



ПРОМЫШЛЕННО -  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ

# ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



комплексная программа подготовки

## Семинар

### Имидж руководителя.

### Навыки публичной деятельности.

### Презентация. Совещание



Программа подготовки руководителей  
с использованием активных форм обучения.  
Разработана и апробирована  
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,  
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



# Введение

Любой руководитель является, в первую очередь, публичным человеком. Руководитель не может осуществлять свою деятельность вне публичной деятельности.

У каждого из руководителей свой уровень публичности. Кому-то приходится выступать перед коллективами заводов, а кому-то перед коллективом бригады или участка. Вне зависимости от аудитории, есть определенные правила, которые должен знать и уметь правильно соблюдать руководитель любого уровня.

Имидж и умение осуществлять публичную деятельность – один из инструментов руководителя, и правильное использование данного инструмента может существенно облегчить управленческую деятельность, а неправильное его применение или непонимание данного аспекта, может, наоборот, существенно осложнить труд руководителя.

На данном семинаре мы обсудим основные аспекты публичной деятельности и обратим внимание на отдельные правила, которые будут полезны как тем, кто только задумался о том, чтобы стать руководителем, так и тем, кто использует инструменты публичной деятельности в повседневной практике.



# В программе семинара:

- Имидж и его составляющие компоненты.
- Виды имиджа. Методы его формирования и поддержания.
- Виды публичных выступлений в деятельности руководителя и их особенности.
- Цели публичных выступлений и особенности действий по достижению этих целей.
- Методы установления и поддержания контакта с аудиторией.
- Структура выступления. Методы подбора информации и ее подачи.
- Методы взаимодействия с аудиторией. Оценка эффективности различных видов взаимодействия.
- Методы реакции на высказывания и вопросы в процессе публичного выступления.
- Презентации и совещания как особые виды публичной деятельности руководителя.



# Имидж

**Имидж** [от англ. image — образ] — целостное видение конкретного социального объекта (человека), построенное на базе его стереотипизированного восприятия, эмоционально окрашенный схематизированный образ этого объекта, представленный в сознании его социального окружения.

Следует отметить, что решающими факторами, работающими на создание и удержание позитивного имиджа в системе межличностных отношений, являются роль, индивидуальные характеристики носителя роли и особенности их субъективного восприятия социальным окружением. При этом, специалисты подчеркивают, что имидж основывается, в первую очередь, на профессии индивида и занимаемой им должности. Далее, имидж формируется с учетом воспринимаемых личностных характеристик индивида, репрезентированных в манере поведения и особенностях общения, а также убеждений, определяющих основные поступки носителя имиджа (И. Г. Дубов).

Важными составляющими личного имиджа являются специальные навыки, которыми должен владеть руководитель: ораторское мастерство, умение вести публичную дискуссию, умение проводить переговоры. Как совершенно справедливо отмечают Е. Малкин и Е. Сучков, практика показывает, что за счёт тренировки, хорошего уровня в этих областях может достичь любой человек.



# Виды имиджа и его составляющие

Виды имиджа	Составные элементы имиджа
<b>Внешний имидж</b>	<p>Личная обаятельность и самопрезентация. Одежда и ее соответствие ситуации и месту. Умение устанавливать контакт и поддерживать диалог. Умение соблюдать этикет и правила поведения. Общая осведомлённость и культура речи.</p>
<b>Деловой имидж</b>	<p>Деловая и профессиональная компетентность (знания и навыки). Авторитет делового человека и профессионала (опыт). Решительность и разумная рискованность. Деловая честность и дальновидность. Целеустремлённость. Отношения с подчинённым, руководителями и коллегами.</p>
<b>Социальный имидж</b>	<p>Активная социальная и гражданская позиция. Социально одобряемый образ жизни. Наличие увлечений и активного отдыха. Информация о себе в социальном пространстве. Участие в общественной не трудовой жизни коллектива.</p>



# Методы формирования имиджа



Для того, чтобы имидж работал на руководителя, он должен понимать, что создание имиджа – это определенная работа, которая должна быть постоянной и целенаправленной.

Создание имиджа – длительный и сложный процесс, успешность которого зависит от условий и технологий формирования имиджа. При выстраивании технологии имиджирования следует придерживаться логики восприятия. Ее слагаемые таковы:

- первая позиция – привлечение внимания посредством преднамеренного задействования у людей таких анализаторов ощущения, как зрительный и слуховой;
- вторая позиция – вызов у людей положительных эмоций или какого-то направленного переживания (снятие состояния безразличия);
- третья позиция – формирование доброжелательных впечатлений;
- четвертая позиция – актуализация интереса;
- пятая позиция – умелое использование таких методов воздействия, как психическое заражение и внушение, формирование благосклонности и желания подражать.

Но важно не только произвести впечатление, но и поддерживать его, а это намного сложнее. Одним из важных элементов формирования и поддержания имиджа является публичная деятельность руководителя.

# Виды публичной деятельности

Все виды публичной деятельности руководителя можно условно разделить на несколько:

- Проведение совещаний, планерок, инструктажей и т.п.
- Презентация решений или проектов.
- Минивыступления в неформальных обстоятельствах.
- Участие в групповых дискуссиях.
- Ответы на вопросы подчинённых в публичных ситуациях.
- Участие в общественных мероприятиях не производственного характера.
- Интервью, активность в социальных сетях и т.п.
- Публичное выступление формального характера.



Одним из самых сложных видов публичной деятельности является публичное выступление. Основные правила данной деятельности могут быть спроецированы на все виды публичной деятельности руководителя. Очень часто факт публичного выступления оказывает существенное влияние на имидж руководителя, и от того, насколько оно будет успешно, будет зависеть, какой эффект оно произведет на имидж руководителя.

# Публичное выступление



Публичное выступление – это процесс передачи информации. Главная задача этого процесса заключается в оказании влияния на аудиторию и убеждение слушателей в правильности самых различных положений.

Оратор – это мастер публичного выступления, который в совершенстве владеет языком и способен воздействовать на слушателей своим красноречием, высокой речевой культурой и словесным мастерством.

В деловой жизни приходится довольно часто выступать перед слушателями различного круга (клиенты, подчинённые, коллеги, пресса и т.п.).

Настоящий оратор знает, насколько важным к такому выступлению является подготовительный процесс. Нельзя полагаться лишь на свой опыт, это негативно скажется и на самом выступлении, и отвернет от Вас внимание слушателей. Отлично подготовленное публичное выступление – это залог успешно проведенного дела.



# Виды публичных выступлений



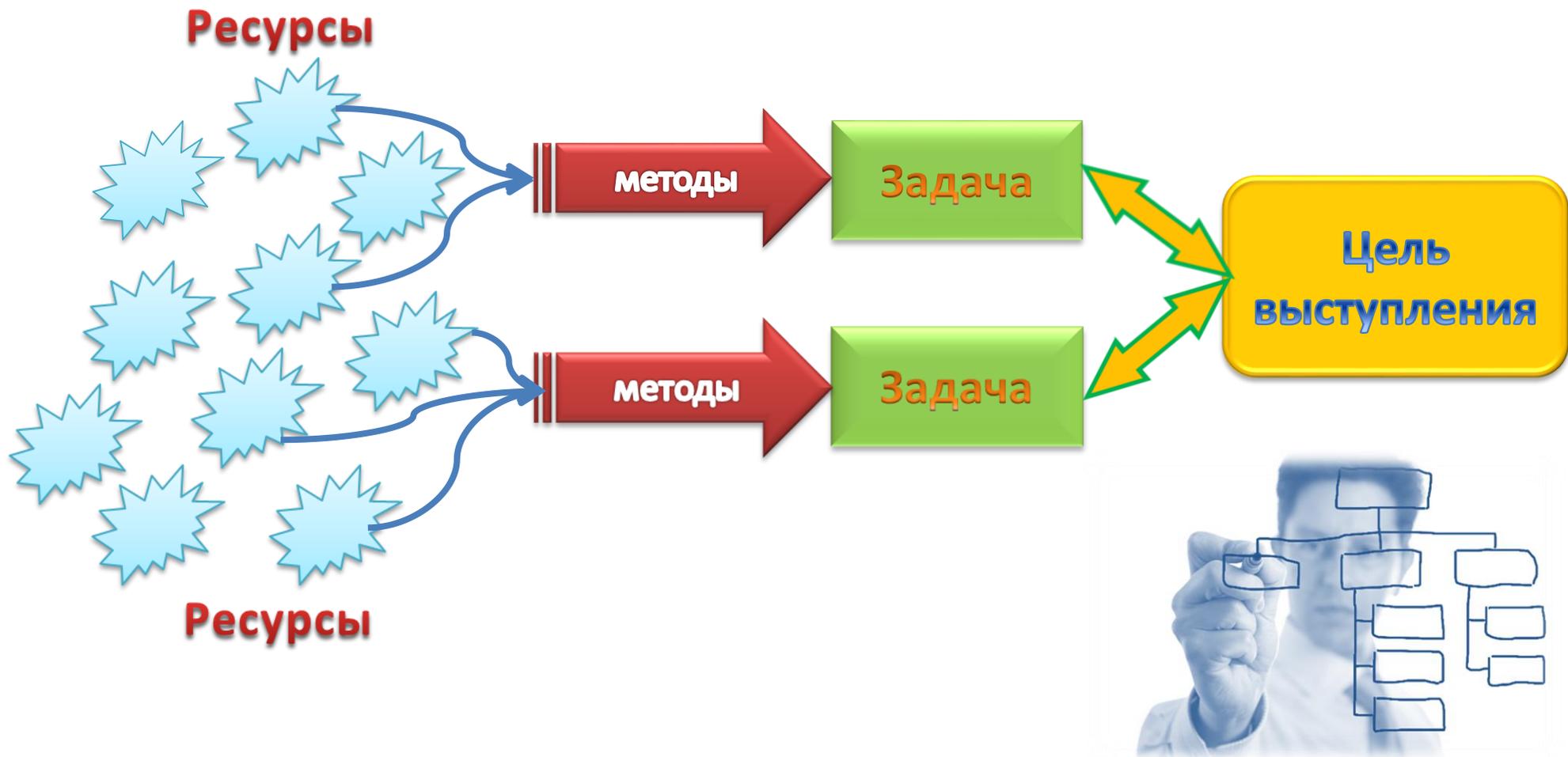
- Формальные (ритуальные, сценарные, с жесткими правилами)
- Презентационные (продвижение продукта, проблемы, решения или идеи)
- Содержательные (ориентированные на передачу определенной информации)
- Имиджевые (самопродвижение)
- Ситуационные (обусловленные возникшей ситуацией)
- Случайные (импровизационные)

# Цели публичного выступления



- Формирование и поддержание имиджа
- Информирование и формирование отношения к информации.
- Обучение и развитие слушателей.
- Воспитание посредством публичного поощрения желаемого поведения и порицания не желаемого.
- Психологическое влияние, формирование и изменение отношения, побуждение к действиям.
- Вовлечение в особые виды совместной деятельности (поиск решения проблемных ситуаций, принятие решений о совместной деятельности).
- Развитие и поддержание психологического климата в коллективе, пропаганда, агитация, повышение вовлеченности и лояльности.

# Методы достижения целей



# Подготовка к выступлению

Успех публичного выступления очень сильно зависит от подготовительного этапа, который включает в себя:

- Фиксация целей и задач выступления, определение методов их достижения.
- Подбор и систематизация информации.
- Структурирование информации. Определение интеллектуальной и эмоциональной информации, построение их взаимосвязи.
- Написание текста выступления или тезисов выступления. Привязка данного текста к презентации и к структуре.
- Проработка возможных вопросов и вариантов ответов на них.
- Определение стилистики поведения и одежды, в зависимости от места, времени и аудитории, а также от содержания выступления.
- Распечатка необходимых материалов.
- Репетиция выступления.



# Структура выступления



Общая структура:

- Приветствие.
- Вступление, введение в тему.
- Основная часть.
- Подведение итогов.
- Заключение, выражение благодарности аудитории.
- Ответы на вопросы (если это предполагает формат).

Структурность выступления обычно достигается следующим путем:

- ✓ изложение событий в хронологическом порядке;
- ✓ построение индуктивных и дедуктивных умозаключений;
- ✓ сравнение в виде противопоставлений двух, или более сторон в каком-то ключевом ядре проблемы.

# Структура выступления

20%	Приветствие и представление (установление контакта с аудиторией)	
	Вступление (определение для слушателей основных моментов выступления: тема, цель, главная проблема)	
50-60%	Основная часть (изложение идей, заложенных в содержании выступления, раскрытие темы)	
20-30%	Кульминация (закрепить в сознании слушателей важнейшие идеи, которые были целью выступления)	
	Заключение (благодарность аудитории, выражение надежды (уверенно) на долговременное сотрудничество, ответы на вопросы)	

# Составление текстовых материалов

**Рекомендуется при составлении текста обращать внимание:**

- на отсутствие информационных пробелов;
- наличие конфликтных утверждений в Вашем выступлении;
- наличие народных выражений, делающих речь яркой и выразительной;
- наличие активных диалоговых форм, вместо пассивных;
- наличие акцентов на главной мысли выступления и подведение промежуточных итогов;
- наличие риторических вопросов или других приемов, обостряющих познавательный процесс аудитории;
- наличие примеров, аналогий, образов, украшающих и облегчающих понимание Вашего выступления.



**К универсальным правилам написания текстов в сфере публичных выступлений относят:**

1. Простота предложений и простые слова.
2. Ритм текста определяется сочетанием предложений, имеющих определённую длину.
3. Убедительность. Позиция автора должна быть поддержана — фактами, цифрами, документами.
4. Естественность стиля.
5. Значимость информации. Содержание должно иметь отношение к аудитории.
6. Новизна информации или метода ее сообщения.
7. Юмор.

# Текст выступления



## Текст или Тезисы выступления

Что Вы говорите в процессе появления слайда?

На какую информацию на слайде Вы обращаете внимание?

Что Вы говорите, пока слайд находится на экране?

### Реакция персонала на изменения



- Работники организации **не хотят** работать в новых условиях, но **могут**.
- Работники организации **не хотят** работать в новых условиях и **не могут**.
- Работники организации **хотят** работать в новых условиях, но **не могут**.
- Работники организации **хотят** работать в новых условиях, и **могут**.

# Снижение уровня волнения

Саморегуляция определяется как форма организации человеком своего поведения, включающая результаты самопознания и эмоционально-ценностного отношения к себе. Способы:

- Самовнушение заключается в умении сознательно направлять и контролировать свои мысли, чувства, действия, соотнося их со своими желаниями.
- Снижение степени значимости аудитории.
- Концентрация на позитивных образах.
- Прослушивание любимой музыки.
- Арома-терапевтическое воздействие.
- Пищевое удовольствие.
- Физическая нагрузка.



Волнение перед выступлением является естественным. Важно, чтобы данное волнение не носило фатального характера, а являлось фактором, повышающим работоспособность. Необходимо поддерживать оптимальный уровень тревоги и стресса.

# Основные трудности

Что мешает почувствовать себя уверенным:

- смутное представление о процедуре выступления, нечеткое осознание цели и путей ее достижения;
- страх оказаться некомпетентным;
- опасение потерять нить повествования, оговориться;
- боязнь негативной реакции аудитории;
- ошибочная предварительная оценка слушателей;
- заниженная самооценка (оратор не чувствует за собой права требовать корректного и уважительного к себе отношения);
- наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);
- воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;
- плохая самопрезентация, неумение выразить свои мысли логически, последовательно, убедительно.



# Презентация в выступлении

- ✓ Презентация информации (о ситуации, об особом мнении, о продукте).
- ✓ Презентация проблемы.
- ✓ Презентация решения.
- ✓ Презентация себя – самопрезентация.



На успех самопрезентации может влиять уровень самовосприятия человека. Самовосприятие личности осуществляется по пяти основным направлениям:

1. Восприятие себя через соотнесение себя с другим человеком.
2. Восприятие себя через восприятие себя другими людьми.
3. Восприятие себя через результаты собственной деятельности.
4. Восприятие себя через наблюдение собственных внутренних состояний.
5. Восприятие себя через восприятие собственного внешнего облика.

# Мнение об ораторе

Формирование мнения о выступающем является комплексным, и состоит из следующих слагаемых:

1. привлечение внимания посредством преднамеренного задействования у людей таких ощущений, как зрительный и слуховой;
2. вызов у людей положительных эмоций или какого-то направленного переживания (снятие состояния безразличия и защиты);
3. формирование доброжелательных впечатлений;
4. актуализация интереса;
5. умелое использование методов психологического влияния на аудиторию.



## Механизмы процесса восприятия таковы:

- 1) идентификация (уподобление себя другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место);
- 2) стереотипизация (восприятие на основе «социального стереотипа» — схематического, стандартного образа человека, его роли);
- 3) рефлексия (под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению);
- 4) обратная связь (основывается на ответных реакциях партнера по общению);
- 5) эмпатия (это не рациональное осмысление проблем другого человека, эмоциональный отклик, восприятие на основе чувств).

# Контакт с аудиторией

1. Пауза перед выступлением
2. Зрительный контакт с аудиторией
3. Приветствие аудитории
4. Выражение признательности или благодарности
5. Формирование заинтересованности и привлечение внимание
6. Тон общения. Отношение к аудитории
7. Язык общения



## Объективные причины потери контакта с аудиторией:

- разрыв между скоростью мышления и скоростью речи;
- посторонние мысли;
- ограничение объема внимания человека;
- состав аудитории;
- место проведения встречи (духота или холод, шумы и т.д.);
- естественное утомление внимания.

## Субъективные причины потери контакта:

- непонимание;
- изложение общеизвестного;
- невовлеченность слушателей в совместные размышления;
- перегруженность информацией;
- невыразительность формы изложения.

# Как реагировать на вопросы?

Правильность реагирования на вопросы аудитории оказывает значительное влияние на эффективность публичного выступления. Важно еще на стадии подготовки предположить, какие варианты вопросов могут возникнуть по результатам Вашего выступления, и то, как Вы на них будете реагировать.

## Виды вопросов:

- Вопросы по существу
- Личные вопросы
- Вопросы демагогического характера
- Вопросы невпопад
- Критические вопросы (провокации)

## Виды реакций:

- Ответ по существу
- Демагогия
- Уход от ответа (отсрочка)
- Переадресация вопроса
- Отказ от ответа
- Критика вопроса
- Признание незнания



# Как реагировать на критику?



Виды критики по целям:

1. Критика по существу содержания
2. Критика оратора
3. Демонстрация себя (критикующим)
4. Особое мнение (несогласие)
5. Провокация

Главное, сохраняйте спокойствие, вежливость и рассудительность

Методы реагирования:

**Полемика**

**Игнорирование**

**Уход (перенос реакции)**

**Психологические приемы**



Психологические приемы:

«**Внешнее согласие**» - Примите высказывание, как особое мнение данного человека. Например: «Да, Я услышал Ваше мнение. Я понимаю, что Вы хотели сказать данным высказыванием и обязательно учту Вашу позицию по данному вопросу».

«**УПС**» (фиксация замешательства, удивления): «Я искренне удивлен Вашим высказыванием. Готовясь к выступлению, я обсуждал свою позицию с многими экспертами, удивительно, что они не высказали мне подобного мнения ...»

«**Вы-посыл**» (персонализация ответственности): Вы хотите сказать, что уверены в том, что ...

«**Гадости на радости**» (Мне приятно ...): всегда можно найти повод сказать искреннее спасибо агрессору. Например, “Мне очень приятно, что Вы демонстрируете заинтересованность и неравнодушие ко мне и моему выступлению... (уход на индивидуальную позицию – мы учтем Ваше мнение)”.

# Совещание

**Совещание** — это форма организации делового общения коллектива, группы с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для данного коллектива (группы) проблемам.

**Совещание** — это протокольное мероприятие. Это означает, что оно проходит в обстановке строгой официальности, обусловленной фиксацией устной речи, ведением протокола. Протокол отражает ход совещания, обсуждаемые вопросы и принятые решения.

## **Совещание проводится в случаях:**

- возникшая проблема является сложной, и вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для её решения, невелика;
- необходимо разделить ответственность за решение этой проблемы;
- необходима выработка не одного, а нескольких потенциально возможных решений;
- необходим анализ и проверка различных точек зрения;
- необходимо, чтобы подчинённые почувствовали себя участниками управленческого процесса.



Успех совещания полностью зависит от подготовки данного мероприятия. Необходимо готовиться как самому руководителю, так и подготовить всех участников совещания.

# Планерка, наряд, инструктаж

**Инструктаж (наряд, планерка)** – один из видов публичного выступления, которому присущи очень многие черты выступления.

**Основная цель** — распределить задания между группами и отдельными исполнителями, распределить ресурсы и установить или проверить нормы.

**Особое внимание необходимо уделить:**

- Построить мероприятие согласно формального плана.
- Предвидеть возможное развитие коммуникации.
- Подготовить ответы на вопросы и критику.
- Оформить послание доступно и наглядно.
- Обеспечить обратную связь с персоналом.
- Добиться фиксации полученной информации персоналом.



# Презентация решения

**Презентация** – это особый вид публичного выступления, основной целью которого является аргументированное донесение до слушателя определенной информации (решения или идеи) и получение одобрения слушателем данной информации.

Алгоритм успешной презентации решения или идеи:

1. Дайте общее описание ситуации, в которой принималось решение.
2. Раскройте проблему, которая создала необходимость принятия данного решения.
3. Опишите возможные последствия, если ситуация не будет решена.
4. Предложите решения и представьте прогноз развития ситуации при реализации данного решения.



Помните что в презентации любой информации, а особенно решения, важнейшим аспектом является оказание влияния на аудиторию. Вам необходимо чтобы в Вашем выступлении было достаточное количество доводов, и на них было акцентированно внимание. Презентация должна сопровождаться визуальными элементами (проектор или печатные материалы). И самое главное, Вы должны верить в ту идею, которую Вы презентуете!

# Ошибки в публичных выступлениях

**Полезно избегать при выступлении:**

- противоречий, двусмысленностей;
- материалов, которые могут вызывать раздражение;
- литературных фраз, которые не употребляют в разговорной речи;
- упрощений до примитивного;
- высокопарного пустословия;
- абстрактных высказываний;
- запинания и чрезмерных пауз, а также отсутствие пауз;
- нечеткой речи, бормотания;
- назойливого словесного и физического манерничанья;
- фраз и слов-паразитов.



# Совершенствование мастерства



## Анализ выступления

Эффективность выступления полезно определять путем анализа, по результатам которого должны быть предприняты соответствующие практические шаги.

Для такой оценки может быть использован предлагаемый ниже контрольный вопросник.

1. Нужно ли было выступление? Может, следовало использовать другую, более эффективную форму взаимодействия?
2. Правильно ли были сформулированы цели выступления и насколько удалось их достичь?
3. Присутствовали на выступлении все те, на кого оно рассчитывалось? Не оказалось ли случайных, лишних людей, для которых оно было бесполезным?
4. Достигнут ли необходимый уровень восприятия выступления со стороны слушателей? Если нет, то в чем причина?
5. Достаточно ли комплексным было воздействие на слушателей?
6. Использовались ли, и в какой мере, технические средства и раздаточные материалы?
7. Удалось ли продемонстрировать высокий уровень ораторской подготовки?



## Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.  
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

📄 [www.NordEx.info](http://www.NordEx.info)

📄 8 (812) 374 56 60

📄 [info@nordex.info](mailto:info@nordex.info)

*Спасибо за внимание!  
До новых встреч!*