего разговора.

Политическое консультирование представляет собой процесс, при котором профессионально обученные специалисты помогают политику или организации найти наиболее эффективные для Клиента маневр или стратегию поведения, приводящие его к успеху в политической деятельности. При этом Консультант анализирует ситуацию, в которой находится Клиент, дает рекомендации как решить стоящие перед ним проблемы, помогает в исполнении стратегии.

Роль политического Консультанта понимается в России далеко не так однозначно, как, скажем, роль учителя, шофера или директора. В странах Западной Европы или в США под "политическим консультированием" (политическим консалтингом) традиционно понимается деятельность фирм, занимающихся "публик рилейшнз" (ПР) политических деятелей, партий, организаций, коммерческих фирм, а также проводящих выборные кампании и помогающих в создании имиджа. В России этот вид политического консультирования есть, однако, он появился лишь в последние годы. В нашей книге мы в основном сосредоточим свое внимание именно на этом жанре политического консультирования, хотя специально проанализируем и другие, более традиционные для России виды. В частности, гораздо дольше существует иной, "традиционный" жанр политического консультирования, когда Консультант советует, рекомендует, ориентирует политиков в их повседневной управленческой и политической деятельности, не ставя во главу угла имидж политика в глазах населения или завоевание максимального числа голосов на будущих выборах (другими словами, в большой степени игнорируя обратную связь с населением).



И тот, и другой жанры политического консультирования, несмотря на видимые отличия, имеют немало общих черт. Прежде всего это:

1. Необходимость установления доверительных отношений с Клиентом.
2. Обеспечение максимального психологического комфорта Клиента при взаимодействии с Консультантом.
3. Нахождение наиболее удобной формы передачи информации Клиенту для лучшего понимания и усвоения.
4. Удовлетворение личностных и когнитивных потребностей Клиента в совместной деятельности.
5. Решение задач, поставленных Клиентом, без ущерба для его личностной целостности.

Таких черт, характерных для обоих жанров политического консультирования, можно найти еще множество.

Различия этих жанров лежат не только в сфере задач, решаемых политическим Консультантом.

Во-первых, политическое консультирование, связанное с ПР и выборами, является более активным жанром, по сравнению с обычным консультированием Клиента (советованием) по политическим проблемам, выражающимся в устных или письменных рекомендациях, советах, анализе или ориентировке. Политические консультанты, занимающиеся ПР и выборами, как бы берут на себя ряд функций, которые они осуществляют за Клиента, вместо него, но для него, для достижения его целей. Они сами формулируют стратегию и тактику, обеспечивают методы и средства их достижения.

Во-вторых, политическое консультирование, связанное с ПР и выборами, как жанр деятельности является более ответственным за результат действий Клиента. Когда конечным продуктом деятельности Консультанта-советника является рекомендация или аналитический материал, то он в этом случае не несет ответственности за дальнейшие действия Клиента: будет ли тот использовать рекомендации эксперта и каким образом. На акте передачи информации в виде письменного или устного консультирования прекращается данный "тайм" взаимодействия с Клиентом, который теперь распоряжается этим "продуктом".

При политическом консультировании, связанном с ПР и выборами, конечным продуктом является хороший имидж или репутация Клиента, обеспечивающие его победу. Политический Консультант отчасти несет ответственность не только за то, чтобы правильно найти этот имидж и определить в каждом конкретном случае, что есть хорошая репутация для Клиента, построить стратегию и тактику, отыскать средства и механизмы их создания. Политический Консультант несет ответственность также и за поведение Клиента в этот период, за то, чтобы он следовал разработанному плану, за выполнение им рекомендаций. Работая в этом жанре политического консультирования, Консультант должен постараться убедить и научить Клиента, как ему наиболее эффективно взаимодействовать с консультантами, следовать



их рекомендациям для достижения их общей цели - обретения хорошей репутации или имиджа.

В-третьих, политическое консультирование, связанное с ПР и выборами, является относительно более "манипулятивным" жанром по отношению к Клиенту. При делегировании функции создания своего имиджа или репутации политическим консультантам Клиент сознательно позволяет им частично изменять (трансформировать) в глазах потенциальных избирателей его политическое поведение, личность, биографию, иногда имя и многое другое. От честности политического Консультанта, от его профессионализма зависит, каким станет в ходе его действий Клиент, насколько он будет успешен, личностно целостен, психически устойчив, политически эффективен и популярен.

Четвертым отличием работы профессионального Консультанта во время кампании является то, что она невозможна без включения и полной погруженности в процесс кампании. Наблюдая за событиями со стороны и лишь время от времени, как это бывает в случае обращения к экспертам или советникам, практически невозможно правильно оценить складывающуюся ситуацию, учесть весь комплекс факторов, определяющих развитие событий, адекватно реагировать на изменения ситуации, корректировать стратегию и тактику.

Требования "включенности" и "погруженности" Консультанта в процесс кампании не исключают практики эпизодического привлечения экспертов, не участвующих в этом процессе постоянно. Их "свежий взгляд" на ситуацию, квалифицированный и беспристрастный анализ, их рекомендации могут быть чрезвычайно полезны, но заменить консультантов, ежедневно работающих в кампании, такие "невключенные" эксперты не могут.

Пятое важное отличие работы Консультанта в кампании от работы советников или экспертов связано с изменением статуса консультантов. Для партийных и государственных лидеров построение и сохранение имиджа, осуществление публичных рилейшнз в период между выборами не является задачей первостепенной важности. Во-первых, потому, что на главном месте стоит, естественно, осуществление основной деятельности - управления, решения содержательных проблем и организационных задач и т.д., а донесение результатов этой деятельности до публики - только на втором.

Другой причиной невнимания политических лидеров к публичным рилейшнз в нашей стране являются их низкая политическая культура и беспечность. Пока лидеры у власти, они полны уверенности, что посты даны им навечно. К консультантам и имиджмейкерам не обращаются до тех пор, пока "гром не грянет". Часто лидеры осознают свою потребность в ПР-специалистах слишком поздно, когда исправить существующее положение уже трудно или невозможно. Но даже если они заботятся о своем имидже заранее, фигура Консультанта является лишь одной из фигур в их окружении, часто не самой важной.



В избирательной кампании статус Консультанта существенно изменяется. Избирательная кампания во многих случаях является единственным средством сохранения и завоевания политической власти. В ней на карту поставлена профессиональная и личная судьба лидера. В силу этого участие в данной кампании на длительное время становится основной деятельностью лидера. Суть этой деятельности - добиться поддержки избирателя. Поэтому фигура Консультанта приобретает ключевое значение. Он берет на себя определенные функции контроля и управления кампанией, превращается в человека, принимающего важные решения и определяющего условия проведения кампании.

Консультирование, осуществляемое в форме советов, предполагает достаточно ограниченное влияние Консультанта и на ситуацию в целом, и на самого Клиента. Советы могут быть приняты или отвергнуты, при этом ответственность эксперта за исход событий невелика. Напротив, консультирование в кампании может быть успешным лишь тогда, когда команда консультантов принимает на себя ответственность за ее проведение и осуществляет кампанию в соответствии со своими замыслами, влияя тем самым на ситуацию. Если имиджмейкер не управляет ситуацией и не в состоянии мобилизовать команду и самого Клиента для реализации своего плана, его работа будет неэффективна. В этом еще одно отличие работы профессионального политического Консультанта от экспертов и советников.

Когда ответственность и управление кампанией берет на себя команда консультантов-имиджмейкеров, достаточно остро встает вопрос о распределении или перераспределении ролей между Клиентом и Консультантом. Клиент, часто являющийся высокопоставленным политическим и государственным деятелем, а также заказчиком, нанимающим Консультанта и диктующим ему свои требования, должен на период кампании доверить определенные функции руководства имиджмейкеру и следовать его рекомендациям. В контексте этого перераспределения ролей возникает очень важный вопрос: до какой степени Клиент должен делегировать часть своих функций по руководству кампанией Консультанту и какой вес должно иметь его мнение в ходе кампании?

С одной стороны, лидер в современных политических кампаниях, проводимых с использованием СМИ, - это прежде всего символ определенной политики, картины будущего, тех или иных ценностей, воплощение добра или зла. Публика воспринимает не столько конкретного человека с его уникальными психологическими особенностями, сколько тот имидж, который формируется с помощью СМИ. Поэтому реальный кандидат - Клиент - в своей кампании выполняет функцию материального носителя собственного имиджа. Если он не является выдающимся оратором или лидером, наделенным природным даром воздействия на публику, часто называемым харизмой, то для успеха кампании ему следует воздерживаться от незапланированных проявлений индивидуальности и все свои усилия



направить на то, чтобы действовать и выглядеть соответственно имиджу, идеологии кампании, намеченным консультантами.

С другой стороны, как отмечают эксперты по проведению избирательных кампаний из Национального демократического института международных отношений в своих рекомендациях:

"Никто никогда не должен забывать, кто главный босс. Самая короткая дорога в очередь на биржу труда - это забыть, чье имя внесено в список для голосования. Только избиратели могут лишиться работы кандидата. Но кандидат может легко уволить сотрудника своего штата или руководителя своей избирательной кампании".

Эта рекомендация означает не только то, что не следует впадать в крайности и пытаться манипулировать Клиентом в процессе выборов. Она означает также, что Консультант, проводящий кампанию, должен помочь Клиенту отказаться от своих привычных всеобъемлющих лидерских функций, постараться сделать этот процесс психологически как можно более безболезненным, поддерживать в Клиенте спокойствие и уверенность в том, что его отказ от руководства в вопросах воздействия на избирателей не вредит, а помогает делу, что все делается правильно и приносит хорошие результаты. Эта работа является одной из необходимых функций, осуществляемых Консультантом в кампании

## **ГЛАВА I. ТО ТАКИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ**

*Немалую важность имеет для государя выбор советников. а каковы они будут -хороши или плохи, - зависит от благоразумия государей.*

Никколо Макиавелли

Политическими консультантами, как правило, становятся люди из академической среды, носители специальных знаний, у которых нет собственных политических амбиций. Основным для них является вопрос о своей идентичности, определении себя как независимого специалиста, способного по интеллектуальным качествам и готового по волевым характеристикам давать советы, оценки и прогнозы результатов деятельности политического лидера и различных лиц в его окружении.

Консультант должен осознавать себя знающим специалистом не только в узкой области науки, но в более широкой сфере, чтобы быть способным осуществлять свою деятельность в ситуациях, выходящих за рамки задач, носящих специфический характер.

---

### **1.1 Психологические особенности личности Консультанта**

*Обдумывая человеческие поступки, я всегда старался думать не о том, чтобы смеяться, скорбеть или порицать, но единственно о том, чтобы уразуметь*

Б. Спиноза

Личность Консультанта имеет свои психологические особенности. Пожалуй, наиболее важной личностной чертой Консультанта в глазах Клиента является его понимание, что для Консультанта главное в его деятельности - Клиент.



Не менее важной личностной характеристикой Консультанта является чувство ответственности за свою деятельность. Он должен осознавать, что результат его консультирования или экспертной оценки, данной по просьбе политического лидера, может сказаться на жизни многих людей и даже государств. Чувство ответственности при этом не может быть гипертрофированным, так как оно в этом случае ограничит способность Консультанта к смелым оценкам и предложениям.

Чувство ответственности у Консультанта тесно связано с его способностью к сохранению тайны, к обузданию потребности в сообщении, "накачивании" своего статуса и в статусном общении. Низкая потребность в сообщении тайны является необходимым качеством для личности политического Консультанта не только с точки зрения его профессиональной пригодности, но и с точки зрения успешности его карьеры, а порой и личной безопасности. Как правило, успех многих политических действий зависит от их внезапности, неожиданности для оппонента. В особенности это проявляется в период выборных кампаний, политических кризисов и на переговорах. Неумение политического Консультанта сохранять тайну вынудит Клиента отказаться от его услуг независимо от того, насколько талантливым Консультантом он является.

Политический Консультант должен обладать изрядной смелостью. Это качество необходимо не только для того, чтобы говорить нелюбимые слова политическому лидеру. Он вынужден отстаивать свою позицию в спорах с высокопоставленными чиновниками, которые могут оказывать на Консультанта прямое давление. Кроме того, ему приходится взаимодействовать с политическим лидером в опасных ситуациях внутривнутриполитических или международных кризисов, когда от советов Консультанта могут зависеть исход кризиса и дальнейшая судьба не только политического лидера, но и самого Консультанта. Особенно это касается государств с нестабильной политической ситуацией, а также с традицией государственных переворотов.

Консультант должен обладать большой потребностью в знаниях и постоянно пополнять свой багаж. Ему необходимо опережать время, идти впереди событий. Консультанту постоянно приходится овладевать новыми знаниями, методами, технологиями, практическими навыками. Технология выборных кампаний развивается очень быстро, стратегии победы становятся все более изощренными, а Клиенты все более, требовательными. Консультант не только вынужден постоянно учиться, он должен испытывать некоторый азарт в овладении новыми технологиями для работы с Клиентом.

Потребность в достижении является, как правило, высоко развитой у Консультанта. Однако она имеет одно серьезное отличие от потребности в достижении, свойственной политическим лидерам. Политики видят в достижении некую личную цель - личностный рост, достижение превосходства, совершенства. Консультант готов достигать цели посредством других лиц, посредством политических лидеров. Например, победа на выборах для политика - это крупное личностное достижение,



доказательство всем и, прежде всего, самому себе собственного мастерства, превосходства над оппонентом. Победа Клиента на выборах, верный ход на переговорах, умелый выход из кризиса - это победа его Консультанта, который расценивает ее как результат их совместной с политиком деятельности, однако цель была непосредственно достигнута через участие, через действия политического лидера.

Политический Консультант должен обладать умением воспринимать политику несколько со стороны, как "спектакль", по образному выражению Дж. Уолтера, а вовсе не как "формулу личных действий". Он не должен озвучивать себя, например, через Президента или ставить своей целью заставить лидера воплотить свой личный план в жизнь.

Такое "личностное абстрагирование" не должно переходить в другую крайность - безразличие к результатам деятельности Клиента. Принцип: "Мое дело сказать, а там как знаете!" не приемлем для отношения Консультанта к делу, к деятельности Клиента. Консультант не может оказывать давление на Клиента, не должен стремиться к самопрезентации в политике Клиента, но обязан быть неравнодушным к результатам.

Люди с высокой потребностью в достижении обладают ориентацией на задачу. Это, естественно, должно быть свойственно и политическим консультантам. Они в центр своего внимания ставят решение проблемы, поиск путей ее решения, прогноз последствий, оценку имеющихся и необходимых ресурсов и т.д. В несколько меньшей степени они озабочены отношениями с людьми, совместно с которыми решают эту задачу. Прежде всего это относится к взаимодействию с людьми из окружения Клиента, с чиновниками, с помощниками. Естественно, все это не означает, что политический Консультант должен быть холодным, отстраненным в общении с этими людьми. Наоборот, особенно если он - психолог, он должен сделать все от него зависящее, чтобы отношения с этими людьми были продуктивными для решения задачи.

Политический Консультант является профессионально непригодным, если он не обладает хорошей коммуникативностью. Он должен уметь лично общаться с людьми, уметь получать и сообщать необходимую информацию, устанавливать контакты, быть приятным и эффективным во взаимодействии. Эти качества особенно необходимы политическим консультантам, занимающимся выборами, хотя консультанты-советники правительства или Президента также должны уметь общаться с лидером, особенно учитывая его временную загруженность, усталость и частые стрессы.

С коммуникативностью связана также способность политического Консультанта к правильной артикуляции своих мыслей. Сообщения должны делаться на грамотном языке, в доступной для Клиента форме, особенно учитывая специализацию Консультанта. Консультант должен правильно оценить размеры психологического пространства Клиента и при общении с ним учитывать этот фактор, не вторгаясь лишней раз в пространство политика-интроверта. Если Консультант обладает дефектами дикции, заикается, говорит тихо, он должен максимально



внимательно следить как за своей речью, так и за реакцией Клиента на нее, спрашивать все ли понятно, анализировать все ли понято.

## **1.2. Психологические особенности деятельности Консультанта.**

*Чтобы постичь человека до конца, нужно преодолеть ту неприязнь, которую он в нас вызывает*

### **Шамфор**

Деятельность политического Консультанта имеет свои психологические особенности. Прежде всего это касается его функции генерации идей. Беседы с коллегами, чиновниками, наконец, самим лидером являются источниками множества идей. Чтение аналитических материалов также является источником информации для рождения новых идей. Ассоциативное мышление у Консультанта при написании одних документов рождает новаторские идеи, относящиеся к другим направлениям политического поведения Клиента.

У политических консультантов, занимающихся ПР и выборными кампаниями, одним из основных по значению источников новых идей становятся специально проводимые исследования. Они могут быть проведены различными методами, как качественными, так и количественными. Однако именно они дают подлинную картину ситуации и позволяют найти оптимальную стратегию построения имиджа Клиента.

При разработке новой политической стратегии Клиента возможно применение различного вида имитационных игр, тренингов, прожективных техник. Их арсенал достаточно богат и нередко используется в деятельности консультантов - политических психологов.

Критерии оценки деятельности Консультанта. Консультации, советы или экспертные оценки как продукт деятельности Консультанта должны соответствовать нескольким критериям, чтобы удовлетворить потребности Клиента:

**Экспертность.** Консультант должен быть действительно компетентным и обладать свежими знаниями, сведениями в своей области.

**Воображение.** Клиент нуждается в свежем подходе к проблеме, в нетрадиционном взгляде на нее. Наличие воображения у Консультанта особенно необходимо при решении Клиентом новых, не имевших место в прошлом задач.

**Быстрота.** В периоды политических кризисов лидер вынужден принимать решения в условиях давления времени. Как правило, он обращается к Консультанту едва ли не в последний момент. Быстрота реакции, нахождения правильного совета необходимы Консультанту, чтобы в трудный период быть полезным политическому лидеру.

**Лояльность.** Политический лидер требует, чтобы Консультант был ему лоялен, то есть был верен ему лично, был чувствителен к межличностным проблемам политика в его отношениях с окружением, прессой, оппозицией.

**Надежность источников информации Консультанта.** Клиент зачастую озабочен вопросом: откуда Консультант черпает свою информацию? Эта



озабоченность подпитывается не только сомнениями когнитивного характера у политика, но и страхом оказаться заложником у своего советника.

Базы знаний и методов. Консультанту нужно иметь опыт и знания в области деятельности организации, партии, правительства, главных областей политики, лидеров которой он консультирует. У него должны быть общие политологические знания, а также знания конкретных дисциплин, связанных с политической деятельностью. Консультанту необходимо обладать знаниями, методами и навыками в областях, связанных с процессом принятия решения: политическим, системным анализом, имитационными, ролевыми и др. играми, тренингом, психологией. Консультант должен владеть искусством ПР, а также знаниями и методами в этой области. И, наконец, у него должно быть, как минимум, высшее образование в одной из областей науки, связанной с политическим консультированием.

Этические нормы политических консультантов. Одним из основных критериев определения профессионального поля деятельности политических Консультантов являются этические нормы, которым они должны следовать в своей деятельности:

Не случайно любые представители новых профессий начинают с составления этических кодексов своего поведения, то же делают сейчас многие политико-консультационные фирмы. При всем разнообразии таких кодексов можно выделить некоторые основополагающие этические принципы политического консультирования.

Во-первых, это уже упоминавшаяся эмоциональная независимость Консультанта. Он ни при каких обстоятельствах не должен вступать в личные отношения с Клиентом и его окружением. Консультант работает с разными Клиентами, а для адекватного анализа ситуации он должен опросить экспертов во всех частях политического спектра независимо от характера их взаимоотношений с данным Клиентом. Не следует допускать "ревности" Клиента, которая подрывает независимость Консультанта и может отрицательно повлиять на объективность его рекомендаций.

Далее, Консультант должен быть профессионально компетентен. Это означает, что он должен обладать именно теми знаниями и умениями, которые необходимы данному Клиенту. Мы уже говорили о том, что Консультант должен обладать некими объективными характеристиками, включающими характер и уровень образования и минимальную продолжительность опыта работы в области консультирования. Этические нормы переводят эти характеристики в поведенческий аспект. Судить о том, компетентен ли Консультант для выполнения данной конкретной задачи должен, прежде всего, он сам. Основной признак профессионализма - желание и умение критически оценить собственные знания и навыки при подходе к новому заданию, никогда не представлять себя в ложном свете. Если внешний Консультант хочет взяться за решение новой для себя проблемы и тем самым увеличить



свой профессиональный потенциал, он должен честно предупредить об этом Клиента.

При любых обстоятельствах политический Консультант должен отстаивать интересы Клиента, ставить их выше личных и следить, чтобы они не противоречили друг другу. Консультант не должен быть заинтересован в определенных политических решениях Клиента. Если в предложенных им рекомендациях какие-либо решения или действия не только объективно оправданы, но и сулят определенные (материальные, политические, моральные) "дивиденды" самому Консультанту, он должен уведомить Клиента о том, что рекомендации не совсем беспристрастны и носят характер своеобразной "комплексной сделки". Консультант не должен также злоупотреблять своим положением, используя ценную внутреннюю информацию в личных целях. Он обязан трезво оценивать и предупреждать Клиента о вероятности выполнения задания - например, если предлагаемые меры могут оказаться слишком запоздалыми или если Клиент в силу личностных свойств не в состоянии осуществлять необходимые в данной ситуации действия.

Излишне говорить об обязательных беспристрастности и объективности Консультанта. При разработке стратегии он может отдавать предпочтение одному испытанному и излюбленному методу или технологии решения политических проблем. Поэтому Консультант" должен либо предложить на выбор Клиенту несколько альтернативных стратегий, либо, если он предпочитает решить проблему определенным образом, хотя могут быть и другие решения, информировать об этом Клиента и аргументировано обосновать свой выбор. На позицию Консультанта могут влиять культурная среда и традиции, политические, расовые, религиозные предрассудки. Опытный профессионал может и должен контролировать свои предвзятые мнения, оставаясь объективным. Политический Консультант должен быть свободен и от политико-партийных пристрастий. Однако по данному вопросу возможны две точки зрения, активно дискутирующиеся сейчас в нашей стране. Согласно одной, политический Консультант должен быть абсолютно политически беспристрастен и даже беспринципен. Он выступает в роли своеобразного "политического доктора" и ему не должно быть важно, кто именно болен.

Сторонники второй точки зрения, к которой авторы книги причисляют и себя, считают вышеупомянутый подход хорошим для стабильных западных обществ, где между представителями различных политических сил существует согласие относительно основных демократических ценностей. В нашей стране с резкой поляризацией сил, а в преддверии выборов, и с довольно неопределенным политическим будущим, Консультанты, конечно, не должны симпатизировать какой-либо одной партии. Однако при заключении контракта они все же должны исходить из того, насколько совпадают основополагающие мировоззренческие позиции и общая политическая направленность Клиента с их собственными. Ведь политический Консультант не просто "доктор",



излечивающий пациента, он дает в руки политика очень мощное оружие для завоевания власти и должен осознавать всю ответственность за это. Независимый политический Консультант-профессионал должен соблюдать конфиденциальность в своей работе. Большинство процессов политического консультирования имеют специфические особенности, не поддающиеся широкой огласке. Поэтому консультанты не должны разглашать конфиденциальной информации о своих клиентах, пользоваться ею для получения личных выгод и преимуществ. Клиент должен быть уверен, что может доверять Консультанту при всех обстоятельствах, иначе консультирование не будет успешным.

Вместе с тем, клиентами политических консультантов выступают чаще всего крупные политики или сильные политические организации. Эти мощные клиенты отнюдь не беспомощны, имеют обычно большое влияние и широкие полномочия. Конечно, это не значит, что Клиента не могут обмануть шарлатаны или недобросовестные непрофессионалы, но, в основном, эти клиенты занимаются политикой и хорошо разбираются в ней, поэтому недобросовестный Консультант не будет представлять для них большей угрозы, чем любой рядовой сотрудник их команды. Клиент всегда сумеет защитить себя, поэтому разработке подробных моральных кодексов, посвященных защите непосредственно Клиента, может быть, не следует придавать особого значения. С другой стороны, политические консультанты имеют дело не только с самими клиентами, но и с широкой общественностью. В предвыборных кампаниях, например, их главная задача - разработать эффективные меры воздействия на избирателей. И хотя роль Консультанта по отношению к электорату манипулятивна, он должен в своей деятельности учитывать и широкие общественные интересы.

Оплата услуг по политическому консультированию должна соответствовать выгоде, получаемой Клиентом. Это - важная забота настоящих профессионалов. Непрофессионально как запрашивать чрезмерное вознаграждение от малоинформированных Клиентов, так и занижать вознаграждение в надежде получить заказ, устранить конкуренцию и потом довести свое вознаграждение до нормального. Нормальная структура вознаграждения должна, с одной стороны, покрывать технические расходы Консультантов, а с другой - соответствовать рыночной цене на профессиональные услуги в данной стране. У нас единообразные цены на услуги политических Консультантов пока не сложились, их определение - одна из насущных задач формирующихся профессиональных ассоциаций.

Соблюдение этических норм закладывает основы доверия к политическим консультантам. Для них всегда важна репутация честных профессионалов. Консультанты, зарекомендовавшие себя как нечистоплотные наемники, скоро станут известны как таковые не только узкому кругу лиц, приближенных к их Клиенту, но и широким политическим кругам. Поэтому они не в коем случае не заинтересованы в своей дискредитации, имеют профессиональный интерес работать честно



### **1.3. Функции политических консультантов.**

*Природа начертала на некоторых лицах кредит, который примут везде, куда бы его ни представили. Вы не в состоянии не верить таким людям: самый вид их внушает доверие*

#### **В. Тэккерей**

Политические консультанты выполняют множество различных функций. Прежде всего это:

- эмоциональная поддержка Клиента, особенно в ситуациях трудных решений;
- обеспечение познавательных потребностей Клиента в информации, которая сделает его взаимодействие с окружающим миром более эффективным;
- помощь в понимании ситуации и анализе существующих подходов к ней, экспертная оценка;
- выполнение функций доверенного лица;
- снижение давления на Клиента и уменьшение уровня конфронтации внутри окружения политика;
- проверка и анализ различных идей, исходящих от самого политического лидера или других лиц;
- осуществление ПР и помощь в создании имиджа Клиента;
- разработка стратегии Клиента на выборах;
- другие.

Наиболее знакомыми могут показаться функция предоставления Консультантом Клиенту экспертных оценок и удовлетворение его когнитивных потребностей. Однако эта деятельность имеет свою весьма сложную специфику, порой плохо осознаваемую и самим Консультантом, и Клиентом.

Главной особенностью Консультанта при осуществлении им экспертной функции является независимая от Клиента внутренняя интеллектуальная деятельность. Его оценки могут считаться экспертными, если он их дает, исходя лишь из собственных критериев, вне зависимости от желаний Клиента. Роль независимого эксперта не всегда легка для исполнения. Особенно это относится к тем случаям, когда Клиент обладает откровенно авторитарным характером. Он может оказывать давление на Консультанта как прямыми, так и косвенными способами воздействия, иногда даже неосознанно пугая его, стремясь получить подкрепление своей позиции со стороны Консультанта. Консультант должен владеть своими эмоциями. Излишнее выражение своих эмоций в ситуации политического кризиса может привести к дестабилизации Клиента с вытекающими отсюда последствиями.

Выступая в роли эксперта, Консультант удовлетворяет одновременно несколько потребностей Клиента:

- когнитивные потребности;
- потребность в укреплении самооценки:



- потребность в эффективном взаимодействии по поводу значимой проблемы.

Когнитивные потребности Клиента могут иметь комплексный характер. Сюда входят потребность в узнавании нового по интересующему вопросу, потребность в подтверждении собственной точки зрения, потребность в восстановлении когнитивной картины ситуации, в которой Клиенту неизвестны недостающие звенья, потребность в получении независимой оценки при принятии решений и другие.

Когда выступающий в качестве эксперта Консультант встречается с Клиентом, он должен отчетливо представлять себе, какая из когнитивных потребностей Клиента особенно нуждается в удовлетворении. Однако, обнаружив, что это - потребность в подкреплении собственной точки зрения, он должен деликатно уйти от "игры в поддавки", подчеркнуть необходимость наличия разнообразных позиций. Вместе с тем Консультанту необходимо дать максимально много новой информации Клиенту по обсуждаемой проблеме, чтобы обогатить его когнитивную сферу. Когда Клиент узнает от Консультанта новое о ситуации, по которой дается экспертная оценка, он вынужден более тщательно анализировать ее, ему труднее при несовпадении оценки эксперта с его собственной отбросить информацию как ненужную. Готовясь к встрече с Клиентом, Консультанту необходимо:

- смоделировать картину знания Клиентом данной проблемы,
- наметить вероятные проблемы,
- сконцентрировать внимание прежде всего на них.

Экспертная оценка - это оценка проблемной ситуации, и проблемной прежде всего для Клиента, а не демонстрация всех знаний Консультанта по данному вопросу, не рекламная кампания Консультанта. Консультант должен избегать соблазна выдавать свои субъективные ощущения по поводу происходящих событий за "научные" данные и тем самым оказывать неадекватное воздействие на Клиента своей личной позицией.

Нарушение, неполнота когнитивной картины практически у любого нормального человека вызывают потребность в ее восстановлении. Часто именно эта когнитивная потребность заставляет политика обратиться к Консультанту. В некоторых случаях Клиент сам формулирует вопрос, обозначает "белые пятна" на своей карте ситуации. В других случаях это необходимо сделать самому Консультанту, так как Клиент испытывает некоторые затруднения с определением того, что же ему нужно узнать для устранения мозаичности картины. В таких ситуациях Консультант не должен стесняться задавать контрольные вопросы Клиенту, чтобы не было досадных ситуаций. Консультант должен свободно владеть техникой фокусированного интервью для заполнения "белых пятен" в позиции Клиента, особенно в том случае, когда Клиент сам не может вербализовать свою позицию и отношение к ситуации. Подробнее функции политических Консультантов будут рассматриваться в последующих разделах



## **ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ ЖАНРЫ ПОЛИТИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

*Есть прекрасные советы, которые были бы еще прекраснее, если б они были удобоисполнимы*

**Н. Михайловский**

Существуют различные жанры политического консультирования. в которых выступает Консультант. Мы остановимся на главных из них, которые наиболее характерны для современной российской ситуации. Это:

- политическое консультирование, осуществляемое "изнутри" структуры аппарата политика:
  - а) ПОМОЩНИКАМИ;
  - б) СОВЕТНИКАМИ;
  - в) КОНСУЛЬТАНТАМИ в узком смысле слова;
    - политическое консультирование, осуществляемое "извне", то есть независимыми от Клиента Консультантами из научных учреждений или консалтинговых фирм, "свободными художниками". Особое место занимает политическое консультирование, осуществляемое профессиональными консультантами в связи с выборами, ПР и конструированием имиджа Клиента.

Процесс, содержание и результат политического консультирования могут оцениваться как с позиций Консультанта, так и с позиций Клиента. При этом соответствующие оценки могут оказаться различными до противоположности.

"Стержнем", объединяющим эти два неизбежные в любой практике подхода, является цель данной конкретной консультации. Цели Консультанта и Клиента часто различаются, однако всегда имеют между собой важнейшие точки сопряжения.

Успех любой конкретной консультации - что в каждом случае ни понималось бы ее участниками под таким успехом - всегда зависит в решающей степени от того, насколько Консультант понимает подлинные цели обращения к нему Клиента и цели самой консультации.

### **2.1. Типы консультирования Клиента "изнутри" структуры аппарата: неформальное, формальное, смешанное**

Следует различать основные типы консультирования:

- неформальное (неофициальное) по субъектам, источникам, содержанию, форме и стилю как запроса, так и предоставления советов и рекомендаций;
- формальное (официальное) по всем перечисленным признакам;
- смешанное, когда одна из сторон консультации выступает в официальном, а другая - в неофициальном качестве.

К первому типу консультирования относятся ситуации, когда в роли советчиков политического деятеля выступают (по его просьбе или их собственной инициативе) члены его семьи, родственники, друзья, люди,



не связанные с этим политиком в данный момент по службе (но, вероятно, имевшие такую связь в прошлом); случайные и незнакомые ему люди, которые могут высказать ему что-либо на улице, митинге, при разного рода встречах и т.п.

Ко второму типу консультирования следует отнести все виды соответствующей профессиональной, служебной и политической информации, все специальные СМИ и литературу, а также специальные обращения данного политика за консультацией к тем, кто обязан давать такие консультации ему лично или всем потенциальным потребителям в силу своего служебного и/или профессионального положения: к своему помощнику, другому штатному сотруднику либо к работнику профессиональной консультационной службы (фирмы, института и т.д.). К третьему типу необходимо отнести те весьма распространенные в практике ситуации, когда одна сторона, чаще - политик, государственный деятель, обращается за советом к Консультанту, с которым он находится в каких-то официальных отношениях (служебных, властных, политических, иных), но хочет получить при этом неофициальное мнение последнего ("скажи мне просто по-человечески, без чинов, не как начальнику, что ты обо всем этом думаешь?"). Нередок и обратный вариант, когда инициатива в подобном предоставлении мнения исходит от консультирующего.

Каждый из трех названных типов консультирования обладает для Клиента различной когнитивной, информационной, практической и политической ценностью. Не останавливаясь на всем этом подробно, выделим лишь главное, что определяет степень ценности для политика как факта конкретной консультации, так и ее содержания.

При неформальной консультации политику, в целом, легче и проще бывает принять содержание консультации, особенно если оно плохо согласуется с ранее известными ему фактами, информацией, его собственными воззрениями или даже противоречит всему этому. Такая консультация имеет больше шансов донести до него какую-то нестандартную информацию и побудить прислушаться к ней. Существенно, что при неформальной консультации политику при необходимости и желании легче отбросить рекомендации, не посчитаться с ними. Все вышеизложенное - "плюсы" неформального консультирования, с точки зрения политика. К числу "минусов" неформальных консультаций следует отнести их в целом более низкую профессиональную и особенно политическую компетентность (что и позволяет отбрасывать такие консультации и выражаемое через них мнение), а также невозможность прямого использования содержания и результатов таких консультаций в официальной деятельности политика (он не может выйти на трибуну и заявить, например, что "моя жена посоветовала мне то-то...", даже если его жена при этом абсолютно права).

При формальной консультации Клиенту-политику бывает сложнее (в некоторых случаях политически невозможно) обратиться за ней вообще, гораздо труднее - не только по личным, но прежде всего по



политическим причинам - согласиться с тем в содержании консультации, что противоречит не только, и часто не столько его личным взглядам и воззрениям, сколько его (и его партии, движения, правительства и т.д.) публично заявленным позициям. По тем же самым причинам, однако, трудно бывает и отбросить ту консультацию, о которой хотелось бы забыть (особенно если есть угроза или уверенность, что произойдет утечка содержания консультации, или же если это содержание уже известно). В то же время формальная консультация, содержание которой отвечает интересам, целям, намерениям Клиента - это сильное политическое оружие в любых его официальных отношениях, и именно в этом заключается ее главная политическая (а часто и практическая), ценность для данного политика.

При смешанной консультации в определенной степени для Клиента возможно сочетание "плюсов" двух первых вариантов (например, возможность получить искреннее, дружеское, но при этом еще и компетентное, информационно насыщенное, профессиональное мнение). Такое мнение при определенных условиях может быть использовано данным лидером как политическое оружие (президент, лидер партии и т.д. вправе публично ссылаться на мнение своих помощников, советников, экспертов, министров и т.д.). Но крайне велик риск манипулирования политиком со стороны его окружения и консультантов (соответственно, необходим очень строгий подход к их выбору), а также риск того, что Консультант может явно или тайно использовать факт обращения к нему за консультацией, содержание консультации и собственную ее интерпретацию в своих личных политических или каких-то иных целях (отсюда обостренная чувствительность каждого Клиента-политика к лояльности своего окружения, аппарата и состава экспертов, с которыми он связан).

На практике любой политик использует одновременно все три типа консультирования, варьируя их соотношение в зависимости от особенностей своего характера, от общей политической обстановки момента, от проблемы, вызывающей потребность в данной консультации, и от своих конкретных целей и намерений в данной ситуации. Различные политики, однако, в разной мере осознают, каково действительное соотношение всех этих типов консультирования в тех фактических массивах информации, которыми они реально пользуются.

В наибольшей степени осознают это политики типа "серых кардиналов" - и не только осознают, но активно используют практику получения консультаций не только для расширения своих информированности и кругозора, но и в активных политических целях (о чем речь пойдет ниже). В наименьшей степени - политики и лидеры крайне авторитарного психологически и радикального политически толка, наиболее подверженные неявной манипуляции ими.

Таким образом, признак формальности (официальности) приобретает особое значение во всем, что касается политического консультирования (положение сторон консультации по отношению друг к другу: мотивы и факт обращения за консультацией: возможность ее предоставления или



отказа в ней: содержание и направленность консультации; ее явные, латентные и потенциальные мотивы; формы, стиль, процесс, механизмы предоставления консультации, выражения ее содержания; возможные потенциальные и/или непреднамеренные использования факта и содержания консультации: сопряженные со всем перечисленным возможные "плюсы" для данного политика и риски, издержки для него, и т.д.).

На практике явное или подразумеваемое присутствие элемента формальности всегда окрашивает процесс любой консультации (во всех его параметрах) даже в пределах семьи политика; максимально окрашивает оно консультации смешанного типа. Поэтому формальное консультирование нуждается в более подробном рассмотрении

## **2.2. Формальное консультирование Клиента**

Под формальным (официальным), в строгом смысле этого слова, консультированием мы будем в дальнейшем изложении понимать такие отношения между источником консультации - Консультантом, и получателем консультации - Клиентом, когда оба субъекта находятся в непосредственной служебной связи друг с другом, при этом получатель консультации занимает существенно более высокое положение и является для источника консультации прямым или косвенным начальником. (Обратный вариант, когда источник консультации - начальник, а получатель консультации - его подчиненный. теоретически возможен, но в практике встречается нечасто).

Следует различать социальные роли каждой из сторон процесса консультирования и служебное оформление этих ролей в конкретных условиях и обстоятельствах.

Роль связана с выполнением определенной функции или набора, совокупности, комплекса функций в процессе консультирования и в отношениях между Клиентом и Консультантом.

Служебное оформление подразумевает конкретные должности, на которых находятся стороны процесса консультирования в тех или иных государственных, политических, других структурах, а также соответствующие этим должностям права, обязанности и практические возможности каждой из сторон, а также характер и условия отношений власти/подчинения между ними.

Анализ отечественной и иностранной практики позволяет выделить три принципиально разных роли Консультанта "изнутри" по отношению к Клиенту-начальнику, под которым мы в этой части изложения будем далее подразумевать политика, отвечающего одновременно всем следующим критериям:

- а) он в каком-то смысле лидер;
- б) он занимает некий официальный и/или политический пост;
- в) на этом посту он является прямым или косвенным начальником для Консультанта:
  - ПОМОЩНИК;
  - СОВЕТНИК;



○ КОНСУЛЬТАНТ.

Названия этих ролей не следует путать с названиями должностей и с функциями конкретных людей в конкретных аппаратах. Во всем мире - и в России в особенности - наблюдается тенденция придания все менее ответственным должностям все более громких названий. Так, в России вместо "дворника" появился "техник по уборке территории". В США обычных секретарей-машинисток давно уже называют исключительно "помощниками", настоящие же помощники обрели иные названия ("советник", "специальный советник", "личный консультант", "исполнительный директор по...", "руководитель центра" и т.д.).

Подобная тенденция лишь в малой ее части отражает усложнение труда и его оснащенности (появление компьютеров, оргтехники, соответствующих новых технических функций, повышение требований к общей и специальной подготовке исполнителя и т.п.).

Гораздо чаще она призвана решать куда более практические и прагматические задачи:

- повышать административный статус и социальный престиж должностей, с течением времени становящихся непритягательными для новых поколений работников;
- открывать возможность для повышения зарплаты и установления тех или иных льгот сотрудникам и целым структурам, что в бюрократических организациях легче достигается переименованием должностей и структурных единиц, нежели другими путями;
- повышать личный и/или должностной престиж руководителя, под началом которого трудятся исполнители, занимающие столь ответственно звучащие должности. Начальник, у которого есть "помощник", выглядит в бюрократической системе ценностей, а нередко и в глазах общественного мнения, более высокопоставленным, чем его коллега, располагающий всего лишь секретарем-машинисткой.

Последнее обстоятельство особенно важно в условиях глубоких структурных и/или политических изменений в эшелонах власти и управления. В этом случае каждый вновь приходящий или назначаемый лидер стремится подчеркнуть собственную величину и значимость, окружая себя сонмами "советников", "специальных помощников", "помощников по особым поручениям" и т.п. На этом фоне даже "консультант" начинает звучать почти неприлично, хуже "мальчика на побегушках". Между тем функции всех этих громких по названию лиц в подобных ситуациях сводятся, за редчайшими исключениями, именно к последнему.

Напротив, в устоявшихся структурах политик, желающий сохранить статус-кво или замышляющий далеко идущие реформы эволюционного характера, обычно стремится не менять без крайней к тому необходимости утвердившиеся названия должностей и структур, чтобы не настораживать заранее своих потенциальных оппонентов; но придать этим должностям и структурам ряд принципиально новых функций и



поставить на ключевые должности людей, по своим личным и профессиональным качествам способных такие функции выполнять, делая это, по возможности, самостоятельно.

Поэтому политический аналитик, особенно занимающийся политико-психологическими исследованиями и консультированием, не должен поддаваться гипнозу названия должностей. В каждом конкретном случае необходим анализ реальных функций, выполняемых сторонами консультационного процесса, а также действительных отношений между ними в целом и в ходе процесса консультирования, и той меры относительной самостоятельности (профессиональной, административной, политической), которой пользуется Консультант по отношению к Клиенту. Именно по этим признакам и рассматриваются далее три вышеназванных социальных роли Консультанта.

### **2.2.1. Помощник**

*Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если он заботится больше о себе, чем о государе, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю, и тот никогда не сможет на него положиться.*

Никколо Макиавелли

Социальная роль ПОМОЩНИКА.

На ПОМОЩНИКА возлагается выполнение широкого комплекса функций, занимающих промежуточное положение между конечными фазами процесса подготовки политического и/или управленческого решения, и собственно принятием такого решения.

Начальные фазы процесса подготовки решения в содержательном плане обеспечиваются соответствующими министерствами, ведомствами, службами, подразделениями аппарата и т.д.; в техническом плане - техническими службами (машинопись, размножение, различные виды связи, процесс прохождения документов и пр.).

Собственно принятие решения входит в компетенцию руководителя либо того коллегиального управленческого органа, членом которого он является. ПОМОЩНИК же на той стадии, когда проект (или проекты, альтернативы) решения уже в целом содержательно и технически подготовлены, рассматривает их общее соответствие необходимым формальным критериям (правильно ли оформлены документы, все ли необходимые бумаги представлены и т.д.); их содержательное соответствие ранее принятому или планируемому курсу, личной позиции своего руководителя; организует необходимую доработку, дополнительную экспертизу, альтернативные материалы и т.п., если считает это нужным; докладывает руководителю, обычно излагая при этом информацию о сопутствующих обстоятельствах и в необходимых случаях высказывая собственное мнение (последнее и выступает тогда в качестве формальной или смешанной консультации). Он также осуществляет необходимый его руководителю контроль за выполнением решения в случае и после его принятия; и - при деятельном и инициативном руководителе - организует самую начальную фазу подготовки перспективных решений и/или курсов.



Таким образом, речь идет именно о широком комплексе функций, которые в принципе должен выполнять (и быть способен выполнять) ПОМОЩНИК; притом функций как технического, организационного, так и содержательного характера, что предъявляет очень высокие требования к общей и профессиональной подготовке ПОМОЩНИКА.

Столь широкий комплекс функций для успешного их выполнения в принципе объективно требует относительно высокой меры практической самостоятельности ПОМОЩНИКА, наличия у него достаточно широких административных полномочий, однако при полном отсутствии у него самостоятельности политической.

Причины практической самостоятельности понятны: главная задача ПОМОЩНИКА - экономить время руководителя для основных, наиболее значимых для последнего дел и вопросов. Поэтому в рамках принятого курса, в пределах данных ему официальных и неофициальных указаний ПОМОЩНИК должен располагать максимальными возможностями действовать самостоятельно (естественно, в рамках закона, общих принципов и правил работы и т.д.).

Понятно, что для этого ему необходимы официально установленные (а не только одобренные его непосредственным руководителем) права и полномочия, равно как и обязанности.

Административные полномочия необходимы и для того, чтобы ПОМОЩНИК мог от имени своего руководителя отдавать - не приказы, но, безусловно, подлежащие, если не исполнению, то, как минимум, какой-то обязательной реакции - указания тем лицам, которые подчинены его руководителю, но не подчинены самому ПОМОЩНИКУ. Так, в системе бывшего ЦК КПСС ПОМОЩНИК секретаря ЦК был по административному положению приравнен к заместителю министра союзного министерства, что давало ему возможность обращаться с запросами к заместителям министров и самим министрам. Естественно, это придавало обращениям ПОМОЩНИКА дополнительный "вес", хотя ни о какой административной подчиненности ему сотрудников и тем более руководителей ведомств, разумеется, не могло быть и речи. На практике "вес" ПОМОЩНИКА в подобном плане определяется прежде всего политическим и административным "весом" его руководителя ("вообще" и в данный политический момент, период), а также личными и профессиональными качествами самого ПОМОЩНИКА.

В то же время ПОМОЩНИК категорически не должен обладать никакой политической самостоятельностью. Любая такая самостоятельность всегда требует затрат времени и сил на ее поддержание, а значит, стала бы отвлекать ПОМОЩНИКА от исполнения его прямых служебных обязанностей - что само по себе уже плохо, если не для дела, то для непосредственного руководителя такого ПОМОЩНИКА. Далее, если политическая самостоятельность ПОМОЩНИКА шла бы в том же русле и направлении, что и его шефа, то это означало бы не что иное, как лишение собственного шефа части его политического ореола, электората, поддержки, влияния и т.п.



Если политическая самостоятельность ПОМОЩНИКА дополняла бы самостоятельность его руководителя, то ПОМОЩНИК фактически становился бы политиком и переставал быть собственно ПОМОЩНИКОМ, то есть переходил бы в иную роль и иное политическое и социальное качество. Наконец, в случае большего или меньшего конфликта политически самостоятельный ПОМОЩНИК объективно превращался бы в политического оппонента своего руководителя.

На практике чрезмерное честолюбие, непомерное тщеславие или психологическая закомплексованность ПОМОЩНИКА часто ведут к появлению у него собственных политических амбиций, что наносит огромный политический ущерб шефу такого ПОМОЩНИКА, ведет к личным распрям, скандалам, разрывам и чаще всего завершается крахом или очень серьезным кризисом профессиональной и политической-карьеры ПОМОЩНИКА. Прямая политическая нелояльность шефу воспринимается другими политическими лагерями как предательство и никогда не вознаграждается ими.

Критерии подбора ПОМОЩНИКА. Все изложенное определяет специфику взаимоотношений ПОМОЩНИКА и его непосредственного руководителя. В этих взаимоотношениях абсолютное лидирующее начало принадлежит руководителю. Именно он подбирает себе ПОМОЩНИКА в соответствии с собственными целями, потребностями и критериями, о которых никому не дает отчета. У кандидата в ПОМОЩНИКИ остается только возможность согласиться со сделанным ему предложением или отказаться от его принятия. Именно руководитель определяет и направляет всю деятельность ПОМОЩНИКА; последний может спорить и доказывать свое только до тех пор, пока ему не отдано ясное распоряжение: "делай так-то"; на этой стадии ПОМОЩНИК должен либо выполнять указание и волю руководителя, либо уходить от него. Наконец, руководитель может в любой момент убрать от себя данного ПОМОЩНИКА, и опыт свидетельствует, что любое решение такого рода на практике является окончательным и обжалованию - а главное, изменению - не подлежит.

Руководитель подбирает себе ПОМОЩНИКА в зависимости от своих личных качеств и особенностей, применительно к целям и задачам своей будущей деятельности, в зависимости от широты своих контактов и информированности, то есть всегда предельно конкретно. Но при этом неизменно соотносится с несколькими универсальными критериями подбора ПОМОЩНИКА политического деятеля:

а) первый и главный среди таких критериев - личное доверие руководителя к своему будущему ПОМОЩНИКУ. Оно складывается из того, как руководитель оценивает человеческие и профессиональные качества кандидата в ПОМОЩНИКИ с позиций своих интересов, целей и представлений; из безусловной личной, служебной и политической лояльности ПОМОЩНИКА к своему шефу; из условия максимальной (в идеале для шефа - абсолютной) зависимости служебного положения ПОМОЩНИКА от его руководителя; из ограниченности или полного отсутствия у кандидата на роль ПОМОЩНИКА собственных



политических, административных и/или каких-то иных возможностей, сопоставимых с предлагаемой ему должностью:

б) другой крайне существенный именно для политика критерий - политическая, профессиональная, личная несопоставимость на данный момент самого политика и претендента на роль его ПОМОЩНИКА. Эти два человека должны по всем или основным из названных параметров выступать в разных "весовых категориях" с тем, чтобы, если у будущего ПОМОЩНИКА верх возьмут личные политические и/или административные амбиции, заранее свести до минимума риск того, что он сможет в таком случае бросить действенный вызов собственному шефу;

в) при соблюдении перечисленных условий крайне важна относительная (то есть оцениваемая с точки зрения шефа) компетентность будущего ПОМОЩНИКА - как общая, так и в тех вопросах, которыми ПОМОЩНИКУ предстоит заниматься. Важно подчеркнуть, однако, что меру компетентности кандидата оценивает именно его будущий шеф (то есть оценка неизбежно субъективна: компетентность ПОМОЩНИКА должна устраивать его руководителя, а вовсе не претендовать на объективные рекорды в своей области); и что кандидат малокомпетентный, но заслуживающий доверия и резко уступающий во всем шефу, будет в абсолютном большинстве случаев заведомо предпочтен в этой роли компетентному, но излишне самостоятельному и уже поэтому вызывающему сомнения в плане его будущей лояльности своему руководителю.

### **2.2.2. Советник**

*Ибо правило, не знающее исключений, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы, если только такой государь случайно не доверится мудрому советнику, который будет принимать за него все решения.*

Никколо Макиавелли

Социальная роль СОВЕТНИКА.

Она принципиально отлична от роли ПОМОЩНИКА и предполагает выполнение иных функций, притом на качественно ином, по сравнению с ПОМОЩНИКОМ, профессиональном и особенно статусном уровнях.

Как правило, СОВЕТНИК - это весьма высококвалифицированный и признанный (чаще всего не только на родине, но и за рубежом) специалист в какой-то области (экономика, финансы, оборона, внешняя политика, разведка и т.д.).

Ценность такого специалиста для политика определяется не только и не столько его специальными знаниями (воспользоваться его профессиональными услугами можно было бы массой других способов), сколько тем, что само присутствие этого специалиста в "команде" данного политика служит для последнего важным политическим средством. Оно обеспечивает компетентные знания в сочетании с политической лояльностью этих знаний. Оно само по себе является сигналом (иногда истинным, иногда ложным) в пользу проведения того или иного курса либо, напротив, заведомого отказа от какого-то курса.



Знания специалиста и его высокий профессиональный авторитет могут быть использованы в борьбе с политическими оппонентами как сильный аргумент в пользу того или иного курса, решения или же отказа от него. В исполнении всех этих функций никакой ПОМОЩНИК заменить СОВЕТНИКА в принципе не может либо может в весьма ограниченных пределах.

СОВЕТНИК, как правило, действует в более узкой сфере или на более частных направлениях, чем ПОМОЩНИК, но на совершенно недоступных ПОМОЩНИКУ уровнях профессионализма и авторитета в этих областях. Поэтому СОВЕТНИК не занимается или только минимально занимается техническими и организационными вопросами (и то только в части, непосредственно его касающейся); но в гораздо большей мере участвует в формировании долговременных, стратегических, наиболее значимых компонентов политики и/или принимаемых решений.

На практике СОВЕТНИК часто полностью концентрируется на содержательных аспектах своего круга вопросов, передавая исполнение их технических и организационных аспектов ПОМОЩНИКУ руководителя. В век всеобщего благоговения перед наукой СОВЕТНИК обычно имеет высшие научные регалии и звания (что тоже добавляет "веса" тому политику, на которого работает данный СОВЕТНИК). Для ПОМОЩНИКА такие звания необязательны, а иногда и прямо нежелательны, особенно если у шефа нет таких же или более высоких.

Для СОВЕТНИКА совершенно иначе стоит весь комплекс вопросов его самостоятельности, полномочий и собственного политического лица. Для него менее, чем для ПОМОЩНИКА, существенны вопросы практической самостоятельности. Высокая мера такой самостоятельности у него есть изначально, в силу его профессионального статуса. В повседневной политической рутине дефицит самостоятельности, если он обнаружится, легко компенсируется сотрудничеством с ПОМОЩНИКОМ. В нестандартных ситуациях профессиональный статус позволяет легко получать ту меру практической самостоятельности, которая представляется необходимой.

Административные права и полномочия необходимы СОВЕТНИКУ для нормальной и эффективной работы, но при условии его действительных, а не мнимых квалификации и профессиональном авторитете. Права и полномочия, даваемые ему с должностью, выступают для него лишь средством выполнения основной его функции, а не фундаментом раздувания собственной величины и значимости. Права и полномочия СОВЕТНИКА не должны быть и заниженными: в этом случае они на средне- и долгосрочной дистанции начинают работать на понижение его профессионального статуса и "веса".

Главное отличие и особенность СОВЕТНИКА, по сравнению с ПОМОЩНИКОМ, в том, что СОВЕТНИК в силу своего профессионального статуса всегда есть величина политическая или, как минимум, потенциально политическая в контексте каких-то возможных или вероятных политических событий и процессов, особенно конфликтного характера. А это влияет не только на содержание и направление



политики, но и на саму науку, другие профессиональные сферы, представителем которых является данный СОВЕТНИК, придавая авторитет, "модность", дополнительное влияние одним их школам, направлениям и на время (иногда долгое) уводя в тень, на задний план другие. Естественно, любого политика может устроить только такая политическая самостоятельность его СОВЕТНИКА, которая дополняет и усиливает собственные политические позиции этого руководителя.

Критерии и проблемы подбора СОВЕТНИКОВ. Взаимоотношения СОВЕТНИКА и того политического лидера, на которого этот СОВЕТНИК работает, имеют свою неповторимую специфику.

Лидирующее начало во взаимоотношениях в целом принадлежит политику, но оно уже не абсолютно, а при определенных условиях может на время переходить и к его СОВЕТНИКУ. Административно СОВЕТНИК находится в таком же подчинении у руководителя, как и ПОМОЩНИК. На практике, однако, взаимоотношения СОВЕТНИКА с лидером гораздо сложнее, нежели ПОМОЩНИКА с тем же самым лидером; причем это в гораздо большей степени сложность для лидера, нежели для его СОВЕТНИКА.

Сложность начинается на стадии приглашения: отказ широко известного и авторитетного специалиста сотрудничать с данным политиком может сам по себе стать мощным политическим ударом по последнему (при отказе кандидата в ПОМОЩНИКИ ничего подобного просто не бывает).

В процессе работы весьма вероятно возникновение конфликта между профессиональной совестью СОВЕТНИКА и его политической и личной лояльностью данному политику. Если такой конфликт обретает публичные формы или последствия, для политика это тоже чаще всего сопряжено с издержками.

СОВЕТНИКА сложнее уволить: его уход всегда интерпретируется политически, независимо от того, так это на самом деле или нет. С другой стороны, и сам СОВЕТНИК может использовать угрозу своего ухода в качестве сильного средства давления на политика, притом средства именно политического.

Действительно, крупный, высоко компетентный специалист всегда сопоставим по своему личному, а нередко и политическому авторитету с политиком. При этом он еще и в высокой степени независим, поскольку в самом худшем для себя случае почти всегда может вернуться к своей профессиональной деятельности.

Поэтому сильный СОВЕТНИК - мощное, но опасное для самого же политика оружие: при неумелом или грубом обращении оно способно "взрываться" в его собственных руках. Отсюда явно выраженная тенденция приглашать на роли СОВЕТНИКОВ людей, по своим личным и/или профессиональным качествам не отвечающих критериям СОВЕТНИКА. Тем самым роль СОВЕТНИКА фактически редуцируется к роли ПОМОЩНИКА, притом даже не общего, а ПОМОЩНИКА по каким-либо специальным вопросам; однако фактическими ПОМОЩНИКАМИ при подобной практике сплошь и рядом оказываются люди с искусственно



приданной им социальной ролью, с политической самостоятельностью и с отнюдь не искусственными политическими амбициями.

### **2.2.3. Консультант**

*Добрые советы напоминают касторку: их значительно проще давать, чем принимать.*

Б. Шоу

Социальная роль КОНСУЛЬТАНТА.

Во многом она противоположна роли СОВЕТНИКА в силу изначальной заданности той и другой. Заданность эта проистекает не из профессионального уровня СОВЕТНИКА и КОНСУЛЬТАНТА (он может быть одинаковым; в принципе уровень КОНСУЛЬТАНТА может быть и выше), но из принципиального характера вопросов, обращаемых политиком к тому и другому.

СОВЕТНИКУ чаще задаются вопросы общего и поискового характера: "что делать?", "какое направление избрать и почему?", "что будет, если...?" и т.п.

К КОНСУЛЬТАНТУ чаще обращаются с вопросами более узкого, прицельного и направленного характера: "как сделать то...", что необходимо или желательно данному политику, как осуществить, воплотить, провести в жизнь, как обосновать, оправдать, сделать политически и пропагандистски привлекательными уже принятые стратегию, курс, решение, а также меры по их реализации.

Конечно, такое различие в характере обращаемых вопросов, скорее, общая тенденция, нежели железное правило. Но как тенденция она несомненна, особенно с учетом той специфики положения КОНСУЛЬТАНТОВ в штате бюрократических структур, речь о которой пойдет ниже.

Поэтому социальная роль КОНСУЛЬТАНТА предполагает выполнение относительно более узких и специализированных функций, нежели те, которые присущи социальным ролям ПОМОЩНИКА и СОВЕТНИКА. Это касается как содержания функций, так и их организационной и практической направленности.

Сложившаяся практика такова, что КОНСУЛЬТАНТ, находящийся в штате бюрократической структуры, как правило, "ведет" какой-то строго определенный круг вопросов и занимается главным образом подготовкой текущих документов по этому кругу вопросов либо документов более общего характера, но только в той их части, что соответствует "курируемой" им области.

При этом КОНСУЛЬТАНТЫ могут быть вообще не осведомлены (по крайней мере официально) или осведомлены в самой минимальной степени относительно более широкого круга смежных вопросов, общих направлений политики и особенно намерений и планов руководства по части ее модификации, изменения, пересмотра.

Сфера функциональной ответственности КОНСУЛЬТАНТА - его круг вопросов, рассматриваемый и оцениваемый прежде всего строго в контексте ранее официально принятых стратегии, курса, решений;



естественно, что в пределах этого круга КОНСУЛЬТАНТ должен обладать необходимой общей, профессиональной и политической подготовкой, что предполагает, а часто и требует наличия у него, например, соответствующих научных и/или воинских званий, опыта практической работы, иных подтверждений его должной квалификации и компетентности.

Самостоятельность КОНСУЛЬТАНТА обычно бывает весьма ограниченной, политическая самостоятельность штатного КОНСУЛЬТАНТА не допускается или в лучшем случае не приветствуется. В этом плане мера совокупной административной самостоятельности штатного КОНСУЛЬТАНТА существенно ниже, чем у ПОМОЩНИКА, и не идет ни в какое сравнение с достаточно высокой самостоятельностью СОВЕТНИКА. Политически ПОМОЩНИК и КОНСУЛЬТАНТ находятся в равном или почти равном положении. В то же время профессиональная самостоятельность КОНСУЛЬТАНТА нередко оказывается существенно выше, чем у ПОМОЩНИКА: для поддержания квалификации и профессионального статуса у КОНСУЛЬТАНТА есть необходимость и, как правило, возможность заниматься своей профессиональной деятельностью (научной, преподавательской, внешним консультированием и т.п.), часто это даже прямо требуется от него.

Критерии подбора КОНСУЛЬТАНТОВ. Взаимоотношения КОНСУЛЬТАНТА с руководителем во многом определяются тем, каково должностное положение КОНСУЛЬТАНТА в штате той организации, к которой принадлежит руководитель.

Если КОНСУЛЬТАНТ занимает должность непосредственно в личном аппарате руководителя, то его отношения с последним складываются в целом по той же схеме, что и взаимоотношения ПОМОЩНИКА и его шефа, с той только разницей, что КОНСУЛЬТАНТ может быть уподоблен "ПОМОЩНИКУ по специальным вопросам".

Если же КОНСУЛЬТАНТ по штатному положению принадлежит к другому структурному подразделению (группе КОНСУЛЬТАНТОВ, какому-то самостоятельному отделу, управлению и т.д.), то обычно он как бы прикомандировывается к данному руководителю (временно или постоянно), формально сохраняя за собой должность в соответствующем подразделении. В этом случае резкое разочарование руководителя в данном КОНСУЛЬТАНТЕ, чем бы оно ни вызывалось, как правило, влечет за собой откомандирование КОНСУЛЬТАНТА назад, в его отдел, что объективно обеспечивает КОНСУЛЬТАНТУ несколько более высокую меру относительной независимости от данного руководителя.

Все три рассмотренные выше социальные роли предполагают обязательность для их исполнителей давать формальные консультации своему руководителю. То есть в пределах своей сферы ответственности они обязаны отвечать на обращенные к ним вопросы руководителя, должны делать это добросовестно, компетентно и в формах, отвечающих закону, официальным правилам работы, интересам дела и руководителя. Они имеют также право, а в определенном круге вопросов и обязанность, по собственной инициативе поднимать перед своим



руководителем те или иные проблемы, давать ему дополнительную, не запрашивавшуюся им информацию, высказывать и отстаивать перед ним собственную точку зрения.

Однако при совместной работе и постоянных контактах друг с другом между руководителем и его официальным КОНСУЛЬТАНТОМ неизбежно складываются межличностные отношения, даже если таковых не было раньше. Уже по одной только этой причине консультации, даваемые штатными СОВЕТНИКАМИ, ПОМОЩНИКАМИ и КОНСУЛЬТАНТАМИ своему руководителю, неизбежно и практически всегда носят смешанный характер, сочетают в себе - в той или иной пропорции, - элементы официальных и неофициальных отношений.

Опыт доказывает: правомерно утверждать, что если взаимоотношения между руководителем и подчиненными ему КОНСУЛЬТАНТОМ носят исключительно формальный, официальный характер, то это с высокой долей вероятности свидетельствует о серьезном неблагополучии и даже возможном кризисе в непосредственном окружении данного руководителя со всеми вытекающими отсюда политическими и прочими последствиями.

То, в какой мере официальные служебные взаимоотношения будут дополнены и скорректированы отношениями неформальными, зависит от субъективных качеств всех участников таких взаимоотношений, но решающим образом от психологических и других личных качеств руководителя. Личность Клиента-политика определяет, кого (в психологическом, нравственном, профессиональном, политическом планах) он выберет в состав своего непосредственного окружения; как будет строить отношения с этими людьми; какие вопросы и проблемы будет перед ними ставить (и будет ли ставить вообще); насколько захотят участники его окружения воспользоваться мерой предоставленной им свободы самовыражения; возникнет ли у них стремление со своей стороны расширить эту меру через отношения сотрудничества, а не конфликта с руководителем; сколь вероятно возникновение соперничества, противоборства, конфликтов в самом непосредственном окружении данного руководителя.

Если оценивать весь этот комплекс взаимоотношений в непосредственном окружении политического лидера по шкале от сугубо официальных межличностных и внутригрупповых отношений к абсолютно неформальным (две крайности, очень редко встречающиеся в практике), то последствия каждой из этих крайностей, с точки зрения качества получаемых руководителем от своего окружения консультаций, будут таковы:

- при сугубо официальных взаимоотношениях в непосредственном окружении будут максимизироваться все негативные факторы, объективно присущие функционированию любой бюрократической организации. Это произвольное (системное) искажение информации в соответствии с интересами структуры в целом и ее отдельных подсистем; предельная трудность, а иногда и невозможность своевременного и полного выявления таких



искажений; легкая нарушаемость всех или большинства обратных связей; неискренность окружения политика; стремление сообщать то, что хочет услышать руководство; нежелание или неспособность вдумываться в поступающую информацию, непредвзято анализировать и интерпретировать ее, и т.д.;

- при абсолютно неформальных взаимоотношениях в непосредственном окружении политика резко возрастают вероятность и возможность того, что либо само окружение поддастся искушению манипулировать данным политиком в каких-то своих интересах и целях, либо создадутся предпосылки для неявного осуществления такого манипулирования окружением и самим политиком извне. Ясно, что и в этом случае рассчитывать на высокий профессионализм консультаций непосредственного окружения, на их максимально высокое соответствие интересам дела, общества, национальным интересам страны не приходится;
- оптимальный эффект достигается где-то в районе центра обозначенной нами шкалы, когда во взаимоотношениях политика и его непосредственного окружения есть высокий уровень человечности, тепла, демократизма, но при этом и высокий уровень служебной, профессиональной и политической требовательности руководителя к подчиненным в сочетании с нетерпимостью лидера к разного рода "играм" в своем непосредственном окружении. Именно такой тип взаимоотношений объективно наиболее способен минимизировать органические пороки бюрократических структур; обеспечить наивысшее возможное качество содержания консультаций; обеспечить максимальную степень взаимопонимания между руководителем и его окружением (что особенно важно в политике - такого взаимопонимания, которое не требует или не обязательно требует вербализации всех условий, обстоятельств и целей их деятельности); в наибольшей степени стимулировать окружение к активности, инициативе, самостоятельности, добросовестности, ответственности и личной лояльности.

#### **2.2.4. Мотивы обращения Клиента за официальной консультацией**

*За чем же тебе обдумывать обдуманное ? Бери готовое и иди дальше. В этом сипа человечества.*

Л. Толстой

Исполнение социальных ролей ПОМОЩНИКА, СОВЕТНИКА и КОНСУЛЬТАНТА; содержание, качество и форма консультации, стиль и методы ее предоставления; а также различные последствия факта и содержания консультации во многом, а иногда и решающим образом определяются тем, чем именно вызвано обращение политика за данной конкретной консультацией, какими мотивами, интересами, целями он при этом руководствовался (и руководствовался ли вообще), насколько



он еще до обращения за консультацией осознавал и учитывал все ее возможные последствия. В самом общем виде мотивацию и цели обращения политика за консультацией к внутренним консультантам можно подразделить на шесть групп:

1) когда просьба о консультации преследует цель поиска решения или возможных решений какой-то объективной проблемы. В этом случае политик рассчитывает получить максимально компетентный профессиональный анализ проблемы или узла проблем; указание на возможные пути их решения; на то, что вообще можно считать "решением проблемы" в данном случае; на критерии, посредством которых можно судить о мере приближения к решению или же отдаления от него. При этом политик (в идеале) сам ни в какой форме не навязывает априорно собственного решения; не ограничивает или в самой общей форме указывает на сферу, пределы возможных поисков, не отвергает и не поддерживает априори никакие конкретные возможные решения.

При таком запросе главные требования предъявляются к профессионализму и функциональной добросовестности консультантов, к их политической неангажированности;

2) когда целью и задачей консультации является подготовка проекта конкретного политического, управленческого решения или соответствующих документов в рамках ранее найденного или принятого общего, принципиального решения данной проблемы. В этом случае к профессионализму узких специалистов (который в идеале не должен быть утрачен на этой стадии политического процесса) должен быть добавлен профессионализм аппаратчиков, юристов, вообще тех, кто умеет готовить политические, правовые, государственные документы и решения; организовывать потом контроль их исполнения; заранее выявлять, учитывать, нейтрализовать возможные лазейки, уловки, способные привести к невыполнению готовящегося решения или к его дискредитации;

3) когда задачей консультации является подготовка политического торга вокруг ранее сформированной позиции или желаемого проекта решения. На этом этапе резко возрастает значение фактора доверия, предотвращения утечек информации, и круг потенциальных советчиков резко сужается. Основную роль на этом этапе играют лица, максимально подробно представляющие себе, откуда и почему может исходить потенциальное сопротивление желаемому решению, как и что может быть противопоставлено такому сопротивлению. Здесь же обычно окончательно формулируются предельные или резервные позиции в торге

4) когда задачей консультации служит поиск дополнительных и неявных альтернатив в процессе уже начавшегося торга. Факторы секретности, доверия, дефицита времени предельно ограничивают круг потенциальных источников получения такой консультации, а ее содержание во многом или целиком подчиняется логике уже идущего политического торга, в котором промедление, демонстрация



неуверенности и т.п. часто ведут к проигрышу. Это означает, что либо консультацию некогда запрашивать; либо консультирующими выступают политические союзники, а не специалисты в проблеме, предмете (объекте) торга; либо совет исходит только от тех специалистов, которые входят (если входят) в самое ближайшее окружение соответствующего политика; когда целью и задачей консультации является прямое политическое действие, то есть сама консультация, ее факт или содержание, личность или институциональная принадлежность консультирующего должны, по замыслу политика, выступить в функции самостоятельного политического фактора, от которого ожидают конкретных и определенных результатов. Разумеется, речь не о подтасовке содержания консультации (это было бы прямым обманом и надувательством и имело бы для политика последствия, противоположные желаемым - что, впрочем, часто происходит), но о таком выборе источника, темы, формы подачи консультации, которые могли бы без подтасовок способствовать укреплению своих позиций или "раздеванию" позиций оппонентов по политическому торге;

б) когда целью и задачей консультации политик делает политическое маневрирование или неявное политическое действие. В этом случае самим фактом консультации по данной проблеме, формулировкой выносимого на консультацию вопроса, выбором Консультанта, содержанием консультации, формой и средствами ее получения, доведения до оппонента, общественности и т.п. преследуется цель оказания какого-то неявного политического воздействия: совершения мнимого или ложного политического маневра; дезинформации оппонента в торге или каких-то политических сил, групп, агентов информации и влияния; вынудить оппонента рассредоточить силы и внимание, распылить свои кадры, технические возможности; повлиять на психологическую уверенность оппонента, его самооценку, на прочность его положения в его политическом лагере, на его образ в глазах общественного мнения и т.д. Естественно, конкретные цели определяют выбор Консультанта и организацию самой консультации.

Подготовленный и опытный политик с достаточно широким кругозором и соответствующими интеллектуальными данными на практике обычно всегда в той или иной мере учитывает и как-то балансирует все описанные выше модели и соображения при каждом своем обращении за консультацией к любому ее источнику.

Роль ближайшего окружения политика в организации и осуществлении по его запросу консультирования всех названных типов исключительно велика. На практике основную часть организационной и содержательно-политической работы выполняет обычно ПОМОЩНИК. В организации и проведении политически чувствительных видов консультирования крайне существенна степень взаимопонимания в ближайшем окружении политика. Так, ПОМОЩНИК без просьбы своего руководителя, но следуя лишь собственному пониманию его интересов, целей и намерений, может в некоторых случаях взять на себя инициативу организации и осуществления такого консультирования. В подобных случаях при



неудаче политик может дезавуировать действия ПОМОЩНИКА, при этом не идя против истины и собственной совести. И наоборот, в некоторых особенно ответственных ситуациях политик может брать всю подготовку и организацию политически чувствительного консультирования на себя; его же ближайшее окружение и даже самые доверенные лица могут ничего об этом не знать, что позволяет сохранить подготовку и проведение консультирования в секрете и добиться тем самым большего политического эффекта.

### **2.3. Политическое консультирование "извне" структуры аппарата Клиента**

Выделим два наиболее распространенных типа консультирования "извне". Это:

1. случаи, когда источники консультирования по собственной инициативе направляют политику свои материалы консультационного характера, особенно если они делают это публично или же происходит утечка политически чувствительной информации;
2. обращение политика к профессиональным консультантам, не входящем непосредственно в ту структуру, к которой принадлежит сам политик (к научным институтам и центрам, консультационным и юридическим фирмам, общественным органам и т.д.).

В первом случае определяющий фактор - наличие и характер неформальных отношений между источником инициативной консультации - Консультантом, и ее потенциальным (ожидаемым) потребителем - Клиентом. Если такие отношения есть, если они достаточно длительны, проверены, конструктивны и доверительны, то обеспечивается закрытость консультации, минимум риска непреднамеренных утечек, минимальная опасность того, что адресат консультации может оказаться неумышленно поставленным в нежелательное для него политическое положение. Кроме того, при развитых и стабильных неформальных связях Консультант обычно в целом представляет себе политические и иные интересы и намерения адресата, либо может осуществить предварительный запрос о желательности для политика инициативной консультации на данную тему, в данный момент и т.п.

Если же неформальных отношений нет вообще или они носят зачаточный характер, то при наличии в любых сопутствующих инициативной консультации аспектах каких бы то ни былостораживающих политических моментов политик или его окружение будут прежде всего подозревать возможность попытки манипулирования ими. Если инициативная консультация носила при этом искренний характер и не являлась такой попыткой (а Консультант может и не сознавать, что его искренностью на самом деле кто-то очень тонко и скрытно манипулирует), то становление отношений с политиком-Клиентом будет предельно затруднено, а содержание консультации пропадет втуне или



может даже породить трудно устранимые в дальнейшем предвзятости и предрасположения.

Во втором случае обращение политика и все от него производное укладывается в одну из шести моделей, описанных выше. Формальная сторона отношений между политиком и Консультантом определяется законами, нормами, обычаями и традициями такого рода взаимоотношений между политиком и другими секторами общества и государства, между Клиентом и исполнителем в данной стране, в данное время. Неформальная сторона - теми конкретными отношениями (если они есть), которые установились между данным Клиентом-политиком и его структурой, с одной стороны, и Консультантом и его структурой, с другой.

Поскольку инициатива в обращении за консультацией принадлежит политику, то ему принадлежит и право выбора формы консультации; право решать, как использовать и использовать ли вообще в дальнейшем содержание и другие результаты консультации. Отказ от использования в этом случае сопряжен для политика с минимальным риском политических издержек на этой почве.

### **2.3.1. Политическое консультирование как профессия**

Политическое консультирование "извне", как и "изнутри", может носить неформальный, формальный или смешанный характер. К неформальному типу консультирования относятся, например, советы политическому лидеру от его коллег и друзей - других политических лидеров (руководителей партий, парламентских фракций, общественных движений, избирательных объединений и т.д.)

Зачастую, в трудных ситуациях, инициатива получения совета, консультации исходит от самого политического лидера, в этом случае он выступает в роли своеобразного "Клиента", а его коллега - в роли "Консультанта". При этом Консультант-коллега может находиться на любой ступени политической иерархии. Советы и консультации можно получать и от "вышестоящих" - политиков выше рангом (например, советы политиков общенационального масштаба региональным политическим лидерам), если только это неформальная дружеская помощь, а не указания сверху начальственно-административного плана. Результаты такого неформального консультирования, как показывает практика, подчас оказываются весьма полезными и эффективными.

Более распространенным и более важным, однако, является внешнее политическое консультирование на формальной основе. Его осуществляют несколько категорий людей.

Во-первых, это научные работники и преподаватели вузов гуманитарных специальностей (психологи, социологи, политологи и даже философы, историки, юристы и т.д.) Как правило, эти люди трудятся на своей основной работе (академические институты и учреждения, НИИ, вузы), лишь эпизодически, с разной степенью интенсивности занимаясь политическим консультированием.

Вторая категория - руководители и работники центральных аппаратов различных общественных организаций (профсоюзов, лекторы общества



"Знание") или отраслевых министерств и ведомств. Работники министерств, например, во время выборных кампаний, отряжаются руководством на помощь "своим" кандидатам (работающим в данной отрасли) в различных регионах. Они могут действовать в одиночку, но могут, в соответствии со своими полномочиями, и набирать целые команды. Членами таких команд становятся, как правило, штатные работники аппарата (совмещая, как и руководители команды, функции внутренних консультантов по отношению к руководству министерства и внешних консультантов по отношению к региональным политическим лидерам и кандидатам) и консультанты из первой рассмотренной группы - научные работники, преподаватели вузов. Представители общественных организаций и аппаратов министерств консультируют, как правило, во время выборов или в кризисных ситуациях) а их деятельность носит краткосрочный характер.

Третья категория внешних политических консультантов - те, для кого эта деятельность является единственной или, по крайней мере, основной. Подобные политические консультанты в нашей стране появились совсем недавно, но их количество бурно растет, и они постепенно начинают вытеснять с прежних позиций безраздельного господства внутренних политических консультантов, советников, экспертов. Эта категория может быть подразделена на одиночных политических консультантов, работающих самостоятельно и лишь для выполнения определенных задач и заказов объединяющихся в группы и команды, и на работников независимых консультационных фирм, становящихся все более многочисленными.

Именно для этой, третьей категории, на наш взгляд, наиболее подходит определение их деятельности как профессиональной. Это не значит, что другие люди, занимающиеся политическим консультированием, будь оно внешним (научные работники, работники министерств и общественных организаций) или внутренним (штатные эксперты, советники, консультанты), не являются профессионалами в этой области, но независимые, самостоятельные внешние политические консультанты обладают рядом важных отличительных особенностей.

Во-первых, для них характерна профессиональная самоидентификация. Именно они представляют себя и свою профессию как политическое консультирование, чего не могут и не делают научные работники, преподаватели вузов, штатные советники, помощники, эксперты, для которых консультирование выступает либо побочным видом деятельности, либо лишь практическим воплощением результатов, достигнутых на основной работе. Даже штатные внутренние консультанты назовут консультирование скорее своей должностью, нежели профессией.

Во-вторых, политическое консультирование является для этой категории людей постоянной работой, а оплата услуг по консультированию - их единственным (или основным) источником доходов, фактически заработной платой. Характерно, что деятельность этой категории политических консультантов осуществляется на коммерческой основе:



как частные консультанты-одиночки, так и частные консультационные фирмы строят свои отношения с клиентами на договорной основе по схеме "заказчик-исполнитель".

Наконец, именно эти люди стремятся определить профессиональное поле своей деятельности. Сейчас в нашей стране всеми действующими и потенциальными политиками признана необходимость привлечения политических консультантов для построения своего образа, особенно во время выборных кампаний. Обширный рынок при еще недостаточном количестве хороших специалистов обуславливает то, что политическим консультированием часто занимаются непрофессионалы, а порой просто недобросовестные и безответственные люди. Кроме того, до сих пор четко не определены и сами критерии профессионализма в сфере политического консультирования. Поэтому неудивительно, что независимые политические консультанты стремятся институализировать свою профессию, добиться признания в научном сообществе (и вообще в обществе) именно в качестве политических консультантов. Уже делаются первые попытки создать профессиональные ассоциации как консультантов-одиночек, так и консультационных фирм. Очевидно, этой же цели институализации служат первые научные издания по политическому консультированию. Данная книга, как надеются авторы, также внесет вклад в определение границ профессионального поля политического консультирования.

Что же такое профессиональное политическое консультирование? Имеется множество его различных определений, однако можно выделить два основных подхода к консультированию. Сторонники первого придерживаются в основном функционального взгляда на консультирование вообще и политическое консультирование в частности. Под процессом консультирования они понимают, прежде всего, оказание помощи в определении содержания, структуры и решения задач, за выполнение которых сам Консультант не отвечает. Он лишь помогает тем, кто принимает решения.

Сторонники второго подхода рассматривают консультирование как профессиональную деятельность или даже как особую профессиональную службу, обладающую рядом специальных характеристик. Для них консультирование - это консультативная служба (независимая фирма), работающая по контракту и оказывающая услуги клиентам с помощью специально обученных квалифицированных специалистов-экспертов. Последние помогают Клиенту выявить ситуационные и личностные проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и помогают, особенно в случаях ведения предвыборных кампаний или управления в кризисных ситуациях, претворению этих решений в жизнь.

Очевидно, что политическое консультирование действительно можно рассматривать двояко: и как особую сферу профессиональной деятельности, и как метод, позволяющий помогать клиентам и давать им практические советы. Чтобы стать профессиональным политическим Консультантом, человек должен накопить путем обучения и



практического опыта обширные знания в области различных политических ситуаций и приобрести навыки, необходимые для выявления и разрешения политических проблем, нахождения нужной информации, ее анализа и синтеза, общения с людьми, планирования позитивных изменений и преодоление сопротивления этим изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, решении личностных проблем и т.д.

### **2.3.2. Мотивация обращения к профессиональным политическим консультантам**

Несмотря на то, что в каждой серьезной организации и у любого серьезного Клиента-политика есть целый штат внутренних консультантов (помощников, советников, экспертов), они все чаще обращаются к внешним независимым консультантам за помощью в решении своих проблем. Каковы практические причины такого обращения и чем внешние консультанты выгодно отличаются от внутренних? Что они могут сделать или посоветовать такого, чего не могут или не знают штатные консультанты?

Во-первых, внешние консультанты, в отличие от внутренних, работают не на одного, а на разных клиентов. За годы работы они учатся использовать приобретенный многообразный опыт, оказывая помощь новым или старым клиентам перед лицом новых ситуаций. Поскольку внешние консультанты сталкиваются со множеством меняющихся обстоятельств, самыми разными клиентами и проблемами, они умеют как распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, так и найти подход к новым проблемам и возможностям. В этом отношении внешние консультанты, в отличие от внутренних, не имеющих зачастую столь разнопланового опыта, скорее обладают хорошими шансами найти правильное решение.

Во-вторых, внешние консультанты обладают большей свободой действий, не связаны строгими рамками 8-часового рабочего дня, повседневной текучкой. Поэтому часто (хотя в каждом конкретном случае это дело профессиональной ответственности самого Консультанта) у них больше возможностей, времени и желания следить за литературой по проблемам консультирования, развитием специальных социологических, психологических, политологических теорий, методов и систем, включая разработки научных институтов и вузов. У них, наконец, просто больше времени, чтобы посещать научные конференции и симпозиумы. Поэтому именно внешние консультанты служат связующим звеном между теорией и практикой консультирования, всегда могут внести нечто новое в свою работу.

Далее, внешних консультантов могут звать, когда от них требуются особые знания и навыки, например, у Клиента нет или не хватает людей, способных решить данную проблему (выиграть предвыборную гонку) с таким же шансом на успех. Для этого часто нужны особые методы и приемы, уникальные технологии, в которых внешний Консультант разбирается лучше всех. Клиент, например, может осознать, что нужны серьезные изменения к лучшему в его имидже, но у него в штате нет



специалистов, способных запланировать, разработать и эффективно осуществить сложный процесс изменений. Консультант может предоставить необходимые навыки, разработать и осуществить соответствующую стратегию коррекции имиджа.

Иногда у клиентов есть в штате хорошие специалисты и высококвалифицированные кадры для решения всех проблем. Однако занятые повседневными делами, они не могут быть полностью вовлечены в решение какой-либо проблемы или конкретный проект. В этом случае временно привлекаются внешние консультанты, способные полностью посвятить себя данному вопросу и соединить в своей работе теорию с практикой.

Обычно этот мотив не действует в "боевой обстановке" (предвыборных кампаний или кризисов, имеющих для политика экзистенциальное значение, когда на решение проблемы привлекаются все возможные ресурсы), но играет существенную роль в "мирные" времена, когда, например, требуется построить имидж и ПР политической организации на долговременной основе.

В любой политической организации или в штате действующего политика-администратора складываются определенные личные связи, традиции и корпоративные ценности. Они могут слишком сильно влиять даже на лучших и самых объективных штатных внутренних консультантов, зачастую мешают им видеть проблемы в истинном свете, принимать нужные и реальные решения. Внешние консультанты независимы от организации или Клиента-заказчика, они представляют свежий взгляд со стороны и могут дать беспристрастный анализ ситуации, когда штатные консультанты - члены организации (например, политической партии) просто не могут быть объективными.

Мотивом обращения Клиента-политика к внешнему Консультанту может быть и просьба в обосновании со стороны решения, уже принятого политиком. В этом случае политик нуждается в легитимации своего решения со стороны населения (потенциальных избирателей), а основным средством легитимации выступает то, что решение принято якобы по рекомендации независимого постороннего Консультанта. Хорошо если вмешательство Консультанта помогает преодолеть внутреннее сопротивление аппарата необходимым изменениям, но весьма опасно, если Консультант попадает в ловушку и его деятельность используется в неблагоприятных внутривнутриполитических целях, например, для защиты личных или групповых интересов.

Наконец, явным, а чаще скрытым мотивом обращения к внешним Консультантам является не решение какой-либо отдельной проблемы и даже не выигрыш выборов, а обучение у Консультанта самого Клиента и его штатных сотрудников. Иногда эта задача решается параллельно основной, но для Клиента все равно очень важно приобрести особые знания, технологии, которыми владеет Консультант, и методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений. Впрочем, даже если задача обучения не ставится, зачастую оно происходит само собой.



В ходе предвыборных кампаний, например, штатные сотрудники выполняют исполнительные функции под руководством Консультантов и так или иначе учатся на собственном опыте.

Все же главным отличием внешних Консультантов от внутренних является их независимость. Штатные сотрудники обладают в той или иной мере лишь самостоятельностью, тогда как внешние Консультанты должны быть полностью независимы в своих действиях и в какой-то степени отчуждены от Клиента. Политический Консультант должен иметь возможность оценивать любую ситуацию как бы со стороны, предлагать честные и объективные рекомендации относительно того, что следует делать Клиенту, не обращая внимания на то, как это может отразиться на его собственных интересах. Независимость внешнего политического Консультанта имеет несколько аспектов:

- финансовая независимость подразумевает, что Консультант не должен быть экономически заинтересован в определенных действиях или политических решениях Клиента. Стремление "понравиться" Клиенту и в дальнейшем вести с ним дела не должно влиять на объективность советов, даваемых в ходе осуществления данного проекта;
- административная независимость означает, что Консультант не входит, даже временно, в административную иерархию и пирамиду власти. Он не подчиняется Клиенту, и на него не могут распространяться административные решения последнего. Внешний Консультант в случае конфликта или несогласия с Клиентом не может быть уволен, хотя, конечно, с ним досрочно могут расторгнуть контракт;
- политическая независимость означает, что ни Клиент, ни его коллеги и сотрудники не могут неофициально влиять, воздействовать, давить на Консультанта, используя политическую власть, связи и членство в определенной политической партии, свои политические пристрастия;
- Консультант должен быть также и эмоционально независим от Клиента и заказчика, членов его команды. В ходе тесной работы с ними на протяжении довольно длительного времени (например, в предвыборных кампаниях) между ними могут возникнуть дружеские и иные чувства личной симпатии, привязанности и т.д. Внешний Консультант обязан, тем не менее, сохранять дистанцию. Отсутствие такой дистанции между ним и представителями Клиента может привести к непоправимым последствиям как для решаемой задачи, так и для самого Консультанта.

Внешнее консультирование, конечно, не лишено некоторых недостатков. Наиболее частым мотивом отказа политика привлечь внешних консультантов, в частности, является неверие в их способность за короткий срок вникнуть во все тонкости сложившейся политической ситуации, понять до конца специфику проблем данного региона, партии или лидера, сущность взаимоотношений во властных структурах. В этих случаях предпочтение отдается "своим", искушенным в тайнах



"мадридского двора" внутренним консультантам, советникам, помощникам.

Однако сейчас почти все внешние консультанты подчеркивают, что их основное достоинство - не детальное знание всех параметров конкретного политического процесса, а умение делиться с Клиентом своим эффективным методом выявления проблем, обладание собственной технологией анализа данных, разработки стратегии и реализации, гарантирующей выполнение этой стратегии. Внешним консультантам всегда будет отдаваться предпочтение в ситуациях, когда внутренние консультанты не отвечают критериям конфиденциальности, беспристрастности или не обладают достаточным опытом.

Способом же преодоления недостатков внешнего консультирования все чаще становится привлечение к работе совместных групп внешних и внутренних консультантов. Такое сочетание позволяет заказчику уменьшить расходы, дает возможность внешним консультантам быстрее войти в конкретную ситуацию, способствует обучению внутренних консультантов. В последнее время внутренние консультанты выступают в роли представителей Клиента и активно участвуют в формировании заказа для внешних консультантов. Они определяют для них круг полномочий, выбирают, ведут переговоры об условиях контракта. Это может быть тактически очень выгодно для внешних консультантов, ведь тогда их рекомендации одобряются и даже представляются внутренними консультантами, а не выступают лишь как взгляд со стороны.

### **2.3.2. Содержание работы внешних политических консультантов**

Очевидно, что внешнее политическое консультирование, связанное с ПР и выборами, предполагает большую ответственность за результат, нежели экспертное консультирование в виде советов, к которому прибегают внутренние консультанты. Тем не менее, и внешнее консультирование проводится в двух основных жанрах.

Первый - экспертное консультирование "малыми силами", предполагающее не столь высокую долю ответственности. В этом случае в предвыборную кампанию или, скажем, для разрешения некой проблемной ситуации заказчик приглашает 1 -2 экспертов-консультантов со стороны. Основную работу ведет собственная команда Клиента, а внешние консультанты могут лишь предлагать ему конечные продукты своего творчества - элементы стратегии, отдельные агитационные материалы, советы и т.д. Клиент и его команда вправе принять эти продукты к реализации или отказаться от них. Естественно, что внешние политические консультанты не несут в данной ситуации полной ответственности за конечный результат.

Другой жанр - консультирование "большими силами", чаще целой командой консультантов, предполагающее их полную ответственность. В такой ситуации Клиент-заказчик передает внешним консультантам важные властные функции, но может и потребовать с них "сполна".

Конечно, тот, кто нанимает консультантов, имеет необходимую власть для действий, но и они, благодаря одному факту своего приглашения, приобретают определенную власть. Внешние политические консультанты



получают доступ к внутренней, часто секретной информации, их власть упрочивает и то, что только они, являясь профессионалами, могут предложить выход из создавшейся ситуации и разрешить проблему. Символы профессионального авторитета, такие, как университетские степени, опубликованные книги и статьи, назначения в престижные организации и видимые профессиональные успехи консультантов, заложили основу веры, что профессионалы способны решать различного рода проблемы, которые не по плечу обычным людям.

Однако при ведении предвыборной кампании или действиях в условиях кризиса команде консультантов такой власти, вытекающей лишь из их профессионализма, недостаточно. Им нужны и непосредственно административные властные функции, в частности, по отношению к членам собственной команды Клиента, которые в этом случае выступают в качестве технических исполнителей. Полная ответственность команды внешних консультантов возможна лишь тогда, когда их продукты и рекомендации не обсуждаются (или обсуждаются и корректируются лишь в малой степени), а принимаются непосредственно к исполнению.

Конечно, профессиональные внешние политические консультанты больше заинтересованы действовать во втором жанре. Он требует большей ответственности, но дает и полную свободу действий и творчества, позволяет проявить качества профессионала в полной мере. За неудачу в таких случаях внешние консультанты могут винить только себя. Однако часто им приходится действовать и в ином ключе - лишь в качестве экспертов-советчиков. Это зависит, прежде всего, от мотивации заказчика, либо не полностью доверяющего внешним консультантам, либо стремящегося "сэкономить" и не вкладывать в кампанию значительных финансовых средств. Стремление выиграть "малой кровью" подчас обуславливается и излишней уверенностью Клиента в собственных силах.

Можно выделить три основных направления политического консультирования "извне".

Первое направление - работа в ходе выборных кампаний, к которой зачастую необоснованно сводят все многообразие деятельности внешних политических консультантов. Цель этой работы всегда одна - всеми доступными силами и средствами способствовать успеху своего Клиента на выборах. На выборах глав исполнительной власти (президента страны, республики, главы администрации, мэра города и т.д.) команда внешних консультантов работает на одного кандидата. На выборах же в органы законодательной власти, в зависимости от наличия материальных, людских и прочих ресурсов, а также уровня профессионализма, внешние консультанты могут "вести" как одного кандидата, так и сразу нескольких. Кроме того, внешние политические консультанты могут обслуживать многочисленных кандидатов от определенной партии, блока или избирательного объединения.

Выборы могут также быть самого разного масштаба - общенационального уровня, республиканского, областного. Особой спецификой в этой связи обладают местные выборы (область и ниже - город, район) с малыми по



численности избирателей округами, где внешние политические консультанты . пользуются для достижения победы иными методами. Подробнее о работе в выборных кампаниях будет рассказано в этой книге дальше.

Второе, не менее важное, направление внешнего политического консультирования - работа по выходу из кризисных политических ситуаций. Чаще всего консультантов привлекают для обеспечения частичной или полной "победы" одной из противоборствующих политических сил. Она может достигаться как путем определенных акций в рамках политической элиты, так и посредством обращения и воздействия на общественное мнение, потенциальный электорат. Если же острота политической конфронтации еще не достигла абсолютного накала, политическое консультирование может помочь достичь консенсуса. Здесь главным вопросом становится выяснение подлинных интересов сторон, определение конкретных целей и взаимоприемлемых уступок для их достижения.

Однако часто достичь согласия бывает очень сложно и даже невозможно. Цели могут быть конкретными, но приемлемыми далеко не для всех политических сил, участвующих в конфликте, и некоторые будут их оспаривать. При определении целей могут возникнуть споры, и различные группы попытаются отстаивать свои соображения. Наконец, даже если цели будут всем более или менее ясны, возможности их достижения из-за отсутствия согласия и понимания будут невелики. Такие конфликты, которые, с одной стороны, находятся у всех на виду, а с другой - кажутся неразрешимыми (любое их решение неизбежно вызывает чье-либо разочарование и недовольство), часто называются порочными.

Действительно, было бы наивно рассчитывать, что внешние консультанты могут посоветовать принять какое-то одно политическое решение, достаточное для удовлетворения всех интересов и способное разом решить конфликт. На деле специфичность привлечения политических консультантов к решению подобных конфликтов заключается в том, что главное значение имеет не их непосредственное решение, а сам процесс поиска выхода из сложной кризисной ситуации. Консультирование не всегда может решить все конфликты, но поиск консенсуса в ходе него может прояснить важные болевые точки, указать различные возможные подходы и обеспечить хотя бы минимальную легитимность принимаемым решениям. Поэтому привлечение внешних политических консультантов в условиях кризиса ведет не только к новым или лучшим решениям, но и является одним из наиболее эффективных путей политического маневрирования, достижения согласия о том, что следует сделать. Консультанты демонстрируют наглядные и конкретные способы комплексного решения проблем.

Особой разновидностью кризисных ситуаций являются ситуации неопределенности, когда политики сталкиваются с непредсказуемыми и хаотическими изменениями. Однако политическое консультирование помогает политикам и политическим организациям справиться и с



неопределенностью. Процесс консультирования помогает выработать и предложить условия консенсуса, в то время как участники проходят период адаптации и изучения сложившихся обстоятельств. Этот период можно использовать для связи и взаимной информации разных политических сил о ходе обсуждения предполагаемых изменений, причем в качестве базовых следует развивать неформальные коммуникативные сети. В таких ситуациях процесс консультирования может уменьшить неопределенность и расширить возможности по принятию и внедрению новых политических решений.

Кроме работы в "боевых условиях" предвыборных кампаний и политических кризисов, внешние политические консультанты действуют и в относительно "мирные" периоды затишья между политическими баталиями.

Третье направление их деятельности - работа по построению корпоративной идентичности и ПР политических организаций и их лидеров. Это - долгосрочная деятельность, так или иначе направленная на завоевание уважения и популярности партий у населения и подготовку победы на грядущих выборах.

Построение корпоративной идентичности политической организации предполагает, прежде всего, работу с ее имиджем - создание устойчивого положительного образа партии в глазах ее рядовых членов, потенциальных избирателей и в государственных структурах. Имидж способствует увеличению знаний о партии и проводимой ею политике, расширению числа членов партии, росту ее веса и влияния в органах власти. Он облегчает и выбор правильной линии поведения партии в целом и ее лидеров в экстремальных ситуациях.

Имидж политической организации неотделим, а зачастую просто базируется на имидже ее лидеров. Внешние политические консультанты работают как с самой личностью лидера (корректируют его публичное поведение), так и с его образом в глазах потенциальных избирателей. Они создают стратегический образ лидера и реализуют его через средства массовой информации и ряд специальных акций.

Необходима также работа с активистами организации - ее аппаратом и управленческими командами. Задача политических консультантов заключается в том, чтобы активисты восприняли цели партии как личные, почувствовали себя членами единой команды, работающими "в одной упряжке". Они должны выработать у активистов сознание общей солидарности и сплоченности, способствовать преодолению проблем межличностных отношений в команде, повышению эффективности ее организационной деятельности.

Кроме того, политические консультанты предоставляют свои услуги по созданию сети региональных отделений политических организаций, а также по воспитанию в их рамках новых политических лидеров. Они проводят работу по отбору кандидатов на роль потенциальных политических лидеров среди членов организации, а затем организуют их обучение, где прививают навыки борьбы за различные политические посты.



Помимо основных, можно назвать также побочные направления деятельности внешних политических консультантов. Первое из них - обучение. Оно происходит как в рамках других направлений деятельности (например, обучение команды Клиента в ходе предвыборной кампании или кризисной ситуации, обучение потенциальных кандидатов в различные органы власти от какой-либо партии), так и отдельно. Политические консультанты-одиночки и работники консультационных фирм читают лекции и ведут занятия по различным аспектам политического консультирования в вузах. Фирмы, кроме того, организуют обучающие конференции и семинары как для политических лидеров, так и для членов их команд. Такие семинары способствуют повышению уровня политической культуры и профессионализма в центре и регионах, а также помогают формированию профессионального имиджа и росту популярности самих консультационных фирм. Обучающие конференции и семинары - эффективный путь поиска новых клиентов и заказов.

Второе из побочных направлений деятельности - научная работа. Многие профессиональные политические консультанты являются (в прошлом или настоящем) научными работниками, имеют ученые степени и звания, поэтому естественно их стремление теоретически осмыслить и обобщить результаты своего практического опыта. Основными видами научной деятельности являются написание статей и книг, организация и участие в научных конференциях и симпозиумах с коллегами - политическими консультантами из других организаций. В настоящее время в нашей стране эта работа имеет не только чисто академическую направленность, но и способствует более четкому определению профессионального поля политического консультирования.

Помимо направлений деятельности, очень важным является четкое определение основных этапов содержательной работы внешних политических консультантов. Таких этапов, причем единых для всех направлений - и предвыборных кампаний, и для работы в кризисных ситуациях, и построения корпоративной идентичности политических организаций, - три: 1) анализ ситуации и комплексное исследование; 2) разработка стратегии действий; 3) реализация стратегии на практике. Эти три основных содержательных этапа работы дополняются фазами подготовки и завершения работ, имеющими не столь важное значение для их содержания, но играющими определяющую роль для самих внешних консультантов и характера их взаимоотношений с клиентами.

На этапе подготовки происходят первые контакты Консультанта с Клиентом, обсуждаются цели и мотивация Клиента, характер помощи, которую Консультант может ему оказать. В ходе подготовки выясняются роли Консультанта и Клиента, на основе предварительного диагноза проблемной ситуации (выборы, политический кризис, размытый имидж политической партии) планируется задание и выдвигаются предложения Клиенту относительно него. В результате заключается контракт на консультативную помощь. Очень важно, что на этапе подготовки закладываются основы всей последующей работы, так как на следующие



фазы сильно влияют качество предварительного диагноза проблемы и характер взаимоотношений, которые смогли установить Консультант и Клиент в самом начале.

На этапе завершения полученные результаты (например, победа на выборах и количественный отрыв от ближайших конкурентов), а также сам процесс работы (например, величина вклада в победу внешних политических консультантов) оцениваются Клиентом и членами его команды (внутренними консультантами). В случае необходимости предоставляются заключительные отчеты (если это оговорено в контракте), происходит расчет в соответствии со взаимными обязательствами. "Высшим пилотажем" для внешнего Консультанта является способность заинтересовать Клиента в продолжении сотрудничества, в этом случае могут вестись переговоры относительно будущих контактов и дальнейшей работы. К сожалению, сейчас в нашей стране нередко тенденция принижать заслуги внешних консультантов, даже в случае достижения успеха (победы на выборах). Часто такую позицию занимают члены команды Клиента, стремящиеся на следующих выборах "заменить" внешних консультантов и якобы "сэкономить" средства. Это, конечно, не способствует продолжению контактов консультантов с данным Клиентом.

Теперь перейдем к рассмотрению чисто содержательных этапов работы политических консультантов. На этапе анализа ситуации обнаруживаются ключевые факты, детально изучается проблема. Выясняется, является ли основная проблема чисто политической, организационной, информационной или психологической. Часто проблемные ситуации комплексны, в таких случаях выясняется, какой аспект или аспекты проблемы являются основными и должны быть решены в первую очередь. Выбор данных, которые следует искать, а на какие не обращать внимания, аспектов проблемы, которые следует изучать или пропускать, предопределяет правильность и характер дальнейших решений.

Сбор данных и фактов происходит в результате наблюдений консультантов, интервью с экспертами в самых разных областях. Кроме того, проводится комплексное социально-психологическое исследование с применением как количественных (массовые опросы), так и качественных (фокус-группы) методов. В ходе исследования анализируются сложившийся и стратегический образы как отдельных политиков (кандидатов на выборах, лидеров политических партий), так и целых политических организаций. Изучаются также положительные и отрицательные черты образов основных соперников, настроения и политические ориентации населения, роль и значение различных средств массовой информации и многие другие вопросы. Выясняется, осознается ли в данной организации (команде) необходимость перемен или придется убеждать людей в нужности изменений.

В результате уже на этапе анализа появляются первые решения, как сориентировать работу для достижения определенных результатов и разрешения актуальной проблемы. Уже собирая данные, политический



Консультант влияет на систему установок Клиента и его команды, так что люди могут начать меняться уже только в результате присутствия внешнего Консультанта.

Второй этап содержательной работы - разработка стратегии избирательной кампании, поведения в кризисной ситуации или построения положительного имиджа политической организации. Стратегия разрабатывается в строгом соответствии с результатами анализа данных и проведенного исследования. Она включает в себя комплекс решений, которые необходимо принять Клиенту, и стандарты поведения которых ему необходимо придерживаться, чтобы с успехом выйти из данной проблемной ситуации. Элементами стратегии, как правило, являются: пути и средства построения устойчивого положительного образа Клиента, средства преодоления его негативно воспринимаемых черт, содержательные аспекты положительного имиджа, определение средств его "доставки" потенциальным (или реальным) избирателям, пути нейтрализации конкурентов, меры гибкого реагирования на непредвиденные неблагоприятные обстоятельства и т.д.

Процесс разработки стратегии должен включать работу по поиску и оценке альтернативных решений и стратегий. Клиенту должно быть предоставлено право выбора подходящей стратегии. Для выработки стратегии со стороны Консультанта нужны воображение и творческие способности, а также строгий и системный подход к выявлению и изучению возможных альтернатив. Важный аспект разработки стратегии и планирования действий - учет тактических факторов при осуществлении решений. Например, внешним консультантам следует обязательно учитывать возможные проблемы со стороны команды Клиента, исполнительного персонала и предусмотреть меры для преодоления сопротивления необходимым изменениям.

Многие контракты по консультированию заканчиваются при передаче отчета с разработанной стратегией и предложениями по плану действий, то есть еще до начала реализации стратегии. К сожалению, закончить работу после фазы разработки стратегии часто решают не потому, что Клиент оценил свои силы и полон решимости осуществить стратегию без посторонней помощи. Скорее, это отражает широко распространенные представления о том, что консультирование заканчивается передачей отчетов и предложений. Реже такое случается в предвыборных кампаниях, но и здесь некоторые клиенты принимают такой подход, так как плохо понимают, что даже очень солидный консультативный отчет и тщательно разработанная стратегия не могут гарантировать на сто процентов, что предложенная схема будет работать в действительности и принесет обещанные результаты, ведь нельзя заранее предугадать, как будет развиваться конкретная ситуация и какие резкие изменения обстоятельств будут мешать намеченным планам.

Когда предложенные решения и стандарты поведения начинают становиться реальностью, что-то происходит - либо в соответствии со стратегией, либо несколько иначе. Могут возникать новые проблемы и



трудности, выявляться ложные предположения или ошибки в стратегии, сопротивление изменениям может сильно отличаться от того, какое ожидалось первоначально. Поэтому внешние политические консультанты должны быть "надсмотрщиками" за выполнением стратегии, должны иметь возможность видеть, как идет претворение стратегии в жизнь, и корректировать в соответствии с обстоятельствами первоначальный проект стратегии и план действий или поведения Клиента, если он отклоняется от предписанного ими курса. Так как невозможно точно предвидеть все связи, события и отношения, а реализация стратегии всегда отличается от теоретических планов, политическим консультантам очень важно не только следить за реализацией стратегии, но и руководить, а также непосредственно самим осуществлять ее. Понятны желание и заинтересованность профессиональных консультантов осуществлять на практике и реализовывать самим те решения, которые они наметили.

На этапе реализации стратегии внешние политические консультанты применяют методологию адаптации ключевых элементов разработанной ими стратегии к реальности. Они организуют работу со средствами массовой информации, в том числе на телевидении и радио, непосредственно разрабатывают рекламно-агитационные тексты, макеты листовок, постеров, плакатов, сценарии для радиорекламы, видеороликов и т.д. Внешние политические консультанты проводят совместно с командой Клиента специальные акции направленного характера, а также "доставляют" его имидж по целевому назначению различным категориям потенциальных избирателей. Ведется работа с командой Клиента и с личностью кандидата.

Очевидно, что нельзя строго разграничить основные этапы работы внешних политических консультантов. Первые контуры решений и отдельных элементов стратегии намечаются уже на этапах подготовки (предварительного диагноза ситуации) и анализа данных. Часто, особенно в условиях хронической нехватки времени в ходе напряженных предвыборных кампаний или политических кризисов, стратегия разрабатывается уже после получения самых первых и общих результатов исследования, а полная их обработка либо вовсе не осуществляется, либо откладывается на потом. Реализация же стратегии отдельных акций в условиях предельно сжатых во времени кампаний идет параллельно с ее полной разработкой. Подчас консультантам приходится оперативно реагировать на складывающиеся конкретные обстоятельства даже раньше, еще на этапе сбора данных. Тем не менее, выделение основных этапов работы внешних политических консультантов методологически важно, а основная цепочка последовательности их действий не нарушается никогда.

### **2.3.3. Социальная роль и функции внешних политических консультантов**

Социальная роль или набор функций внешних политических консультантов - один из самых старых спорных вопросов. Должен ли профессиональный политический Консультант быть универсалом или



специалистом? По этому вопросу существует несколько точек зрения. Некоторые считают, что только универсал, человек с широким образованием и знаниями в различных областях сопредельных политических наук, обширным кругом интересов, может быть истинным политическим Консультантом. Другие возражают, считая, что универсалам не хватает глубоких знаний в отдельных, специфических политических науках (политическая психология, политическая социология), которые необходимы для решения проблем, поэтому эффективный Консультант должен быть специалистом.

Третья точка зрения - та, что в политическом консультировании определенное место занимают и те, и другие. Суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта.

Во многих консультационных фирмах универсалы и специалисты сотрудничают, имеет место определенное разделение труда между теми, кто в первую очередь является специалистом (находится в курсе всех новинок в конкретной области политических знаний - политологии, политической психологии или политической социологии), и универсалом (имеет дело с несколькими политическими науками и основное внимание уделяют их взаимодействию, координации и интеграции).

На наш взгляд, специфика именно политического консультирования заключается в том, что профессиональный Консультант должен быть и специалистом, и универсалом одновременно.

Руководить предвыборной кампанией или построением корпоративной идентичности политической организации - междисциплинарная и многофункциональная задача, и меры, принятые в одной специальной области, тесно связаны с другими областями. Таким образом, политический Консультант всегда будет стараться рассматривать специфические проблемы, требующие вмешательства специалиста, в более широком контексте. Чтобы быть настоящим профессионалом, специалист должен уметь смотреть на проблему с точки зрения универсала, а универсал - квалифицированно применять основные исследовательские и диагностические методы. Конечно, политический Консультант изначально должен быть специалистом в одной из областей знаний (хотя бы по образованию), но если социальная роль этим не ограничивается. Она включает множество функций, выходящих за рамки сугубой специализации.

Для удобства можно выделить несколько основных социальных ролей внешних политических консультантов. Политический Консультант-менеджер подготавливает и координирует глобальные заказы, требующие сочетания знаний и умений универсалов и специалистов.

Он обычно занимается предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений на основе конкретных наблюдений специалистов, представлением окончательных предложений клиентам. Менеджер организует работу штаба. В его руках при политическом



консультировании находятся контролирующие и управленческие функции. Как видим, менеджер в наибольшей степени является универсалом. Однако он должен обладать и специальными знаниями - уметь провести и обработать результаты исследования, работать с личностью Клиента, предлагать идеи для разработки и реализации стратегии.

Политический Консультант-социолог организует на первом этапе сбор и анализ данных среди электората и групп экспертов, проводит комплексное исследование электората, обрабатывает его результаты. Вместе с тем, Консультант-социолог творчески участвует в разработке стратегии, а на дальнейших этапах реализует ее - готовит агитационные материалы кампании, составляет различные сценарии. Он организует и контролирует работу социологических служб Клиента по мониторингу данных или, например, в ходе предвыборных кампаний с несколькими кандидатами может полностью, от начала до конца, "вести" одного из кандидатов. Тем самым Консультант-социолог также выполняет менеджерские функции.

Политический Консультант-психолог работает с имиджем Клиента. Он обрабатывает с этой точки зрения результаты исследования, разрабатывает элементы стратегии, связанные с имиджем. На Консультанта-психолога ложится основная часть работы с личностью Клиента - психодиагностика, тренинг, коррекция публичных выступлений и т.д. Вместе с тем, он, наряду с Консультантом-социологом, участвует в сборе социально-психологических данных, участвует в реализации стратегии - работает на телевидении, радио, составляет листовки. Точно так же Консультант-психолог может "вести" одного или нескольких кандидатов на выборах.

Политический Консультант-журналист выполняет, как правило, функции пресс-секретаря. Он организует эффективную пресс-службу Клиента, взаимодействует со средствами массовой информации, готовит основную часть агитационно-рекламных текстов. Вместе с тем, пресс-секретарь творчески участвует в разработке стратегии, придумывает и реализует специальные акции. Важнейшая его задача - помочь менеджеру и психологу наладить эффективные взаимоотношения с Клиентом, сопровождать его в поездках, на встречах с населением, готовить публичные выступления Клиента.

Политический Консультант-технический секретарь вместе с менеджером организует работу штаба, следит за сохранностью и эффективной бесперебойной работой техники, организует техническую обработку (вместе с консультантами-социологами и психологами) результатов исследования, обеспечивает конфиденциальность полученной информации. Технический секретарь, наряду с другими, активно участвует в реализации стратегии, проведении конкретных акций, может предлагать новые интересные идеи для реализации.

Таким образом, можно выделить несколько основных социальных ролей внешних политических консультантов. Они, тем не менее, не являются чисто специализированными, профессионалы осваивают новые сферы



деятельности, работают в тесном взаимодействии в рамках единой команды и штаба, взаимно заменяют и помогают друг другу на всех этапах работы. Один и тот же Консультант на одном этапе выполняет большие специализированные функции, а на другом - универсальные. Здесь можно проследить и общую тенденцию - на начальном этапе работы, исследовательском, большинство политических консультантов действуют как специалисты, а на конечном этапе реализации стратегии все работают как универсалы. Поэтому, на наш взгляд, неправомерно говорить о чистых менеджерах, социологах, психологах или журналистах, занимающихся политическим консультированием. Очевидно, что на наших глазах родилась новая профессия, объединяющая всех их, - ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ.

#### **2.3.4. Особенности инициативного консультирования политических консультантов из "академической среды"**

Мы не случайно употребляем термин "академическая среда" в кавычках. На самом деле инициативное консультирование Клиента-политика могут осуществлять ученые институтов Академии наук, отраслевых НИИ, а также независимые ученые, работающие дома. Главное, что содержание их консультаций связано с предметом их научных исследований.

В прежние годы большинство академических институтов направляли инициативные аналитические записки в ЦК КПСС, Совмин и другие государственные органы, причем, как правило, они адресовались конкретно тем работникам, с которыми руководство институтов или отделов этих учреждений были лично знакомы и имели в определенной степени неформальные отношения, позволяющие им выступить с такой инициативой.

Такие материалы обычно подавались в форме аналитической записки, которая должна была отличаться краткостью и незамысловатостью изложения, учитывая занятость и не всегда профессиональную подготовленность Клиента. В ряде случаев консультации осуществлялись в виде устного сообщения по конкретной теме.

В настоящее время удельный вес инициативных аналитических записок, направляемых в различные государственные органы со стороны ученых, значительно уменьшился, однако, сам жанр все же сохранился. Сегодня все чаще ученые выступают в качестве консультантов тех политиков, которых они лично знают уже непосредственно, а не через директора своего научного учреждения. Таким образом, непосредственный автор аналитической записки является Консультантом Клиента-политика. В прежние годы записки направлялись, как правило, от имени института, и только в немногих институтах, например, в Институте США и Канады АН СССР, всегда указывалась фамилия исполнителя документа.

Основная функция Консультанта в этом жанре состоит в сообщении Клиенту своего экспертного взгляда на проблему, которая, с его точки зрения, является важной в сегодняшней политической повестке дня Клиента. Консультант сам определяет, на каких аспектах этой проблемы сосредоточиться и как организовать подачу материала. Он сам решает,



что он должен сообщить Клиенту и насколько Клиент подготовлен к этому сообщению.

Помимо экспертной функции, Консультант выполняет и иные немаловажные функции: он повышает в известной степени самооценку Клиента, как бы демонстрируя ему - научные работники считают его способным разобраться в усложненных текстах, по сравнению с традиционными справками; Консультант также оказывает определенную эмоциональную поддержку Клиенту.

Клиент-политик часто испытывает некоторые негативные чувства из-за того, что он не слишком хорошо владеет знаниями в определенных областях. Порой эти чувства даже превращаются в комплекс неполноценности по отношению к ученым, что приводит к публичным высказываниям политика, что не абстрактная наука, а знание жизни определяют настоящего лидера. Контакт Консультанта и Клиента по инициативе первого, особенно в случаях, когда они знакомы между собой, способствует возникновению у Клиента ощущения, что научные тексты, присылаемые ему, есть результат его возможностей в понимании непростых материалов, его повышенного интереса к различным областям знания. Такого рода "психотерапевтический" эффект позволяет Клиенту несколько повысить свою самооценку и облегчить свои страдания и комплекс неполноценности.

Эмоциональная поддержка со стороны Консультанта заключается в том, что Клиент осознает, что о нем подумали и постарались помочь, сообщая ему полезные для него вещи. Даже если он и не воспользуется этими материалами, все равно он чувствует проявленную заботу и внимание.

Еще одной очень важной функцией Консультанта при этом жанре консультирования является оснащение Клиента новой информацией, которая по сути дела является дополнительным орудием в его сфере труда или новым видом "вооружений", в зависимости от ситуации применения этой информации.

Отдельным видом являются инициативные консультации ученых, осуществляемые в отношении Клиента-политика в результате сложившихся между ними отношений и носящие постоянный характер. Клиент становится, таким образом, как бы постоянно обслуживаемым и в то же время без взятых на себя особых обязательств со стороны Консультанта. Он может консультировать в этом случае и устно, и передавая аналитические материалы, и используя другие виды консультирования:

игровые, тренинг, адресные документы - письма, записки.

В этих случаях Консультант следит за потребностью Клиента в консультациях и зачастую формирует ее сам, влияет на частоту контактов с Клиентом, определяет время и форму очередной консультации. В этом процессе усиливается взаимодействие между Клиентом и Консультантом, и Клиент также начинает формулировать свой запрос к Консультанту, обращаясь к нему тогда, когда возникает необходимость в получении консультации. Поскольку их отношения носят неофициальный характер, то у Консультанта всегда есть



возможность отказаться выполнить то или иное задание со стороны Клиента, если он сочтет его противоречащим своей системе ценностей или убеждений. Он может отказаться от него и потому, что у него может не оказаться времени или информации для выполнения запроса со стороны Клиента.

### **2.3.5. Основные функции политических консультантов во время проведения предвыборных кампаний**

Мы разделили бы все многообразие деятельности профессиональных политических консультантов во время выборной кампании или осуществления ПР Клиента на четыре больших блока. Первый блок включает такие виды деятельности, как анализ общественного мнения, анализ складывающейся политической ситуации и выявление требований электората к политическому лидеру. На основе исследований формулируются идеология и стратегия избирательной кампании, а также разрабатываются конкретные средства их реализации. В самом общем виде мы назвали бы этот блок РАБОТОЙ С ЭЛЕКТОРАТОМ.

Второй блок включает в себя различные виды РАБОТЫ непосредственно с КЛИЕНТОМ.

Кроме того, консультанты могут принимать участие в РАБОТЕ С АКТИВИСТАМИ И ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ. Это - третий блок работы. Однако эта работа, по крайней мере в практике российских избирательных кампаний, пока является скорее исключением, чем правилом.

Наконец, четвертый блок работ в кампании, иногда называемый ЭЛИТАРНОЙ КАМПАНИЕЙ, также зачастую требует привлечения профессиональных консультантов. Элитарная кампания предполагает работу с различными лидерами общественного мнения и группами интересов, позволяя приобрести поддержку влиятельных сил, аккумулировать дополнительные средства или, по крайней мере, устранить противодействие. В элитарной кампании формируется также стратегия отношений с непосредственными конкурентами кандидата. Эта стратегия реализуется путем различных частных переговоров и сделок. Эта часть предвыборной кампании всегда очень важна. В нашей же стране элитарные кампании зачастую являются основным средством достичь лидерского поста. Одним из подтверждений этого являются выборы в органы местного самоуправления, прошедшие в России весной 1994 года. Большинство в этих органах составили представители так называемой "партии власти" - представители местной хозяйственной и властной элиты. Таким образом, ни политические ориентации кандидатов, ни их программные положения, ни даже их личностные особенности практически не были важным условием достижения победы на выборах. Конечно, кампании местного уровня - это идеальная почва для проведения элитарных кампаний, поскольку контролировать небольшой регион всегда легче. В кампаниях более высокого уровня, где сталкиваются интересы различных элит, достичь желаемых



результатов путем частных переговоров становится все труднее, при этом роль рядового избирателя становится все более важной.

Любой кандидат на выборный политический пост имеет более или менее тесные связи с элитами различных уровней и, таким образом, сам является экспертом в этой области. Однако часто его возможностей оказывается недостаточно и ему необходимо привлекать профессиональных консультантов, имеющих опыт работы и широкие связи среди высших управленческих, партийных, профсоюзных и других элит страны. Подобная работа консультантов, являющаяся, по сути дела, разновидностью лоббирования, чрезвычайно сложна и специфична. Она требует специального исследования, в нашем же обзоре мы не будем рассматривать ее сколько-нибудь подробно.

Остальные три направления работы Консультанта в предвыборных кампаниях мы рассмотрим более подробно в последующих главах, здесь же дадим лишь краткий анализ основных задач.

Основным преимуществом работы профессионалов-консультантов в предвыборной кампании является использование различных, достаточно точных инструментов анализа и оценки ситуации. Эти методы и инструменты позволяют прогнозировать развитие событий и формировать стратегию действий, отслеживать эффективность различных акций, уже выпущенных материалов, выступлений кандидата и т.д. Наличие "обратной связи" дает возможность своевременно корректировать стратегию, значительно экономить силы и средства.

Консультанты, проводящие анализ и оценку социально-психологических особенностей электората, опираются на выводы и данные, полученные в специальных исследованиях, на свои наблюдения повседневной социально-политической практики и на социологические опросы, проводимые перед выборами среди тех избирателей, с которыми предстоит работать. При этом ни один из этих инструментов исследования электората не является безупречным. Относительные преимущества и недостатки каждого из них мы обсудим в последующих главах.

Еще одной, пожалуй, ключевой функцией Консультанта в избирательной кампании является **ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕОЛОГИИ** и стратегии **КАМПАНИИ**, имиджа кандидата, который сделает его привлекательным для избирателей. В этой работе Консультант, опирается, разумеется, на специальные знания и результаты социологических исследований. Однако одними знаниями здесь обойтись невозможно. Выбор стратегии и идеологии - это всегда творческий акт, в котором проявляются все способности и недостатки консультантов и имиджмейкеров. Точных рецептов изготовления привлекательного имиджа, по-видимому, не существует. Литература, посвященная этому вопросу, рассматривает только самые общие закономерности и этапы построения имиджа, либо же обсуждает успехи и неудачи каждой конкретной кампании. Однако каждый раз для принятия правильного решения нужны талант и интуиция. Хотя, конечно, знания и опыт также играют свою роль.



Еще одной важной функцией консультантов в процессе избирательной кампании является РЕАЛИЗАЦИЯ ИЛИ УЧАСТИЕ В РЕАЛИЗАЦИИ НАМЕЧЕННОЙ СТРАТЕГИИ. Она заключается, в частности, в создании разного рода агитационных материалов: листовок, плакатов, печатных материалов, пропагандистской видео- и аудиопродукции. В идеале такая продукция создается журналистами, текстовиками и художниками, однако при тесном сотрудничестве с идеологами и психологами. Вся пропагандистская продукция эффективно воздействует только если тщательно выдерживается идеологический замысел кампании и все материалы "бьют" в одну цель. При этом желательно помнить и использовать законы риторики, психологии убеждающей коммуникации, а также психологии рекламы.

Консультанты, особенно если они принимают на себя ответственность за проведение кампании, также участвуют в планировании и проведении акций в избирательной кампании. Разумеется, главная их задача - сформулировать идеи и наметить план таких действий, которые способствовали бы реализации общей стратегии кампании. Ответственность же за их конкретное исполнение ложится на менеджера кампании и членов штаба. Еще одной сферой деятельности Консультанта в кампании является АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОТИВНИКОВ, РАЗРАБОТКА КОНТРПРОПАГАНДЫ и действий, направленных на нейтрализацию усилий конкурентов.

РАБОТА С КЛИЕНТОМ представляет собой самостоятельное и достаточно обширное направление деятельности Консультанта в кампании. При этом Консультант осуществляет 4 функции:

1. диагностику состояния Клиента,
2. коррекцию этого состояния,
3. способствует оптимизации процесса предъявления кандидата публике и осуществляет постоянное сопровождение Клиента в кампании, добиваясь того, чтобы разработанный для Клиента имидж строился точно и эффективно.

Цель работы с Клиентом в кампании - не только подготовить его к общению с избирателями, но и поддержать в нем состояние психологического комфорта, создать благоприятные условия работы, оптимизировать его общение с ближайшим окружением.

Диагностика психологических особенностей Клиента является одной из важнейших задач Консультанта в кампании. Она имеет конечной целью выявление сильных и слабых сторон Клиента с целью дальнейшего использования преимуществ и компенсации недостатков в ходе кампании. Понимание психологических особенностей Клиента позволяет выработать для него оптимальный стиль самопредъявления в кампании. Диагностика позволяет Консультанту наметить пути и методы психологической коррекции нежелательных особенностей Клиента или обучения желательным навыкам.

ОБУЧЕНИЕ И КОРРЕКЦИЯ являются непосредственной задачей Консультанта в кампании. Они осуществляются в форме личностной, и семейной психотерапии, социально-психологических ролевых тренингов



Клиента и его команды и в других формах. Не останавливаясь подробно на этих формах работы, подробно описанных в специальной литературе, заметим только, что в процессе кампании они осуществляются с сугубо инструментальными целями. То есть работать следует только с теми проблемами, которые действительно мешают осуществлению успешной кампании.

Одной из наиболее важных функций Консультанта в кампании является ПОДГОТОВКА Клиента к публичным выступлениям. Полноценная подготовка заключается в написании речей для кандидата и в обучении его ораторскому искусству.

Наконец, последняя, и наиболее важная функция Консультанта, работающего в кампании, - это "СОПРОВОЖДЕНИЕ" Клиента. Консультант постоянно находится рядом с ним, корректирует внешний вид и публичное поведение кандидата, отслеживает, насколько его действия реализуют задуманный имидж, дает советы, оценку акций кандидата, поддерживает в Клиенте хорошее настроение и уверенность, снимает стрессы. Найти психологический контакт с Клиентом, стать для него ближайшим доверенным лицом, поддержку которого кандидат всегда ощущает и на которого может положиться, - это самая важная задача для Консультанта, работающего с Клиентом.

Если это происходит, можно наверняка утверждать, что другие функции будут выполнены успешно. Если же контакт не состоялся, то все методики и обучающие программы дадут незначительный результат.

Большое значение для успеха предвыборной кампании и для достижения максимальной эффективности работы консультантов в предвыборной кампании имеет правильное РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ между ними. В идеале команда консультантов, проводящих выборы, скажем, в федеральное собрание, должна включать достаточно большое количество специалистов политологов, экономистов, психологов, социологов, специалистов-текстовиков, журналистов, художников, полиграфистов, специалистов по обучению ораторскому искусству, дизайнеров и визажистов и, конечно, менеджеров. Однако чаще всего, особенно при работе с независимыми кандидатами, количество задействованных в кампании консультантов невелико. При этом каждому из них приходится выступать как универсалу, брать на себя выполнение множества разнообразных функций. Для проведения успешной кампании необходима, на наш взгляд, согласованная работа по меньшей мере двух консультантов, выполняющих принципиально различные виды работ. Один из них - ИДЕОЛОГ - намечает стратегию и тактику кампании и отслеживает их реализацию. Другой работает исключительно с Клиентом, осуществляет его психологическое сопровождение. При этом Консультант не только готовит его в качестве кандидата к общению с избирателями. Он также помогает в работе ИДЕОЛОГУ тем, что доводит его планы до Клиента, убеждает последнего работать в соответствии с этими планами и препятствует вмешательству Клиента в руководство кампанией, убеждая его, что все действия Кон-сультанта-ИДЕОЛОГА, осуществляющего общее руководство кампанией, успешны и



эффективны. Такая психологическая работа, в которой один из консультантов принуждает Клиента передать свои лидерские функции другому Консультанту, на наш взгляд, чрезвычайно облегчает работу консультантов в кампании и позволяет проводить ее более эффективно. В свою очередь, диагностика особенностей кандидата, беседы с людьми, проводимые Консультантом, сопровождающим Клиента, дают чрезвычайно важный материал для формирования стратегии кампании Консультанту-ИДЕОЛОГУ. Выявление сильных и слабых сторон Клиента позволяет в дальнейшем в ходе кампании использовать его преимущества и компенсировать недостатки. Понимание психологических особенностей Клиента является основой для создания оптимального стиля предъявления кандидата в кампании.

### **Особенности консультирования лидеров религиозных партий**

*Религия - это часть идеала в жизни человеческой.*

Э. Ренан

Этот вид консультирования имеет достаточно серьезную специфику, чтобы быть рассмотренным отдельно.

В последние годы на территории современной России заявили о себе различные религиозные партии, которые сегодня стали важной составной частью российской многопартийности. Существует несколько причин, повышающих интерес и политиков, и общества в целом к религиозным партиям. Главные из них:

- оживление в общественно-политическом сознании религиозных ценностей;
- исчерпанность светских (либеральных, демократических) ценностей, исчерпанность политических образов лидеров, связавших свою карьеру с либеральными и демократическими программами;
- озабоченность усилением радикальных националистических движений, опасения по поводу неспособности светской системы политических ориентиров дать ответ радикально националистическому вызову. Надежда на успех религиозного ответа радикал-национализму;
- возможность отмежеваться от скомпрометировавших себя тоталитарно-атеистических режимов не только организационно, но и идеологически;
- возможность связать свою личную политическую карьеру с устойчивыми и респектабельными международными религиозно-политическими структурами;
- возможность занять пустующую нишу в идейно-политическом спектре: "распечатать новую колоду политических карт (лозунгов, образов), еще не истрепанных в политической игре";
- возможность выстроить свою политическую индивидуальность как уникальную и поэтому вполне узнаваемую в море предлагаемых на политическом рынке сходных программ и стилей;
- возможность избежать радикальной эксцентрики, которая делает политика вполне узнаваемым, но которая невозможна для



политика, стремящегося к уважаемой и устойчивой позиции в мировом политическом сообществе.

Мы указали только незначительную часть мотивов, побуждающих политика формировать религиозную партию. Эти мотивы - политические. Однако существуют не менее существенные мотивы биографического и экзистенциального характера, побуждающие политика искать себя в роли лидера религиозной партии.

Экзистенциальные мотивы формируются в сфере достаточно сильной и глубокой личной религиозности. Этот тип религиозности не всегда носит внешне выраженный характер. Можно наблюдать отсутствие внешних проявлений "на публику". Однако личное благочестие и приватная религиозность отличаются полнотой. В частности, характерно стремление выполнять все положенные духовные правила, в том числе, и в условиях повышенной обремененности светскими обязанностями.

Основной экзистенциальный мотив - это стремление внести моральные и религиозные ценности в политическое пространство, уверенность, что политическое решение и политическое поведение должны иметь морально-религиозную санкцию.

Наиболее сильная версия экзистенциального мотива - это попытка с помощью своей партии трансформировать общество, стремление пробудить общественное сознание, общественную совесть к покаянию и через покаяние привести к возрождению. Это, разумеется, редко встречающаяся ныне модель мотивации лидера религиозной партии.

В политической истории мы можем встретить в изобилии присутствие экзистенциальных мотивов, опирающихся на более массовую религиозность политического сознания. Однако и в нынешних, вполне рациональных условиях, экзистенциальный мотив следует учитывать при построении взаимодействия Консультанта и Клиента - религиозного лидера.

Биографические мотивы выбора судьбы лидера религиозной партии достаточно многообразны. Мы рассмотрим два.

Во-первых, выделенная и запомнившаяся ситуация религиозного обращения, ситуация прихода к живой вере. Обращение, не всегда внешне заметное, меняет внутреннее пространство и жизненные приоритеты. В частности, обращение является внутренней и очень серьезной основой недоверия к чисто светским инструментам политического действия.

Во-вторых, ощущение личного призвания, собственной миссии. То есть видение своей биографии как особого пути. Подобное самосознание возможно и у лидера светской партии. Но у лидера религиозной партии это самосознание находится в контексте формально разработанного вероучения.

Осознание своей избранности является частью политического самосознания.

Какова же роль Консультанта лидера религиозной партии? В чем основные трудности и проблемы? Какова стратегия поведения?



Роль Консультанта лидера религиозной партии достаточно необычна и в высшей степени сложна. Сложность и необычность связаны с двумя причинами. Во-первых, Консультант должен увидеть духовную перспективу лидера и партии как свою собственную. То есть всерьез принять экзистенциальные и биографические мотивы лидера как значимые и решающие для судьбы партии и культуры в целом. Во-вторых, Консультант должен значительно больше времени находиться в "ближнем пространстве" лидера, нежели это характерно для взаимодействия Консультанта и светского лидера.

Последнее обстоятельство, возможно, наиболее серьезно. Длительное взаимодействие, длительное присутствие в ближнем жизненном пространстве - это установление постоянных контактов с личным окружением лидера и, что особенно существенно, превращение в часть этого личного окружения. Консультант обязан осознать это обстоятельство и найти для себя роль, быть может, несколько ролей, которые не только позволят ему длительное время находиться в "ближнем пространстве" лидера, но и не вызывать ревности и неудобства у остальных членов личного окружения.

Мы сознательно избегаем понятия "команда лидера". Хотя функционально многие действия личного окружения лидера напоминают действия команды, тем не менее в действиях и поведении личного окружения лидера религиозной партии иной контекст и иная перспектива, чем у действий команды светского лидера. Политическая победа или поражение не так разрушает состав ближайшего окружения лидера религиозной партии как аналогичные события разрушают, меняют состав команды лидера светской партии.

Религиозная партия может длительное время функционировать, существовать на политической сцене, не рассматривая себя в качестве претендента на позиции в структурах власти.

Религиозная партия и ее лидер могут сосредоточиваться на проблемах религиозного и общегуманитарного образования, на строительстве гражданского общества. Иными словами, партия и лидер могут оказываться в центре разветвленной и мощной социальной сети, уклоняющейся от борьбы за непосредственную формальную власть, но постоянно повышающей степень своего фактического влияния на власть. Особенно следует подчеркнуть постепенное повышение личного влияния лидера. Ему удастся долго существовать на политической сцене, постепенно формируя образ политика с чистыми руками, что затруднительно и маловероятно для политика, находящегося в структурах власти.

Лидер религиозной партии может стать лидером гражданского общества. Религиозная партия и ее лидер могут длительное время находиться в "политическом бездействии", накапливая силы и моральный авторитет для стремительного и убедительного перехода из пространства гражданского общества и ситуации влияния на власть в пространство власти и в ситуацию принятия властной ответственности. Поэтому Консультант, который действительно оказывает влияние на лидера



религиозной партии и помогает ему формировать имидж партии и имидж лидера, присутствует часто не только в относительно краткий период очередных предвыборных гонок, но и в период "политических пауз", которые столь важны для жизнеспособности религиозной партии.

Одной из причин внешней малозаметности религиозных партий и одновременно их влиятельности может явиться несколько неожиданный фактор: отсутствие формального акта регистрации. Иногда (как в истории некоторых религиозных движений) это является актом сознательного отказа существующей власти в доверии и сопровождается построением собственного, альтернативного политического пространства, которое оказывается "юридически невидимым" для конвенциональной власти. Последнее не означает, что партия осуществляет активные антиконституционные действия. Напротив, партия ориентируется на пассивное уклонение от сотрудничества и терпеливое ожидание момента, когда существующие структуры власти обрушатся сами "под тяжестью собственного зла". То есть избиратели, не участвующие в выборах, интересуют религиозную партию не только как те, кто должен все-таки пойти в перспективе на выборы, но именно как и впредь отказывающиеся от электорального выбора в рамках существующей властной и правовой системы.

Таким образом, хотя религиозная партия создает и заявляет себя как созданную для участия в выборах и борющуюся за власть, ее реальные задачи более широки, и Консультант должен понимать эти задачи и ориентироваться на длительное присутствие в партии.

Консультант должен учитывать в своих рекомендациях, что лидер религиозной партии скорее пойдет на риск проиграть выборы, чем сменит свой образ или потеряет политическую индивидуальность, "растворив" свой образ в широком и аморфном политическом блоке. Обычно Консультант приучен к тому, что лидер светской партии или движения достаточно легко оставляет идейно-политическую нишу, если отчетливо осознает ее бесперспективность в политических гонках на выборах. Лидеры светских партий могут активно и успешно пробовать себя на ведущие роли в партиях и движениях весьма далеких по своему идейно-политическому рисунку от облика партии, в которой начиналась лидерская карьера. Исходный образ никак не мешает лидеру многократно и резко меняться. Действительно, опыт посткоммунистических светских партий дает выразительные примеры необычайной политической гибкости и подвижности лидеров, стремящихся любой ценой сохранить властные позиции, и которым абсолютно безразлично, по спискам какой партии проходить в парламент, если место в парламенте обеспечено "приличным" номером в партийном списке.

Консультант светского лидера обязан продемонстрировать подвижность не меньшую, чем готов проявить Клиент, и смело примерять самые неожиданные и рискованные политические маски. Конечно, в данной ситуации партия и ее рядовые члены становятся заложниками личного политического поведения лидера. Отсюда расколы, исчезновение целых



партий, разочарование рядовых участников, которые вдруг обнаруживают себя членами совершенно иной политической организации нежели та, в которую они вступали. Однако подобная ситуация редко смущает лидера светской партии, ибо для него партия - только ступенька к власти, которую можно отбросить как "ступень, которая отработала свое" в построении личной политической "траектории" лидера и далее не только не представляет самостоятельной ценности, но и мешает.

Для лидера религиозной партии его образ и его партия обладают самостоятельной ценностью независимо от текущей политической конъюнктуры. Как мы уже говорили, он готов к "политическим паузам" в большей степени, чем к потере политической индивидуальности. Если воспользоваться шахматной терминологией, лидер религиозной партии готов "проиграть темп, но выиграть качество". Особенности религиозной партии позволяют лидеру сохранить себя на политической сцене, переключившись на цели, не связанные непосредственно с борьбой за власть. Например, перейти к выстраиванию своего образа в международном политическом пространстве через развитие своих личных связей в качестве лидера религиозной партии с международными политическими структурами. Лидер светской партии не может себе этого позволить, ибо его партия не имеет иных сильных целей и задач, которые могли бы поддерживать целостность партии в период политической кампании, кроме борьбы за власть.

Поэтому, вырабатывая стратегию предвыборной борьбы, в частности, решая проблему входить или не входить в блоки с другими партиями, Консультант должен помнить, что лидер религиозной партии не готов платить ту цену за политический успех, которую может заплатить лидер светской партии. В частности, в результате разного понимания "победы" в личной перспективе.

Учитывая специфику деятельности Консультанта лидера религиозной партии, можно выделить несколько ролей, которые ему приходится исполнять по очереди или одновременно:

1. УЧИТЕЛЬ (МАСТЕР). Корректировка поведения, внешнего образа, планирование сценариев встреч, поездок, выступлений.
2. СОБЕСЕДНИК (КОНФИДЕНТ). Терпеливо выслушивая лидера в процессе постоянных частных бесед, помогает ему понять его собственные, не всегда отчетливо выраженные мысли. Задача конфидента - не навязывая собственных взглядов и оценок, помочь осознать и оформить собственные мысли и оценки лидера, которые без ситуации свободного частного разговора могут остаться скрытыми для него самого. Это - в известной степени, помощь религиозному лидеру в разговоре с самим собой. Традиция таких бесед должна быть постоянной и не прерывающейся. Если беседы проходят от случая к случаю, например, по поводу отдельных политических событий, в которых участвует лидер, то их эффективность снижается.



3. ДУХОВНИК (ИСПОВЕДНИК). Существенно отличается от роли конфидента тем, что носит принципиально активный характер. В частности, духовник сам предлагает темы для обсуждения и настаивает на их обсуждении, если лидер пытается уйти от этих тем. Второе фундаментальное отличие роли духовника от роли конфидента заключается в том, что предлагаемые темы носят преимущественно абстрактный мировоззренческий или морально-теологический характер. Одна из целей такого взаимодействия - духовное благополучие лидера и корректировка внутренних психологических и духовных трудностей. Центральная забота духовника - политическая воля лидера, способность самостоятельно принимать решения, уверенность в себе и в выбранном пути, напоминание об особой личной миссии, которая лежит на лидере религиозной партии. Духовник должен предотвращать психологические срывы и депрессии, которые грозят лидеру в периоды политических кампаний и безвременья. Духовник помогает лидеру освободиться от внешних влияний и зависимостей, если они возникают.

Все эти роли могут выступать в различных комбинациях. Однако при любых сочетаниях и комбинациях следует помнить, что Консультант длительное время находится в ближайшем окружении лидера, то есть, должен вступать в постоянную коммуникацию с людьми, составляющими ближнее окружение лидера.

Каковы же центральные проблемы, которые могут возникать при общении Консультанта с ближайшим окружением лидера?

Основная проблема заключается в том, что указанный список ролей (возможно под другими названиями) может быть уже распределен в "игре", которую ближайшее окружение разыгрывает вокруг своего лидера в течение длительного времени до прихода Консультанта. Появление Консультанта, претендующего на время общения с лидером, доступ к нему, и, главное, на уже распределенные роли, неизменно вызывает ревность, барьеры, сопротивление. Сопротивление может выливаться в прямые помехи работе Консультанта. Помехи имеют и вполне ясную цель: продемонстрировать лидеру неспособность Консультанта справиться с принятой на себя ролью во всех без исключения ситуациях.

Невнимание к ролевой структуре ближайшего окружения лидера может оказаться роковым для Консультанта. Поэтому работу с лидером следует начинать с длительных бесед с людьми из его окружения. Эти беседы и в целом непринужденное общение должны показать безопасность Консультанта для личной карьеры каждого "придворного". Достичь подобного результата можно только в случае, если будет продемонстрирована конкретная польза от Консультанта, но не лидеру, а членам его окружения. В частности, Консультант может направить свои усилия на то, чтобы быть "постановщиком" тех ролей и тех



исполнителей, которые уже сложились в сценическом пространстве лидера, и не претендовать на собственную самостоятельную роль. Если Консультанту удастся убедить партнеров из ближайшего окружения лидера в своей вторичности, зависимости, он добивается главного - своего присутствия в ближнем пространстве лидера. То есть обеспечивает выполнение основного условия профессиональной работы Консультанта: возможность доверительного общения с лидером.

### **ГЛАВА III. КТО ТАКИЕ КЛИЕНТЫ.**

*Человек отчаянно хочет побеждать и выделяться.*

#### **Т. Питере, Р. Уотермен**

При взаимодействии с Клиентом очень важно определить: кто является Клиентом? Как правило, Клиентом является единичный политический лидер иногда политическая организация, орган, партия. Но в действительности организацию представляет во взаимоотношениях с Консультантом конкретный человек. Бывают также и менее ясные случаи, когда политический лидер такого ранга, как, например, Президент является основным Клиентом, заказ которого исполняет приглашенный политический Консультант. Однако в силу многих причин Консультант общается непосредственно с ближайшими помощниками основного Клиента, которые для него становятся не только его представителями, но и самостоятельными заказчиками и клиентами, чьи взгляды, убеждения, подходы к решению задач, собственные психологические особенности, проблемы и потребности должны быть учтены и удовлетворены.

Консультант должен хорошо понимать не только конкретную потребность Клиента в его советах и действиях, но и временные рамки взаимодействия с Клиентом. В одних случаях Клиент нуждается в краткосрочной консультации, совете при решении частной, локальной проблемы. В других случаях ему нужно "хроническое" взаимодействие с Консультантом, при котором, естественно, личное взаимодействие с заказчиком усиливается.

#### **3.1. Психологические особенности личности Клиента**

*Кто царствует внутри себя и управляет своими страстями, желаниями и опасениями, тот более чем царь.*

Дж. Мильтон

Российская политическая культура и, в особенности, авторитарная культура семьи приводят к тому, что многие политические деятели нашей страны обладают рядом психологических особенностей. Многие из политиков пришли к своей настоящей карьере через трудную борьбу с предыдущим режимом, другие же - через не менее трудное отрицание своей прошлой идентичности - своей успешной карьеры в условиях социализма. И те, и другие столкнулись с серьезнейшими стрессовыми ситуациями, некоторые из политиков вышли из этих боев с достаточно "потрепанной" нервной системой. Иные просто откровенно немолоды, хотя и не напоминают дряхлых старцев эпохи брежневского политбюро.



Политики - тоже люди и им свойственны общечеловеческие слабости и "несовершенства". В ряде случаев решение проблем может быть более эффективным, если в нем примут участие специалисты в конкретных вопросах. Хорошо понимая эффективность подобного участия, политики и обращаются к Консультанту.

В первую очередь, это касается случаев, когда Клиент чувствует недостаточность специальных знаний и навыков, необходимых для принятия решений по определенным вопросам. Нередко от природы способные и хорошо обучаемые политические лидеры, в силу своего "долидерского" бэкграунда и отсутствия времени, не имеют необходимых знаний в таких областях, как экономика, оборона, социальные проблемы, психология, основы права. Это характерно для достаточно большого числа лиц, становящихся политическими лидерами. В ряде случаев политики обладают некоторыми отрывочными знаниями в этих областях. К сожалению, давление времени, загруженность часто препятствуют тому, что в период пребывания у власти, лидер овладевает необходимыми знаниями в этих областях.

Сильные эмоциональные проявления крайне негативно влияют на процесс принятия решения, который должен осуществляться путем хладнокровного, рационального анализа, оценки, прогноза. Однако, как и рядовым гражданам, политическим лидерам свойственны страхи, надежды, ненависть, сильные желания, мотивы, эмоции, и чем больше они проявляются в их деятельности, тем хуже качество ее результатов, особенно политических решений.

При восприятии новых незнакомых ситуаций и проблем людям свойственно сравнивать их со старыми, имевшими уже место в их собственном или историческом опыте. Фридрих Великий весьма метко выразился по этому поводу: "Аналогия и опыт суть две клюки, на которых мы тащимся по дороге умствований". Опираясь на исторические аналогии, лидеры облегчают себе определение ситуации и поиск путей выхода из нее.

Принятие решения по аналогии с прошлыми решениями, оказавшимися тогда эффективными, нередко приводит к негативным результатам, а иногда и провалам. Иной особенностью является приписывание другим участникам ситуаций мотивов поведения, намерений, личностных черт, которые не имеют отношения к реальности, что не только искажает восприятие политиками действительной картины, но и заставляет их вести себя неадекватным образом. Еще одна особенность клиентов-политиков - тенденция воспринимать быстрее и лучше аргументы и доказательства, носящие более выпуклый, более яркий характер. Однако они могут оказаться слабыми, двойственными, не работающими в сложившихся обстоятельствах. Внешняя форма аргументов в пользу того или иного решения не всегда хорошо подкреплена внутренней логикой их содержания, и это может подвести политического лидера к принятию дефектного решения, с негативными последствиями.

### **3.2. Ролевые искажения личности Клиента**



*Известно, что неограниченные властители обла-дают с незапамятных времен прерогативой уп-равлять решительно всем, за исключением своих собственных страстей.*

#### **Ч. Диккенс**

Политические лидеры, как и все, кто принимает ответственные решения, особенно высокого ранга, в процессе своей напряженной и стрессовой деятельности нередко подвергаются процессу ролевой деформации личности, что в первую очередь касается эмоциональной и познавательной сфер.

Большая перегруженность, а также выполнение множества ритуальных действий отнимают у политика время и энергию, вызывают большую усталость и затрудняют ему решение действительно важных проблем. Зачастую политик озабочен статусом своей роли, давлением времени, затруднительными положениями, в которые он попадает в силу обстоятельств или своего неверного политического поведения. Это приводит к переживанию сильного стресса и сказывается на качестве принимаемых решений или политических акций, приводит к неэффективному политическому поведению, особенно в моменты, когда необходимо срочно принимать важнейшие политические решения.

Политический лидер иногда бывает не в состоянии до конца адекватно воспринимать картину мира в силу нескольких причин. Во-первых, это недостаточное умение или невозможность правильно распределять свое время, недостаточное внимание контактам с экспертами.

Во-вторых, политический лидер, становится "заложником" борьбы в "коридорах власти" за доступ экспертов и консультантов к его телу. В-третьих, лица, которые осуществляют контроль над доступом к лидеру, начинают представлять собой своеобразный фильтр для входящей к нему информации и, следовательно, становятся "контролерами" его мышления и принятия решений.

Феномен "голого короля" также хорошо проявляется в современных "дворцовых" процессах. Окружающие политического лидера лица, готовые говорить ему в тех или иных ситуациях, что он "голый", как правило, не задерживаются на своих позициях. Поэтому типичным является преобладание позитивной обратной связи как следствие страха перед политиком, или соревнования за получение его расположения.

По меткому выражению израильского политолога Е.Дрора, правитель "оказывается окруженным "зеркалами на стенах", которые постоянно говорят ему, какой он великий и как хорошо реальность соответствует его предрассудкам" (77, р. 189). В результате действия этого феномена происходят искажение картины мира политического лидера, отрыв его от реальности.

В странах, где ритуалы возвеличивания политического лидера являются частью исторической традиции и политической культуры, весьма вероятно, что они также приведут к изменению его самооценки в сторону неадекватного повышения.



Лица, готовящие набор альтернатив, предъявляемых политическому лидеру для окончательного выбора, могут в известной степени манипулировать процессом принятия решения за счет намеренного сужения круга альтернатив. Такое предъявление возможных альтернатив нередко вынуждает лидера сделать тот выбор, который для окружения является единственно желательным.

Ролевая деформация личности политического лидера, "уязвимые места" в процессе принятия сложных решений, свойственные ему, как и всем обычным людям, побуждают лидера обратиться к консультантам-специалистам, способным помочь в достижении эффективных результатов как при принятии решений, так и при выработке курса политического поведения. Естественно, нельзя говорить о ролевой деформации личности или "уязвимых местах" в познавательной сфере политических лидеров как о тотальном явлении, свойственном им всем в одинаковой степени. Как и во всех других аспектах личности, здесь велика роль индивидуальных различий, которые зависят от множества причин. Успешное взаимодействие с консультантами, советниками позволяет политическому лидеру эффективнее сыграть свою роль.

### **3.3. Основные личностные проблемы клиентов, встречающиеся в практике профессионального политического консультирования**

*Так жизнь, возведя человека на вершину благо-получия, продолжает и там дразнить и мучить его. Впереди всегда остается что-то недостижимое, вечный соблазн и вечная неудовлетворенность.*

#### **Т.Драйзер**

Личностный фактор в кампании. Личности и Консультанта-менеджера, и Клиента в кампании оказывают огромное влияние на ее исход. Здесь можно привести лишь основные примеры: умение Консультанта и Клиента проводить определенную стратегию, которую они разработали ранее, во многом определяется их личностными особенностями, готовностью к большим затратам энергии и физических сил, их навыками взаимодействовать друг с другом, с членами команды, активистами, противником, их чувствами по отношению друг к другу и избирателям.

Несмотря на многообразие личностных особенностей, все же существуют определенные личностные типы клиентов-политиков, наиболее часто встречающиеся в практике политического консультирования. Для всех клиентов характерны интерес к политике, экстремальные полюса в самооценке, выше среднего потребности во власти и достижении, высокая самодостаточность. Однако достаточно часто приходится взаимодействовать с клиентами, которые имеют либо глубоко травмированную и заниженную самооценку, либо компенсированную или гиперкомпенсированную к настоящему моменту самооценку, в основе которой лежит чувство глубокой нелюбви к себе.



Такие клиенты, как правило, весьма болезненно относятся к первым контактам с Консультантом и не являются легкими партнерами по взаимодействию.

### **ХАРАКТЕРНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТА**

#### **3.3.1. Проблемы, связанные с травмами, полученными во взаимодействии Клиента с родителями в детстве.**

*Неразрешенные диссонансы в отношениях характера и образа мыслей родителей продолжают звучать в натуре ребенка и образуют внутреннюю историю его.*

#### **Ф. Ницше**

##### **Случай политика А.**

В кабинете сидел крепкого телосложения политик, от которого исходила такая личностная сила, что даже не могла прийти в голову ситуация, в которой кто-то мог бы его послушаться. У сотрудников его аппарата при упоминании о нем возникали ассоциации с носорогом и медведем. В ходе глубинного интервью стало понятно, что у Клиента необычайно занижена самооценка, которую он попытался компенсировать в политической деятельности, хотя и не очень успешно. Вскоре А. сам, без вопросов с нашей стороны, сказал, что самым счастливым днем в его жизни был тот, когда у его отца украли офицерский ремень.

Случай с физическим наказанием, с унижением, испытанным в детстве от родителей, является весьма распространенным среди российских политиков, причем как старой, так и новой генерации. Как правило, избиваемые родителями или сверстниками дети, стремятся занять такую позицию, которая обеспечивала бы им чувство безопасности и не позволила бы никому поднять на них руку.

Такая позиция дает им возможность ощутить себя более значимыми и уважаемыми людьми как в собственных глазах, так и в глазах родителей, издевавшихся над ними.

Случай А. характеризуется не только острой негативной реакцией на предполагаемую агрессию в свой адрес, но и повторением роли своих родителей в отношениях с подчиненными и последователями. Такое поведение лишний раз продемонстрировало правомерность утверждения американского психолога У.Шутса о проигрывании своей роли в отношениях с родителями при взаимодействии с людьми, вышестоящими в социальной иерархии, и роли своих родителей в отношениях с ним во взаимодействии с нижестоящими. Политик А. напрямую говорил о случаях применения им физической силы по отношению к людям, которые, по его мнению, вели себя скверно или антиобщественно в определенных ситуациях.

Основной проблемой для кампании стала невозможность склонения А. к осуществлению необходимых коммуникативных стратегий в отношениях с избирателями. Для него оказалось важным сохранить неизменным образ Я, который бы, с его точки зрения, значительно деформировался в случае изменения им собственного стереотипа общения с людьми, в котором закреплялась его доминирующая авторитарная позиция.



Отказываясь следовать советам Консультанта, он напрямую заявлял: "Это уже буду не я. Я не собираюсь быть артистом и изменять то, что свойственно именно мне. Народ и так за меня проголосует, а те, кто не сделает этого, - просто дураки".

В этом тексте А. хорошо видна потребность в одобрении, его желание получить поддержку своего народа, и в то же время определенная подстраховка: "те, кто не сделает, - просто дураки". Не получивший в детстве достаточной любви и одобрения, политик ожидает этого от своего народа за те, с его точки зрения, благие для людей дела, которые он для них делает.

При этом он просто не умеет говорить с людьми на их языке, как не умели выйти из начальственной позиции его родители. Специальная перестройка коммуникативной стратегии является для него неприемлемой. Изменение установки в целом на отказ от привычной позиции "сверху" в общении с людьми в ходе коррекционного тренинга оказалось невозможным прежде всего из-за действия защитных механизмов, обеспечивающих стабильность его Я-концепции.

Таким образом, основными личностными проблемами в случае с политиком А. оказались:

- травмированная в отношениях с родителями самооценка;
- стремление компенсировать ее в политической деятельности;
- стремление оставить стабильной свою Я-концепцию, включающую образ Я;
- неудовлетворенная потребность в одобрении и любви со стороны людей;
- страх не получить одобрения;
- включение защитных механизмов;
- проигрывание роли своего отца в отношениях с ним во взаимодействии с подчиненными и избирателями;
- страх перед возможной агрессией в свой адрес;
- ослабленный самоконтроль в ситуациях агрессивных или антиобщественных действий со стороны других людей, когда они, с точки зрения А., угрожают основным ценностям как лично его, так и общества;
- жесткость установок и стремление оставить неизменными коммуникативные стратегии в отношении избирателей.

### **Случай политика Д.**

Красивый 42-летний мужчина, занимающий высокий пост в государстве, сильно страдал от гипертонии. Он терял сознание в своем кабинете, чувствовал себя крайне плохо, однако терапевты не обнаруживали у него предпосылок для настоящей гипертонической болезни.

Другой проблемой, беспокоящей его, оказалась повышенная агрессивность, приписываемая ему потенциальными избирателями. В ходе глубинного интервью вырисовалась картина его детства, которая



позволила сделать ряд важных выводов о его личностных проблемах и особенностях, а также о возможной стратегии коррекции.

Мать Д. была необыкновенно жесткой по отношению к своему сыну, отказывая ему во внимании, ласке и признании его успехов. Отец был личностно слабым человеком, не пользующимся уважением ни в семье, ни в обществе. Мать подвергала Д. жестоким физическим наказаниям за провинности. Однако это не повлияло на его чувство любви и привязанности к ней. Мать до сих пор является для Д. эталоном для подражания и была таковой всегда. Самым счастливым воспоминанием успешного, красивого, пользующегося вниманием у женщин политического лидера оказалось, по его словам, следующее: "Я просыпаюсь утром с высокой температурой, которая поднялась накануне до 40 градусов. Зажмурив глаза, наблюдаю за матерью, которая ради меня не пошла на работу и печет для меня оладушки. Я боюсь открыть глаза и увидеть, что на самом деле она ушла и это лишь видение. Мне шесть лет".

У Д. оказалось немало проблем с Я-концепцией. Во-первых, его травмированная в детстве самооценка требовала компенсации и, прежде всего, получения внимания, одобрения и любви, которых он явно недополучил от матери. Областью, в которой он мог лучше всего решить эту задачу, стала для него политика.

И здесь он добился значительных успехов. Избиратели любили его, и подчиненные, с которыми ему пришлось общаться на политическом посту, полностью приняли Д.

Как уже говорилось, мать является для Д. эталоном для подражания, что само по себе табуировано для мужчины. Для того, чтобы усилить в себе маскулинные черты, Д. прибегает к определенным стереотипам поведения, которые как бы характерны для мужчин в общественном мнении: много работать, много пить, иметь отношения со многими женщинами. При этом его невербальное поведение включает жесты и позы тела, которые, наблюдающие его зрители трактуют как агрессивные. Примечательно, что на самом деле агрессии нет, а жесты имеют глубоко компенсаторную природу.

Мать Д. умерла от инсульта в результате тяжелой гипертонии. Подражание матери приобрело столь глубокий характер у Д., что он и сам стал испытывать симптомы гипертонии. Однако Д. стремился исправить с помощью психолога свою ситуацию и в ходе активного взаимодействия с ним и осознания своих проблем, связанных с идентификацией с матерью, сумел справиться и с повышением артериального давления, и с проблемой "агрессивного" имиджа.

На примере случая Д. мы видим, что политическая деятельность позволила ему частично компенсировать недолюбленность в детстве. Заниженная самооценка и на этот раз имела в своей основе травму семейного Я у политического лидера, полученную в детские годы. Его Я-концепция оказалась более гибкой, чем у политика А., и способной к сознательному изменению. Проблема идентификации с родителем противоположного пола, как это было у Д., оказалась достаточно



серьезной в плане последствий и, особенно, деформации публичного поведения. Основными психологическими проблемами для Д. являются:

- травмированные отношения с матерью самооценка;
- потребность в компенсации дефицита любви и одобрения, переживаемого с детства;
- сильная идентификация с матерью;
- подсознательная компенсация женского образа, ставшего эталоном для подражания;
- рефлексия своего публичного образа и стремление к его коррекции с помощью психолога;
- потребность в понимании своих внутренних проблем и их коррекции.

Оба эти случая дают обширный материал для анализа характерных особенностей современных политических лидеров, с которыми приходится сталкиваться Консультанту во время выборных кампаний, или для частной коррекции политического поведения и личностных деформаций. Самыми сложными препятствиями во взаимодействии с Клиентом являются его стремление оставить свою Я-концепцию неизменной и включение всех доступных ему защитных механизмов. Авторитарность политического лидера, имеющая семейное происхождение, самым негативным образом влияет на ход кампании как в плане уже имеющегося публичного имиджа лидера, так и в плане его нежелания менять сложившиеся у него коммуникативные стратегии. Болезненное ожидание неодобрения при неутоленной потребности в одобрении и любви со стороны других людей заранее настраивает негибкого политика на агрессию в отношении тех, кто ещё не готов за него проголосовать. Он отказывается тем самым от борьбы за избирателя, за тех, кто еще не определился в выборе. Клиенты нередко боятся услышать от Консультанта приговор своим личностным или лидерским качествам и пытаются навязать им свой порядок во взаимодействии и в кампании в целом.

Каким бы способом ни была приобретена травма в отношениях с авторитарными и жестокими родителями, такие клиенты представляют собой для избирателей тип личности, которой неизменно приписывают невнимание к людям, жесткость, агрессивность. Их публичное поведение имеет отпечаток личностной деформации, которая крайне негативно влияет на восприятие лидера избирателями.

### **3.3.2. Проблемы, связанные с реакцией Клиента на стресс**

*Правда, дети должны - пока они остаются детьми - быть руководимы родительской властью, но в то же время должны быть подготовляемы к тому, чтобы не всегда оставаться детьми.*

Хр. Виланд

Жизнь политических лидеров сопровождается постоянными стрессами и кризисами. Стрессоустойчивость приобретает важнейшее значение, так как в отсутствие этого качества политик становится просто профессионально непригодным. В ходе выборных кампаний выясняется,



что именно стресс и реакция на него нередко являются серьезной проблемой для политиков, помехой для эффективного политического лидерства.

### **Случай политика В.**

Тридцатипятилетний лидер испытывает дискомфорт от стресса малой и средней величины. Он стыдится этого качества, боится, что об этом кто-нибудь узнает. В конце концов политик обратился к политическому Консультанту-психологу за помощью. В ходе психодиагностики выяснилось, что в детстве он испытывал ряд трудностей при принятии самостоятельных решений в связи с жесткой, всезапрещающей позицией родителей и неизменным наказанием за проявленную самостоятельность.

Наказания не носили жестокого характера, но неизменно сопровождалось унижительными для мальчика запретами на совместные мальчишеские игры, рыбалку, прогулки, что, в свою очередь, вызывало насмешки и издевки со стороны сверстников. Любое принятие решения с детства вызывало у В. стресс.

Однако в ситуациях, имеющих личностный смысл, серьезных и порой кризисных, когда получение одобрения или неодобрения отходит на второй план, по сравнению с необходимостью принятия жизненно важного решения, и когда стресс, испытываемый политиком, имеет гораздо большую силу, В. не чувствовал ни дискомфорта, ни "стоп"-реакции. Обычно при несильном стрессе он как бы впадал в ступор, какое-то время был не в силах начать действовать. Потребовалось несколько сеансов коррекции, основанной как на психоаналитических методах, так и на транзакционном тренинге.

Основные психологические проблемы у В.:

- заниженная самооценка по критерию преодолевающего конфликты Я;
- неудовлетворенность потребности в одобрении;
- страх перед насмешками и неодобрением за отсутствие самостоятельности поступков и решений;
- психологический и физический дискомфорт при стрессе средней величины;
- "стоп"-реакция, то есть состояние неумения принимать немедленные и адекватные ситуации решения при стрессе средней величины;
- неуверенность и зажатость в ситуациях публичных выступлений, связанные с ожиданием или одобрения, или издевки со стороны слушателей, то есть, в ситуациях, заранее неопределенных для политика;
- неуверенность в ситуациях, связанных с выставлением "оценки за поведение", в том числе политическое.

Такая реакция на стресс небольшой величины является характерной для политических лидеров, выросших в семьях, где родителями жестко ограничивалась самостоятельность принятия решений и деятельности,



когда наказания заслушания имели обидный характер, вызывающий смех со стороны окружения ребенка. Такие наказания, как правило, болезненно ударяли по его самооценке.

Дистантность родителей, недостаток их одобрения при самостоятельных действиях ребенка являются типичными условиями для формирования дискомфорта при стрессе небольшой величины. Обычно такие дети стремятся пораньше начать самостоятельную жизнь, несколько повысить в новых условиях свою самооценку. Однако сталкиваясь со стрессовыми проблемами, они как бы возвращаются к старым детским ситуациям. Придя в политику, они частично компенсируют свою травмированную самооценку, основанную на негативном отношении к своему преодолевающему конфликты Я. Важно, что серьезные ситуации и сильный стресс таких политиков не страшат и вызывают вполне адекватные реакции и решения.

В кампании же, помимо действительно критических моментов, встречаются и мелкие неприятности, и ситуации средней важности, требующие быстрого и адекватного реагирования со стороны политического лидера и его команды. В это время чрезвычайно важно, чтобы политик оказался в состоянии действовать немедленно, без длительных процедур специальной адаптации к стрессу с помощью Консультанта. В случаях, когда это оказывается невозможным, Консультант должен суметь быстро привести Клиента в чувство или же взять на себя полностью инициативу в процессе принятия решения. Интересно, что такая "стоп"-реакция на стресс средней величины оказалась довольно распространенной среди политиков 35-40-летнего возраста в региональных политических элитах.

Каждое публичное выступление лидера в кампании, да и вся кампания в целом, связаны с получением оценки и одобрения со стороны большой массы народа. Особенно неприятным для политика является то, что он не имеет возможности всех и каждого убедить, что он этого заслуживает. Возможность столкнуться с необъективностью и незаслуженной обидой, с неудачей, способной выставить политика на всеобщее посмешище, сильно ослабляет его коммуникативные возможности, а также способность принимать эффективные решения, работающие на выполнение стратегических задач кампании.

### **3.3.3. Сексуальные проблемы Клиента**

*О, сколько политических карьер рухнуло из-за женщины!*

#### **Шамфор**

Во время любого взаимодействия Клиента и Консультанта, а особенно в период избирательной кампании, сексуальные проблемы Клиента оказывают определенное деформирующее влияние на его поведение и имидж. Консультант должен с особой тактичностью и вниманием отнестись к этому фактору в поведении Клиента и, по возможности, помочь ему снять беспокойство, которое откладывает отпечаток на публичное поведение и имидж политика. Сексуальные проблемы во всем их многообразии отражаются в публичном поведении клиентов, как



правило, достаточно сильно и ведут к формированию такого образа политика, который включает в себя и сексуальный аспект его личности. В ряде случаев это может оказаться даже полезным.

Если у политического лидера-мужчины сложился имидж сильного политика и "крепкого мужика", то это последнее понятие включает повышенную сексуальную активность и интерес к этой сфере, что не является осуждаемым в российской культуре. Однако гипертрофированность сексуального интереса и чрезмерная активность политика в этой области способны сместить имидж в область отрицательных значений - "бабник", "озабоченный".

В последнее время в российском обществе несколько возрос консерватизм, и семейный статус стал занимать большее место в восприятии политического лидера. Особенно важно иметь достойную репутацию для весьма активной части электората - женщин среднего возраста, которые в одинаковой степени не любят ни "бабников", ни "святош". Первые их раздражают, потому что "и свой дома надоел", вторые - как нечто противоестественное роду мужскому и потому непонятное.

Вместе с тем, в практике политического консультирования редко встретишь лидера, которому сексуальные проблемы в той или иной форме были бы несвойственны. К сожалению, сексуальное Я доставляет немало хлопот нашим политикам. Можно выделить два основных типа сексуальных проблем, тревожащих клиентов: это чрезмерная сексуальная активность, которую приходится искусственно сдерживать ради сохранения политического лица, и, напротив, неудовлетворенность в сексуальной сфере.

### **Случай политика С.**

Сорокалетний политик, во втором браке, имеющий маленького ребенка от нового брака и дочь 20 лет от первого, имеет устойчивую репутацию человека с несколько повышенным интересом к женщинам. И сотрудники аппарата, и люди в городе, где он живет и работает, отмечают эту черту при описании его как личности и как политика. Некоторые избирательницы с пониманием отнеслись к его разводу и второму браку, но не могут "простить" интерес и контакты с другими женщинами при молодой и красивой жене. Сам лидер понимает, что это может повредить его политической карьере и ощущает немалый психологический дискомфорт как из-за необходимости сдерживать себя в угоду избирателям, так и из-за того, что у него большие политические амбиции и он видит для себя существенные препятствия в сложившемся публичном имидже.

В ходе взаимодействия политического Консультанта-психолога с С. выяснилось, что контакты с женщинами во многом носят для него компенсаторный характер и в них он старается получить то внимание и тепло, которые не получил от собственной матери.

Кроме того, у Клиента обостренная потребность в одобрении и признании его заслуг. В большой степени становится возможным ее удовлетворить в ходе общения с любящими и заинтересованными в нем



женщинами. Он любит свою жену и сына, но ее внимания и любви ему, с его тотально неудовлетворенной в детстве потребностью в этом, крайне недостаточно. Он сам признался, что в семье, где он рос, не были приняты ни ласки, ни теплые слова. "Моя мать ни разу не погладила меня по голове", - сказал он с грустью во время клинического интервью. Один из состоящих с ним в доверительных отношениях сотрудников охарактеризовал его проблему с женщинами так: "В каждой женщине он ищет ту любящую мать, которой так и не имел".

Конечно же, в повышенном интересе к женщинам "повинны" и его темперамент, и чисто физиологические потребности. Однако болезненный компенсаторный характер этой проблемы, столь значимой для политического лидера, заставляет нас отнестись к ней со всей серьезностью и постараться всеми имеющимися у Консультанта методами как снять дискомфорт у С., так и уменьшить вред для конкретной кампании и его политической карьеры в целом.

Основными проблемами С. являются:

- неудовлетворенная в детстве потребность в любви и ласке;
- неудовлетворенная потребность в одобрении и признании;
- дискомфорт от необходимости сдерживать свои потребности в угоду чужим людям - избирателям;
- негативные чувства и ожидания в связи со сложившимся публичным имиджем как на ближайших выборах, так и в дальнейшей политической карьере;
- несколько травмированная по критерию сексуального Я и преодолевающего конфликты Я самооценка;
- проблемы самоконтроля.

Картина, с которой мы столкнулись в случае Клиента С., является достаточно типичной для политических лидеров. Они нередко страдают именно из-за несовместимости своих сексуальных потребностей и амбиций с амбициями политическими и необходимостью положительного публичного имиджа. Однако генезис этой проблемы уходит своими корнями в несчастливое детство с ужасающей частотой.

Этот тип сексуальных проблем, встречающихся у клиентов в ходе политического консультирования, не исчерпывает, однако, все случаи. Другой тип - неудовлетворенность Клиента в сексуальной сфере, к сожалению, также нередко встречается в консультативной практике.

### **Случай политика Н.**

Госпожа Н., политик с большим лидерским потенциалом, готовая к дальнейшей политической карьере и внешне производящая впечатление преуспевающего человека, пожаловалась в ходе общения с Консультантом на проблему сексуальной неудовлетворенности. Однако при более глубоком анализе выяснилось, что неудовлетворенность имеет не столько физиологический, сколько социальный характер. Клиент Н. в свои 46 лет является матерью двух взрослых дочерей и молодой бабушкой. Всю свою жизнь она занимала, в основном, высокие позиции в служебной иерархии. Приход в политику ознаменовался избранием на



высокий пост. Между тем, супруг Н. так и остался тем, кем был 30 лет назад - простым рабочим, не поднявшись в течение жизни ни на одну ступень. Не только наличие разных интересов и ценностей, но и низкий социальный статус супруга тяготит Н. Ее внутренний дискомфорт усиливает отсутствие опыта отношений с другими мужчинами ни до, ни во время почти тридцатилетнего брака. Н. живет с ощущением, что заслуживает в жизни большего, но в то же время моральные ограничения и забота о публичном политическом имидже не дают ей внутренней силы решить свою проблему.

У Н., как и в случае С., остро не удовлетворена потребность в любви и ласке. Ее разведенные родители были достаточно сдержанными со своими детьми, и у Н., по ее словам, было чувство зависти к тем детям, которых родители целовали и ласкали. К сожалению, муж также оказался крайне неэмоциональным человеком, не стремящимся к ласке и не способным на нее.

У Н. сложился определенный стереотип женщины-политика: сдержанная, одетая в строгие костюмы или платья, мало эмоциональная в своем поведении, должна постоянно контролировать ситуацию. Вместе с тем, ей хочется быть привлекательной, кокетливой, выразительной в своей коммуникативной манере, обаятельной ЖЕНЩИНОЙ. Она себя чувствует способной на успех в этой сфере.

Для политического Консультанта в работе с данным Клиентом оказалось важным убедить ее, что нет противоречия между ее желанием быть счастливой привлекательной женщиной и ее политической карьерой. Более того, сексуальная энергетика Н. является главным источником, который дает ей силы. Консультанту было необходимо поддержать Н. в ее настрое все-таки найти себе подходящего партнера, который бы помог ей избавиться от чувства неудовлетворенности.

Сложнее оказалось изменить установку Н. на высокий статус возможного партнера. Сама Н. занимает самый высокий в округе политический пост. Поэтому ей достаточно трудно найти столь же высокопоставленного партнера. Консультант предложил Н. сменить установку и переориентироваться с "высокопоставленного" на "выдающегося, известного, прославленного, очень уважаемого" человека в масштабах города или области, но в иной сфере, чем политика. Такой сферой могла бы оказаться юриспруденция, искусство, медицина, наука.

По словам Н., поддержка психологов и помощь в смене установки на статус возможного партнера "убрали камень с ее души и дали ей уверенность не только в том, что она найдет свое счастье как женщина, но и в том, что она сможет более естественно держаться на политической арене".

Основными проблемами Н. являлись:

- неудовлетворенная потребность в ласке и любви;
- заниженная самооценка по критерию сексуального Я;
- неадекватные требования к социальному статусу возможного партнера;



- неадекватный стереотип женщины-политика, вступивший в противоречие с ее собственной личностной природой;
- скованность в публичном поведении;
- сексуальная неудовлетворенность в браке;
- заниженная самооценка в связи с низким статусом супруга.

Политическому Консультанту приходится порой решать и те проблемы, с которыми Клиенту было бы лучше обратиться к специалисту-сексологу или психотерапевту. Однако политические лидеры гораздо реже, чем обычные люди, способны на то, чтобы обратиться к этим специалистам, но даже просто признать наличие у себя каких-то "стыдных" проблем. А любая зажатость, любая неудовлетворенность и озабоченность Клиента во время выборной кампании или работы над его имиджем значительно усложняют и без того нелегкую задачу Консультанта.

Поэтому политическому Консультанту необходимо овладеть различными психотерапевтическими техниками, поскольку он никогда заранее не сможет угадать, с какими личностными проблемами Клиента он столкнется на этот раз.

В арсенале политического Консультанта-психолога должны быть различные методики психодиагностики, к которым, наряду с традиционными требованиями, предъявляется и требование их простоты для понимания и небольших временных затрат со стороны Клиента, который, как правило, достаточно занят и заранее настроен с опаской ко всякого рода тестам и "экзаменам".

#### **3.3.4. Аффект неадекватности у Клиента с завышенной самооценкой при столкновении с негативно настроенным окружением и избирателями**

*Самолюбие - это наполненный ветром воздушный шар, из которого вырывается буря, лишь только уколешь его.*

#### **Ж.-Ж. Руссо**

Независимо от причин неадекватно завышенной самооценки - была ли она изначально травмированной и затем подверглась гиперкомпенсации или с самого начала у личности сформировался "комплекс сверхполноценности" - в практике политического консультирования встречаются случаи, когда клиенты испытывают немалые страдания от их недооценки. Чаще оказывается, что в основе лежит именно гиперкомпенсация застарелой травмы самооценки.

Такой Клиент обычно рассказывает Консультанту о своем огромном авторитете в политических кругах, любви со стороны избирателей, женщин (мужчин). При этом недооценка его личности и заслуг со стороны кого-либо объясняется кознями политических врагов. Враги наделяются невероятной коварностью и изощренностью в своих попытках подорвать авторитет Клиента и всегда описываются в сугубо оценочных терминах:

"ничтожество", "убогие люди", "быдло", "серость", "грязные типы". Их коварство и сила подчас не согласуются с их ничтожеством и убогостью, но логика в этом вопросе остается чуждой для Клиента.



Страдания Клиента при столкновении с реальностью зачастую настолько жестоки, что в корне изменяют его политическое поведение, делают его крайне неэффективным и очевидно болезненным. Такой Клиент не в состоянии больше ни о чем говорить, кроме как о своих проблемах.

### **Случай политика Е.**

Невысокого роста, но с крупной, гордо посаженной головой, человек оказался в состоянии говорить о своих успехах и достоинствах часами. Процесс самолюбования доставляет ему явное удовольствие, если перед ним не праздная публика, а политический Консультант, способный оценить все нюансы и детали его величия и авторитета.

Но есть у него и проблемы - заговоры и интриги, из-за которых пришлось оставить пост, занятый сравнительно недавно. Идея реванша через блистательную победу на ближайших российских выборах стала центральной в его сознании. Он задался целью всем показать, что он действительно велик и хорош, и сделать это публичным достоянием в процессе выборной кампании.

Чтобы к кампании прийти не с голыми руками этот достаточно умный и способный политик занялся активной работой в региональном отделении партии, в создании сильного союза предпринимателей и интеллигенции в области. В этой деятельности он значительно преуспел, что дало ему частичное удовлетворение.

К политическим консультантам он обратился с просьбой поработать с его командой. Само по себе это говорит явно в пользу Клиента, который хочет в своей деятельности опираться не на доморощенную стратегию. Однако в ходе работы с командой и тренинга пришлось немало усилий посвятить и личным проблемам Е.

Основными личностными проблемами Е. являются:

- неадекватно завышенная самооценка;
- гиперкомпенсация личностной травмы;
- болезненное отношение к критике;
- аффект неадекватности при столкновении с недооценкой;
- гипертрофированная концентрация на противниках и их действиях;
- крайний эгоцентризм;
- неудовлетворенная потребность в одобрении и признании;
- неудовлетворенная потребность в любви.

Во время любой выборной кампании и в период, ей предшествующий, у каждого политического лидера в несколько раз увеличивается число оппонентов и открытых противников. Зачастую они ведут нескрываемую агрессивную дискредитацию Клиента, который, если не сумеет найти в себе силы отнестись к этому адекватно, имеет серьезный шанс не только проиграть кампанию, но и получить заболевание нервной системы. Некоторые политические лидеры реагируют и на справедливую критику, и на заведомую ложь крайне болезненно. Иногда их затягивает в диалог взаимных оскорблений. Политическому Консультанту порой приходится



нелегко, когда ослепленный обидой Клиент отказывается следовать его запрету на ответные шаги в СМИ при публичных выступлениях.

Политические лидеры, страдающие от аффекта неадекватности, стремятся сделать какой-либо экстравагантный поступок, который бы всем доказал его значительность. Все же экстравагантные действия политиков во время кампании могут нанести непоправимый вред цели, поставленной Клиентом.

### **3.3.5. Гипертрофированное стремление Клиента взять реванш за предыдущую неудачу**

*Часто человек, прибегающий к мести, не получает ничего в результате, кроме огласки своего позора: месть в этом случае обнаруживает то, что таила обида.*

#### **П. Кальдерон**

Клиент, потерпевший поражение на прошлых выборах или подвергшийся импичменту, представляет собой весьма сложного партнера для политического Консультанта. Идея реванша или идея "восстановления справедливости" (в терминах Клиента) завладевает им настолько, что начинаются серьезные искажения его познавательных процессов.

Особенно страдают системы самоконтроля и оценки ситуации, процесс получения и обработки информации, процесс принятия решений, процесс межличностного взаимодействия и публичное поведение. По сути не остается ни одной личностной системы, важной для эффективного поведения во время выборной кампании, которая не была бы деформирована в случае параноидного стремления к реваншу.

Для клиентов, стремящихся на сей раз непременно победить и ослепленных при этом реваншистскими настроениями, далеко не всегда ясны причины их предыдущей неудачи, не проанализирован в должной степени расклад сил на политической арене, то есть практически полностью отсутствует анализ ситуации. Довольно часто клиенты оказываются просто не способными адекватно оценить личностные характеристики оппонентов и их материальные возможности в политической кампании.

"Шапкозакидательские" настроения так же, как и излишнее зацикливание на сетованиях по поводу изначально неравных возможностей, не приближает Клиента к желанному креслу, а Консультанта к еще одной победе, которую он мог бы внести в свой послужной список.

Консультант может столкнуться в подобном случае и с тем, что Клиент абсолютно не понимает того, что должно стать сутью его программного сообщения избирателям. Это происходит в том числе и потому, что избирателя он просто не видит. На сцене только он сам и его противники. Все остальные лишь зрители. И хотя все действующие лица должны бороться не столько между собой, сколько за голоса избирателей, в пылу своих чувств Клиент этого не понимает.

#### **Случай политика Т.**

Господин Т., потомственный интеллигент, имеющий опыт научной работы гораздо более основательный, чем политический, вновь борется за



высокий политический пост. Он был вынужден его покинуть и стремится во что бы то ни стало восстановить справедливость. Он энергичен, темпераментен, полон воли к победе. Его противник обладает куда большими материально-техническими возможностями, но это не беспокоит Т. В этих устремлениях его поддерживают жена и любимая дочь, которые верят, что Т. добьется своего.

Клиническое интервью с Т. позволило Консультанту сделать вывод о гипертрофированной потребности в достижении цели. Он рос без отца, и мать всячески поддерживала его во всех начинаниях и ориентировала на победу в любых областях деятельности. Она никогда не сомневалась в способностях Т. и настаивала на том, чтобы в случае неудач он не опускал руки, а вновь пытался взять трудный барьер.

Как и каждый политический лидер с высокой потребностью в достижении, Т. обладает некоторыми чертами, которые не всегда благоприятно влияют на политическую карьеру и имидж лидера. Обычно политическому лидеру с высокой потребностью в достижении свойственно идти на компромисс в обычной, не "реваншистской" ситуации. При принятии решений он старается ориентироваться на экспертов, а не на лояльных друзей. Он достаточно осторожен и предпочитает зря не рисковать.

Однако при чрезмерном развитии потребности в достижении, веры в свою звезду и поддержки в семье, его осторожность в значительной мере снижена, и доля риска в поведении оказывается выше среднего. Охваченный реваншистскими идеями, он прислушивается в значительной степени к друзьям-непрофессионалам, которые склонны упрощать возможности противника так же, как и сам Клиент Т.

Основными личностными проблемами Т. являются:

- гипертрофированная потребность во власти;
- деформации познавательной сферы, особенно системы оценки и анализа ситуации;
- неспособность к стратегическому планированию своего политического поведения при наличии реваншистской ситуации.

Случай Т. представляет особую сложность для политических консультантов прежде всего потому, что у Клиента отсутствует всякое представление о том, как добиться поставленной цели в условиях острой и неравной конкурентной борьбы за голоса избирателей. В его видении избирательной кампании практически отсутствуют такие элементы, как стратегия, программа, основное сообщение избирателям, коммуникативные технологии. Он психологически не готов отвлекаться на такие "незначительные" мелочи от увлекательного процесса борьбы.

В кампаниях, где партнером у политического Консультанта является Клиент типа Т., Консультант должен взять на себя полностью содержательное руководство кампанией, разработку стратегии и технологий, ведущих к победе; работу с семьей Клиента, в процессе которой он должен объяснить всю опасность игры в реванш, удержание Клиента от рискованных и непродуманных в русле единой стратегии шагов и заявлений. И, хотя это чрезвычайно трудно, попытаться научить



Клиента приемам стратегического анализа и планирования, а также упражнениям, повышающим самоконтроль.

#### **ГЛАВА IV. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КЛИЕНТОМ И КОНСУЛЬТАНТОМ.**

*Кто дает советы больному, приобретает чувство превосходства над ним, все равно, были ли советы приняты или отвергнуты. Поэтому раздражительные и гордые больные ненавидят советчиков . еще больше, чем свою болезнь.*

##### **Фр. Ницше**

Взаимодействие Клиента и Консультанта может протекать в двух планах: деловом и коррекционном. Причем разделение носит чисто условный характер, поскольку, даже не ставя перед собой и Клиентом специальной задачи коррекции его публичного поведения, общаясь только по поводу решаемой ими совместно задачи, Консультанту приходится вникать в личностные проблемы Клиента и помогать ему в их устранении. Тем не менее, есть смысл очертить основную специфику взаимодействия Клиента и Консультанта в каждом из обоих жанров после того, как будет дан анализ некоторых общих психологических проблем этих взаимоотношений.

#### **4.1. Проблема установления "рабочего союза" между Клиентом и Консультантом**

*Слушать собеседника со вниманием - это готовить его к тому, чтоб он внимательно выслушал ваш ответ, и расположить его в пользу ваших доводов.*

##### **Л. Сад-Карно**

Любое взаимодействие между Консультантом и Клиентом становится возможным лишь после того, как на основе взаимного доверия между ними возникнет "рабочий союз". Конечно, под таким союзом понимается не дружба и даже не полное взаимопонимание, а, скорее, сугубо деловые отношения, подкрепленные взаимными гарантиями. Возможность установления союзнических отношений должна стать предметом особого анализа со стороны политического Консультанта до того, как он возьмет на себя ответственность за проведение выборной кампании или построение имиджа политика. Консультант должен определить по возможности все факторы, которые могут препятствовать союзническим отношениям между ним и Клиентом. В ряде случаев доминирующим препятствием могут стать личность Клиента, его видение кампании и своего имиджа, его представления о роли и стратегии политических консультантов в кампании или в процессе консультирования. В других случаях препятствия могут относиться к личности самого Консультанта и его видению существа задачи, стоящей перед ним.

В ходе кампании или в кризисной ситуации, когда в основном и происходит процесс политического консультирования, Клиенту нередко



приходится испытывать некоторый стресс, физическое перенапряжение. Во время выборной кампании и Клиент, и Консультант могут оказаться в ситуации прямой опасности, провокаций, оскорблений. Они должны действовать вместе, с полным пониманием друг друга, для достижения победы. Любое напряжение в их отношениях может привести кампанию к провалу.

Многое зависит от наличия серьезных личностных проблем, которые Клиенту не хочется обнажать перед данным специалистом или психологом вообще. Практика политического консультирования дает основания утверждать, что, хотя большинство клиентов в конечном итоге и оказываются способными на союзнические отношения с Консультантом, задача эта нелегка и, к сожалению, не всегда решаема. У Клиента может возникнуть сильная мотивация к взаимодействию. В ее основе могут лежать как стремление к победе, так и совсем иные потребности. Например, такая, как потребность в признании или в одобрении. Консультант должен трезво оценить, насколько у Клиента уже есть такая мотивация и насколько он способен ее развить.

Некоторые Клиенты демонстрируют упрямство и своевольные черты практически при первом же контакте. Однако необходимо определить, насколько такое поведение носит защитный характер и насколько эта личностная специфика категорически не изменяема. В ряде случаев Клиент ради самоутверждения начинает демонстрировать полную нетерпимость к авторитетам, заявляя, что он отказывается проходить психодиагностику, поскольку он "не уважает психологию, всяческие тесты-картинки и тех политиков, которые все-таки соглашаются рисовать лошадок и собачек".

Получается забавная ситуация обращения к специалистам и одновременно несогласия выполнить требования этих же специалистов, выдвигаемые ими ради достижения общей победы. Некоторые клиенты на первых этапах общения с консультантами начинают капризничать как маленькие дети, то соглашаясь, то отказываясь от договоренностей о каких-либо своих действиях.

Иногда сопротивление Клиента может быть обусловлено его прошлым опытом и переносом на политического Консультанта эмоций по отношению к некоторым действующим в прошлом Клиента лицам. Такого рода сопротивление должно быть подвергнуто анализу как самим политическим Консультантом, так и в диалоге с Клиентом. Возможно, что совместный анализ даст результаты, и Клиент перестанет сопротивляться Консультанту и начнет действовать в союзе с ним.

Аналогичный процесс может быть и у самого Консультанта. Его неприязнь к Клиенту может быть обусловлена тем же самым переносом негативных воспоминаний и эмоций, касающихся кого-то из прошлого опыта, на Клиента. Возможно, что затруднения во взаимодействии с Клиентом возникают и по чисто идеологическим причинам, по причинам несовпадения ценностей и базовых установок.



## 4.2. Несколько аксиом для Консультанта при взаимодействии с Клиентом

*Трудных наук нет, есть трудные изложения.*

### А. Герцен

Для установления союзнических отношений с Клиентом необходима настоящая забота со стороны Консультанта о сохранении личностной целостности Клиента. Аксиомой для политических консультантов является утверждение:

"Консультант никогда не предлагает Клиенту рекомендаций и решений, способных причинить ущерб личностной целостности Клиента".

Это положение должно соблюдаться неукоснительно, хотя оно сильно увеличит нагрузку на Консультанта, поскольку ему придется определить внутренний "моральный кодекс" Клиента. Консультант не должен "соблазнять" Клиента принять решение, избрать путь или средства достижения цели, которые бы вызвали у того угрызения совести, нравственные мучения, какими бы, с точки зрения прагматики, эти решения или средства выгодными ни были.

Нельзя давать рекомендации, которые Клиент заведомо выполнить не сможет, даже если захочет, так как они будут способствовать понижению самооценки Клиента и личностной травме.

Клиента необходимо предупредить об издержках каждого решения, о жертвах, включая нравственные или психологические, на которые придется пойти в случае выбора. При этом нельзя какие-то из этих издержек обходить молчанием, считая их очевидными. Усталому, находящемуся в напряжении или не очень прозорливому политику они могут показаться не столь уж очевидными.

Другая аксиома политического консультирования гласит: "Установление доверительных отношений с Клиентом означает, что Вы доверяете друг другу".

С выполнением этого правила есть небольшая загвоздка. Обычно под доверительными отношениями с Клиентом подразумевается установление таких отношений, при которых Клиент доверяет Консультанту. Однако отношение Консультанта к Клиенту традиционно не рассматривалось. Вместе с тем, даже при соблюдении полной независимости - в статусе, оценках, мнении - Консультанту необходимо испытывать доверие к Клиенту, иначе его сообщение будет и на подсознательном, и на сознательном уровне строго цензурировано. Это может сказаться на качестве содержания текста.

Тема независимости Консультанта часто возникает тогда, когда независимость для Консультанта является его личностной проблемой. При возникновении внутреннего конфликта у Консультанта в этой ситуации он, с одной стороны, чувствует дискомфорт, с другой стороны - раздражение по отношению к Клиенту. В некоторых случаях оно может "выйти наружу" в виде неадекватных действий по отношению к Клиенту: чрезмерном отстаивании собственной позиции, "вламывании в открытую дверь", фамильярности, что является признаком непрофессионализма.



Чтобы избежать таких ситуаций, Консультанту, для которого независимый статус есть вопрос принципиальный, необходимо при первой же встрече с Клиентом сказать, что он является независимым экспертом и поэтому все его рекомендации будут иметь оттенок позиции "над схваткой".

Доверие со стороны Клиента сразу получить сложно. Клиент может быть насторожен по отношению к новому человеку, раздражен обнаружением собственного незнания. Он должен увидеть перед собой человека с чувством собственного достоинства, дружелюбного, знающего, имеющего принципы. Угодливость, заведомая позиция "снизу вверх", агрессивность еще больше насторажат Клиента, вызовут у него желание увеличить дистанцию. Если Клиент - человек замкнутый, необщительный, интроверт, нельзя приближаться к нему близко физически, так как это будет воспринято как вторжение в психологическое пространство Клиента.

Следующая аксиома политического консультирования: "Консультант должен сделать все, чтобы взаимодействие было комфортным для Клиента".

Клиент может испытывать дискомфорт во время консультирования по множеству причин. Однако Консультант обязан исключить все неблагоприятные факторы, связанные с ним лично и процессом консультирования непосредственно.

Во-первых, он должен понять, в какой степени Клиент травмирован собственным недостаточным знанием проблемы, и показать ему, что ситуация обращения за консультацией - обыденная и принятая в политической практике цивилизованных стран. Клиент должен ощущать, что случившаяся с ним "беда" - обнаружение недостаточного знания - отнюдь не потеря статуса или лидерства, а нормальная, рядовая ситуация, которая бывает у всех политиков.

Во-вторых, Консультант должен оценить степень настороженности Клиента и постараться снять или уменьшить ее за счет демонстрации понимания своей ответственности за столь важное совместное дело, каким является политическое консультирование. Консультант должен работать над своим образом, чтобы выглядеть надежным, знающим, недвуличным, принципиальным, уравновешенным.

Обычно, чем выше статус политика, тем больше он озабочен проблемой предательства и поиском врагов. Иногда это усиливается за счет его личностных характеристик. Консультант, который выглядит уверенным в себе, спокойным и сдержанно-доброжелательным, воспринимается Клиентом как более надежный, чем если он будет суетливо демонстрировать свою лояльность лично Клиенту и его курсу.

#### **4.3. Мотивы Клиента при обращении к Консультанту.**

*Побеждать, а не жить!*

##### **Г. Помпеи**



Часто в общении с людьми необходимо из благожелательности симулировать, будто нам неясны мотивы их действий.

Политический Консультант с первой минуты своей работы должен очень хорошо понимать, что побудило Клиента обратиться к нему. Помимо тешащего самолюбие Консультанта ответа, что мотивом обращения Клиента стала профессиональная репутация самого Консультанта, необходимо ответить себе на вопросы: Какие личностные потребности толкнули Клиента на такой шаг? Чего не знает Клиент и что он хочет узнать от Консультанта? Как, в какой форме нужно помочь Клиенту? В какой степени Клиент хочет и может принять эту помощь? Сам характер вопросов очерчивает "проблемный" характер психологического состояния Клиента, нарушения у него внутреннего равновесия.

Итак, если Клиент - это конкретный достаточно высокопоставленный политический или государственный деятель, партийный лидер, то он привык ощущать себя несколько выше, значительнее остальных людей, "львом в своих джунглях". И он, которого все окружающие считают или должны считать самым умным и знающим по всем политическим вопросам, чего-то, оказывается, не знает и нуждается в Консультанте, который превосходит его по критерию знаний в этой области. Далее все зависит от личностной структуры, ума и опыта Клиента, однако даже в идеальном случае он почувствует некоторый дискомфорт от ощущения собственной беспомощности.

Именно поэтому политический Консультант должен постараться снять стресс у Клиента и дать ему понять, что он готов к совместному решению проблемы, волнующей Клиента. Роль политического Консультанта здесь сродни роли ПСИХОТЕРАПЕВТА: диагностика личностных проблем и переживаний Клиента и помощь ему в их преодолении. Политический Консультант не имеет морального права показать, что он равнодушен к потере внутреннего равновесия Клиентом, что его дело - лишь предложить качественное решение или совет. Если Клиент не будет чувствовать участие, теплоту, понимание со стороны Консультанта, не будет видеть в нем дружелюбного ПОМОЩНИКА, то большая часть того, что предложит Консультант, не будет воспринята Клиентом.

Однако здесь нельзя перейти тончайшую грань и продемонстрировать Клиенту, что он зависим от Консультанта. Консультант и Клиент как бы вместе решают задачу как обретения Клиентом знаний в конкретной области, так и восстановления равновесия и повышения самооценки.

Иногда, определяя, чего не знает Клиент и что он хочет узнать от него, Консультант обнаруживает, что, хотя Клиент действительно слабо ориентируется в той сфере, в которой Консультант - профессионал, он обратился к Консультанту в связи с совершенно другими проблемами.

Во-первых, обращение может быть продиктовано необходимостью получения советов из смежных областей знания, которые Клиент ошибочно отождествляет со специальностью Консультанта.

Во-вторых, это может быть результатом личностной потребности Клиента в совместной деятельности с Консультантом, в уходе от чувства



одинокости, перекладывании ответственности за исход кампании на Консультанта или при недоверии к своему окружению.

Могут быть и другие причины, но лишь точно понимая, что же хочет от Консультанта Клиент, возможно установить наиболее адекватное взаимодействие.

Когда Консультант определит, что же хочет узнать Клиент, он должен сформулировать свой ответ по следующему плану:

1. Диагноз проблемы (ситуации)
2. Почему Клиент вообще должен реагировать на эту ситуацию?
3. Что должен делать Клиент? Какова стратегия его действий?
4. Как должен действовать Клиент? Какова тактика его действий?

Клиент в ходе политического консультирования должен понять, что он может сделать с предоставляемым ему продуктом. В силу загруженности, эмоциональной и интеллектуальной напряженности, защитных личностных механизмов и других причин Клиент может не воспринять сообщение Консультанта, если не будет сильно замотивирован. Такая мотивация может иметь несколько составляющих. В том числе это может быть:

а) собственная мотивация Клиента получить новую или необходимую информацию; б) мотивация, возникшая под влиянием окружения; в) мотивация, сформированная Консультантом.

Работа Консультанта с мотивацией Клиента представляет собой один из главных стержней процесса политического консультирования. Так, чтобы определить, как нужно помочь Клиенту, Консультанту необходимо понять, какова его мотивация и насколько она сильна.

Если мотивация чисто инструментальная, то есть связанная с потребностью в получении экспертной аналитической информации, и при этом она достаточно сильна, Консультант может в большей степени сосредоточить свое внимание на содержании своего сообщения Клиенту.

Если же мотивация Клиента при взаимодействии с Консультантом хотя бы частично имеет компенсаторный характер, то есть связана с необходимостью повышения заниженной самооценки, ликвидации дефицита общения и т.д., Консультант должен огромное внимание уделить форме его помощи Клиенту.

Клиент мог прийти в политику по разным мотивам. Его могут привлекать власть или возможность получить внимание и одобрение со стороны людей, желание достижений и осуществления контроля с большей вероятностью, чем на рядовых позициях. Однако с момента, когда он становится нашим Клиентом, нас особенно интересуют некоторые из его мотивов, способные наиболее сильно повлиять на исход как взаимодействия Консультанта и Клиента, так и на решения поставленных задач - победа на выборах, проведение ПР или систематического консультирования.

У политиков практически всегда присутствуют мотивация проявления себя в качестве незаурядного человека, стремление завоевать авторитет в глазах значимых людей и групп. В процессе политического консультирования одной из основ успеха в установлении союзнических



отношений является умение Консультанта не только симитировать признание выдающихся характеристик и способностей Клиента перед ним, но и действительное обнаружение незаурядных черт Клиента и признание его заслуг. Чем искреннее будет Консультант относиться к Клиенту как к интересной личности, заслуживающей внимания и признания, тем легче будет установлен хороший контакт между ними.

Клиент должен чувствовать, что Консультант, ориентируясь в ряде сфер значительно лучше Клиента, тем не менее признает его авторитет и его значение как в политическом процессе, так и в чисто личностном плане. В задачу Консультанта входит не только открытие для себя тех качеств Клиента, которые бы он мог уважать, но и убеждение Клиента в уважительном отношении и признании его достоинств.

Если Клиент пришел в политику движимый главным образом потребностью во власти и собирается этого добиться, в том числе и с помощью Консультанта, то в работе с ним необходимо как постоянно учитывать властную мотивацию и возможную специфику его поведения в отношениях с Консультантом, так и постоянно разъяснять возможности достижения цели с помощью стратегии, предлагаемой ему специалистом. У Клиента, мотивированного на получение власти, вероятно будут проскальзывать властные манеры в общении с Консультантом. В этой ситуации последний может оказаться в затруднительном положении.

Во-первых, Консультант обязан сохранить чувство собственного достоинства и заставить Клиента уважать себя. При этом он не имеет права унижить достоинство самого Клиента. Клиент должен понять, что при всех его властных амбициях он не должен взаимодействовать с Консультантом ни по принципу "хозяин-рабочий", ни по принципу "король-подданный".

Во-вторых, Консультант должен постоянно разъяснять Клиенту связь между предлагаемыми им действиями и основной целью Клиента - получением власти. В ряде случаев целью может быть не достижение, а удержание власти. Это особый случай, поскольку угроза потери уже имеющейся у Клиента власти делает его поведение особенно фрустрированным и тяжелым для взаимодействия.

В-третьих, стремящимся к власти Клиентам необходимо дать почувствовать, что Консультант не ставит перед собой задачу быть более весомым, чем Клиент, осуществлять свою власть над ним.

Даже если Консультант предлагает Клиенту определенную стратегию как единственно возможную для достижения победы, стратегию, которая по каким-то причинам кажется Клиенту угрожающей его личной властной позиции в отношениях с Консультантом, Клиент должен понять, что главная власть - это не власть над Консультантом, а та власть, которую он может получить с помощью Консультанта.

У Клиента практически всегда есть потребность в безопасности. Часто в основе его стремления к власти, его прихода в политику лежит потребность почувствовать себя защищенным. Клиент часто не понимает, что это всего лишь иллюзия и что политика часто лишь



усиливает незащищенность человека и создает угрозы не только его психологическому состоянию, но нередко и его жизни.

Консультант должен помочь Клиенту осознать, что вместе с Консультантом он гораздо более защищен от опасности, поскольку они будут действовать не вслепую, а согласно профессионально разработанной стратегии. Деятельность Клиента в условиях взаимодействия со специалистом становится во многом более безопасной, застрахованной от ошибок, связанных с некомпетентностью или непониманием ситуации.

Возможность общения с Консультантом по поводу таких значимых для Клиента проблем, как, например, достижение власти или обретение политического поста как средства удовлетворения других потребностей - в одобрении, во внимании и т.д., также может быть привлекательной для политика. Взаимодействие с Клиентом Консультант должен использовать как для удовлетворения потребности Клиента в общении, так и для достижения непосредственно стоящих перед Консультантом целей - психодиагностики или коррекции поведения Клиента, объяснения ситуации или стратегии, совместного решения задач.

Немалую роль во взаимоотношениях с Клиентом играет его мотивация обретения удобства и комфорта посредством привлечения Консультанта для решения своих проблем. Эта мотивация может способствовать установлению необходимых союзнических отношений с Клиентом. Консультанту необходимо, подобно продавцу, объяснить все выгоды и удобства, которые обретет Клиент в случае принятия предложения Консультанта и исполнения стратегии, им разработанной.

Понятие комфорта является одним из важнейших в словаре политических консультантов. Клиенту действительно необходимо чувствовать себя комфортно для наиболее эффективного политического поведения, а также знать, что большая часть его проблем снята и передана в руки специалистов.

Нередко клиенты бывают весьма любопытны. Любопытство их может проявиться и в стремлении попробовать вести кампанию по-новому. Например, с использованием политических консультантов. Эта мотивация весьма полезна для установления эффективных союзнических отношений. Но здесь Консультант должен использовать "стратегию Шехерезады" и оставлять кое-что интересное для Клиента на следующую встречу, чтобы постоянно поддерживать в тонусе его любопытство.

Работа Консультанта со всеми этими мотивами Клиента необходима для установления столь необходимых союзнических отношений.

#### **4.4. Формы сообщений при политическом консультировании**

*Иногда, чтобы убедить в чем-либо одаренных людей, нужно только изложить утверждение в виде чудовищного парадокса.*

**Фр. Ницше**



Важнейшим условием политического консультирования должно стать следующее положение: "Сообщение Консультанта не должно унижать достоинство Клиента".

На первый взгляд оно может показаться очевидным. Однако его не так уж легко соблюдать на практике. Излишне "занаученное" сообщение может обидеть политика, который воспримет его как намек на собственную недостаточную компетентность в данной сфере, не говоря уже о неполном восприятии содержания.

Сообщение может быть выдержано в слишком "сухом" тоне, который может быть воспринят с обидой, как демонстрация безразличия к тому, что волнует Клиента.

Сообщение может быть также сделано в фамильярной манере. В этом случае Клиент может посчитать, что с его высоким статусом (особенно, если Клиент действительно им обладает, находясь на высоких политических постах) не считаются. Клиент, если он травмирован ситуацией, в которой, благодаря дефициту собственных знаний, ему пришлось обратиться за помощью, обычно бывает сильно обидчив, и его "болевой" порог весьма низок. Поэтому форма сообщения должна быть найдена с учетом этих особенностей Клиента.

Форма сообщения должна быть тщательно подобрана, исходя также и из ряда других критериев:

- доступность, простота текста;
- визуальный, аудиальный или смешанный вид текста;
- монологичная или диалогичная форма сообщения;
- обычная или игровая форма.

Поэтому Консультанту в ходе первой же встречи с Клиентом необходимо установить, насколько хорошо или слабо Клиент знает обсуждаемую сферу, что он предпочитает: прочитать, просмотреть глазами текст, выслушать устные пояснения к нему, просмотреть видеозапись сообщения Консультанта или же только заслушать его. При устном произнесении текста нужно помнить о предпочтениях Клиента: хочет ли он выслушать монолог Консультанта или по ходу дела обсуждать проблему в диалоге с помощью вопросов.

Политический Консультант, если он обладает специальными знаниями, может проводить консультации в игровой форме. Игры в диаде "Клиент-Консультант" могут быть очень разнообразными: от разыгрывания сценариев до тренинга. Игровая форма имеет большие преимущества перед обычной консультацией, однако допустима не с каждым Клиентом. Клиент, находящийся в "статусном футляре", заботящийся о дистанции с "нижестоящими", нередко является сильно травмированной, невротичной личностью. В этом случае игровая форма для него самого столь же неприемлема, сколь могла бы оказаться и полезной.

На практике игровые формы консультирования легче всего применимы по отношению к самокритичному, с чувством юмора, с адекватной самооценкой, с потребностью в достижении цели Клиенту.



#### **4.5. Проблемы и противоречия в отношениях Клиент-Консультант.**

*Мы часто противоречим какому-нибудь мнению, хотя нам, собственно, лишь несимпатичен тон, каким оно излагается.*

##### **Фр. Ницше**

Отношения между Клиентом-политическим лидером и Консультантом имеют сложный психологический характер. В эти отношения как бы изначально заложен ряд ограничений и противоречий, способных усложнить и даже обострить их.

Психологические ограничения со стороны Клиента в принятии помощи от Консультанта. Перед Консультантом стоят две очень важные проблемы. Во-первых, он должен отчетливо осознавать, в какой степени Клиент хочет принять его помощь, быть проконсультированным. Может случиться, что Клиент вынужден обратиться к Консультанту, что он это делает по сложившейся традиции или потому, что так это предписано его ролью. Если же обращение к Консультанту продиктовано традициями или ролью, а сам Клиент еще не понимает, зачем ему лично это нужно, Консультант должен показать преимущества такого взаимодействия, создать личностную заинтересованность - мотивацию Клиента, чтобы он хотел этой консультации.

Если Клиента вынуждают обстоятельства, но сам он не ощущает потребности в консультировании и, более того, стесняется своей "беспомощности" в каком-то вопросе и, следовательно, неосознанно не хочет консультирования, то результат может оказаться малоэффективным. Возможно специальное мотивирование Клиента, однако в ряде случаев оно может ненамного усилить эффект.

Во-вторых, успешность консультирования зависит и от того, насколько Клиент может принять помощь Консультанта. Здесь существует целый ряд ограничений.

Личностные особенности Клиента. Он может оказаться человеком нелегкой судьбы, травмированным, с неадекватной самооценкой, человеком мнительным, подозрительным и недоверчивым.

Он может не воспринимать всю информацию, которую ему представляет Консультант по различным причинам: из-за отбрасывания, отрицания части информации для защиты своей точки зрения, что в данный момент для него более актуально, чем получение развернутой картины; из-за подозрений, что Консультант может сознательно или неосознанно причинить ему вред, что он "агентдвойник".

Клиент может переоценивать значение консультации, концентрировать внимание на самом общении с Консультантом, а не на содержании сообщения. Ему может быть важнее общение, чем сообщение Консультанта.

Интеллектуальные особенности Клиента. Клиент может оказаться неумным и неспособным от природы, малограмотным, догматичным, нерешительным, негибким, тугодумом, склонным к 'умственной жвачке" - неспособным, когда нужно, переходить к следующей теме. Встречаются,



хотя и редко, даже клинические случаи: Клиент может страдать старческим склерозом или патологическими явлениями в мозговой деятельности из-за нарушения кровообращения или давления. Мыслительные операции Клиента могут оказаться не на высоте в силу воздействия на мозг лекарственных препаратов.

Социально-психологические особенности Клиента. В силу жизненных обстоятельств и личностных мотивов Клиент оказался на высоком посту в роли политического лидера или государственного деятеля. Его окружение постоянно "играет короля", и он прочно вошел в эту роль. Здесь ему все понятно: он знает, как общаться с помощниками, членами аппарата и другими людьми, которые "служат" у него.

Консультант в силу своих знаний и в силу своей независимой позиции не вписывается в традиционную схему, находится как бы вне ее. Если Клиент взаимодействует с Консультантом по схеме "сверху-вниз", то Консультант не будет мотивирован на максимальную отдачу. Если же, несмотря на привычность для него именно такой схемы, Клиент из прагматических соображений постарается общаться "на равных" с Консультантом, подсознательная забота о сохранении статуса будет мешать ему сосредоточиться на содержании сообщений.

Но, если Клиент с уважением относится к Консультанту и доверяет ему, тогда проблема статуса не влияет негативно на принятие помощи от Консультанта. Психофизиологические особенности и здоровье Клиента. Даже самый здоровый Клиент может плохо себя чувствовать. Если у него нет доверительных отношений с Консультантом, то во время беседы он может молча страдать от головной боли или болей в желудке, будучи не в состоянии сосредоточиться на консультации.

Клиент может испытывать сильный стресс, будучи озабоченным тяжелой или даже кризисной ситуацией. Стресс оказывает крайне неблагоприятное влияние на способности человека к пониманию и усвоению информации, анализу проблемы, принятию решения. В этой ситуации Консультант должен помнить, что Клиент, испытывая стресс, склонен усваивать информацию, совпадающую с его позицией, концентрировать внимание на одной альтернативе, недооценивать противника, опираться на исторические аналогии и, наконец, консультироваться с единомышленниками.

Существуют и другие ограничения, при которых Клиент не может в полной мере принять помощь Консультанта.

#### **4.6 Конфликты в системе отношений Консультант-Клиент.**

С точки зрения результативности взаимодействия, наиболее предпочтительны внешние независимые Консультанты, способные критически взглянуть на ситуацию, невзирая на эмоции, желания или предрассудки политического лидера. Вместе с тем такой Консультант может начать раздражать политического лидера, что в конечном итоге, возможно, приведет к "отставке" Консультанта.

Возможен также конфликт идеологий Консультанта и Клиента. Естественно, трудно себе представить, что их идеологии будут носить



полярный характер, но противоречия могут серьезно ухудшить отношения.

Политические лидеры, являющиеся кандидатами во время выборных кампаний, не всегда понимают наличие дефицита времени у Консультанта, его усталость и чрезмерно требуют его внимания к несущественным для основного процесса вопросам.

Существует особый вид конфликтов в отношениях консультантов и клиентов, которые могут быть определены как "ролевые" или "функциональные". Это прежде всего конфликты между ролями или функциями, которые должен исполнять Консультант в отношениях с политическим лидером.

Конфликт между функциями Консультанта: экспертиза или эмоциональная поддержка. Консультант привлекается политиком прежде всего как ЭКСПЕРТ, носитель специальных знаний, способный дать беспристрастную оценку ситуации, профессионально проанализировать проблему. Однако такой анализ без учета возможных эмоциональных реакций политика практически нереален: Консультант будет опасаться привести политика в состояние фрустрации или стресса, что, в свою очередь, снизит эффективность его политического поведения.

Одной из важнейших функций Консультанта является эмоциональная поддержка Клиента, так как политический лидер часто испытывает в ней большую потребность. Потребность эта часто обусловлена чувством одиночества, сложностью политической ситуации, давлением различных политических сил и обстоятельств, которое он испытывает. Такая потребность является вполне объективной, эмоциональная поддержка необходима политику для эффективного исполнения своей роли. Бывает, что потребность в эмоциональной поддержке подталкивает лидера к решению взять в советники друзей, с которыми он себя чувствует психологически комфортно. Пагубность такого решения очевидна в случае, если друзья не являются специалистами, а лишь лояльными людьми.

Этот конфликт ставит ряд существенных вопросов перед Консультантом. Ему нужно определить, должен ли он давать Клиенту информацию, которая адекватно отражает существующее положение вещей, но нанесет серьезный эмоциональный ущерб политику и тем самым ухудшит выполнение им своих лидерских функций. Должен ли Консультант сообщать правдивую информацию, если она может привести к негативному восприятию его последующих сообщений или к его отставке? Консультанту необходимо решить, будет ли он клиническими, психо-терапевтическими методами ослаблять чрезмерные эмоциональные реакции Клиента на сообщение.

Консультант, занимающийся PR политика, его образом в СМИ, внимательно следит за развитием личной карьеры лидера. В этих случаях Консультанту приходится давать весьма критические замечания по поводу его поведения или горькую информацию по поводу восприятия политика населением.



Консультант вынужден давать также этическую оценку действиям лидера, идеологической платформе его политического курса. Эти сообщения неизбежно входят в противоречие с потребностью Клиента в эмоциональной поддержке.

Важнейшей функцией Консультанта является обучение политического лидера, передача ему знаний, необходимых для приобретения им определенной компетенции в какой-либо области, для повышения эффективности мышления и качества принимаемых решений, политического поведения в целом. Процесс передачи знаний, процесс обучения представляет собой типичное "рациональное консультирование".

Здесь особенно сильно проявляются личностные характеристики Консультанта, которые могут раздражать Клиента, не привыкшего к тому, чтобы его учили (в силу стереотипов восприятия себя лидером как "лидера во всем"). В обучении политического лидера можно условно выделить два типа задач, стоящих перед Консультантом:

- Научить политика воспринимать "правильную", адекватную картину мира.
- Научить способам, алгоритмам мышления, наиболее эффективного и адекватного деятельности и проблемам, с которыми сталкивается политический лидер.

Решение обеих задач является весьма непростым для Консультанта и во многом зависит от его отношений с Клиентом. Естественно, что хорошие доверительные отношения способствуют обучению.

Существуют различные формы обучения политических лидеров:

- устная - неформальная беседа, лекция, ответы на вопросы;
- письменная - передача аналитической информации;
- тренинги;
- игровая - деловые игры, организационно-деятельностные игры, ситуационный анализ, ролевые игры.

Тренинговая и игровые формы обучения являются весьма эффективными по своим результатам, позволяют снять эмоциональное напряжение у политика, его раздражение от "менторской" функции Консультанта.

Консультанту нередко приходится выполнять функцию управления процессом принятия политическим лидером решений. Обычно это происходит в виде постановки вопроса, составления повестки дня, организации подготовки решений в различных научных и практических центрах и департаментах, обеспечения материалами, записи решений, мониторинга исполнения, обратной связи, анализа "уроков" решения. Управление принятием политических решений, как правило, является прерогативой членов команды политического лидера, но в ряде случаев эти функции выполняет Консультант-специалист, "имплантированный" в окружение политика.

Консультант должен осуществлять информационное обеспечение процесса принятия политических решений. Он должен поставлять информацию для диагностики проблемы, формирования альтернатив решений, оценки альтернатив, оценки последствий избранного решения.

Эта информация может не совпадать или противоречить точке зрения Клиента, выступая тем самым стрессообразующим фактором.

Конфликт между функциями Консультанта в процессе принятия политических решений. Сама по себе генерация новых идей состоит из изобретения и развития новых предложений Консультантом и внедрения им различных политических инициатив в департаменты, исполняющие определенные функции при политическом лидере.

Например, если речь идет о новой стратегии ПР Клиента, то Консультант не только ее создает, но и находится в тесном контакте с пресс-службой политика, предлагает ей новые идеи, "ходы" по построению имиджа Клиента.

Консультанту приходится давать оценку альтернативам, разработанным другими специалистами, чиновниками, самим политическим лидером. Здесь преобладает "критический" аспект деятельности Консультанта.

Развитие идей и обучение в политике включают мониторинг результатов решения, оценку обратной связи, в том числе пересмотр и ревизию решений. Все эти функции Консультанта необходимы при его участии в процессе принятия решений. Однако они требуют различных знаний, навыков, интересов, организационной культуры. Они требуют времени и внимания не только Консультанта, но и политического лидера, его окружения. Нередко по этим причинам их "одновременное" исполнение становится невозможным.

Консультант, выполняющий функции обучения и подготовки Клиента, должен давать ему глубокий анализ ситуации и проблем. От глубины и многогранности анализа зависят во многом качество обучения и конечный результат этого процесса для политического лидера. Он должен научиться сам анализировать причинно-следственные связи в каждой ситуации, прогнозировать последствия своих и чужих политических действий. Поэтому целью глубокого анализа является не только аналитическая информация, но и научение самим алгоритмам аналитической деятельности.

Однако давление времени, ограниченность физических сил и внимания у Клиента, как правило, не позволяют Консультанту проводить совместно с политическим лидером глубокий анализ ситуации. Он вынужден ограничиваться поверхностным анализом, не дающим необходимого обучающего эффекта.

Возможно делегировать глубокий анализ в специальные структуры, но тогда в принципе придется отказаться от процесса обучения политика.

Достаточно часто Консультант привлекается для помощи в решении критических вопросов и базовых, существенных проблем, но на деле его все чаще "озадачивают" текущими вопросами и проблемами, то и дело возникающими и срочно требующими решения в силу своего "давления" на повседневную деятельность политика.

Участие в текущих делах Клиента дает Консультанту ощущение причастности к власти, но все же является чуждым для его концептуальной мыслительной деятельности.



Учитывая роль политических лидеров в процессе принятия решения по важнейшим вопросам, особенно в кризисных ситуациях, необходимо, чтобы они были основательно подготовлены, в том числе и психологически, к адекватному мышлению и поведению в подобных ситуациях. Консультанты-советники должны готовить клиентов к этому и сами участвовать в выработке политических решений в кризисной ситуации.

Политические лидеры, как правило, не любят критических ситуаций, т.к. у них сужается пространство для маневра. Они также не любят подвергаться тестированию и оцениванию. Проблема состоит в том, что Консультант, озабоченный кризисными задачами, вынужден участвовать в решении задач, относящихся к рутинным ситуациям.

Серьезным недостатком деятельности многих политических лидеров является отсутствие стратегического курса. Ими намечены конечные и промежуточные цели, обозначены средства их достижения, но все это носит аморфный, неструктурированный характер. Главным минусом является несогласованность между различными решениями, отсутствие интеграции их в общую политическую линию.

Вместо привлечения консультантов к работе по созданию политической стратегии, им предлагают участвовать в решении отдельных задач, которые нередко противоречат друг другу. Консультант должен попытаться убедить Клиента как в необходимости стратегического подхода в целом, так и в своей полезности в его создании.

Конфликт идеологий в системе Консультант-Клиент. Каждый политический лидер обладает своей "идеологией" или политической парадигмой, системой убеждений. Консультант может не согласиться с ней, прежде всего с точки зрения прагматики, то есть ее "плохой работы" для достижения целей Клиента. Чем радикальнее мыслит Консультант, тем больше вероятность критики в адрес политической парадигмы Клиента и предложений по ее трансформации. Однако такое поведение Консультанта может вызвать негативную реакцию как со стороны политического лидера, так и со стороны его окружения. Негативное отношение к радикализму Консультанта может привести к натянутым отношениям с окружением лидера, и даже с самим Клиентом, что, возможно, приведет к отставке.

Все эти противоречия существуют практически в любых системах Консультант-Клиент, где Клиент - политический лидер крупного масштаба. Они требуют своего разрешения и особого внимания к этим проблемам со стороны политического Консультанта.

#### **4.7. Проблема лояльности Консультанта Клиенту.**

Особое место в психологии отношений между Консультантом и Клиентом занимает проблема лояльности политическому лидеру.

Предполагается, что Консультант автоматически должен быть лояльным своему Клиенту. Однако это теоретическая, идеальная модель. На самом деле у Консультанта существует внутренняя иерархия лояльностей. В ряде случаев он может переживать конфликт этих лояльностей. Иногда



этическая система Консультанта такова, что он лоялен только себе и готов при обращении нового Клиента консультировать против интересов своего прежнего заказчика.

Основными объектами, в отношении которых Консультант может иметь лояльность, являются, как правило:

- Клиент - политический лидер,
- определенные организации и учреждения,
- группы интересов,
- определенная идеология или интересы общества и государства,
- профессиональные интересы и честь,
- сам Консультант.

Переживаемый Консультантами конфликт лояльностей может привести к серьезным личностным проблемам и профессиональным деформациям, к уходу с позиции Консультанта.

Консультант, находящийся в близких отношениях с политическим лидером, как правило, лоялен лично политику. Это утверждение справедливо в первую очередь в отношении Консультантов из ближнего окружения политика.

Если Консультант работает в независимой фирме, приходит из научного института и затем должен вернуться туда, то, как правило, у него доминирует лояльность к этому учреждению.

Если Консультант является профессионалом, то обычно он более лоялен своим референтным группам: экспертам, политическим консультантам, академической среде.

Консультант, принадлежащий к интеллектуальной элите, имеет внутренние обязательства перед обществом и лоялен прежде всего общественным интересам (в силу, естественно, собственного понимания этих интересов).

Люди, лояльные прежде всего себе, используют позиции Консультанта, как правило, для подготовки своей личной работы и позиции после окончания консультирования Клиента.

#### **4.8. Типовые ошибки Консультанта во взаимодействии с Клиентом.**

*Ошибаться не только свойственно человеку: это - его главное занятие.*

##### **В. Крачковский**

Ошибки Консультанта во взаимодействии с Клиентом могут быть весьма многообразны. Однако среди них можно выделить наиболее часто встречающиеся.

Ошибки Консультанта можно разделить на стратегические - приводящие либо к отказу Клиента от услуг Консультанта, либо к резкому ухудшению качества результата - обучения Клиента, коррекции его поведения, выигрыша кампании и т.д., и тактические - вызывающие временное ухудшение взаимодействия, напряженность отношений, некоторое снижение качества "продукта" консультирования.



И тактические, и стратегические ошибки Консультанта во взаимодействии с Клиентом могут лежать как в области коммуникации, так и в других, например, в сфере содержания обучения, неумения Консультанта сыграть необходимую по ситуации роль, или в отсутствии у Консультанта способности к эмпатии.

### **Коммуникативные ошибки**

Среди коммуникативных ошибок Консультанта наиболее характерными являются следующие:

**1. Неумение или нежелание Консультанта установить контакт с Клиентом во время их взаимодействия, особенно во время их первой встречи.** Эта ошибка может серьезнейшим образом повлиять на решение Клиента о дальнейшем взаимодействии. Неумение установить контакт может проявиться в скованной жесткой позе, в отсутствии улыбки и контакта глазами, в монотонной, бесцветной, эмоционально бедной речи.

Другой вариант ошибочного поведения Консультанта при установлении контакта с Клиентом - "гиперактивность", развязная манера держаться, похлопывание его по плечу, неоправданно резкое сокращение дистанции.

Консультант может начать свой контакт с Клиентом, будучи неуверенным в своих силах, что неминуемо скажется в мимике, жалкой позе, просящих интонациях, заискивающем взгляде.

Нередко во время своего первого контакта с Клиентом Консультант старается "задавить" его интеллектом, показать свое превосходство. Это проявляется в менторских интонациях, снисходительных жестах, в улыбке "всезнающего" человека.

Все эти ошибки Консультанта самым печальным образом могут сказаться на развитии отношений с Клиентом, вплоть до отказа последнего от дальнейшего взаимодействия.

**2. Смещение беседы с интересов Клиента на другие темы.** Даже, казалось бы, такая фраза, как "мне очень интересно сегодня встретиться с Вами, с таким выдающимся политиком", которая является явным комплиментом, может осложнить взаимодействие с Клиентом. Консультант не должен говорить ни о собственных интересах, ни о чем другом, кроме как об интересах Клиента. Это является аксиомой для политического Консультанта. Когда Консультант говорит Клиенту о вещах, связанных с целями их взаимодействия, но связь эта не очевидна для Клиента, то он теряет интерес к разговору и, возможно, захочет его прекратить.

**3. Неумение Консультанта быть хорошим слушателем.** Уже говорилось, что Консультант обязан уметь слушать так же хорошо, как и говорить. Очень важно, чтобы он выслушивал Клиента внимательно и заинтересованно. Отсутствие внимания и интереса со стороны Консультанта Клиент может связать как с низким профессиональным уровнем, так и с собственной "неинтересностью", что может быть обусловлено заниженной самооценкой. Нет нужды повторять, что это лишний раз может травмировать Клиента, и травма будет



ассоциироваться с процессом консультирования. Перебивание любого собеседника - дело явно неблагодарное: наживешь недоброжелателя. Если же Консультант себе это позволяет, то он может не только потерять Клиента, но и получить в его лице человека, который навсегда разочаруется в самом жанре политического консультирования. Иногда Консультант перебивает Клиента не в силу собственной невежливости, а потому, что их взаимодействие ограничено во времени по инициативе Клиента, который вечно занят, но тратит драгоценное время, отведенное для консультации, на пустые разговоры. И тем не менее, лучше дать ему договорить даже то, что Консультанту уже ясно и понятно. Консультант должен хорошо помнить, что их беседа с Клиентом - не только обмен содержательной информацией, но и обмен эмоциями, а также "терапевтическое" взаимодействие. Рациональность - не единственный критерий успешной коммуникации!

**4. Неумение Консультанта справиться с желанием покритиковать Клиента.** Иногда при общении с напыщенным, властным политиком, говорящим откровенную, с точки зрения Консультанта, нелепицу, его обуревают желание поставить Клиента на место, выразить свое отношение к нему, его поведению и содержанию текста. Нападать на Клиента нельзя! Клиент обратился к Консультанту не за тем, чтобы тот его критиковал, а за помощью, в которой он нуждается. Большинство клиентов весьма болезненно относятся к критике, особенно если она касается их личности, поведения или рабочей деятельности.

**5. Сосредоточение на негативном в личности и деятельности Клиента** не является вариантом предыдущей ошибки, а представляет собой вполне самостоятельный "грех" Консультанта. Он не только не должен начинать беседу с вопросов о негативных сторонах личности Клиента или констатировать их наличие, но и вообще затрагивать их до тех пор, пока между ним и Клиентом не установятся доверительные отношения. Нельзя говорить о плохом в личности Клиента, нужно говорить о проблемных аспектах его личности, поведения, политической деятельности.

**6. Неумение или нежелание Консультанта понять внутреннее состояние Клиента.** Неспособность войти в положение Клиента, оценить его эмоциональное состояние в каждый момент взаимодействия - грубейшая ошибка Консультанта. Отсутствие эмоционального резонанса в их отношениях не только препятствует процессу политического консультирования, но и напрочь отталкивает Клиента от Консультанта. Хорош политический Консультант-психолог, не способный понять внутреннее состояние своего Клиента! Даже самый далекий от психологии Клиент справедливо отнесет эту ошибку к профессиональной непригодности Консультанта.

#### ***Ошибки в стиле межличностных отношений***

Помимо коммуникативных ошибок часто встречаются ошибки Консультанта во взаимодействии с Клиентом, которые связаны со стилем межличностных отношений.



**1. Неумение "совладать" с собственным стилем межличностных отношений и навязывание его Клиенту.** Иногда Консультанту-экстраверту нелегко общаться с политиком-интровертом. Так хочется общаться с ним открыто, эмоционально, растопить лед и ... ворваться в его психологическое пространство. Эта ошибка может стать роковой и полностью блокировать мотивацию к сотрудничеству у Клиента, заставить его бросить все личностные ресурсы на защиту своего психологического пространства и своего Я от навязчивого Консультанта. Консультант-интроверт подчас не может найти общий язык с раскованным Клиентом-экстравертом. У него не получается настроиться с ним на одну волну, и Консультант в глазах Клиента выглядит непрофессионалом. Особенно если он специалист в области ПР или избирательных кампаний.

Как бы ни было свойственно Консультанту чисто личностно доминировать в отношениях с людьми, он должен помнить известное выражение о козе, которая нашла на камень. Политики, как правило, и сами склонны к доминированию в межличностных отношениях, и им вряд ли по вкусу придутся взаимоотношения с Консультантом в жанре "перетягивания каната" и доказывания друг другу, кто из них более "крутой".

**2. Начало предметного взаимодействия с Клиентом без предварительной подготовки и установления контакта.**

Политический Консультант уже после ознакомительной встречи с Клиентом имеет определенное впечатление о его личности. Во время их следующей встречи, по сути первой предметной беседы, он, как бы по следам предыдущей, с ходу предлагает сложную тему для разговора или тест, который требует предварительного настроя Клиента. Это может привести к "отторжению" Клиента и "закрытию" его для дальнейшего взаимодействия с Консультантом.

Клиенту необходимо "войти" в разговор о себе, прочувствовать ситуацию, продиагностировать ее, с точки зрения личностной безопасности.

Нередко Консультант неадекватно воспринимает отношение к себе со стороны Клиента, ошибочно считает, что уже возникло доверие между ними. Иногда Консультант переоценивает возможности Клиента в плане скорости перехода от ориентировочной фазы взаимодействия к предметной. Так или иначе, эта ошибка может привести к отказу Клиента от выполнения требуемых от него действий или же от данного Консультанта как такового.

### **Ролевые ошибки**

Одной из весьма распространенных ошибок, совершаемых Консультантом, является смешение роли Консультанта с другими ролями, которые чужды в данной ситуации для взаимодействия с Клиентом.

**1. Вступление с Клиентом в личные отношения.** Непреложным законом для политического Консультанта является сохранение рамок деловых отношений в процессе консультирования. Отвечая на нескромные предложения со стороны Клиента, давая Клиенту авансы на



будущее, Консультант вступает на весьма опасный путь. С одной стороны, при личных взаимоотношениях, его профессиональные требования и рекомендации скорее всего не будут восприниматься Клиентом. С другой стороны, ему станет практически невозможно держать профессионально необходимую дистанцию, сохранять объективность и непредвзятость в оценках. Смешение ролей Консультанта и приятеля, Консультанта и партнера по флирту или любовным отношениям мешает как получению эффективных результатов в процессе взаимодействия с Клиентом, так и имиджу самого Консультанта. Слухи, сплетни при этом являются далеко не самым страшным для имиджа Консультанта и Клиента. Гораздо хуже, что сам Клиент меняет свое отношение к такому Консультанту, говорит о нем без необходимого уважения.

**2. Исполнение политическим Консультантом роли семейного психотерапевта Клиента.** В ряде случаев Консультанту приходится не только помогать Клиенту решить некоторые проблемы семейного характера, если они мешают его эффективному политическому поведению или имиджу, но и вступать во взаимоотношения с семьей Клиента. Однако Консультант обязан удержаться от "соблазна" стать семейным психотерапевтом и решать семейные проблемы как самостоятельные задачи. Только в том объеме, в котором они связаны с его непосредственной целью, семейные проблемы Клиента должны быть в поле деятельности политического Консультанта, и не более. В противном случае он может "утонуть" в них, тратя все свое время на урегулирование этих отношений в ущерб своей основной задаче. Кроме того, Консультант может войти в слишком уж близкий контакт с семьей Клиента, члены которой впоследствии могут сваливать на него причины своих внутренних конфликтов.

**3. Исполнение одной из ролей Консультанта, которая неуместна в данном взаимодействии с Клиентом.** Непонимание Консультантом подлинной мотивации Клиента при обращении к нему ведет к тому, что Консультант начинает играть роль, которая не вписывается в рамки данного взаимодействия. Например, Консультант решил, что Клиент нуждается в коррекции своего политического поведения и психотерапевтическом взаимодействии по поводу его личностных травм. Однако, несмотря на объективное существование этих проблем, Клиент вовсе не намерен обсуждать их с Консультантом. Мотивом общения является стремление получить квалифицированный совет по стратегии выборной кампании или переговоров.

По мнению Консультанта, для эффективного результата на выборах или переговорах Клиенту необходимо "поработать" над собой. И он, исходя из лучших намерений, начинает выступать в роли психотерапевта, в то время как он должен был исполнить роль аналитика-эксперта. Иногда Консультант путает роль управляющего процессом принятия решения при Клиенте и роль обучающего алгоритмам этого процесса. В ряде случаев Клиент хочет переложить функцию управления процессом принятия решения на кого-то • и не желает учиться новым для себя



навыкам. Здесь ошибочно исполненная роль обучающего Консультанта может вызвать раздражение со стороны Клиента.

### **Ошибки транзакции**

Три из довольно распространенных ошибок Консультанта при взаимодействии с Клиентом хорошо проиллюстрировать с помощью теории транзактного анализа. В транзактном анализе для наших целей можно выделить две составляющих:

1. структурный анализ личности (2 уровня);
2. теорию игр.

У каждого человека, с точки зрения транзактного анализа, некоторый набор поведенческих схем соотносится с определенным состоянием его Я. Я любого человека всегда присущи три состояния: 1. Родитель, 2. Взрослый, 3. Ребенок.

Первое состояние Я сходно с образами родителей, второе направлено на объективную оценку реальности, третье направлено, главным образом, на эмоционально-творческое освоение действительности (появляется в раннем детстве и продолжает действовать во взрослом возрасте).

С эго-состоянием Родитель соотносимы нравственные запреты, идеальные требования, нормативность, репрессивность, могущество, власть. Состояние Родителя выступает в роли хранителя традиций и ценностей. Это состояние может сильно измениться во времени и проявляться либо прямо, когда человек подражает одному из родителей, либо косвенно, когда он приспосабливается к их требованиям.

С эго-состоянием Взрослый соотносимы рациональность, разумность, компетентность, логика, обязательность. Человек перерабатывает информацию и создает способы эффективного взаимодействия с окружающим миром. При этом Взрослый, не испытывая никаких эмоций, воспринимает действительность только в виде схем. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка, являясь посредником между ними.

С эго-состоянием Ребенок соотносимы спонтанность, импульсивность, естественность, раскованность, стремление к нарушению условностей и запретов. Ребенок вносит в жизнь радость творчества, спонтанные побуждения и очарование.

В конкретный момент человек может находиться только в одном состоянии из трех. Но состояния Я могут очень быстро взаимозаменяться.

Каждое состояние Я - это способ приспособления к условиям и требованиям реальности. Состояние Родителя считается идеальным, когда необходим контроль за детьми, новыми ситуациями, страхом, нежелательным поведением. Состояние Взрослого необходимо в тех случаях, когда требуются предвидение, планирование. Состояние Ребенка идеально тогда, когда нужно разрабатывать новые идеи, производить нестандартные действия и т.д.

**Существует три основных типа взаимодействия между состояниями Я всех участников:**



1. **В параллельном взаимодействии** транзактный стимул и ответ исходят из одинакового состояния Я всех участников: Родитель-Родитель (Р-Р), Ребенок-Ребенок (Ре-Ре), Взрослый-Взрослый (В-В). Чаще всего в подобном взаимодействии участвуют состояния Взрослого.
2. **В комплементарном (дополнительном) взаимодействии** ответ идет от того состояния Я, к которому обращался говоривший, к тому состоянию Я, в котором говоривший находился:  
Схема 1
3. В случае **перекрещивающегося взаимодействия** ответ на обращение может, во-первых, исходить не от того состояния Я, которому оно было адресовано; во-вторых, направляться не тому состоянию Я, которое посылало сообщение. Р.  
Схема 2

При общении люди не испытывают затруднений и проблем в случае параллельного или дополнительного взаимодействия. Такая ситуация наиболее психологически комфортна для обеих сторон. Однако любой человек в силу различных причин попадал в ситуацию перекрещивающегося взаимодействия, которая либо прекращает общение, либо приводит к тому, что теряется сам предмет разговора, либо делает общение крайне затруднительным. Как правило, причиной подобных ситуаций является или сознательное нагнетание конфликта или неадекватная оценка ситуации одним (или всеми) из участников взаимодействия.

В случае политического консультирования наиболее эффективным способом взаимодействия Клиента и Консультанта является параллельное взаимодействие В-В, предполагающее рациональный (неэмоциональный) анализ положения, разработку стратегии и тактики действий Клиента.

При этом возможны две ошибки, которые может сделать Консультант, и которые взаимодополняют друг друга.

1. Являясь скорее результатом непрофессионализма Консультанта и неумения контролировать ситуацию, первая ошибка происходит в том случае, когда Консультант дает оценочное суждение в ответ на рациональное обращение к нему Клиента. Т.е. при обращении В-В ответ идет от Родителя к Ребенку и нарушает психологически комфортное для обоих участников взаимодействие. Например, при обсуждении политической кампании Клиент высказывает свою точку зрения, которая по многим параметрам может быть уязвимой.

Вместо рационального обоснования возможных трудностей, с которыми придется столкнуться при выборе данного пути решения, и предложения более удачной стратегии Консультант дает понять Клиенту, что предложенная точка зрения никуда не годится или (что еще хуже) дает понять, что ее мог предложить только дилетант.

Если даже Консультант воздержится от оценочных суждений относительно самого Клиента, негативная оценка предложенного Клиентом решения проблемы будет переноситься последним на себя. Это



не продвинет взаимодействие и не поможет поиску оптимального решения, а только нарушит уже установившийся психологический контакт с Клиентом. И восстановить его будет гораздо труднее, нежели контролировать свои действия и слова.

2. Другая ошибка, которую может совершить Консультант при работе с Клиентом, встречается гораздо чаще. Когда политик принимает решение прибегнуть к помощи политического психолога, то очень часто это означает для него передачу ответственности, права принимать решения и вести кампанию Консультанту. Политик занимает позицию Ребенка, требуя опеки, заботы и внимания. Соответственно, наиболее комфортным для него будет взаимодействие Ре <-> Р. Такое взаимодействие совершенно необходимо при некоторых видах тренинга. Однако в большинстве случаев поставленные задачи требуют рационального взаимодействия Клиента со своим Консультантом на уровне В <-> В. Поэтому нередко Консультант сталкивается с необходимостью (и тратит на это много усилий и времени) перевода взаимодействия с Клиентом на этот уровень для конструктивного решения проблем. В противном случае Консультант вынужден будет занять позицию заботливого Родителя и "вести" Клиента по политической кампании и нести за нее ответственность. При этом в случае, например, неудачного выступления политика (вне зависимости от причин) Клиент из послушного Ребенка превратится в критичного и гневного Родителя, а Консультант из заботливого Родителя - в провинившегося Ребенка. При таком взаимодействии главную роль играют эмоции, и вряд ли они приведут к взвешенному решению и разбору ситуации.

Для того, чтобы описать третью возможную ошибку Консультанта, рассмотрим другую составную часть транзактного анализа, а именно - теорию игр.

С точки зрения транзактного анализа, игра - естественный способ общения. Важные социальные контакты осуществляются чаще всего в виде игр. Игра - это серия следующих друг за другом скрытых дополнительных взаимодействий с четко определенным и предсказуемым исходом. Такие взаимодействия вызваны скрытыми мотивами и предполагают получение выигрыша, который обычно бывает взаимным и заключается в желательных чувствах и переживаниях.

Количество игр огромно. Интересной особенностью игр является их передача от поколения к поколению, что обусловлено в первую очередь значительным влиянием на ребенка ближайшего социального окружения. Воспитание детей, по сути, часто сводится к процессу обучения их тому, в какие игры они должны играть. Таким образом, игра может охватить десятки лет в прошлом и быть надежно прогнозирована в будущее.

При психологических тренингах и личностной коррекции Консультант нередко сталкивается с проблемой того, что Клиент не видит своих внутренних проблем или же не хочет их видеть. В результате последний стремится построить свое взаимодействие с Консультантом таким



образом, чтобы сохранить свой психологический комфорт, равновесие и сознательно или бессознательно получить в той или иной форме подтверждение, что его Я не нуждается в коррекции.

Если проанализировать подобные ситуации, то становится очевидным, что в тренингах Клиент часто использует хорошо им освоенные и проверенные на социальном опыте игры. Консультант же, не осознавая этого или не желая установить психологический контакт, принимает эти игры с нулевым результатом для себя и "выигрышем" для Клиента.

Поэтому важно особенно на первых этапах взаимодействия с Клиентом прогнозировать возможные стратегии игр и выхода из них для обоих участников

### **Этические ошибки Консультанта**

Отношения с Клиентом могут изрядно осложниться и даже окончательно испортиться из-за этических ошибок Консультанта.

**1. Оперирование Консультантом сведениями конфиденциального характера, полученными от Клиента.** Консультант как человек обладает некой системой этических принципов: что хорошо и что плохо делать по отношению к людям и, в первую очередь, по отношению к Клиенту. У Клиента также есть аналогичная система. В случае их несовпадения между Клиентом и Консультантом возможны осложнения отношений вплоть до разрыва. Иногда Консультант может не понимать, какие сведения о Клиенте являются конфиденциальными, с точки зрения Клиента.

Наиболее распространенной ошибкой такого рода является упоминание Консультантом имени своего Клиента, суммы гонорара, личностных проблем Клиента перед посторонними людьми или в СМИ. Если последнее является просто табу для разглашения, то имя и размер гонорара могут упоминаться только в том случае, если получено разрешение самого Клиента. Клиент имеет право на сохранение в тайне факта обращения к Консультанту и суммы денег, заплаченной за услуги.

**2. Вторжение в сферы, которые, с точки зрения Клиента, должны остаться неприкосновенными.** Некоторые сферы, особенно касающиеся личной жизни или отношений с другими политиками, в ряде случаев, по мнению Клиента, должны оставаться неприкосновенными. Он не хочет пускать в них никого, в том числе политического Консультанта. Его желание во что бы то ни стало изучить эти стороны жизни Клиента для его же блага, сталкивается не только с сопротивлением Клиента, но и с яростным желанием прекратить общение с настырным агрессором.

Ошибки такого рода совершают нередко Консультанты, которые не проанализировали должным образом личностные особенности Клиента, его "закрытые" зоны и "болевы точки".

**3. Отзывы о Клиенте в его ближайшем окружении, в СМИ, среди других политиков.** Консультант в принципе ни с кем не должен обсуждать Клиента, давать ему характеристики и отзывы, кроме как участникам работы и по ее ходу в случае рабочей необходимости. Но даже в этом случае все заявления о Клиенте могут делаться



Консультантом только под воздействием строжайшей самоцензуры. Он не должен давать интервью СМИ о своей работе с Клиентом, высказываться о нем без его разрешения.

Одной из распространенных ошибок Консультанта являются отзывы о Клиенте среди его окружения. Даже нейтральные характеристики могут обрасти лишними деталями и превратиться в слух, могут в силу непонимания трансформироваться в негативные, унижительные для Клиента высказывания в его адрес.

### **Слова, которые не должен произносить политический Консультант ни при каких обстоятельствах**

В процессе профессиональной деятельности политического Консультанта определенные слова и выражения должны всегда оставаться табуированными. Причем это табу распространяется на весь спектр взаимоотношений Консультанта. Он не должен произносить эти слова ни при общении с представителями средств массовой информации, ни в ходе взаимоотношений с подчиненными, сотрудниками или единомышленниками Клиента (например, членами штаба избирательной кампании), ни в беседах с рядовыми избирателями, ни в разговорах с добровольными помощниками Клиента.

Однако самое главное - такие слова и выражения ни при каких обстоятельствах не должны использоваться Консультантом при общении с Клиентом или заказчиком. Дело в том, что даже если негативные последствия этого на данном этапе не вполне очевидны, потенциальная опасность использования табуированных слов для развития последующих отношений с Клиентом очень велика.

Какие же слова и выражения являются табуированными? В целом это, прежде всего, те, которые выражают категоричные суждения. Одним из самых опасных слов является **"гарантия"**, а также все выражения, связанные с ним, такие как "я гарантирую", "могу дать полную гарантию", "гарантирую на 100 процентов" (или на цифру, близкую к 100).

Результаты работы политического Консультанта, хотя они и всегда налицо, часто не могут по объективным обстоятельствам полностью предопределить конечный результат, важный для Клиента, - в частности, победу на выборах или, скажем, необходимое участие в голосовании. Победа на выборах, например, является результатом очень сложного социального, экономического, политического и психологического процесса, на который влияет (одновременно или попеременно) огромное количество самых разнообразных объективных и субъективных факторов.

Среди них и экономическая ситуация (особенно, ее резкие улучшения или ухудшения для какой-то части населения), и успешные или неудачные шаги соперников, и вскрывающиеся компрометирующие материалы на одного из кандидатов, и даже время года и погода в день выборов. Поэтому заранее точно спрогнозировать результаты выборов невозможно.



Политический Консультант в принципе не должен ориентироваться в своей работе и тем более обещать Клиенту какие-либо количественные результаты. Даже если он располагает результатами предварительно проведенных исследований и полностью доверяет им, относиться к таким результатам нужно с большой осторожностью, так как за время от дня исследования до дня выборов может произойти, по крайней мере, несколько непредвиденных событий, которые могут полностью или частично перевернуть ситуацию, изменить расстановку сил.

Безусловно, проследить на основе исследования какие-то тенденции и сделать обоснованные прогнозы необходимо, но политическому Консультанту всегда следует помнить, что прогнозы могут в любой момент быть опрокинуты, а тенденции не развиться в той мере, в какой это необходимо для достижения желаемого конечного результата, который все же выражается количественно. Скажем, тенденция роста популярности одного из кандидатов сохраняется до дня выборов, но в результате он не добывает до заветного большинства 1-2% голосов.

Поэтому политическому Консультанту следует избегать и других категоричных слов и выражений типа **"всегда"**, **"никогда"**, **"все избиратели"**, **"никто из избирателей"**, **"я абсолютно уверен"**, **"езде"**, **"повсюду"**, **"нигде"**, **"ни в одном районе"** и т.д., подобно тому, как психологи запрещают употреблять аналогичные слова в семейных отношениях, отличающихся той же сложностью и многоплановостью, что и содержание работы политического Консультанта.

Однако эти слова, наоборот, широко используются в различных агитационных материалах, где Консультанты "обращаются" к населению от имени Клиента ("я всегда помогал нуждающимся") или в его поддержку ("кандидат А. никогда не отказывает тем...").

Сам Консультант может быть внутренне действительно почти абсолютно в чем-то уверен, но разумно и в высшей степени профессионально не говорить об этом Клиенту и окружающим (кроме коллег, разумеется). Все утверждения Консультанта должны обязательно быть некатегоричными, делаться с оговорками. В этом смысле рекомендуемыми словами могут быть: **"если"**, **"при условии"**, **"при благоприятных обстоятельствах"**, **"при сохранении существующих условий"**.

Наконец, помимо того, что политический Консультант вообще ничего не должен гарантировать, опасно обещать какие-либо определенные результаты в конкретных областях и вопросах. В качестве примера приведем один случай. В начале работы в предвыборной кампании Консультанты, опираясь на данные социологического исследования, "гарантировали" Клиенту, что выборы определенно состоятся, но маловероятно, что он победит в данном городе. В результате получилось как раз наоборот: в городе Клиент набрал несколько больше голосов, но выборы не состоялись из-за низкой явки избирателей.



При дальнейших переговорах с Клиентом относительно возможности приглашения консультантов на повторные выборы выяснилось, что Клиент очень хорошо запомнил предыдущую ситуацию и выдвинул претензии консультантам в связи с несоответствием их прогноза и гарантий реальным результатам выборов. При этом возможность вознаграждения за работу консультантов в ходе повторных выборов ставилась в зависимость от того, состоятся ли выборы на этот раз. Консультантам оставалось только задним числом признать свою ошибку, так как серьезные аргументы против данной позиции Клиента выдвинуть не удалось. Разумеется, пришлось отказаться и от дальнейшей работы на таких условиях, так как политический Консультант в принципе не должен ставить свое вознаграждение (или соглашаться на это) в зависимость от достижения каких-либо определенных результатов.

### **Список используемой литературы**

1. Абашкина Е., ЕгороваТантман Е., Косолапова Ю., Разворотнева С., Сиверцев М. Политиками не рождаются: как стать и остаться эффективным политическим лидером. Психологическое пособие для политиков. М., Антиква, 1993, в 2 т.
2. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М., Прагма, 1993
3. Айзенберг М. Менеджемент рекламы. М., Интелтех, 1993
4. Алексеев А., Громова Л. Поймите меня правильно. С-Пб., Экономическая школа, 1993
5. Алексеев А., Громова Л. Психогеометрия для менеджеров. Л., Знание, 1991
6. И. Атватер. Я вас слушаю. М., 1985
- 6а. Белановский С. А. Методика и техника фокусированного интервью. , М., Наука, 1993 г.
7. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. С-Пб., Братство, 1992
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Л., Лениздат, 1992
9. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. М., Интерэксперт, 1993
10. Бэндлер Р., Гриндер Дж., Сатир В. Семейная терапия. Воронеж, Модек, 1993
11. Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. М., Прогресс, 1993
12. Вейл П. Искусство менеджмента. М., Новости, 1993
13. Винокур Т. Говорящий и слушающий. М., Наука, 1993
14. Власова Н. ...И проснешься боссом. Новосибирск, 1993
15. Гарбузов В. Практическая психотерапия. С-Пб., Сфера, 1992
16. Гиппиус С. В. Гимнастика чувств. Тренинг творческой психотехники (Учебно-методическое пособие к урокам актерского мастерства) М.-Л., 1967
17. Гриндер Дж., Бэндлер Р. Из лягушек в принцы.'Воронеж, Модэк, 1993



18. Гринсон Р. Практика и техника психоанализа. Новочеркасск, Сагуна, 1994
19. Грэхем Дж. Как стать родителем самому себе. Счастливый невротик. М., Класс, 1993
20. Деринг П. Хотите стать коммерсантом? М., Интерэксперт, 1994
- 20а Дубов И. Г., Пантелеев С.Р. Восприятие политического лидера. Психологический журнал, 1992, т. 13, №6, с.25-34.
21. Дэна Д. Преодоление разногласий. С-Пб., Палантир, 1994
22. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988
23. Жуков Ю.М., Петровская Л. А., Растянников П. В. "Диагностика компетентности в общении". М., МГУ, 1993
24. Еимерен ван Ф., Гроотендорст Р. Аргументация, коммуникация и ошибки. С-Пб., Васильевский остров, 1992
25. Егорова Е. Психологические методики исследования личности политических лидеров. М., ИСКАН, 1988
26. Как победить на выборах. М..ИНДЕМ, 1991
27. Карвасарский Б. Психотерапия. М.,1985
28. Карнеги Д. "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей", "Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично". М., Прогресс, 1983
29. Киппер Д. Клинические ролевые игры и психодрама. М., Класс, 1993
30. Клаус Г. Сила слова. М., Прогресс, 1967
31. Кондрашенко В., Донской Д. Общая психотерапия. Минск, 1993
32. Котляревский Ю., Шанцер А. Искусство моделирования и природа игры. М., Прогресс, 1992
33. Кроть Л., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. М., Класс, 1993
34. Кэмерон-Бэндпер Л. С тех пор они жили счастливо. Воронеж, Модэк, 1993
35. Лалл Д. Улучшаем память в любом возрасте. М., Мир, 1993
36. Лаутеншлегер Ф. Грубые приемы в свободном предпринимательстве. М., Юридическая литература, 1992
37. Лебедева М. Вам предстоят переговоры. М., Экономика, 1993
38. Лейтц Г. Психодрама: Теория и практика. Классическая психодрама Я. Л. Морено. М., Прогресс, 1994
39. Леонова А., Кузнецова А. Психопрофилактика стрессов. М., МГУ, 1993
40. Литвак М. Психологическое айкидо. Ростов-на-Дону, РПИ, 1992
41. Лэндерт Г. Игровая терапия: искусство отношений. М., Московская педагогическая академия, 1994
42. Люшер М. Сигналы личности. Воронеж, Модэк, 1993
43. Макиавелли Н. Государь. М., Планета, 1990
- 43а. Макшанов С.И., Хряшева Н. Ю., Сидоренко Е. В. Психогимнастика в тренинге. Каталог. Часть II.- Санкт-Петербург, 1993
44. Мишин Г. Отрицательные эмоции и их преодоление. М., Медицина, 1984
45. Мольц М. Я - это Я, или Как стать счастливым. М., Прогресс, 1994



46. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. М., Банки и биржи, 1994
47. Ниренберг Дж., Калеро Г. Читать человека, как книгу. М., Экономика, 1990
48. Павлова Л. Спор, дискуссия, полемика. М., Просвещение, 1991
49. Паркинсон Дж. Люди сделают так, как захотите Вы. М., 1993, Новости
50. ПизА. Язык жестов. М., Модэк, 1992
- 50а. Практикум по психодиагностике. Конкретные психодиагностические методики.
51. Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. М., Прогресс, 1992
52. Романова Е., Потемкина О. Графические методы в психодиагностике. М., Дидакт, 1991
53. Сандлер Дж., Дэр К., Холдер А. Пациент и психоаналитик. Воронеж, 1993
54. Сорокина Т., Гайдук Ф., Евсегнеев Р. Практическое пособие по психиатрии. Минск, Вышэйшая школа, 1991
55. Сопер П. Основы искусства речи. М., Прогресс, 1992
56. Сэлекьюз Дж. Секреты заключения международных сделок. М., "Бук Чамбер Интернэшнл", 1994
57. Технология и организация выборных кампаний. Зарубежный и отечественный опыт. Под ред. Комаровского В. М., 1993
58. Торре Делла А. Ошибки родителей. М., Прогресс, 1993
59. Управленческое консультирование. Под ред. М. Кубра. В 2 т. М.,Интерэксперт, 1992
60. Урсано Р., Зоненнберг С., Лазар С. Психодинамическая психотерапия. М., Российская психоаналитическая ассоциация, 1992
- 60а. Франселла Ф., Банистер Д. Новый метод исследования личности. М., МГУ, 1989
61. Фрейд А. Психология "Я" и защитные механизмы. М., Педагогика-Пресс, 1993
62. Фрейд З. Моисей и монотеистическая религия. М., 1994
63. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! М., 1992
64. Харрис Т. Я хороший, Ты хороший. М., Соль, 1993
65. Хруцкий Е. Организация проведения деловых игр. М., Высшая школа, 1991
66. Чижова С. Деловые игры. М., Институт туризма, 1991
67. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М., Прогресс, 1993
68. Шепель В. Имиджелогия: секреты личного обаяния. М., Юнити, 1994
69. Шитов В. Консультативный инжиниринг. М., Анкил, 1992
70. Шмидт Р. Искусство общения. М., Интерэксперт, 1992
71. Шрайнер К. Как снять стресс. М., Прогресс, 1993
72. Экман П. Почему дети лгут? М., Педагогика-Пресс, 1991
73. Энкельман Н. Преуспевать с радостью. М., Интерэксперт, 1993
74. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми. М., Наука, 1993
75. Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. Психотренинг. М., ФиС, 1988



76. Advising the Rulers. Ed. by W.Plovden. Oxford, 1987.
- 76a. Allport G.W. Personality: A Psychological Interpretation. - N.Y., Henry Holt & Co, 1937, p. 513-516):
77. Dror Y. Conclusions. In: Advising the Rulers. Ed. by W.Plovden. Oxford, 1987, pp. 185-215.
78. Edelman M. Constructing of Political Spectacle Un. Chicago Press, 1987
79. Geiz M. Language of Politics. N.Y., Springer verlag, 1987
80. Goldhamer H. The Adviser. N.Y, 1978.
81. Hershey M. The Making of Campaign Strategy. Lexington, Lexington Books, 1974
82. Hornig D. The President's Need for Science Advise: Past and Future In: Science Advise to the President. Ed. by W.Golden. pp. 41-52, N.Y, Pergamon Press, 1980
83. Level P.A. and Galle W.P. Managerial Communication. Business Publication Inc. 1988
84. Luntz F. Candidates, Consultants and Campaigns. N.Y, 1988
85. Machin H. Advise on Economic and Foreign policy. In: Advising the Rulers Ed. by w.Plovden. pp158-169. Oxford, 1987
86. Meyers W. The Image-Makers. N.Y, The Times Books, 1984
87. Parker G.M. Team Players and Teamwork. Jossey Bass Publishers, Oxford, 1991
88. Sabato L. The Rise of Political Consultants. N.Y, 1981
89. Self-esteem. The Puzzle of Low Self-regard. Ed. by Baumeister R. N.Y, Plenum Press, 1993
90. Shadegg S. The New How to Win an Election. N.Y, 1972
- 90a. Smith H.C. Sensitivity Training: The Scientific Understanding of Individuals. New York, 1973
91. Steinberg A. The Political Campaign Handbook: Media, Sheduling and Advance. Lexington, D.C. Health&Co, 1976
92. Stone B. Successful Direct Marketing Methods. Chicago, 1984, Cram Books.
93. Tuscaloosa K., Copeland G. Negative Political Advertising. Coming of Age. Alabama, Jonson-Cartee, 1991
94. Walter J. The Minister's Minders. Personal Advisers in National Government. N.Y, 1986
95. Weler P. Types of Avice. In: Advising the Rulers. Ed. by W. Plovden. pp149-157. Oxford, 1987

