

Валерий Хазин

# Управление репутацией

Кратчайший путеводитель в страну грез для искателей жемчуга



Первоэлементы

Инструментарий

Система

---

*Второе издание, 2016*

<b>«Роскошь человеческого общения»... ..</b>	<b>3</b>
<i>Неужели?</i> .....	3
«Информационный метаболизм». Жизнь или кошелек? .....	4
«Информационный метаболизм». Бизнес-яды. Всеобщая история отравлений..	6
«Информационный метаболизм». Горы, реки, секс и любимое дело .....	10
«Информационный метаболизм». Что делать? Куда плыть? .....	12
<b>Разгребая горы... сами-знаете-чего... ..</b>	<b>14</b>
<i>Система семинаров и учебных курсов</i> .....	14
«Бизнес яды и противоядия». Базовый семинар-тренинг .....	14
«За кулисами бизнеса». Цикл совместных авторских семинаров.....	16
Курс «Управление персональной и корпоративной репутацией».....	17
<i>Интенсивные коммуникативные групповые тренинги</i>	
<b>18</b>	
«Репутация в обороне». Тренинг первого уровня .....	19
«Гамбург, или Репутация в атаке». Тренинг второго уровня.....	21
«ББТ: Большой Бизнес Театр». Тренинг третьего уровня .....	23
Что могут и чего не могут тренинги.....	25
Как устроены групповые коммуникативные тренинги .....	27
<b>Искатели жемчуга. Новое путешествие.....</b>	<b>29</b>
<i>Персональный PR консалтинг и коучинг. Женский и мужской форматы</i> .....	29
Риторика, шматорика, ораторика... Какая разница?.....	30
Зачем нужны мужской и женский форматы? .....	31
<b>Об авторах и тренерах.....</b>	<b>32</b>
<i>Валерий Хазин</i> .....	32
<i>Лия Рейнин</i> .....	34
<b>Контакты.....</b>	<b>35</b>

# «Роскошь человеческого общения»...

## *Неужели?*

Неужели в поисках этой жемчужины все еще нужно копаться в куче...сами-знаете-чего?...

**«Все долбим, долбим, долбим —  
сваи забиваем...»**

***А бывал ли ты любим***

***И забываем?...» -***

написал когда-то отличный поэт Александр Межиров.

Неужели это в самом деле —про нас: про фирму, про наших топ-менеджеров, про коллег, партнеров, сотрудников?

Мы сутками вкалываем года за годом, чтобы обрести, наконец, долгожданную свободу, чтобы самим выбирать, где, когда, с кем и по какому поводу общаться... И вдруг замечаем, что в этой гонке «роскошь человеческого общения» куда-то испаряется... Куда исчезает эта «жемчужина»? И почему?

Откуда в компании возникает массовый «эффект потухших глаз»? И это тогда, когда, казалось бы, все бизнес-процессы отлажены и масштабированы, персонал прошел все мыслимые тренинги эффективности, командообразования, клиентоориентации?

Где скрыт источник напряжения между ближайшими соратниками, «отцами-основателями», топ-менеджерами и владельцами? Почему первые лица нередко провоцируют «имиджевые аварии» и оказываются разрушителями собственных репутаций и компаний? И это уже после того, как пройдены все уровни MBA, освоены вершины управления проектами, бюджетирования и стратегического менеджмента...

Куда же испаряется «роскошь человеческого общения», даже когда приходят «годы тучные», а мечты сбываются?

## «Информационный метаболизм». Жизнь или кошелек?

Знакомая картина, не правда ли?

Бизнес расширяется, вместе с профессионализмом и опытом растет наше благосостояние и масштаб решаемых задач — а прежние удовольствия, получаемые за деньги, между тем перестают радовать...

Уровень нашей известности и влияния тоже как будто бы возрастает, наши достижения находят все более широкое признание, нас увлекают новые проекты и возможности, но то, что когда-то заряжало энергией, теперь почему-то начинает ее высасывать?

Мы стали богаче, разборчивее, капризнее? Или раздавлены грузом проблем и собственным авторитетом? Или мы остались прежними, но изменилась среда вокруг нас?

Вдумаемся.



Все, чем мы владеем, чего мы достигли, что мы умеем и за что нас ценят — все это, во многом, обречено благодаря нашему таланту и умению коммуникаторов. Мы получили это, потому что умели слушать и убеждать, возражать и настаивать, требовать и мотивировать, увлекать и воодушевлять. Мы проделывали это ежедневно и ежечасно: мы принимали сотни решений, мы общались и обменивались информацией с людьми — в конце концов, мы продавали и покупали, в той или иной форме мы обменивали свою квалификацию на деньги... И у нас неплохо получалось.

Но лишь теперь, когда наши материальные потребности почти удовлетворены, наша социальная траектория устремлена вверх, а публичная активность на подъеме, — лишь теперь мы стали замечать то, о чем раньше смутно догадывались.

Мы гнались за тугим кошельком, чтобы обеспечить себе достойную жизнь, где не последнее место должна была занимать «роскошь человеческого общения» — а

жизнь эта пролетает в той самой гонке, посреди которой встречи с «роскошью» не столь уж часты, а иногда столь же призрачны, как линия горизонта...

Мы превращаемся в искателей жемчужин, которые все больше времени проводят на берегу?

Это — порочный круг, с которого уже не соскочить?

Нет!

Нет, если вы сейчас читаете этот текст...

Если вы начинаете понимать, что по мере роста бизнесов, компаний и личностей, **процессы обмена информацией, или «информационный метаболизм» (и коммуникации в целом) играют и будут играть все более важную роль. А вот «жемчужины» — моменты радостного и полноценного общения — становятся все более и более дорогостоящими...**

Замечали ли вы, что большинство бизнес-школ описывает бизнес в механистических терминах – словно огромные машины или фабрики по производству прибыли? Идеальная (наподобие кристаллической решетки) структура и отлаженный механизм – вот смысл и цель и вершинное достижение выпускников таких школ. Вовремя чинить, заменять детали и смазывать – кажется, достаточно обучиться этому, и фабрика будет ритмично и бесперебойно производить деньги. Но в погоне за идеально отлаженной машиной бизнеса нередко забывают, что все эти оргструктуры, регламенты и бизнес-процессы – всего лишь абстракции, схемы на бумаге, социальные условности и конвенции, в рамках которых люди договорились действовать по тем или иным правилам.

А ведь действуют (наполняют эти «клеточки», перемещаются «по стрелочкам») живые люди с их сознанием, эмоциями, намерениями.

Отсюда – важное обстоятельство.

Абсолютное большинство «бизнес-процессов» (за исключением физической обработки и перемещения материальных объектов) представляет собой **процесс приема, переработки и выдачи информации между людьми.**

**Такой процесс (особенно в самодовлеющей структуре организации или в относительно малой группе) в современной социальной психологии как раз и принято называть «информационным метаболизмом».**

## «Информационный метаболизм». Бизнес-яды. Всеобщая история отравлений

Сам термин «информационный метаболизм» был впервые введен польским психологом Антонием Кемпинским в 1970-е годы путем переноса понятия из биологии и физиологии в социальную психологию.

Затем и термин, и разработанные на его основе модели стали находить широкое применение в теории и практике управления, в соционике, социологии, социальной психологии в странах Балтии и США. На сегодняшний день существует более десятка моделей, которые по-разному объясняют функционирование людей различных устойчивых типов, характеризующихся различным протеканием «информационного метаболизма».

Но нам важны не теоретические (пусть и необыкновенно интересные) изыскания, а то, что именно эволюция «информационного метаболизма» в организациях и коллективах дает ответы на все вышеперечисленные вопросы.

Предельно обобщенно, грубо, но честно все эти вопросы можно сформулировать так: **Куда испаряется «роскошь человеческого общения», когда приходят «годы тучные», а мечты сбываются? И почему то, что в прошлом заряжало менеджеров энергией, постепенно начинает её высасывать?..**

Как показал всемирно известный бизнес консультант Ицхак Адизес (Израиль), любой бизнес имеет свой жизненный цикл и проходит несколько основных стадий (обобщенно - 3 стадии): **выход на рынок, бурный рост, стабилизация, затем – стагнация, уход с рынка или трансформация – выход на первый этап новой кривой.**

Клиенты приходят и уходят, их запросы меняются и усложняются, товары и услуги возникают и исчезают, рынки расширяются или испаряются. Следуя за потребностями рынка, успешные менеджеры модифицируют, меняют, адаптируют свои товары и услуги, трансформируют бизнес-единицы, либо создают новый бизнес и новые рынки. Они изменяются и сами. Те, кто не успел адаптироваться к изменениям, рынок покидают...

Так закономерно развивается, растет, зреет, стагнирует и умирает любая бизнес-структура.

И это, строго говоря, известно большинству опытных управленцев.

Посмотрим на Таблицу 1.

## S образное развитие бизнес систем и организаций

Таблица 1

СТАДИЯ	метафора Адизеса	Т/У и прибыль	Клиенты и люди фирмы
Первая стадия	«Ухаживание – младенчество - «давай-давай»	Хар-ки Т/У носят скорее исследовательский, чем коммерческий интерес. Прибыли нет. Нужны инвестиции	<b>Клиенты</b> - случайные и любители нового. <b>Люди фирмы:</b> Творческие; не нашедшие себя в других сферах; психи.
Вторая стадия	Начало юности - окончание юности - расцвет	Бурный рост основных характеристик. Рост ассортимента. Прибыль растет.	<b>Широкий спектр клиентов. Люди фирмы:</b> Пробивные, авантюристы, карьеристы.
Третья стадия	<b>Стабильность/ упадок – Аристократизм - Ранний Бюрократизм (Салем-Сити) - Бюрократизм-смерть</b>	Предел роста характеристик, рынки ограничены конкурентами, ассортимент стабилен. Нет крупных потерь, рост прибыли замедлен. Рынок поделен на сегменты. Цены стабильны.	<b>Клиенты:</b> Постоянные, ценители, приверженцы. <b>Люди фирмы:</b> Любящие стабильность, бюрократы.

Адизес делил каждую из трех основных стадий на 2-3 мини-этапа и описывал их метафорами зарождающегося, растущего и постепенно угасающего живого человека: младенчество, юность и зрелость, стабильность - аристократизм - бюрократизм - смерть...

Наверное, вы уже сами начали осознавать то, о чем раньше догадывались, но во что не вглядывались...

- По мере роста бизнесов, компаний и личностей, процессы обмена информацией, или «**информационный метаболизм**», и **коммуникации в целом, играют и неизбежно будут играть все более важную роль.**

- По мере роста бизнесов, компаний и личностей, **«информационный метаболизм»** проходит естественные и закономерные стадии развития, **изменяя людей, структуры, отношения...** И вас в том числе...
- По мере роста бизнесов, компаний и личностей, именно «информационный метаболизм» может стать **источником прорывных идей, вдохновения и энтузиазма**. А может **порождать «бизнес яды» или «информационные токсины»**, требующие противоядий или особых мер «детоксикации». И всякий раз, на каждом конкретном этапе противоядия потребуются особые.



«Бизнес яды» или токсины - это наиболее характерные для каждого этапа особенности «информационного метаболизма» в группах и коллективах; деструктивные коммуникативные и социально-психологические процессы, закономерно возникающие в любых структурах по мере их развития.



Это демотивация, негативное социальное соперничество, агрессия, лживость, «черная пропаганда» и др. - все то, что отравляет эмоциональную атмосферу, снижает производительность и формирует основу будущей «порчи» и саморазрушения Организации.

## «Информационный метаболизм». Горы, реки, секс и любимое дело

«Всеобщая история отравлений» - это не просто метафора, но весьма точное описание негативных аспектов информационного метаболизма в организациях и/или компаниях, по мере их эволюционного развития (не забудем, что есть и позитивные аспекты).

Процессы эти закономерны и неизбежны. От них нельзя ускользнуть или увернуться, хотя многие предпочитают по-детски закрывать на них глаза. Эта история – действительно всеобщая.



Информационный метаболизм самым непосредственным образом влияет лично на вас, на вашу карьеру и социальную траекторию – **особенно** на тех витках этой траектории, **когда вы делаете первые шаги в новые социальные среды и становитесь ньюсмейкером**. Собственно, достаточно сделать даже самый осторожный шаг в этом направлении, достаточно чуть-чуть пересечь границы оргструктуры и вашего прежнего «информационного тела» - и немедленно начинает меняться сам характер информационного метаболизма в некогда привычном окружении. И практически на глазах начинает изменяться и психологическая цена ваших слов и поступков.

Откроем секрет: в 80 % случаев лидеры (управленцы, руководители) становятся ньюсмейкерами внезапно, по воле обстоятельств, «не своим хотением, но божьим соизволением». И в дальнейшем их ньюсмейкинг довольно долго остается столь же хаотичным. **Ньюсмейкинг не управляется, а — случается с ними**. И порождает новые «информационные токсины». Тем, кто намерен осознанно отнестись к собственной публичной траектории и роли ньюсмейкера и — главное — получать от этого новые удовольствия, адресована обстоятельная **книга** Валерия Хазина **«Я, ньюсмейкер. Главное - о главных. Пособие для ньюсмейкеров и их пресс-помощников»** (2016).

Однако закономерность и неизбежность возникновения «бизнес токсинов» - это не безнадежный диагноз и не повод опускать руки.

**Эта небольшая книжечка — «путеводитель в страну грез» — поможет вам быстро и надежно эти процессы диагностировать, локализовать и управлять ими:** не допускать различных «информационных заражений» на пике развития бизнеса, минимизировать психологический, карьерный и репутационный риски. А в идеале — предугадывать их развитие, превращать проблемы в задачи и получать удовольствие от их решения.

А затем восходить на новый уровень личной самореализации и по-новому наслаждаться роскошью человеческого общения — с новыми целями, с самыми разными людьми, в совершенно непохожих ситуациях.

В этой книжечке максимально компактно описана целостная система управления репутацией: её основные первоэлементы и инструментарий. Система включает диагностические инструменты (отрабатываемые модели, семинары-тренинги, учебные курсы) и корректирующие инструменты (коммуникативные групповые тренинги трех уровней, персональный PR консалтинг и коучинг).

**«Входов» в эту систему множество - заходить в нее можно через любой из них, подобно тому как мы когда-то по-разному начинали осваивать компьютер: иные с текстовых редакторов, некоторые с электронных таблиц, а кое-кто — с игр-бродилок и интернета... И вовсе не обязательно стремиться освоить систему целиком на 100 %. Никто этого и не делает. Достаточно эффективно пользоваться тем, что нужно именно вам.**

Не правда ли: многое из того, что нас когда-то пугало, позднее превращалось (не сразу, но со временем) превращалось в любимое занятие, источник бесконечного удовольствия (плавание, езда на велосипеде, спорт, секс, походы в горы, игра на музыкальных инструментах, хобби, и так далее)? Помните первые секунды паники на берегу реки или на краю крутого спуска, на старте эстафеты, помните ужас первого выступления? А не забыли кайф от всех этих (и множества других занятий), когда они были уже вполне освоены вами? А желание перейти на новый уровень, если у вас получалось все лучше и лучше — азарт успешного игрока и блистательного исполнителя?...

И если вы нашли время прочесть это — значит, вы очень скоро убедитесь: то, что вас тревожило и было источником информационных и репутационных проблем, может быть изучено, освоено, управляемо и — главное — начнет приносить множество новых и разнообразных удовольствий!

## «Информационный метаболизм». Что делать? Куда плыть?

Итак: что нужно делать лично вам, чтобы управлять «информационным метаболизмом» — не допустить различных «информационных заражений» на пике развития бизнеса, как минимизировать психологический, карьерный и репутационный риски? Вам лично?

Во-первых, **все это можно достаточно быстро узнать, диагностировать, освоить — самому или вместе с коллегами:**



- **На базовом уровне** — на семинаре мини-тренинге «Бизнес яды и противоядия. Всеобщая история отравлений» (3 ч.).
- **На практике, с отработкой разнообразных психотехнических навыков** — в цикле мини-семинаров «За кулисами бизнеса» (5 совместных авторских семинаров по 3 ч. Тренеры: Валерий Хазин и Лия Рейнин).
- **На фундаментальном уровне, с отработкой множества практических приемов и задач** — в ходе развернутого авторского курса «Управление корпоративной и персональной репутацией» (форматы 8 или 16 часов, в рамках программ стратегического менеджмента MBA в различных бизнес-школах либо в корпоративном формате).

Во-вторых, можно оперативно отладить и **гармонизировать «информационный метаболизм» в самой компании, на верхнем и среднем этажах бизнеса** (с партнерами, коллегами, сотрудниками) — на **интенсивных групповых коммуникативных тренингах** трех уровней.

- Тренинг 1-го уровня: «**Репутация в обороне, или Карты и территории**» (2 дня плюс возможный день рефлексии)
- Тренинг 2-го уровня: «**Гамбург, или Репутация в атаке**» (2 дня плюс возможный день рефлексии)
- Тренинг 3-го уровня «**ББТ: Большой Бизнес Театр**. Динамика управленческих команд: тактика – стратегия – устойчивое развитие» (2 дня плюс возможный день рефлексии; может проводиться совместно двумя тренерами с учетом специфических задач Заказчика: например, повышение командной лояльности, социальные и бизнес-роли, групповая стрессоустойчивость, и т.п.).

В-третьих, можно, наконец, **заняться собой в персональном коучинге мужского или женского формата: развитием новых коммуникативных, речевых и психологических навыков**, построением собственной репутационной стратегии, долгосрочной гармонизацией любых публичных ролей.

Причем ни один из этих трех вариантов не исключает двух других... Войти в систему можно через любую «дверь», и никто не обязан обходить её целиком.

Но каким бы путем вы ни пошли, со временем вы обязательно:

- Освоите навыки и приемы комфортного управления репутацией (фирмы и своей);
- Начнете получать удовольствие от любых коммуникаций (внутри компании и вне её, в социуме, в СМИ, в ближайшем окружении);
- Откроете новые удовольствия от перемен ролей внутри компании и от различных публичных ролей независимо от эволюции «информационного метаболизма» в организации;
- Научитесь поддерживать личную и социально-психологическую гармонию «на сцене и за кулисами»; повысите пластичность психики, стрессоустойчивость, управленческую адаптивность и психологическую гибкость;
- Наконец, сможете с комфортом строить собственный долгосрочный «репутационный проект» вместе с фирмой или независимо от «имиджа фирмы».

Это будет путь к гармонии с самим собой и ближайшим окружением, творческий путь к естественному общественному признанию, когда ваша человеческая и социальная ценность будет определяться не суммой на счетах и не длиной яхты, а чем-то более важным...

Это будет органичное и комфортное возвращение «роскоши человеческого общения», которой вы будете наслаждаться, подобно тому как хороший актер наслаждается удачным спектаклем, дирижер — любимым концертом, путешественник — новым приключением.

**Жемчужины мало-помалу начнут падать вам в руки.**

# Разгребая горы... сами- знаете-чего...

## *Система семинаров и учебных курсов*

### «Бизнес яды и противоядия». Базовый семинар-тренинг

Большая часть проблем информационного метаболизма, как правило, сводится к двум простым житейским вопросам:

**Куда испаряется «роскошь человеческого общения»,  
когда приходят «годы тучные», а мечты сбываются?  
Почему многое из того, что когда-то заряжало  
менеджеров энергией, теперь эту энергию высасывает?**

В плане практическом — напомним — на семинарах и консультациях эти вопросы чаще всего формулируются примерно так:

- Почему порой «первоцелинники» бизнеса оказываются главными саботажниками и тормозят самые рациональные преобразования в компании?
- Отчего в успешных, казалось бы, компаниях или бизнес-единицах воцаряется подавленность и отчуждение - «массовый эффект потухших глаз»?
- «У нас все хорошо. Почему же так плохо?» На каких стадиях «эволюции» в компании возникают «информационные тромбы», как распространяются «бизнес-яды», отравляющие не только работу, но и внеофисную жизнь сотрудников, менеджеров, владельцев?
- Почему первые лица нередко провоцируют «имиджевые аварии» и оказываются разрушителями не только брендов, репутаций, но и собственной компании как таковой?
- Как адаптироваться, переходя на работу из бюджетной компании в коммерческую, либо - наоборот - из бизнеса на государственную службу?

На семинаре  
«Бизнес яды и  
противоядия»,  
проходящем в  
форме  
интерактивного  
диалога и мини-  
тренинга,

участники смогут по-новому взглянуть на развитие собственной карьеры и компаний, открыть неизвестное в известном, поймут, как не допустить «информационного заражения» или минимизировать психологический, карьерный и репутационный ущерб.



Участники получают не только знания о «бизнес-ядах», но и «противоядия» — инструменты по их выявлению и «детоксикации».

**Длительность семинара — 3 часа.**

**Число участников семинара — от 10 до 25.**

## **«За кулисами бизнеса». Цикл совместных авторских семинаров**

**Цикл совместных авторских семинаров и мини-тренингов Валерия Хазина и Лии Рейнин** адресован собственникам бизнеса, руководителям и заместителям руководителя предприятия (широкий профиль), а также профессионалам, нуждающимся в дополнительных компетенциях.

Гармонизация внешних и внутренних коммуникаций, управление персональной репутацией, оптимизация «информационного метаболизма» в компании, активизация интуиции и творческих способностей, игровой подход к выбору управленческих, социальных и публичных ролей – такова направленность данного цикла.

### **Цикл состоит из 5 семинаров**

- 1. «Бизнес-яды и противоядия. Всеобщая история отравлений»**
- 2. «15 бизнес-ролей, или Малые гастроли бизнеса»**
- 3. «Как завалить собственное интервью?»**
- 4. «Интуиция – королева сцены, или Большие гастроли бизнеса»**
- 5. «Пересекая границы. На сцене и за кулисами».**

Участники семинаров смогут совершенно по-новому взглянуть на развитие собственной карьеры и компаний, повысить пластичность психики, стрессоустойчивость, опробовать преимущества одновременного включения образной и логической сфер сознания.

На семинарах отрабатываются психопрактические навыки обработки информации и принятия решений.

Семинары-тренинги **«За кулисами бизнеса»** могут проводиться последовательно (с 1 по 5), либо – на усмотрение заказчика – строятся по модульному принципу.

**Число участников семинаров 1 и 3 – от 10 до 25.**

**Число участников семинаров 2, 4 и 5 – от 12 до 25.**



## Курс «Управление персональной и корпоративной репутацией»

Собственники и топ-менеджеры хорошо знают, насколько хрупкой может оказаться репутация брендов, персон, предприятий, к каким серьезным материальным и нематериальным потерям иногда приводит репутационный (информационный) ущерб. Многие осведомлены о том, насколько взаимозависимы репутации личные и корпоративные. Самые опытные уже не боятся рискованных вопросов.



Курс «Управление репутацией» позволяет выявлять и прогнозировать репутационные проблемы, превращать их в краткосрочные либо долгосрочные задачи и получать удовольствие от их решения.

Слушатели курса:

- Систематизируют знания в области персонального и корпоративного позиционирования и управления репутацией.
- Осваивают ключевые элементы диагностики репутационных угроз – как внешних, так и внутренних, а также базовые инструменты их нейтрализации.
- Отрабатывают принципы построения персональной репутационной стратегии, методы ее реализации и сопряжения с бизнес-стратегией предприятия.
- Формируют в коллективах мотивирующую атмосферу «естественного воспроизводства» ключевых репутационных принципов.

**Курс проводится в сокращенном (8 ч.) либо расширенном (16 ч.) форматах в рамках различных программ МВА, а также в корпоративном формате.**

## *Интенсивные коммуникативные групповые тренинги*



- ▶ **Корпоративные**
- ▶ **Межкорпоративные**
- ▶ **Смешанные**

## «Репутация в обороне». Тренинг первого уровня

Отрабатываемые навыки:

- Практическое знакомство с реальными ресурсами рекламы и PR. Освоение возможностей и ограничений PR.
- Развитие профессионального диалога между руководством и сотрудниками различных подразделений «корпорации» и журналистами.
- Освоение и отработка первичных профессиональных навыков управления информацией во внешнем и внутреннем PR.
- Навыки установления общего понятийного аппарата между топ-менеджментом и различными подразделениями
- Факультативные психологические, управленческие, поведенческие навыки.

Тематика: технология работы с ресурсами рекламы и PR, приемы создания креативных продуктов, навыки PR менеджмента, взаимодействие, взаимовлияние, взаимозависимость руководства и PR служб.

Тренинг включает 2 разминочных игры, 2-3 «информационных кейса», отрабатывающие навыки креативности и взаимодействия, и базовую игру «Грант».

Игровая ситуация базовой игры «Грант»:

Группа – коллектив преуспевающей фирмы. Выделяются 3 подгруппы: совет директоров (СД), отдел сервиса (ОС) и PR отдел (жеребьевка или назначение тренера). Фирма получила большой грант от западного фонда. Условия использования – жесткие (игроки узнают о них только от тренера).

Игровая задача команд (подразделений):

Отделы – должны путем презентации получить 80 % гранта в ходе открытых дебатов.

СД – должен принять и обосновать решение и получить одобрение всего коллектива. СД должен учитывать и свои бизнес интересы, и перспективы работы фирмы.

Игроки должны выразить свое отношение к решению путем тайного свободного голосования.

Таким образом, содержание базовой игры связано с отработкой навыков создания, доставки и манипулирования информацией для достижения своих целей в острой конфликтной ситуации. Эта работа включает: получение и сокрытие информации, подготовку презентации, проведение публичных дебатов, информационное воздействие на оппонентов, принятие и обоснование решений, разрешение актуальных и потенциальных конфликтов. При этом все игровые процедуры жестко регламентированы.

## «Гамбург, или Репутация в атаке». Тренинг второго уровня

Отрабатываемые навыки:



- Отработка практических навыков сбора, распознавания и распространения информации/дезинформации в интересах корпорации (руководителя, организации, партии и т.п.).
- Освоение приемов прямого и косвенного информационного воздействия на «персонажей влияния» (newsmakers, opinion-makers, decision-makers).
- Освоение и отработка профессиональных навыков управления и манипулирования информацией во внешнем и внутреннем PR.
- Навык использования информационных ресурсов в качестве инструмента продвижения Имиджа Компании (руководителя, организации, партии и т.п.).
- Понимание структуры Имиджа Компании (руководителя, организации, партии и т.п.) - умение создавать и оценивать имидж.
- Формирование критериев Лояльности - как фактора, формирующего Имидж Компании.
- Отработка навыков взаимодействия различных подразделений в процессе управления информацией.
- Навыки принятия информационных решений, креативной работы, исправления ошибок, корректировки и утилизации негативных последствий собственных решений
- Навыки установления общего понятийного аппарата между топ-менеджментом и различными подразделениями.
- Факультативные психологические, управленческие, поведенческие навыки.

Тематика тренинга: технология работы с открытыми и закрытыми источниками, методы сбора информации, приемы создания креативных продуктов, навыки PR менеджмента, взаимодействие, взаимовлияние, взаимозависимость руководства СМИ, PR служб и корпораций (органов власти, руководителей и т.п.)

Тренинг включает 2 разминочные игры, 1 «информационный кейс», отрабатывающий навыки креативности и взаимодействия, и базовую игру «Гамбург, или слушания в городской думе».

Участники тренинга разбиваются на 3 игровые группы: «городская дума» и 2 информационных холдинга.

Базовая игра подразумевает «игровые деньги» и представляет собой хитроумную бизнес-политическую интригу. Участвуя в ней, слушатели получают возможность буквально «обогатиться или разориться» исключительно с помощью управления информацией. В ходе тренинга, «из-за границы игровой ситуации», слушателям регулярно подбрасывают полезную информацию вперемешку с дезинформацией. Как правило, финал тренинга кардинально меняет первоначальный статус игроков и команд.

Общая задача команд в игре «Гамбург» – подготовить, провести (по регламентам) ключевое СОБЫТИЕ - «Открытые дебаты» (слушание в Думе) и голосование по ключевому вопросу (вводится на шаге XIV). Холдинги должны провести сбор, обработку информации, освещение и интерпретацию ключевого СОБЫТИЯ.

Однако при этом каждая команда имеет свою ИГРОВУЮ ЗАДАЧУ, закрытую для других команд.

Выигрышем является сумма игровых денег, заработанная командой ранее в разминочной игре, но скорректированная в зависимости от степени выполнения командой своей игровой задачи.

## «ББТ: Большой Бизнес Театр». Тренинг третьего уровня

Основная направленность тренинга — динамика управленческих команд: тактика – стратегия – устойчивое развитие.

В зависимости от потребностей Заказчика может быть модифицирован под отработку специальных управленческих, коммуникативных и социально-ролевых и командных навыков. Подобная модификация состоит в особом композиционном построении упражнений, игр и процедур, опробованных в других тренингах и отлично зарекомендовавших себя. **Тренинг этого типа, как правило, проводят два тренера (В. Хазин и Л. Рейнин).**

Модифицированный тренинг (в зависимости от фокусировки) позволяет решать следующие задачи:

- Повышение командной лояльности, уровня личной и организационной мотивации, групповой и персональной креативности (снятие «эффекта потухших глаз»).
- Развитие профессионального диалога между руководством и сотрудниками различных подразделений Организации и (по необходимости) представителями СМИ.
- Установление общего понятийного аппарата между руководителями Организации и различными подразделениями.
- Освоение и отработка профессиональных навыков управления информацией во внешнем и внутреннем PR в интересах Организации и ее руководителя.
- Навыки принятия решений, креативной работы, исправления ошибок, корректировки негативных последствий собственных решений.
- Командообразование, развитие групповой и персональной стрессоустойчивости.
- Развитие гибкости в опознании и использовании «социальных и групповых» ролей.
- Навыки оценки и профилактики репутационных рисков Организации, подразделений (руководителя), навыки утилизации негативных последствий репутационных атак и/или аварий.
- Факультативные психологические, управленческие, поведенческие навыки.

В зависимости от базовых целей, уточненных Заказчиком, тренинг может быть сфокусирован таким образом, чтобы одни навыки и умения становились доминирующими задачами, а иные — факультативными.

Тренинг включает 1 разминочную игру, 1 коммуникативно-управленческую игру, отрабатывающие навыки креативности и взаимодействия, 2-3 «коммуникационных кейса» и базовую игру «Грант».

Форма проведения: цепочка деловых игр, мозговые штурмы, дебаты, закрытые и открытые формы коммуникаций, различные формы презентаций креативных продуктов.

Общее количество участников – от 15 до 35 человек.

Длительность тренинга – 16-20 часов (2 полных дня).



## Что могут и чего не могут тренинги

Тренинги **не могут заменить разработку и внедрение должностных инструкций, ключевых регламентов, компетенций, фирменных стандартов.** Но они заметно повышают уровень их осмысления и взаимодействия на всех этажах бизнеса, мгновенно создают «общую реальность» у некогда разрозненных подразделений. Они помогают сформировать общее стратегическое видение и творческую атмосферу.

Тренинги не нужны, если Первые лица собираются расстаться с данной бизнес-единицей. Но они очень важны для новых хозяев, а также в тех случаях, когда прежние владельцы думают о жизнеспособности бизнес-структуры и о своей последующей репутации.

Тренинги командообразования, креативности, сенситивности, а также различные типы **коммуникативных тренингов бессмысленны, если Первые лица воспринимают персонал как «расходный материал»,** который можно (и нужно) побыстрее «выработать» и заменить свежим. Они не нужны компаниям-монополистам. Но такие тренинги **желательны в начале и в конце 2-го этапа эволюции, а также в первой половине третьего этапа** – особенно, если компания готовится к новым проектам или рынкам.

Тренинги командообразования избыточны, и даже вредны, когда коллектив демонстрирует высокий уровень профессиональной вовлеченности и комфортный социально-психологический климат. То же относится и к явным «финальным ситуациям»: ликвидация, раздробление, кардинальные изменения оргструктур.

Интенсивные коммуникативные тренинги бессмысленны, если Первые лица (осознанно или неосознанно) не заинтересованы в развитии профессионального диалога между руководством и сотрудниками различных подразделений, в повышении командной лояльности, уровня личной и организационной мотивации, в отработке коммуникативных навыков.

Эти тренинги **полезны в различных «переходных (но не финальных) ситуациях»:** обновление миссий и кадров; предполагаемые расширения, открытия филиалов, ребрендинг или ренейминг, при подготовке слияний-поглощений, при накопившихся проблемах во внутренних коммуникациях, при подготовке к репутационным атакам или обороне, при выходе



на новые рынки, при формировании долгосрочных личных репутационных проектов руководителей.

**Интенсивные коммуникативные тренинги быстро гармонизируют коммуникации в компании, «растворяют тромбы», оздоравливают эмоциональную атмосферу, повышают мотивацию и уровень лояльности персонала. Они резко поднимают уровень психологического и управленческого комфорта Первых лиц.** В результате многие прежние коммуникативные проблемы превращаются в задачи, решаемые с удовольствием.

Тренинги сфокусированы на отработке коммуникативных навыков, организационного взаимодействия и управления информацией (групповом и персональном). Ключевая компетенция, вырабатываемая коммуникативными тренингами, - **УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ** (позиционирование, создание, разрушение, укрепление, защита); комплекс универсальных навыков, который может касаться: организаций, фирм, отдельных подразделений, продуктов/услуг, отдельных персон, брендов и т.п.

Помимо основных, данные тренинги выполняют дополнительные диагностические и терапевтические функции. Они **обладают мощным последствием**: снятие «эффекта потухших глаз», установление общего понятийного аппарата между различными подразделениями и руководством, развитие креативности и управленческой гибкости, групповой и персональной стрессоустойчивости, навыки оценки и профилактики репутационных рисков, навыки утилизации негативных последствий собственных решений и др.

Как устроены групповые коммуникативные тренинги

**Тренинги включают 1 разминочную игру, 1-2 «информационных кейса», отрабатывающие навыки креативности и взаимодействия, и одну развернутую базовую игру.**

Методическая основа: минимум теории (не более 10%), максимум практики и обмена опытом в жестких (содержательно и хронологически) условиях, «максимально приближенных к боевым». Тренинг строится как цепочка игровых эпизодов, в которых каждое информационное решение необратимо меняет и ситуацию, и самих игроков

Форма проведения: цепочка деловых игр, мозговые штурмы, дебаты, закрытые и открытые формы коммуникаций, различные формы презентаций креативных продуктов.

Общее количество участников – от 15 до 33 человек.

Длительность каждого тренинга – 16-20 часов (2 полных дня).

**Дополнительный день рефлексии, включающий открытый "разбор полетов" для групп (на основе видео), а в закрытом режиме — "разбор полетов" для руководства заказчика. Характеристика поведения команды как целого, работы подразделений, взаимодействие микрогрупп и отдельных их членов, выявление явных и скрытых лидеров, прогноз поведения, анализ "сильных" и "слабых" сторон коллектива (возможны рекомендации по ротации кадров).**

Тренинги **рекомендуются** для формирующихся организаций (либо в ситуациях обновления миссий и кадров); в бизнес среде – для компаний **на стадии стабильности либо предполагаемого расширения, открытия филиалов, при подготовке слияний-поглощений, при накопившихся проблемах во внутренних коммуникациях, при подготовке к репутационным атакам**

**или обороне, при выходе на новые рынки, при формировании долгосрочных личных репутационных проектов руководителей.**

Прекрасно зарекомендовали себя межкорпоративные, а также смешанные тренинги, когда в команды включаются журналисты из разных СМИ и/или сотрудники пресс-служб госорганов. Это значительно повышает эффективность тренингов, уровень информативной связности и качество внутренних коммуникаций.

# Искатели жемчуга. Новое путешествие

*Персональный PR консалтинг и коучинг.  
Женский и мужской форматы*

- ▶ **Персональные речевые и психопрактические тренинги: цепочки «завальных интервью», система коммуникативных стратегий (СМИ, публичные мероприятия, экспертная активность).**
- ▶ **Построение репутационной стратегии и персональное консультационное сопровождение руководителя.**
- ▶ **Координация персональной и корпоративной репутационных стратегий.**
- ▶ **Постановка пресс-служб, PR подразделений, референтуры, групп спичрайтинга «под ключ».**
- ▶ **Консультационное сопровождение пресс-служб и PR подразделений на постоянной либо проектной основе.**

## Риторика, шматорика, ораторика... Какая разница?

Почему мы не называем это обучением ораторскому искусству, мастерству публичных выступлений, уроками риторики и т.д. и т.п.? Разве здесь учат не этому?

Этому здесь тоже учат, разумеется, но «учат» далеко не только этому, и речь идет о чем-то совершенно ином, более важном, увлекательном и долгосрочном.

Ведь все «речевые и ораторские» тренинги («политик у микрофона», «актерское мастерство» и прочие) представляют собой набор хорошо известных упражнений, правил, «приёмчиков»... И если бы дело сводилось к тому, чтобы освоить и отработать этот «набор приёмчиков» (что вообще-то можно сделать за 16-20 часов) — мы ежедневно видели и слышали бы сотни великолепных ораторов: с телеэкранов и высоких трибун, на форумах и конференциях, на бизнес-презентациях и страницах журналов, в офисах и переговорных... Но это — очевидно — не так.

Потому что «пьеса» может быть одна, а вот спектакли у всех получаются разные... По-настоящему эффективных коммуникаторов, интересных собеседников, а тем более, блистательных ораторов — единицы.

Индивидуальный PR консалтинг как раз и отличается тем, что консультируют и тренируют не бизнес и не оргструктуры, а живых людей с реальной биографией и опытом (о социальных траекториях и различных стратегиях ньюсмейкеров — см. книгу В. Хазина 2016 г. «**Я, ньюсмейкер...Главное - о главных**»).

В персональном консалтинге не пытаются «напичкать» клиента «затейливыми фразами», заученными цитатами, сделать из него марионетку с отрепетированным репертуаром риторических приемов, жестов и поз.

Главная задача тренера — раскрыть потенциал клиента, помочь ему обрести органичную, лишь ему (или ей) присущую форму и содержание публичной деятельности - чувствовать себя свободным и получать от этого удовольствие.

**Иногда это называют «оркестровкой внутренней музыки».**

**Иногда — «прорисовкой внутренних карт вовне».**

**Иногда — путешествием в поисках «жемчужин»...**



## Зачем нужны мужской и женский форматы?

Почему персональный PR консалтинг существует в двух форматах — мужском и женском, заметно различающихся между собой?

Потому, что консультируют не «бизнес», а живых людей. Мужчины и женщины по-разному воспринимают информацию, по-разному видят мир, по-разному реагируют на слово и визуальные сигналы, по-разному используют интуицию, логику, речь.



Именно поэтому персональный PR консалтинг существует как целостная система, но **на практике строится как две совершенно различные цепочки тестов, тренингов, консультаций, адресованных мужчинам и женщинам.**

- Внешняя «коммуникативная мускулатура» (приемы) подкрепляется внутренней: в нее включены не только речевые и коммуникативные тренинги, но и комплекс специальных психологических тестов и психопрактических упражнений, подбираемых индивидуально.
- Для каждого клиента вырабатывается органичный набор тем, приемов и навыков.
- Формируется и закрепляется естественная личная манера комфортного пребывания в разных коммуникационных и публичных ситуациях (контакты с любыми СМИ, социальная активность, бизнес, политика и т.д.).
- Формируется основа для разработки персональной репутационной стратегии, индивидуальной тематики публичного и экспертного присутствия.
- Предполагается последующее сопровождение в форме интенсивного коучинга: содержательного, информационного и тренингового.

Персональный PR консалтинг — услуги премиум-класса, смысл которых не сводится к превращению вас в успешного коммуникатора и эффективного ньюсмейкера.

**Время — высший и бесценный дар.**

**Персональный PR консалтинг и коучинг позволяет заново наполнить ваше время «роскошью человеческого общения» на совершенно новом уровне.**

Или — если угодно — отправить вас в увлекательное путешествие на встречу с самим собой.

# Об авторах и тренерах

## *Валерий Хазин*

**Бизнес-тренер, консультант в области PR и GR, писатель.**

Родился в 1964.

Окончил Нижегородский государственный университет (1981-1986). Имеет диплом игротехника (1991).

Стажировался в США в рамках программы Business for Russia в различных медиа и PR структурах (1994).

Прошел обучение в рамках программы НЛП-диагностики «How to be your own consultant» (1997), а также специализированные курсы: «Лоббизм в новых политических условиях» (Казанский Приволжский Федеральный университет, 2012); «Особенности коммуникационного менеджмента в современных вертикально-интегрированных компаниях» (филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при ПРФ», Астрахань, 2013).

Автор и соведущий (совместно с Л. Рейнин) цикла минисеминаров и психотехнических тренингов «За кулисами бизнеса» (гармонизация внешних и внутренних коммуникаций в бизнесе и социуме, управление персональной репутацией, оптимизация «информационного метаболизма» в компании).

Приглашенный преподаватель НИУ-ВШЭ в Нижнем Новгороде (учебный бизнес-курс «Управление репутацией»; развернутый и сокращенный форматы).

Автор научно-практических и методологических публикаций по организации PR и GR, опубликованных в специализированных изданиях «Советник», «Пресс-служба» (Москва), «Рекламное измерение» (Ростов-на-Дону), «Пятая власть» (Саранск) и др.

Автор пяти книг прозы, призер и номинант нескольких литературных премий.

С 2000 по 2005 – вице-президент «Нижегородского Профессионального Альянса специалистов по связям с общественностью» (ПАСО).





Руководитель исследовательских и рейтинговых проектов, соавтор научно-практических исследований (коллективных монографий): «Выборы в Законодательное Собрание Нижегородской области 2002 года. Проблема социального диалога», Совместное издание НИСОЦ, ПАСО, Нижний Новгород, 2003; «Гражданское общество и развитие регионов. Индикаторы для эффективных управленческих решений», Совместное издание ЦСКП в ПФО, ГОУ ВПО ВВАГС, Нижний Новгород, 2008.

С 1992 – в рекламе и PR: был исполнительным директором рекламно-информационного агентства, создателем и соредактором делового еженедельника, внештатным PR советником аппарата Правительства РФ, внештатным советником аппарата Полномочного Представителя Президента РФ в Приволжском Федеральном Округе, помощником депутата Государственной Думы, советником председателя Законодательного Собрания Нижегородской области, руководителем PR службы одной из дочерних компаний ОАО «ЛУКОЙЛ».

Участвовал в создании, организации нескольких печатных и электронных СМИ. Разработал и провел более 50 информационных, рекламных, а также около 20 избирательных кампаний (от руководителя спецпроектов до руководителя штаба). Участвовал в формировании пресс-служб «под ключ» в различных бизнес корпорациях и государственных учреждениях.

Провел около 100 корпоративных и межкорпоративных специализированных авторских тренингов по управлению информацией и организации PR деятельности по заказу различных бизнес компаний и государственных учреждений, в частности:

- Цикл тренингов в рамках проекта «Современные технологии управления образованием» (программа профессиональной переподготовки управленческих кадров в Приволжском Федеральном Округе в 2001 году).
- Цикл тренингов в ходе молодёжных Форумов в рамках программы «Кадровый резерв», проводившейся под патронатом аппарата полномочного Представителя Президента РФ Приволжском Федеральном Округе в 2000-2004 гг.
- Внутрикорпоративные и межкорпоративные тренинги для различных бизнес организаций: банки, телекоммуникационные компании, медиа и информагентства, промышленное производство, пищевая промышленность, консалтинг и др.
- Смешанные тренинги для сотрудников СМИ, кадровых служб и пресс-служб государственных и муниципальных учреждений.

# Лия Рейнин

Психолог, психотерапевт, автор и ведущая тренингов различных типов. Более 20 лет ведет тренинги в Санкт-Петербурге, Москве, Самаре, Нижнем Новгороде, других городах России и стран СНГ.

Окончила Санкт-Петербургский Государственный университет по специальности психолог-консультант. С 1996 г. является инструктором Сенситивного тренинга первой и второй ступеней (развитие неспецифических способностей человека, психотехника диагностики, психотехника реального действия), языкового тренинга «Реки Вавилона» (снятие психологических барьеров при



изучении иностранных языков). Среди основных клиентов: Министерство Обороны РФ, Командирское училище подводного флота (типологическая экспертиза, разработка тестов), компания «Филип Моррис Интернэшнл» (консультирование, конфликтология), «Центр Тойота. Санкт-Петербург» и др.

Автор и соведущая (совместно с Валерием Хазиным) цикла минисеминаров «За кулисами бизнеса» и психотехнических тренингов «ББТ. Большой Бизнес Театр: Динамика управленческих команд» (гармонизация внешних и внутренних коммуникаций в бизнесе и социуме, управление персональной репутацией, оптимизация «информационного метаболизма» в компании).

С апреля 2014 года – член экспертной группы «Региональная экспертная стратегия» (РЭС, Нижний Новгород), осуществляющей масштабное долгосрочное социологическое исследование «Специфика восприятия горожанами системы управления». Эксперт проекта РЭС «Рейтинг факторов городского развития».

# Контакты

**Лия Рейнин**

**Психолог,  
психотерапевт,  
тренер**

**[reynin.liya@gmail.com](mailto:reynin.liya@gmail.com)**

**+7-921-747-51-00**



**Валерий Хазин**

**бизнес-тренер,**

**PR консультант, коуч**

**[lammat@mail.ru](mailto:lammat@mail.ru)**

**+7-951-906-63-20**