



ЛИДЕРСТВО  
В МЕДИЦИНЕ

фокус на человеке



# ЛИДЕРСТВО В МЕДИЦИНЕ

Образовательная программа  
для руководителей учреждений здравоохранения

---





## Алексей Комиссаров

Генеральный директор  
АНО «Россия – страна возможностей»

---



*Сегодня появляются новые требования к руководителям в сфере здравоохранения: на первый план выходит мастерство управленца, сфокусированного на Человеке. Программа «Лидерство в медицине» — специальный образовательный продукт по подготовке главных врачей и руководителей системы здравоохранения «новой формации». Она даст достаточную основу в области управленческой грамотности тем, кто будет определять будущее медицины в ближайшие 10–15 лет.*

Миссия программы «Лидерство в медицине» — сформировать когорту руководителей учреждений здравоохранения, разделяющих ценности человекоцентричного подхода и способных стать «островами изменений» в региональных системах здравоохранения с целью перехода от лечения к повышению качества жизни людей.

Инициатива по проведению обучения для менеджеров здравоохранения была поддержана Президентом России Владимиром Путиным на втором заседании Наблюдательного совета АНО «Россия — страна возможностей» в 2021 году.



## Мария Афони́на

Проректор по образовательной деятельности  
Мастерской управления «Сенеж»

В Мастерской управления «Сенеж» мы видим лидера как источник изменений, верим в то, что именно сильные, подготовленные лидеры на местах смогут создать будущее. Мы видим в лидере Человека и помогаем ему развиваться как личности, управляя собой, командой, взаимодействуя с обществом.

Создание программы для лидеров здравоохранения нового поколения — амбициозная задача с весомой отраслевой спецификой, и мы ее решали совместно с экспертами отрасли. Для разработки концепции программы мы организовали стратегическую сессию, в которой участвовали представители Министерства здравоохранения РФ, эксперты из ведущих медицинских вузов, победители конкурса «Лидеры России. Здравоохранение». По итогам совместной работы мы выявили ключевые проблемные зоны управленческого звена в здравоохранении, основные вызовы и дефицитные на сегодняшний момент компетенции.

**«Лидерство  
в медицине-2022» —**

это:

**106**   
участников

**5**   
регионов

**20**   
менторов

Уникальность «Лидерства в медицине» — это человекоцентричность в действии: и в содержании, и в процессе обучения. Поэтому программу сопровождали лидеры отрасли, которые уже сегодня

**держат фокус на человеке**



Поддержкой для аудитории стали победители и финалисты конкурса «Лидеры России. Здоровоохранение».

Они выступили в роли менторов: сопровождали в практической работе, делились своими взглядами на то, что значит быть лидером в здравоохранении сегодня.



*Это лидерство и одного конкретного человека, который управляет организацией, и формирование вокруг себя лидерской команды, которая может эффективно решать сложные задачи. Здравоохранение за последние два года столкнулось с огромным количеством вызовов и потрясений.*

**Олеся Старжинская**  
заместитель председателя правительства  
Архангельской области, победитель конкурса «Лидеры России»,  
«Лидеры России. Здоровоохранение»  
**Участник команды менторов программы**

## МАСТЕРА ПРОГРАММЫ

Мастера программы — это лидеры, которые применяют и продвигают принцип человекоцентричности в российском здравоохранении на государственном уровне. Общение с мастерами позволяет участникам программы напрямую воспринимать живой опыт и установки, веру в то, что изменения создают люди, а личность лидера определяет многое.



*Важные ценности лидера в медицине: профессионализм, пациентоориентированность, равнодушие, внимание к персоналу, продвижение лучших практик. И участникам программы нужно перейти от теоретического осмысления этих ценностей к их практическому внедрению в каждодневную работу. Нужно понять, на какие ценности в конкретной медицинской организации обращают недостаточно внимания, и усилить его.*

**Олег Салагай**

*к. м. н., заместитель министра  
здравоохранения Российской Федерации*



*Уникальность этой программы в том, что здесь собраны 100 небезразличных людей, для которых современная медицина России является делом их жизни. Современных руководителей нужно учить пациентоцентрированной системе здравоохранения, когда все процессы, которые организаторы реализуют, вращаются вокруг больного. Главное в ней — безопасность и комфорт пациента во время лечения. И этому можно научить.*

**Денис Проценко**

*д. м. н., главный врач ГБУЗ ММКЦ «Коммунарка»,  
главный внештатный специалист ДЗМ, заведующий  
кафедрой анестезиологии и реаниматологии РНИМУ им. Н. И. Пирогова*



*Учиться никогда не поздно. Я поздравляю вас с открытием очередного цикла. Желаю, чтобы время провели не напрасно, чтобы вспоминали о том, что услышали, еще многие годы. Это накладывает большую ответственность на лекторов. Не знаю, смогу ли вас удовлетворить, но постараюсь быть честным и отвечать на вопросы, которые вы задаете, так, как я думаю.*

**Леонид Рошалb**

*д. м. н., профессор, президент Национальной медицинской палаты,  
президент НИИ неотложной детской хирургии  
и травматологии*



*Самая важная и нужная политика — это политика внутренняя. Без медицины внутренней политики быть не может. Медицинская помощь рано или поздно пригождается каждому гражданину. Поэтому программа подготовки менеджеров в здравоохранении совершенно точно нужна. И участниками этой программы должны становиться медики из тех регионов, где губернаторы осознают важность таких понятий, как «качество жизни» и «пациенториентированность».*

**Анна Федермессер**

*член Центрального штаба Общероссийского народного фронта,  
учредитель фонда помощи хосписам «Вера», директор Московского  
многопрофильного центра паллиативной помощи*



# ЧТО ЗНАЧИТ — ДЕРЖАТЬ ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКЕ?

Лидер — отправная точка в человекоцентричности. От его осознанности, качества взаимодействия с командой зависит то, какое отношение к себе почувствуют пациенты и какой образ организации сложится в обществе.



## ЛИДЕР

**Фокус на лидере:**  
его роль, ресурс,  
осознанное лидерство

Лидер определяет правила игры, обеспечивает условия, в которых команда и пациенты смогут взаимодействовать наилучшим образом.

От него зависит благополучие команды и, следовательно, пациентов.



## КОМАНДА

**Фокус на команде:**  
создание, управление, развитие,  
организация условий работы

Врачи, медсестры, акушерки и другие сотрудники медицинского учреждения совместно с пациентами создают ключевую ценность здравоохранения каждый день. От их квалификации и состояния зависят результат для пациента и образ медицинского работника в глазах общества.





## ПАЦИЕНТЫ

**Фокус на пациенте:**  
вовлечение в процесс лечения,  
баланс стандартизации  
и мастерства

Пациенты — это люди, ради которых создана система здравоохранения. Необходимо видеть потребности и цели пациента, вовлекать его в процесс лечения и делать союзником врача. В этом важны как стандарты, так и мастерство и личность врача.



*Для меня лично крайне важным стал лозунг программы: «Фокус на человеке». Это значит — человек работает для человека, человек заботится о человеке, человек помогает человеку.*

**Вадим Кочкин**  
директор департамента «Онкология» Р-Фарм,  
победитель конкурса «Лидеры России. Здравоохранение»  
Участник команды менторов программы



## ОБЩЕСТВО

**Фокус на обществе:**  
каков горизонт влияния  
учреждения и его лидера,  
как работать с общественным  
мнением

Общество для лидера — это та аудитория, которую затрагивает деятельность лидера и его медицинского учреждения, для которой они создают ценность. Взаимодействие с обществом требует особого внимания, в том числе в онлайн-среде.

# БАЛАНС МАСТЕРСТВА И СЕРВИСА

Медицина — это особая область знаний, где ставка — человеческое здоровье и качество жизни. Поэтому человекоцентричность в здравоохранении не ограничивается вопросами комфорта для пациента. Вторая ее сторона — это мастерство доктора: способность и готовность видеть в пациенте человека, а не «случай», взвешивать «за» и «против» и находить оптимальное решение с точки зрения результата.

**ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ  
НА УРОВНЕ ПАЦИЕНТА —  
баланс**

**МАСТЕРСТВА** и **СЕРВИСА**

## МАСТЕРСТВО

Экспертиза, контакт, сотрудничество

Какого **результата** удалось достичь?

## СЕРВИС

Стандартизация процессов,  
повышение качества обслуживания

Как пациент себя чувствует  
в **процессе**?

## ПОЛИКЛИНИКА, МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ ЦЕНТР

### ПОТРЕБНОСТИ ПАЦИЕНТА

- Легко попасть на первичный прием, быстро записаться, близко к дому, в удобное время
- Чисто, комфортно, разведены потоки пациентов внутри
- «Чтобы не было страшно»
- Не приходится долго ждать в очереди

- Доброжелательно общаться, понятно объяснять

- Стандартизация и оптимизация процессов
- Цифровизация сервисов записи, планирования и т. д.
- QR-коды для быстрой подачи предложений по улучшениям



*Руководители учреждений здравоохранения — очень умные люди с большим опытом, прекрасно разбираются в своей профессии, но чаще всего не владеют тонкостями управленческого искусства, потому что их никто этому не учил. Когда появляется теоретическая база, более структурированное понимание, становится легче применять свои знания и опыт. Управление становится уже не интуицией, а методикой.*

**Дмитрий Воеводин**

*главный врач МСЧ «Силовые машины», руководитель объединения «Силовые машины медицина». Победитель конкурса «Лидеры России», «Лидеры России. Здравоохранение»  
Участник команды менторов программы*

## ПРОФИЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ, ЦЕНТРЫ ВЫСОКИХ МЕДИЦИНСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

### На входе

- Понятно, куда идти и что делать
- Комфортное ожидание
- «Чтобы не было страшно», ощущение «своей» территории

### У врача

- Быть внимательно выслушанным, чтобы со мной поговорили
- Чтобы про мою ситуацию почитали и подумали, учли особенности
- Чтобы во мне видели человека, а не «случай»
- Чтобы врач действовал в моих интересах
- Чтобы все подробно разъяснили

### Курс лечения

- Получить корректный диагноз и схему лечения
- Получать информацию
- Регулярно наблюдаться и обсуждать корректировку схемы лечения
- Получать лекарства вовремя

- Доброжелательно общаться, понятно объяснять

- Четкая навигация внутри
- Хорошо организованные процессы
- Удобные места для ожидания

- Коммуницировать с пациентом, поскольку это неотъемлемая часть лечения
- Иметь достаточно времени и навыков для сбора анамнеза, установления доверительного контакта
- Иметь время почитать специальную литературу и подумать над диагнозом

- Процессы, организованные так, чтобы у врача оставалось время для размышления над диагнозом; автоматизация отчетов

- Наблюдать и отслеживать процесс лечения
- Обсуждать с пациентом динамику и принимаемые решения
- Корректировать схему при необходимости

- Регулярное информирование
- Простые способы контакта с врачом
- Отлаженные процессы получения лекарственных препаратов

# СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

ОЧНЫЙ ФОРМАТ

## Обучающие форматы



Кейс —  
дискуссия — опыт



Стажировка



Расширение видения  
в области лидерства  
и человекоцентричности

ДИСТАНЦИОННЫЙ ФОРМАТ



Практика:  
применение полученных  
знаний в своем учреждении

## МОДУЛЬ 1

### ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКЕ НАЧИНАЕТСЯ С ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРСТВА

- Лидер как личность
- Лидер для команды
- Лидер для общества

#### ММКЦ «Коммунарка» ДЗМ

Человекоцентричная среда в много-  
профильной государственной клинике

#### Экскурсии

«Лидерство в истории» (Тверь)  
и «Энергия лидера» (Углич)

## МЕЖМОДУЛЬ 1

#### Самоаудит

Оценка своего учреждения  
по чек-листу человекоцентричности

#### Инструмент «Чек-листы для аудита»

- Процессы и стандарты
- Путь пациента
- Стандарты клиники
- Управление клиникой
- Оценка работы сотрудников

## МОДУЛЬ 2

### КОМАНДА — ЭТО ЛЮДИ. ЛЮДИ, СОЗДАЮЩИЕ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

- Инфраструктурное обеспечение работы команды
- Управление командой
- Команда и человекоцентричность

#### Клиника Фомина

Инструменты человекоцентричного подхода в частной медицине.  
ИТ-решения

#### Театр «Инклюзион»

Инклюзивность и безграничные возможности в искусстве

## МОДУЛЬ 3

### ОБЩЕСТВО. ГОРИЗОНТЫ ВЛИЯНИЯ ЗА ГРАНИЦАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Вклад в общество
- Решения для общества
- Самопрезентация в сообществе

#### Хосписы

Субъектность в паллиативной помощи: погружение

#### Музей А. С. Пушкина

Опыт построения инклюзивной среды в учреждении

## МЕЖМОДУЛЬ 2

#### Взаимный аудит

Онлайн-визиты участников друг к другу. Анализ текущего статуса на основании самоаудита, совместный поиск решений

- Разработка дорожных карт по внедрению изменений в своем учреждении
- Разработка дорожных карт на основании самоаудита и взаимного аудита с поддержкой менторов

## ПОСТПРОГРАММНАЯ РАБОТА

#### Реализация дорожных карт

Персональные дорожные карты реализуются на основании полученных знаний при поддержке менторов программы и сообщества

Подробнее об инструментах  
уровня сообщества см. на стр. 26



# ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКЕ НАЧИНАЕТСЯ С ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРСТВА

ПРОГРАММА МОДУЛЯ: 4 ДНЯ

ЛИДЕР КАК ЛИЧНОСТЬ



**ЧЕЛОВЕК В МЕНЯЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**  
ММКЦ «Коммунарка» ДЗМ

**Встреча с мастером программы ДЕНИСОМ ПРОЦЕНКО**

Д. м. н., главным врачом ГБУЗ ММКЦ «Коммунарка», главным внештатным специалистом ДЗМ, заведующим кафедрой анестезиологии и реаниматологии РНИМУ им. Н. И. Пирогова

ЛИДЕР ДЛЯ КОМАНДЫ

**НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ ЛИДЕРА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**

**Татьяна Никульшина**  
независимый консультант по связям с общественностью



**ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА**  
и представление интересов своей организации через СМИ

ЛИДЕР ДЛЯ ОБЩЕСТВА

**СИЛА ЛИДЕРА**  
Экскурсионная программа (Углич)



**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

# МОДУЛЬ 1



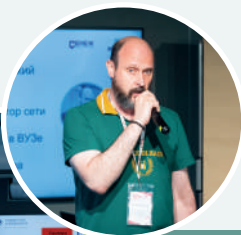
## ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

**Илья Демидов**

к. п. н., тренер. Руководитель  
департамента методологии  
и развития образовательной  
деятельности Мастерской  
управления «Сенеж»

## ЛИДЕРСТВО В ИСТОРИИ

Экскурсионная  
программа (Тверь)



## САМОРАЗВИТИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

**Владимир Остроменский**

к. м. н., директор клиники МЕДСИ  
в Санкт-Петербурге



Победитель конкурса «Лидеры России»,  
«Лидеры России. Здравоохранение»

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ



# ФОКУС НА ЧЕЛОВЕКЕ НАЧИНАЕТСЯ С ОСОЗНАННОГО ЛИДЕРСТВА



*Люди устроены так, что они всегда идут за лидером. И если для лидера это не пустые слова, если он живет этой идеологией, то у команды нет другого варианта, кроме как идти в его фарватере.*

**Денис Проценко**

*д. м. н., главный врач ГБУЗ ММКЦ «Коммунарка»,  
главный внештатный специалист ДЗМ, заведующий кафедрой  
анестезиологии и реаниматологии РНИМУ им. Н. И. Пирогова  
Мастер программы*

## ЛИДЕР КАК ЛИЧНОСТЬ

Руководитель учреждения в здравоохранении — это человек, который способен и поддержать пациента, и вдохновить команду, и внести вклад в общество через развитие системы здравоохранения. Кто он как личность? Чтобы эффективно расти, лидеру важно осознать свою многогранность, определить все области развития.



*В вузах и клиниках учат делать операции, диагностировать и лечить заболевания, но вот научить главного врача быть эффективным руководителем, истинным лидером своей команды и своей отрасли — этого не делает практически больше никто.*

**Сергей Токарев, д. м. н., главный врач ГБУЗ ЯНАО**

*«Центр общественного здоровья и медицинской профилактики»,  
главный внештатный специалист МЗРФ по медицинской профилактике УрФО*

## МОДЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТОВ МАСТЕРСКОЙ УПРАВЛЕНИЯ «СЕНЕЖ»





## ЛИДЕР ДЛЯ КОМАНДЫ

Главный врач как лидер объединяет и направляет команду. Он задает тон, в котором работает организация, определяет правила игры. Для этого важно осознавать свою задачу как ролевой модели и сохранять чуткость к человеку — сотруднику, пациенту, посетителю.



*Знания программы очень пригодятся мне, чтобы лучше узнать новую команду и грамотно выстроить ее работу. Благодаря программе мне стали понятнее психологические аспекты управления: как помочь сотрудникам слышать друг друга и идти к общему результату, как узнать, что чувствует пациент или сотрудник. Теперь я приеду в свою больницу и буду применять знания на практике.*

**Аскар Амантаев**

*главный врач Абдулинской межрайонной больницы Оренбургской области*

### БАЗОВЫЙ НАВЫК

лидера — способность определять, какие задачи надо выполнять самому, а какие стоит делегировать команде

### ЗАДАЧИ ЛИДЕРА

- Установление целей, принятие решений по выработке политики организации (подразделения), контроль результатов
- Поощрение и наказание сотрудников, их мотивация
- Задачи высокой степени риска
- Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки
- Задачи строго личного характера

### ЧТО СТОИТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

- 01 Рутинную работу
- 02 Специализированную деятельность
- 03 Частные вопросы
- 04 Подготовительную работу

## ЛИДЕР ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Руководитель учреждения — это его лицо не только для команды, но и для общественности. По тому, что и как говорит лидер, будут судить об успехах всей организации, о ее культуре, привлекательности и авторитетности.



*Главные врачи — это лидеры. А лидерство — это всегда коммуникации. Общение с командой занимает, как правило, от 30 до 60% времени, поэтому лидер должен быть хорошим, эффективным коммуникатором. Кроме того, если нужно в чем-то убедить аудиторию (например, в необходимости диспансеризации), снова очень важный навык — уметь убеждать и общаться.*

**Татьяна Никульшина**

*независимый консультант по связям с общественностью, спикер программы*

### ЧТО И КАК Я ТРАНСЛИРИУЮ?

>20 %  
Голос, интонации

>10 %  
Слова и фразы

>60 %  
Позы, жесты, мимика



- » Информацию
- » Знание
- » Совет
- » План действий

### Кто моя целевая аудитория, что они должны сделать/подумать?

Союзники

Недруги, критики



**Нейтрально-любопытные** — направляем на них весь настрой, все ответы

# КОМАНДА – ЭТО ЛЮДИ. ЛЮДИ, СОЗДАЮЩИЕ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

ПРОГРАММА МОДУЛЯ: 4 ДНЯ

ИНФРАСТРУКТУРНОЕ  
ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМАНДЫ

**ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ  
В ЦИФРОВИЗАЦИИ  
МЕДИЦИНЫ  
И В ТЕЛЕМЕДИЦИНЕ**

**Максим Чернин**  
председатель  
Комитета по развитию  
страхования жизни ВСС

» Победитель конкурса  
«Лидеры России»



**ОПЫТ ЦИФРОВИЗАЦИИ  
ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ  
ОСНАЩЕНИЯ ЛПУ**

**Константин Романов**  
начальник  
управления ДЗМ

» Победитель конкурса  
«Лидеры России»



УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

**ТЕОРИЯ И КУЛЬТУРА  
ОРГАНИЗАЦИИ.  
СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Наталья Галкина**  
T&D-эксперт,  
бизнес-тренер



**ЗАКОНЫ  
ГРУППОВОЙ  
ДИНАМИКИ**

**Марк Кукушкин**  
корпоративный  
антрополог



КОМАНДА  
И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

**ВСТРЕЧА С МАСТЕРОМ  
ПРОГРАММЫ  
ЛЕОНИДОМ РОШАЛЕМ**

д. м. н., профессором,  
президентом Национальной  
медицинской палаты,  
президентом НИИ неотложной  
детской хирургии и травматологии



# МОДУЛЬ 2

**ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ИИ  
В ПОДДЕРЖКЕ  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**



**ТЕАТР «ИНКЛЮЗИОН»**



## **СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ**

Управление командой  
Эффективность команды  
Мотивация и обратная связь

**Татьяна Карасева**

эксперт практического  
обучения, бизнес-тренер,  
индивидуальный коуч



## **ВСТРЕЧА С МАСТЕРОМ ПРОГРАММЫ ОЛЕГОМ САЛАГАЕМ**



К. М. Н.,  
заместителем  
министра здравоохранения  
Российской Федерации

**ОПЫТ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ  
ПРИ ПОСТРОЕНИИ  
ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ  
СРЕДЫ**



## **СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПАЦИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СРЕДЫ**

Клиника Фомина

**Ольга Васильева**  
генеральный директор  
«Севергрупп Медицина»,  
председатель совета директоров  
сети клиник «Скандинавия»



**ПУТЬ  
ОТ ВЫПУСКНИКА  
К ВРАЧУ**  
РНИМУ  
им. Н. И. Пирогова



# КОМАНДА – ЭТО ЛЮДИ. ЛЮДИ, СОЗДАЮЩИЕ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ



*Медицина в силу своей сложности, комплексности требует слаженной командной работы. Пациента лечит не конкретный врач, а команда. Команда, которая обеспечивает диагностику и лечение, которая создает микроклимат и обеспечивает уход. Когда команда разобщена и каждый видит что-то свое, никакое лечение не будет успешным. А вот для того, чтобы сделать слаженную систему, нужно искусство руководителя.*

**Дмитрий Атаманов**  
руководитель проектов Мастерской управления «Сенеж»,  
победитель конкурса «Лидеры России», «Лидеры России. Здоровоохранение»  
Руководитель программы

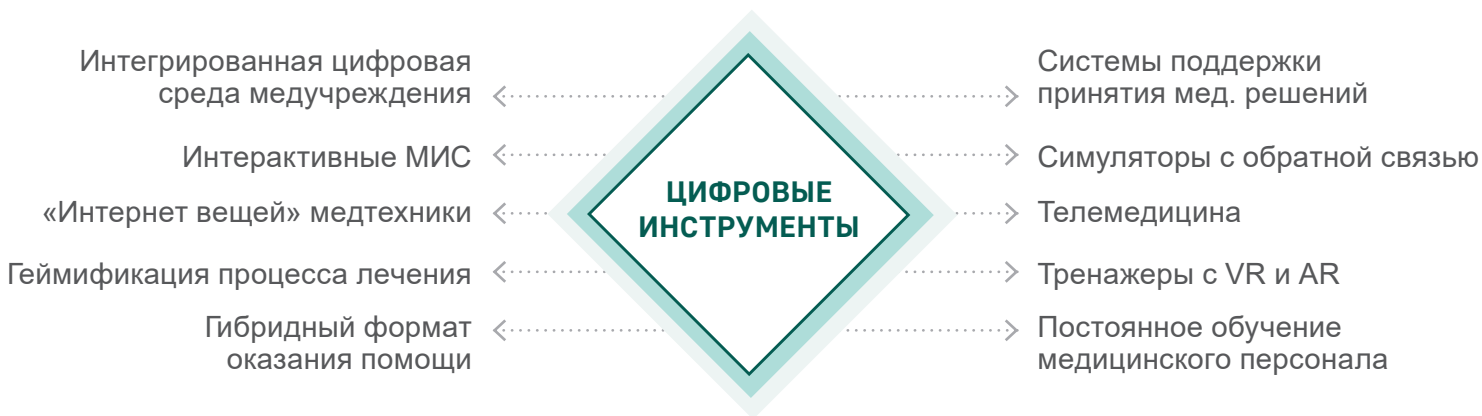
## ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ КОМАНДЫ

Сегодня в России активно развиваются инструменты цифрового здравоохранения. Часть из них не требует существенных инвестиций, кроме внимания лидера. Задача руководителя учреждения — обеспечивать команду необходимой инфраструктурой для эффективного выполнения стоящих перед ней задач.



*По итогам программы мы уже внедрили QR-коды, вводим в них все новые и новые вопросы, получаем отклики не только от больных, но и от посетителей.*

**Мурад Балабеков**  
заместитель главного врача по КЭР, ГБУЗ ЯНАО «Тарко-Салинская ЦРБ»



## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Ключевой актив медицинского учреждения — это люди. Именно главный врач обеспечивает синергию их совместной работы. Для этого важно понимать, какие процессы происходят в команде и как ими управлять, как осознанно выбрать стиль лидерства для конкретной ситуации.



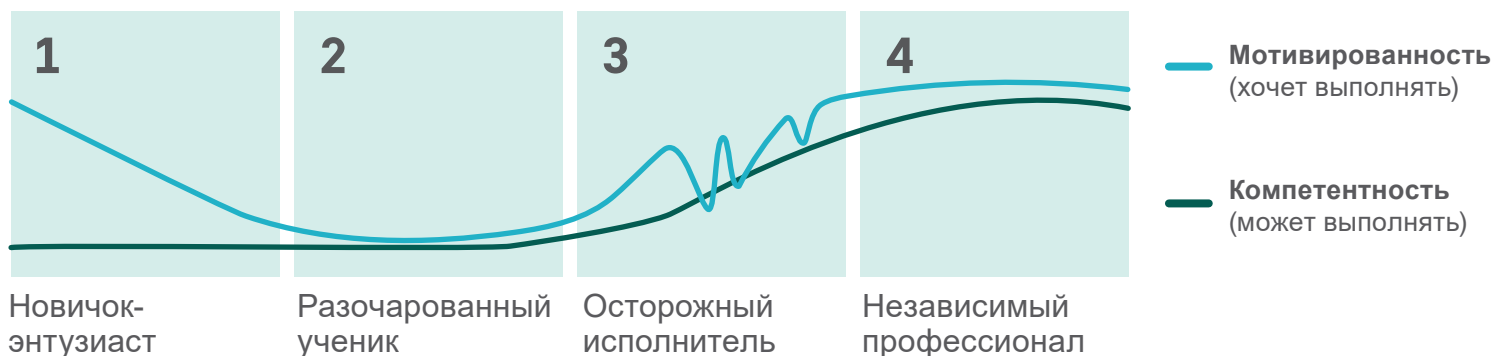
*Благодаря программе появились новые рычаги воздействия на команду. К каждому более тонкий подход, и люди это ощущают. С новой энергией начали работать с заместителями и будем переносить практики на других сотрудников.*

**Игорь Шмелев**  
главный врач Саракташской районной больницы Оренбургской области

## СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Выделяют директивный, наставнический, поддерживающий и делегирующий стили лидерства. Выбор стиля лидерства зависит от особенностей человека и задачи.

### 4 УРОВНЯ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ ПОД ЗАДАЧУ



## КОМАНДА И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

В чем разница между лечением болезней и повышением качества жизни людей? В расширении рамок восприятия, в ином понимании роли врача. Команда, в которой создана человекоцентричная среда, может работать с пациентом комплексно. Для этого важно поддерживать фокус внимания на этой теме, развивать видение всей команды как лидеров изменений.



«Лидерство в медицине» — это взгляд даже на знакомые инструменты новыми глазами. Уже после первого модуля я приехала «заряженная» и стала тестировать новые инструменты в работе. На общей встрече с командой мы договорились, что сделаем в своем центре школу лидерства, где будем делиться опытом и расширять свои компетенции.

**Елена Канаева**

директор Архангельского областного центра общественного здоровья и медицинской профилактики

## КОНТИНУУМ ЗДОРОВЬЯ



# ОБЩЕСТВО. ГОРИЗОНТЫ ВЛИЯНИЯ ЗА ГРАНИЦАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ПРОГРАММА МОДУЛЯ: 4 ДНЯ

ВКЛАД В ОБЩЕСТВО



## ХОСПИСЫ

Субъектность в паллиативной помощи: погружение

**Встреча  
с мастером программы  
АННОЙ ФЕДЕРМЕССЕР**

членом Центрального штаба  
Общероссийского народного  
фронта, учредителем фонда  
помощи хосписам «Вера»,  
директором Московского  
многопрофильного центра  
паллиативной помощи

РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБЩЕСТВА



**СЕРВИС-ДИЗАЙН  
КАК ИНСТРУМЕНТ  
В ПРОЕКТНОЙ РАБОТЕ**



**Илья Чадин**  
сертифицированный  
тренер по сервис-дизайну,  
фасилитатор, коуч

**ДО КОСТЕЙ:  
АНАТОМИЧЕСКАЯ  
ИЛЛЮСТРАЦИЯ  
И МЕДИЦИНСКИЕ ПРАКТИКИ  
НОВОГО ВРЕМЕНИ**



САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В СООБЩЕСТВЕ



**САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ  
И PR В СООБЩЕСТВЕ**

# МОДУЛЬ 3

## ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ В УЧРЕЖДЕНИИ



## ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

**Владимир Жаворонков**  
заместитель министра  
здравоохранения Республики  
Татарстан — начальник управления  
здравоохранения г. Казани

Победитель конкурса  
«Лидеры России»



## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ОЦЕНКЕ КОМПЕТЕНЦИЙ



## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В РАМКАХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



**Николай Заостровцев**  
независимый коуч-консультант  
по повышению эффективности  
процессов и развитию бизнеса

## ФОРМИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА

**Дмитрий Атаманов**  
руководитель программы,  
руководитель проектов  
Мастерской управления «Сенеж»

Победитель конкурса «Лидеры России»,  
«Лидеры России. Здоровоохранение»



# ОБЩЕСТВО. ГОРИЗОНТЫ ВЛИЯНИЯ ЗА ГРАНИЦАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



*Каждый врач должен научиться видеть, что человек — это не набор диагнозов, а личность, требующая индивидуального подхода и уважительного отношения. Уважение к пациенту, способность услышать его потребности, милосердие и профессионализм — вот те качества, которые необходимы медикам во все времена.*

**Анна Федермессер**

член Центрального штаба Общероссийского народного фронта, учредитель фонда помощи хосписам «Вера», директор Московского многопрофильного центра паллиативной помощи  
**Мастер программы**

## ВКЛАД В ОБЩЕСТВО

Горизонт влияния лидера лежит далеко за границами его формальной ответственности. Вклад руководителя учреждения здравоохранения в общество может быть масштабным и включать не только работу с командой и пациентами, но и взаимодействие с широкими массами населения.



*Очень здорово, что наша страна и наш регион озаботились тем, что лидеры в здравоохранении должны быть управленцами, и управленцами очень высокого уровня. Я считаю, что любой управленец, любой лидер должен постоянно развиваться в своей профессии, а в здравоохранении это особенно важно, потому что мы оказываем услуги нашим пациентам, развиваемся и узнаём новое ради них.*

**Екатерина Сташкевич**

руководитель ГУПАО «Фармация»





## РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Суть человекоцентричности на уровне общества — это решения, созданные для людей, исходя из их живых потребностей. Сервис-дизайн — методология разработки решений «от пользователя» — позволяет найти действенные инструменты в конкретной ситуации и решиться на последовательные изменения.



*Если кто-то это сделал, значит, и мы сможем сделать. Эта учеба вселяет в меня силу и уверенность в том, что путь руководителя, который я выбрал, посилен.*

**Камиль Магомеджанов**  
заместитель главного врача по медчасти  
Новоуренгойской центральной городской больницы

## СЕРВИС-ДИЗАЙН - РЕШЕНИЯ ДЛЯ ЛЮДЕЙ



## САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В СООБЩЕСТВЕ

В век информационных технологий у руководителя учреждения здравоохранения появляется все больше точек контакта с людьми, площадок, на которых можно донести ценную информацию и создать доверительную связь с региональным сообществом. Очень важно уметь пользоваться этими инструментами.



*Сегодня любой владелец смартфона — уже журналист. Видеокommunikация, коммуникация через социальные сети очень востребована. Уметь себя записывать, готовить обращения — главным врачам такой навык обязательно нужен.*

**Татьяна Никульшина**  
независимый консультант по связям с общественностью, спикер программы

### ТАКИЕ РАЗНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- » Интервью/выступления
- » Соцсети
- » Живые разговоры

### ЧТО ПУБЛИКУЕМ?

- 01 А знаете ли вы, что?.. Интересное
- 02 Личный опыт, включая книги, фильмы, выставки
- 03 Совет (после 40 лет раз в два года медпроверка)
- 04 Интересный случай (без имен)
- 05 Будущее
- 06 Предостережение (от мошенничества)
- 07 Информация от вышестоящих органов

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПОСЛЕ ПРОГРАММЫ

Инструменты уровня лидера, команды и учреждения

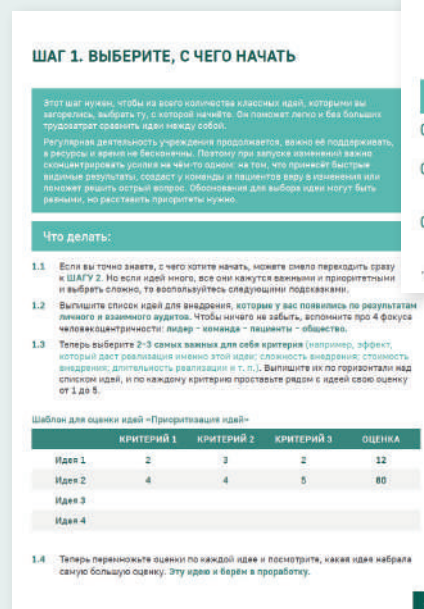
## СРЕЗЫ ОЦЕНКИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОГРАММЫ

Самоаудит и взаимный аудит человекоцентричности учреждения по чек-листам

Профилирование команды по методике DISC

Оценка компетенций с рекомендациями по дальнейшему развитию персональных навыков

## ПЕРСОНАЛЬНАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Полученные знания и инструменты упакованы в готовый личный план действий



У многих слушателей уже есть свой интуитивно наработанный набор практик и инструментов, этой части аудитории программа дает систематизацию и методологию. Тем, у кого есть недостаток знаний и умений, программа дает общие знания и, главное, единый глоссарий, на базе которого в дальнейшем можно надстраивать практики и инструменты.

**Виктор Поспелов**

заведующий отделом лучевой диагностики Городской клинической больницы № 31 в Санкт-Петербурге. Победитель конкурса «Лидеры России. Здоровоохранение»

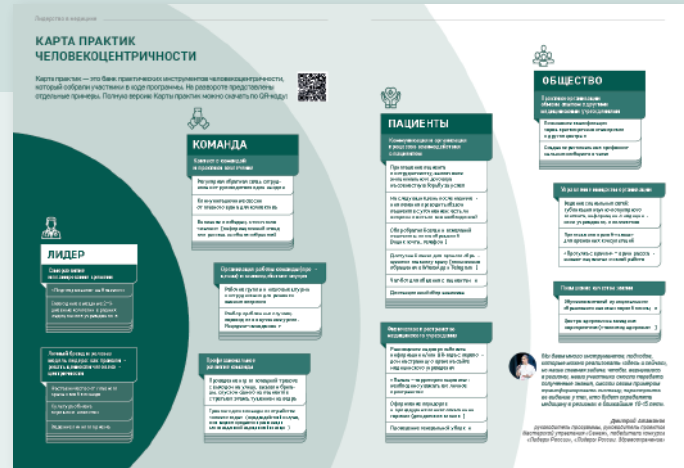
Участник команды менторов программы

## Инструменты уровня сообщества лидеров в медицине

### КАРТА ПРАКТИК ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Объединяет все идеи в общий банк, к которому можно обращаться после программы

Полная версия  
Карты практик:



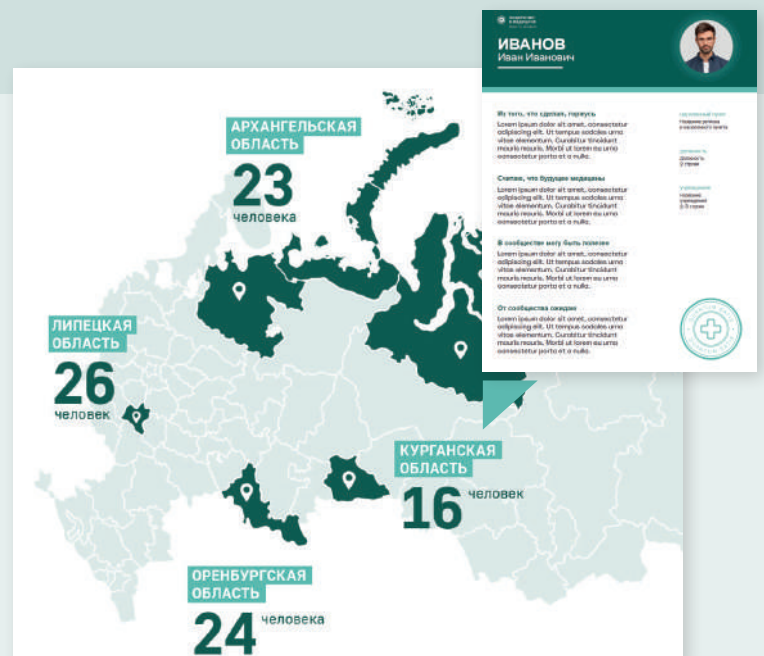
Подробнее о карте практик  
см. на стр. 28



### КАРТА СООБЩЕСТВА

Дает возможность понять, кто есть кто в сообществе и кто чем может быть полезен

Полная версия  
Карты сообщества:



Подробнее о карте сообщества  
см. на стр. 30



# КАРТА ПРАКТИК ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

Карта практик — это банк практических инструментов человекоцентричности, который собрали участники в ходе программы. На развороте представлены отдельные примеры. Полную версию карты практик можно скачать по QR-коду:



## ЛИДЕР

### Саморазвитие и планирование времени

«Подглядывание» за бизнесом. Изучение бизнес-литературы, отчетов консалтинговых компаний, референс-визиты в лучшие клиники, посещение профильных конференций, чтобы быть в курсе новых инструментов и подходов к управлению, применяемых в бизнесе

Ежегодные выездные 2–3-дневные коллегии в разные медицинские учреждения для обмена опытом и неформального общения

### Личный бренд и ролевая модель лидера: как транслировать ценности человекоцентричности

Наставничество от главного врача своей команде

Культура обмена хорошими новостями

Ведение личного приема главным врачом для сохранения прямого контакта с пациентами



## КОМАНДА

### Контакт с командой и практики вовлечения

Регулярная обратная связь сотрудникам от руководителя один на один. Персонально выделенное на сотрудника время позволяет поддерживать уровень мотивации, держать руку на пульсе, показать сотруднику, что он нужен и важен

Отмечать «малые» победы, публично озвучивать индивидуальные мини-достижения

### Организация работы команды (процессы) и взаимодействие внутри

Рабочие группы и мозговой штурм с сотрудниками для решения важных вопросов, касающихся работы учреждения

Инцидент-менеджмент. Разбор проблемных случаев, перевод их в выученные уроки

### Профессиональное развитие команды

Регулярное проведение ролевой игры по пожарной тревоге с выходом на улицу, вызовом бригады, спуском одного из пациентов с третьего этажа, тушением из ведра или огнетушителя

Тренинги для команды по отработке «синего кода» (порядка действий в случае, если пациент нуждается в реанимации или немедленной медицинской помощи)



## ПАЦИЕНТЫ

### Коммуникация и организация процессов взаимодействия с пациентами

Врач приглашает пациента к сотрудничеству, как бы заключая эмоциональный договор об объединении усилий для выздоровления. Это помогает выстроить доверие на первых консультациях

На следующий день после назначения лечения проводить обзвон пациентов с уточнением, есть ли вопросы и имеется ли все необходимое

Сбор обратной связи и пожеланий от пациентов через чат-бот, электронную почту, QR-код

Дистанционный сбор анамнеза через электронную форму на сайте или чат-боты в социальных сетях и мессенджерах для повышения эффективности очного приема

### Физическое пространство медицинского учреждения

Размещение на двери кабинета информации и/или QR-кода с переходом на страницу о враче на сайте медицинского учреждения

Изображать сказочных героев на стенах коридоров и процедурных комнат

Понятная навигация по медицинскому учреждению: яркие цвета, разметка линиями на полу, виртуальная навигация в мобильных устройствах



## ОБЩЕСТВО

### Практики организации обмена опытом с другими медицинскими учреждениями

Повышение квалификации через краткосрочные стажировки в других центрах

Приглашение врачей-«звезд» для регулярных консультаций в медицинском учреждении

### Управление имиджем организации

Ведение социальных сетей: публикация научно-популярного контента, информации о медицинском учреждении, о коллективе

Привлечение к работе в учреждении немедицинских работников и волонтеров для вовлечения населения в жизнь учреждения и формирование сообщества вокруг больницы

Разработка корпоративного бренда, формулирование миссии организации, разработка брендбука

### Повышение качества жизни

Обучение жителей муниципального образования навыкам первой помощи

Организация выездных центров здоровья на предприятиях, общественных мероприятиях и удаленных территориях (например, «Теплоход здоровья», командировки Приморской ЦРБ на побережье Белого моря)



*Мы даем много инструментов, подходов, которые можно реализовать «здесь и сейчас», но наша главная задача, чтобы, вернувшись в регионы, наши участники смогли передать полученные знания, смогли своим примером трансформировать систему, перестроить ее видение у тех, кто будет определять медицину в регионах в ближайшие 10–15 лет».*

**Дмитрий Атаманов**  
руководитель программы, руководитель проектов  
Мастерской управления «Сенеж», победитель конкурса  
«Лидеры России», «Лидеры России. Здоровоохранение»

# КАРТА СООБЩЕСТВА

## ПЕРВЫЙ ПОТОК ПРОГРАММЫ — РУКОВОДИТЕЛИ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ИЗ 5 РЕГИОНОВ



*Нас на программе было 5 регионов, мы пообщались друг с другом, поделились опытом, связями, обменялись телефонами и периодически списываемся с главврачами из других регионов, обсуждаем профессиональные вопросы, свои практики. На мой взгляд, нам удалось запустить работу сообщества.*

**Дмитрий Шабунин**

главный врач ГБУЗ Архангельской области «АГКП № 2»

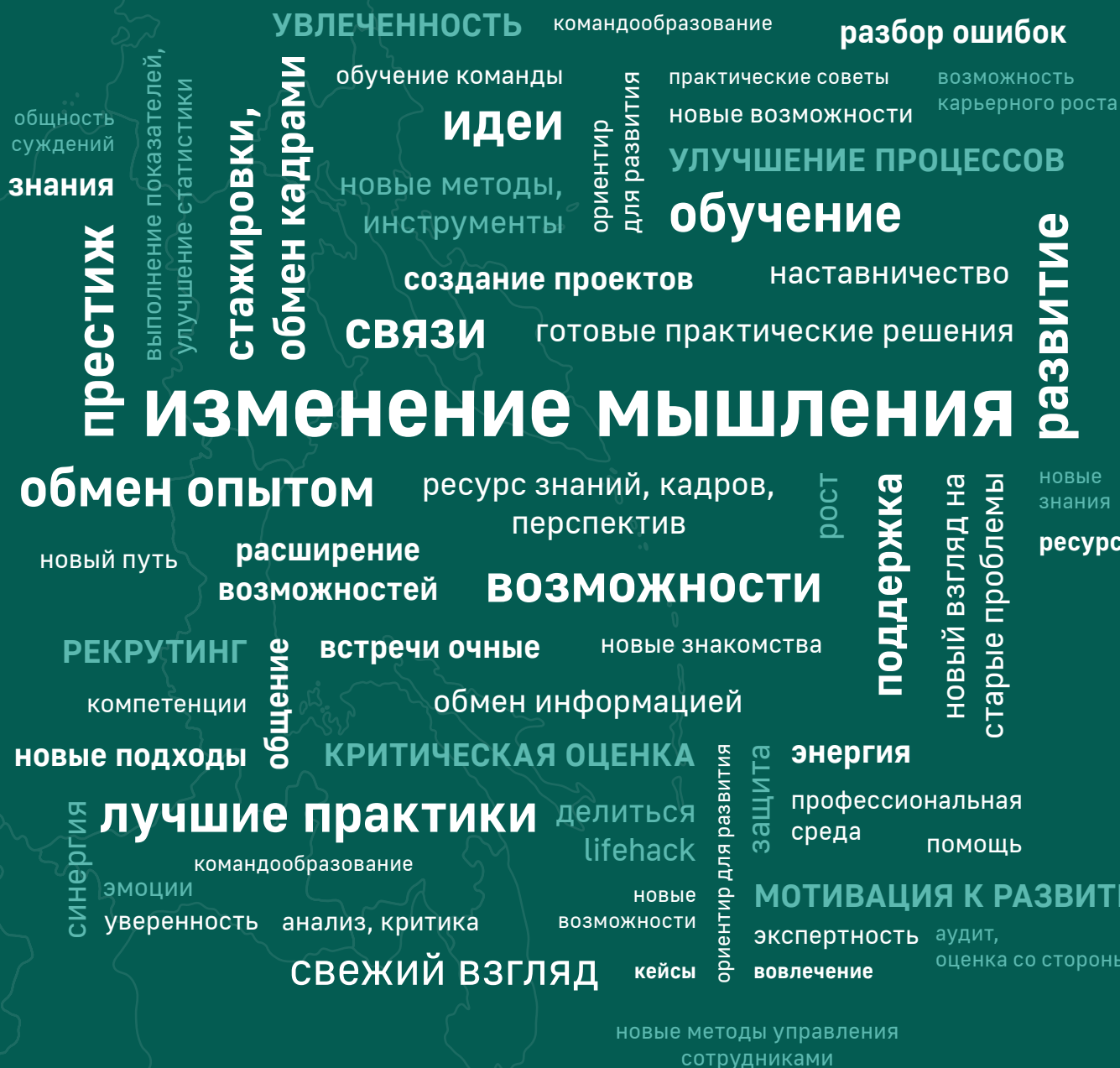




Я верю, что по мере расширения аудитории программы медицина у нас преобразится в плане менеджмента. Управлять будет не «самый лучший доктор», а действительно качественный управленец в медицине. А это совершенно разные профессии.

**Дмитрий Воеводин**

главный врач МСЧ «Силловые машины», руководитель объединения «Силловые машины медицина». Победитель конкурса «Лидеры России», «Лидеры России. Здравоохранение»  
Участник команды менторов программы



Тот круг общения, который здесь появился, позволяет увидеть общие проблемы, разные находки (управленческие, человеческие). Эта учеба сделала жизнь богаче. Программа значительно превзошла ожидания.

**Сергей Шинкарев**

главный врач Липецкого областного онкологического диспансера

# ПРЕСС-СЛУЖБА МАСТЕРСКОЙ УПРАВЛЕНИЯ «СЕНЕЖ»

---

Оксана Александрова

☎ +7 (925) 505 16 40

✉ Oksana.Aleksandrova@rsv.ru



Портал  
«Россия — страна  
возможностей»



Сайт Мастерской  
управления  
«Сенеж»



Telegram



ВКонтакте

## РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ

---



**Дмитрий Атаманов**

руководитель проектов Мастерской управления «Сенеж»,  
победитель конкурса «Лидеры России»,  
«Лидеры России. Здоровоохранение»







Образовательная программа  
повышения квалификации  
для руководителей  
учреждений здравоохранения  
Российской Федерации

---