

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОММУНИКАЦИЯМИ  
В КОЛЛЕКТИВЕ**



# Управление коммуникациям в разрезе Lean-технологий



Хранение видеозаписей (коридоры, стойки информации, инфоматы, пост)

## Процесс предоставления обратной связи пациентом

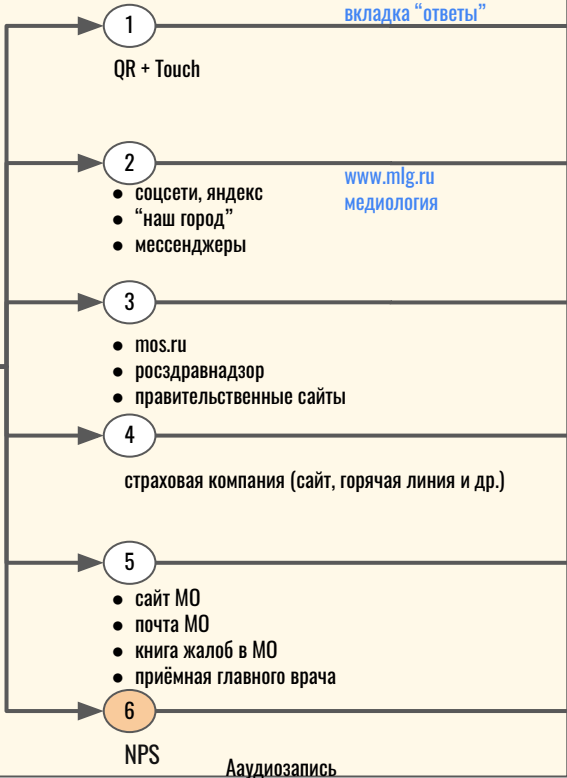
**Пациент посещает МО:**

- прием врача
- решение организационных вопросов
- прохождение исследований
- прохождение процедур

**Пациент оставляет обратную связь**

**Пациент взаимодействует дистанционно:**

- прохождение аудиоконсультаций (аудиопrotocol)
- приглашение по телефону\*
- диспансерное наблюдение
- переносы записи\*



Сервис yandex forms  
вкладка "ответы"

www.mlg.ru  
медиаология

## Процесс информирования МО о наличии ОС

Служба контроля качества КЦ (СКК КЦ) проводит ежедневно выгрузку и анализ информации

по @zdrav.mos.ru  
t реагирования -  
раб. день

Отдел аналитики ДЗМ  
делает выгрузку  
(ежедневно)

Отдел реагирования  
ДЗМ распределяет  
ОС по окружным  
чатам

WhatsApp  
t реагирования -  
три часа

Администраторы  
ведомственных сайтов  
выгружают и передают  
в МО

по ЭДО  
t реагирования -  
один рабочий день



**МО  
ответственное  
лицо\*\***

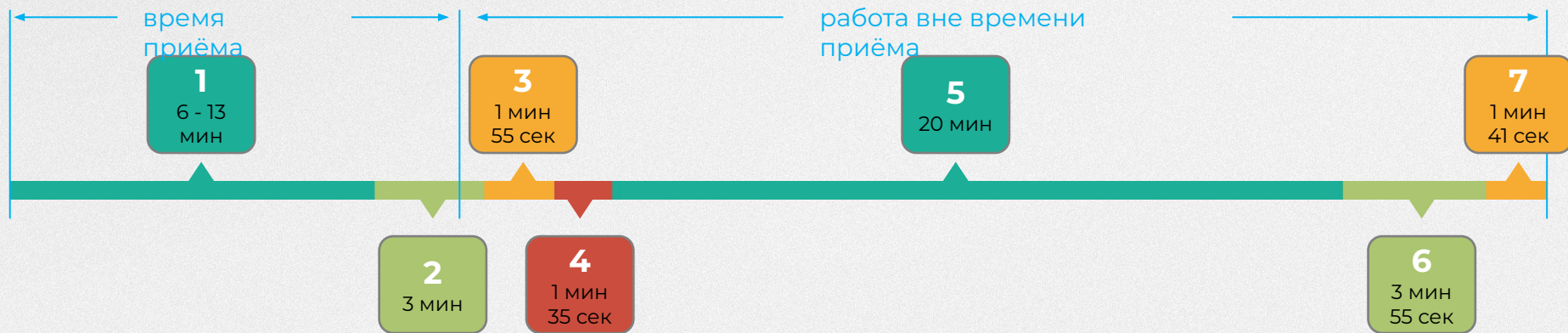
по @zdrav.mos.ru  
t реагирования - до 30 дней



Аудиозапись  
о аудиопротоколе и ПВ.  
Все записи сохраняются.\*

\*нет аудиозаписей при звонках по стационарному/личному телефону  
\*\*разные люди, обратная связь не систематизируется

# Оформление врачом ф. 088/у на втором приёме



**Общее время 38 мин 6 сек - 45 мин 6 сек**

## 1 6 - 13 мин.

Открытие ЕМИАС, перепроверка пройденных исследований, распечатывание необходимых документов (выписки, приемы, копии оригиналов, все, что не подгружается в форму). При необходимости копируется в ворд.

## 2 3 мин.

Проверка и внесение паспортных данных пациента, снимс, данных о профессии, телефон и другие данные о гражданине.

## 3 1 мин. 55 сек.

Внесение сведений о результатах предыдущей МСЭ, № ИПР, № протокола МСЭ, необходимых средствах реабилитации, при необходимости копирование (если у пациента всё с собой).

## 4 1 мин. 35 сек.

Открытие второго рабочего места, для возможности копировать.

## 5 20 мин.

Заполнение анамнеза, текущего состояния, и т.д. Поиск по документам (ЕМИАС) необходимой информации (номера гистологии, дат и т.д.)

## 6 3 мин. 55 сек.

Внесение диагнозов (в примере онкологический развернутый клинический диагноз с полным описанием метастазов).


## 7 1 мин. 41 сек.

Внесение полного неврологического диагноза, т.к. форма изначально не создана и коды диагнозов не подгружаются.

# УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

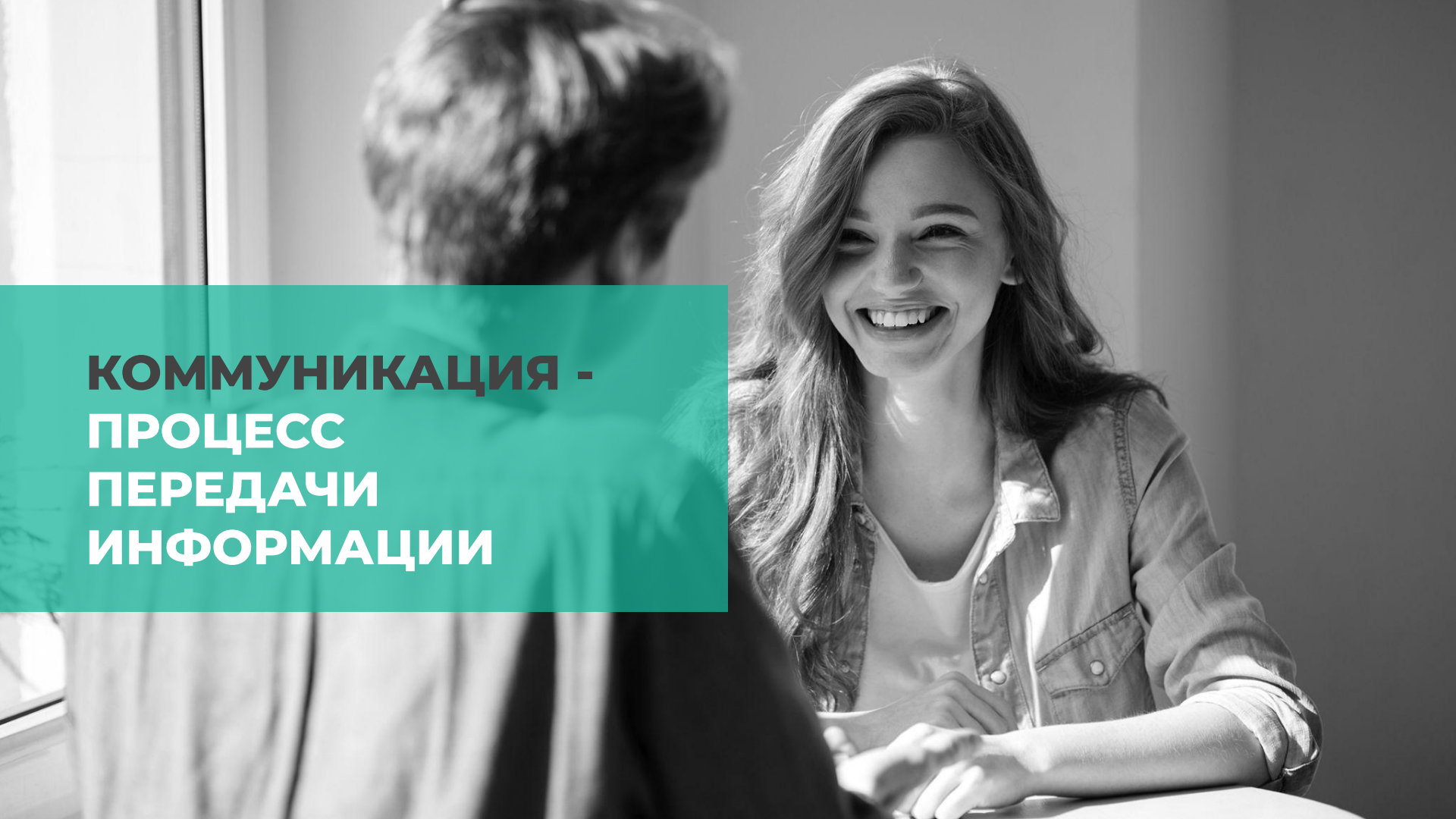
1. Управление информационными потоками
2. Управление горизонтальными и вертикальными коммуникациями связанными:
  - с организацией и планированием текущей деятельности подразделения
  - контролем и оценкой
  - мотивацией
  - развитием и саморазвитием персонала





## **7 ГЛАВНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ**

- 1. Лидерство**
- 2. Стратегическое мышление**
- 3. Умение выстраивать отношения и создавать команду**
- 4. Умение подать себя и общаться**
- 5. Умение управлять изменениями**
- 6. Честность**
- 7. Техническая и технологическая осведомленность в специфических для отрасли областях**



**КОММУНИКАЦИЯ -  
ПРОЦЕСС  
ПЕРЕДАЧИ  
ИНФОРМАЦИИ**

# Коммуникация - это процесс передачи информации

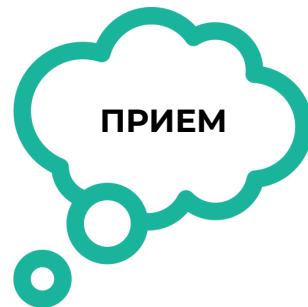
(технология коммуникации)



**СООБЩЕНИЕ**

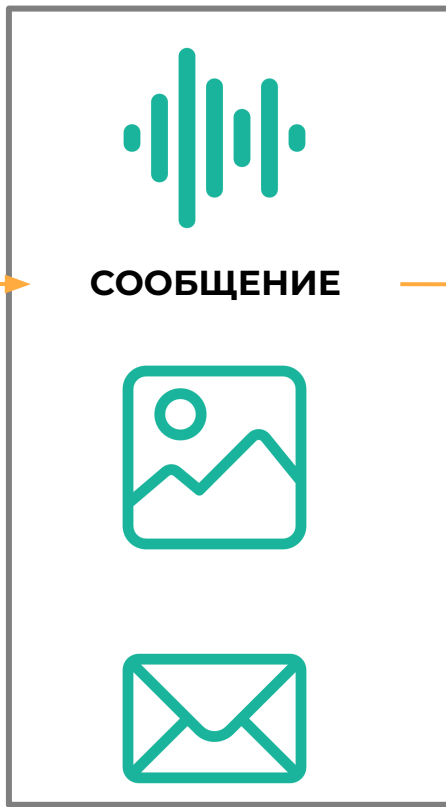


Канал передачи

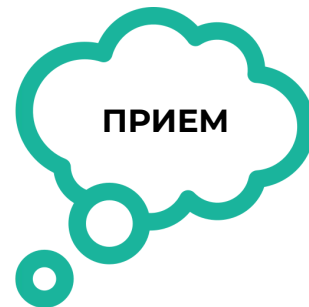


# Коммуникация - это процесс передачи информации

(технология коммуникации)



СООБЩЕНИЕ

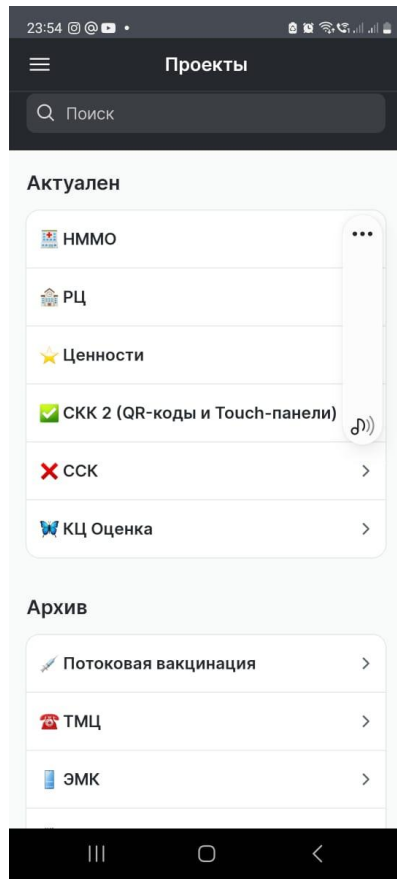
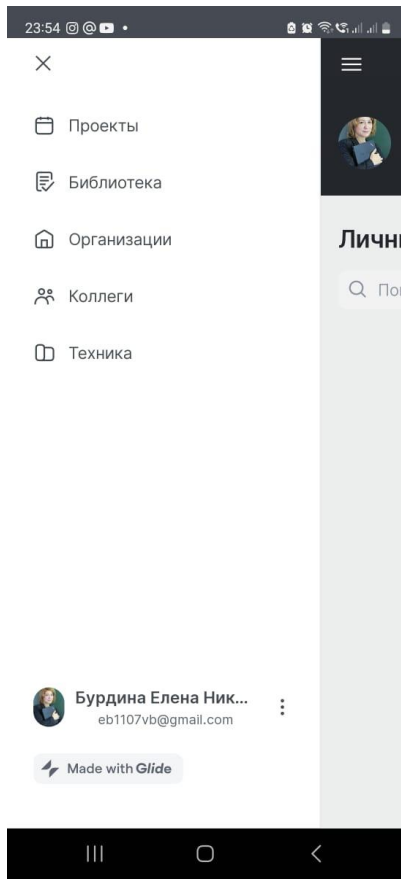
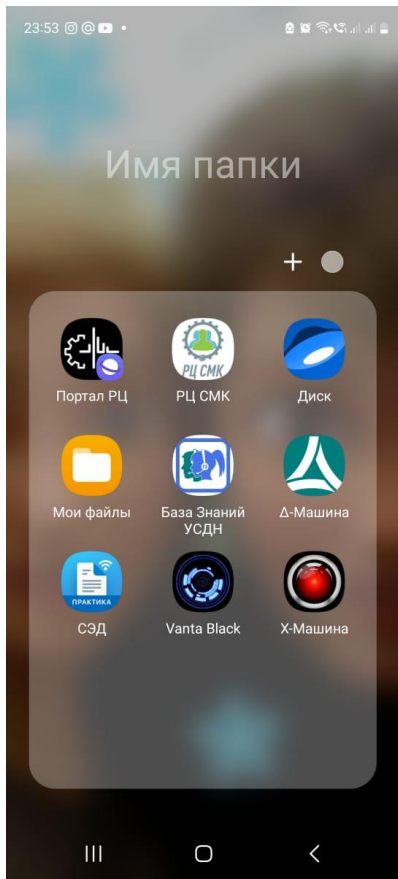


ПРИЕМ

Канал передачи

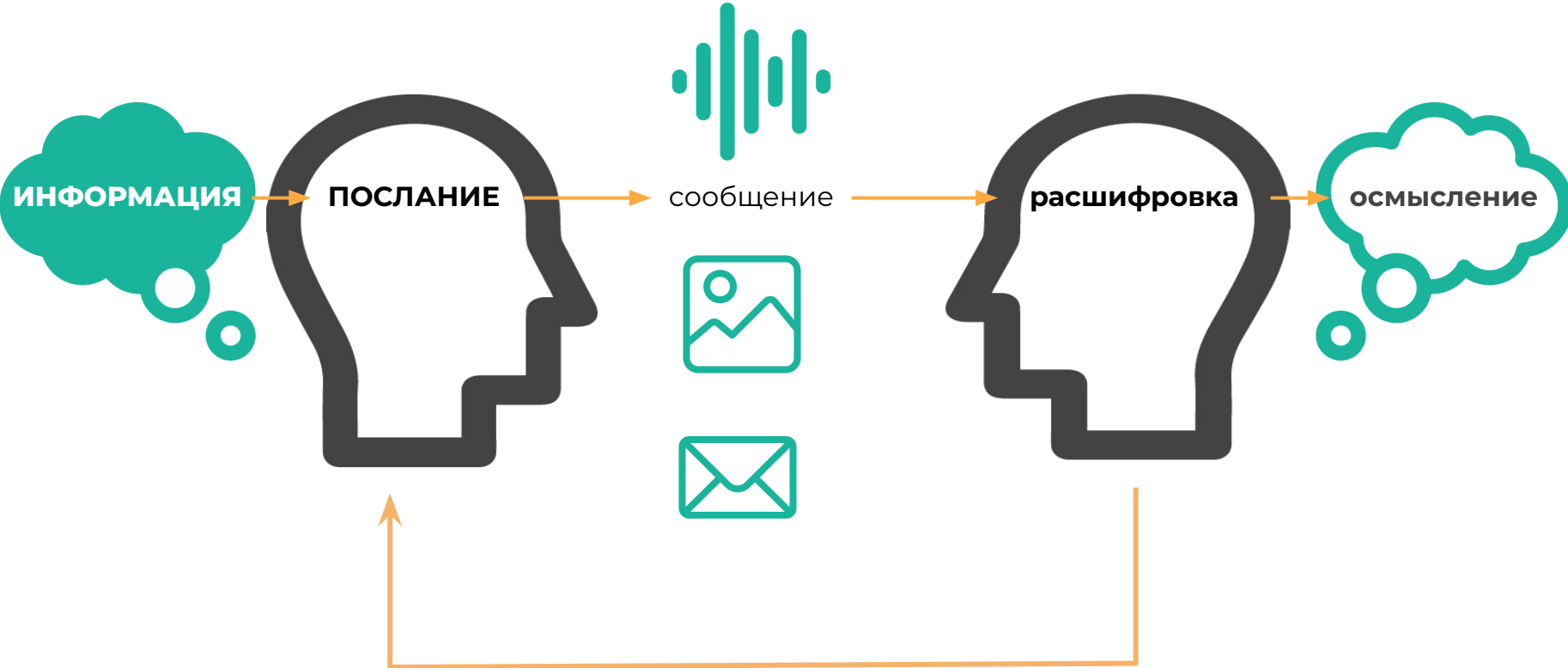


# Каналы передачи



# Технология социальной коммуникации

(технология коммуникации)

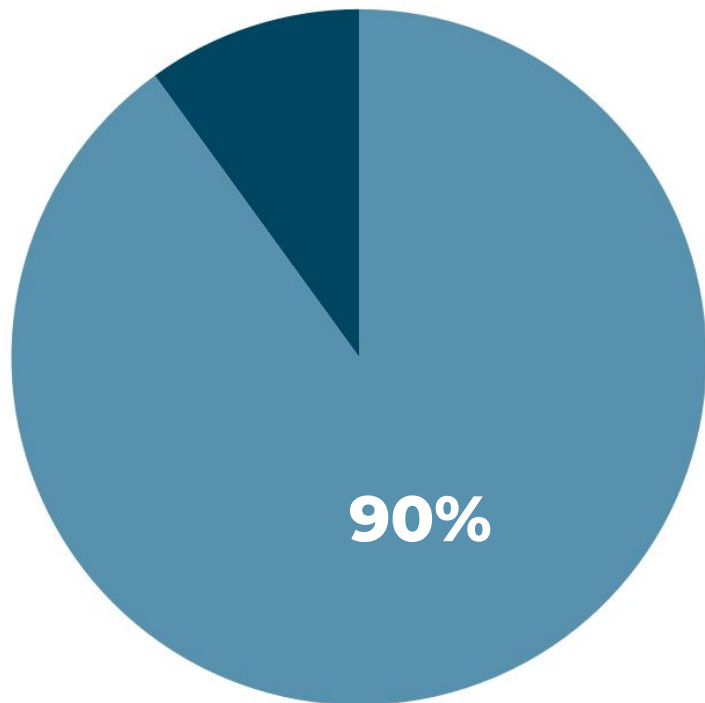




**ДИАЛОГ С  
ПОДЧИНЕННЫМ**

# Статистика

● Обижаются на ОС ● Положительно относятся



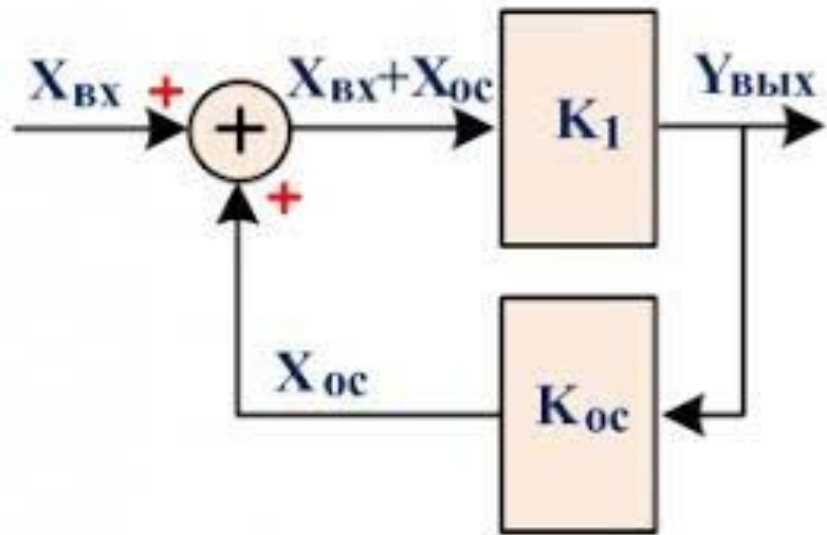
**87%** - задумываются впервые о смене места работы

**100%** - хотели бы избежать обратной связи от руководителя

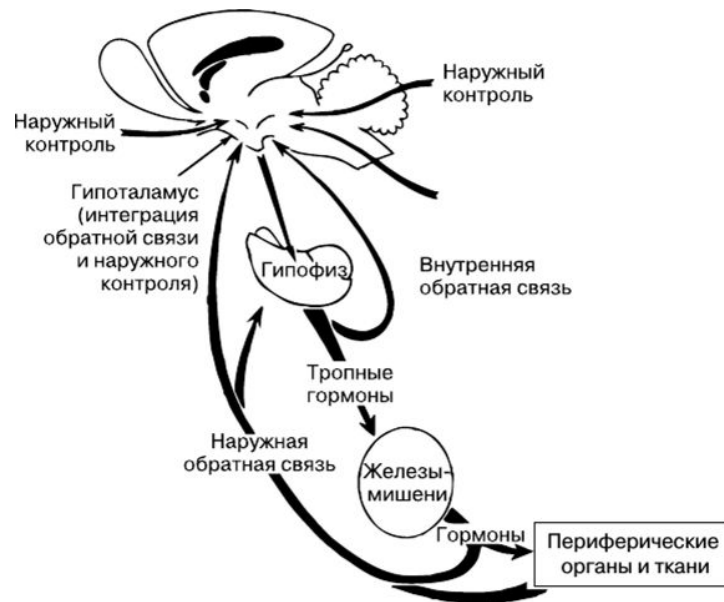
**76%** - начинают сомневаться в компетенции руководителя

**69%** - считают ее необоснованной

# Термин “обратная связь”



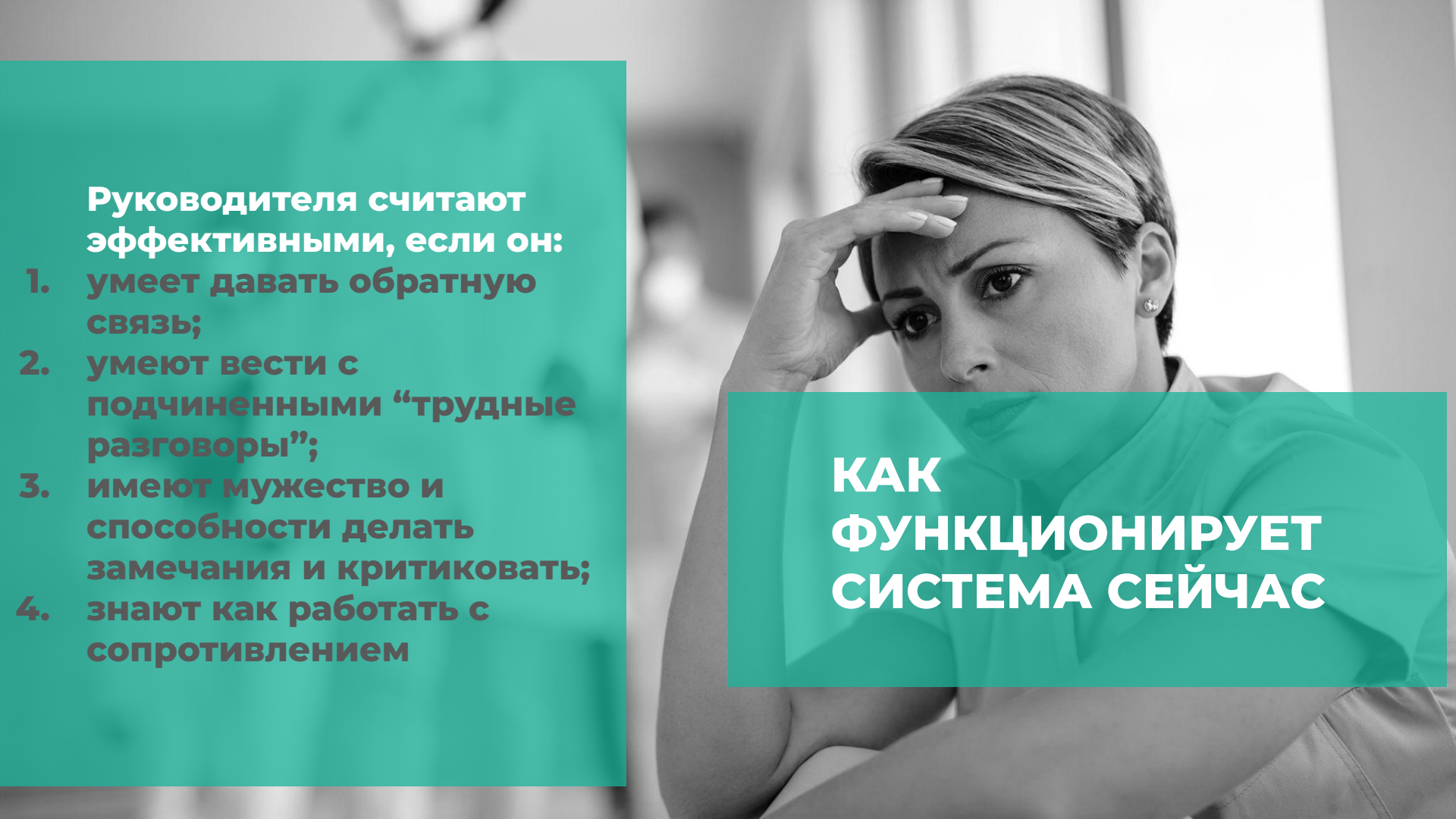
Карл Браун, 1860 г.



М.М. Завадовский, 1933 г.

**Руководителя считают эффективными, если он:**

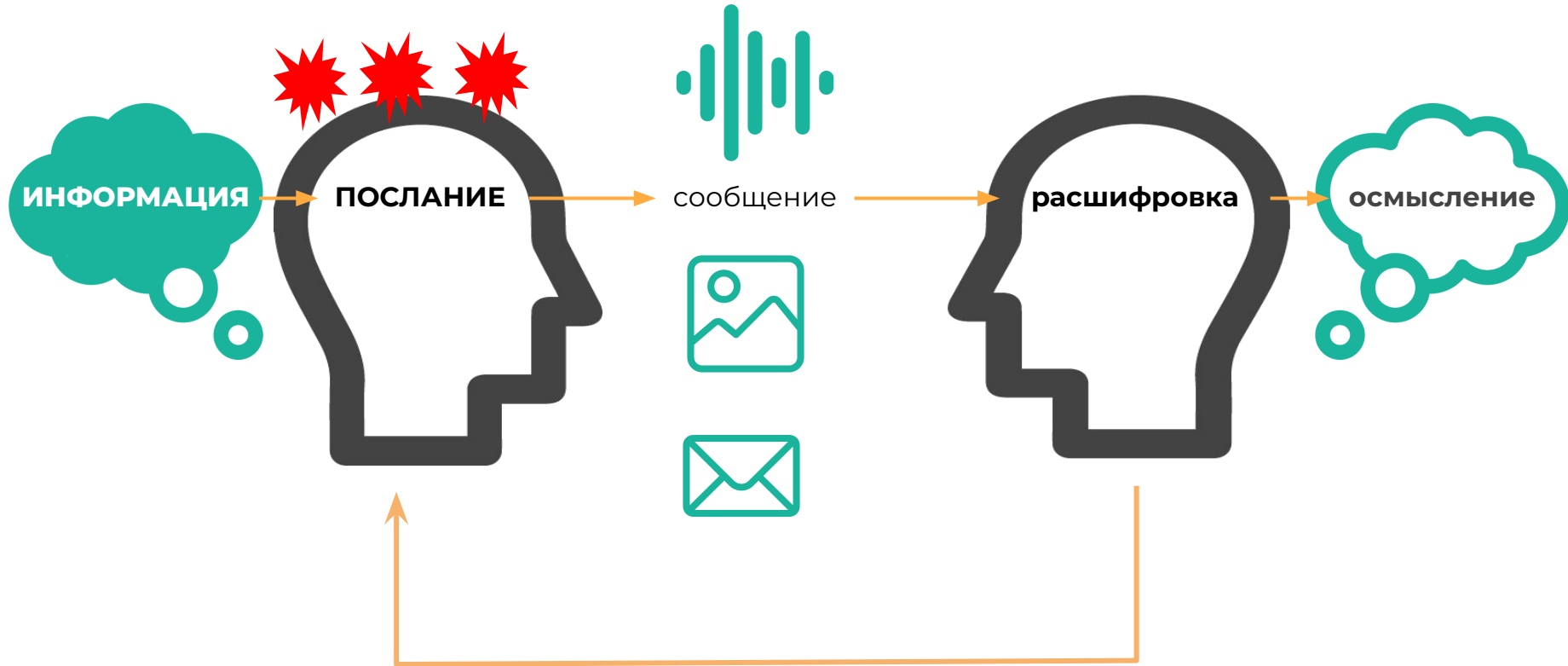
- 1. умеет давать обратную связь;**
- 2. умеют вести с подчиненными “трудные разговоры”;**
- 3. имеют мужество и способности делать замечания и критиковать;**
- 4. знают как работать с сопротивлением**



**КАК  
ФУНКЦИОНИРУЕТ  
СИСТЕМА СЕЙЧАС**

# Технология социальной коммуникации

(межличностная коммуникация: руководитель - подчиненный)



# Ошибки при предоставлении ОС



- **уверен, что его объяснения, задачи и цели понятны**
- **не уделяет должное внимание невербальным проявлениям**
- **использует непонятную терминологию**
- **предоставляет неполную информацию**
- **не объясняет причины решения**
- **не задумывается какую реакцию вызывают его слова**
- **дает оценку человеку, а не его действиям**
- **опирается на непроверенную информацию**
- **не приемлет ошибок**
- **придерживается обвинительной позиции**
- **припоминает прошлые ошибки**
- **манипулирует**
- **использует пренебрежительный тон**
- **не отслеживает как понял смысл послания собеседник**
- **не спрашивает мнение собеседника**
- **не показывает собственное отношение к передаваемой информации (проблеме)**



**ЕСЛИ ОБРАТНАЯ  
СВЯЗЬ  
ОТВЕРГАЕТСЯ**

**Значит у руководителя:**

- 1. не развиты навыки управленца;**
- 2. недостаточно коммуникативных навыков;**

**Значит:**

**нужно обучать технологиям и приемам и требовать от него настойчивости**



**ДЕЙСТВОВАТЬ  
НУЖНО С  
ТОЧНОСТЬЮ ДО  
НАОБОРОТ**

**Только от получателя  
обратной связи зависит:**

- 1. насколько он разберется в том, что слышит;**
- 2. какую часть примет, а какую “оставит снаружи”;**
- 3. захочет ли меняться;**
- 4. сумеет ли распознавать в себе сопротивление и преодолевать его;**
- 5. обсуждать чужие мнения;**
- 6. извлекать полезные уроки даже если ОС ошибочна;**
- 7. уточнять, задавать вопросы;**
- 8. постоять за себя**

# Барьеры для восприятия обратной связи

(межличностная коммуникация: руководитель - подчиненный)



# **УМЕНИЕ ХОРОШО ВОСПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**

**ЭТО НЕ ЗНАЧИТ  
СОГЛАШАТЬСЯ.... ЭТО:**

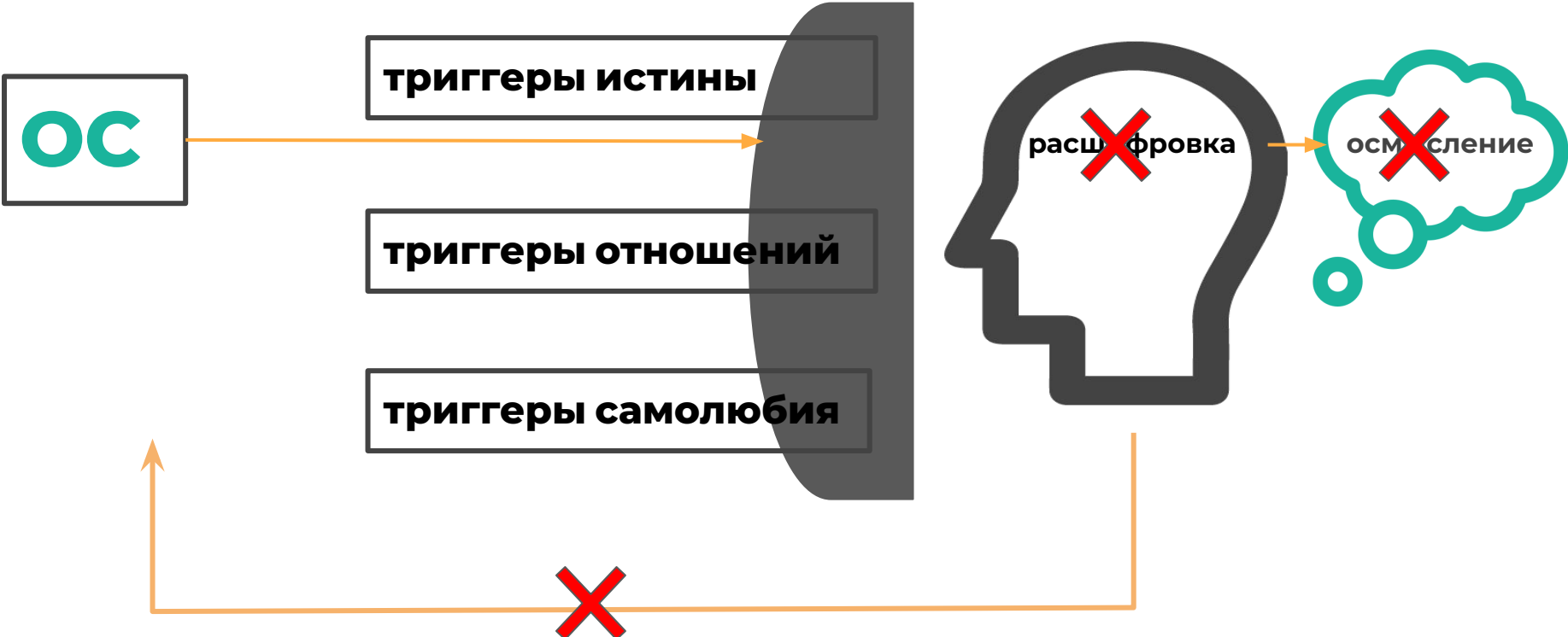
- 1. управлять эмоциями, чтобы подсознательно не уйти в глухую оборону;**
- 2. иметь силы обсуждать, делать выводы и принимать разумные решения;**
- 3. управлять в этот момент эмоциями чтобы слышать и проникнуться тем, что говорит собеседник;**
- 4. найти в себе силы, чтобы взглянуть на себя по-новому;**

**УМЕНИЕ ХОРОШО  
ВОСПРИНИМАТЬ  
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ -**

## **“+” ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. повышается уровень доверия;**
- 2. сотрудничество становится продуктивным;**
- 3. коммуникации из одноканальных становятся многоканальными;**
- 4. уменьшается количество недомолвок;**
- 5. исчезает “укрывательство” ошибок;**
- 6. уменьшается пласт нерешенных проблем;**
- 7. формируется культура самосовершенствования**

# Триггеры, блокирующие обратную связь



# Триггеры истины. То что говорят, неверно



**...совет “дурацкий”, оценка несправедливая, мнение на устаревшей информации, информация односторонняя и т.д.**



- **нуждается в наставничестве, а его оценивают;**
- **в обратной связи всегда есть ошибки интерпретации, лучше знает обстоятельства дела;**
- **человек не видит свои слепые пятна**

# Пути преодоления триггеров истины

**Признательность (потребность врожденная)**

10%



**Дефицит определяет восприятие остальных форм ОС**

**Наставничество (потребность формируется)**

100%



**В наставничестве всегда есть элемент оценивания**

**Оценка (потребность формируется но ее избегают)**

0%



**Оценка нужна не только для того чтобы оценить перспективы, человеку нужен оценочный фундамент, чтобы понять, что его дела не так уж плохи. Дефицит приводит к тому, что оценку ищут в признании и наставничестве**



# Пути преодоления триггеров истины

- Должен чувствовать, что руководитель его замечает и замечает его работу
- На вопросы: какие слова ваш руководитель использует когда хочет вас похвалить, видит ли руководитель когда вы не в настроении, как руководитель поощряет ваше профессиональное развитие - должны быть положительные ответы
- Форма признательности индивидуальная
- Должна быть сформирована потребность в наставничестве
- Не нужно использовать оценку, если человек нуждается в наставничестве
- Не смешивайте оценку с оценочными суждениями
- Критерии и эталоны сравнения по которым проводится должны быть признаны в коллективе
- Ежедневная работа нуждается в оценке
- Оценка должна быть направлена на рост, а не на наказание
- Явные разногласия - лучше неявных недоразумений

# Информация кажется недостоверной

**Мы сильны в выявлении чужих ошибок:**

- полная чушь
- глубокое заблуждение
- устаревшие представления
- недостоверные источники информации
- неверный контекст
- то что подходит вам, не подходит нам
- правильно, но не своевременно
- в любом случае бесполезно

## Причины

**Советы в виде общих слов “...не следите за сан. эпид режимом, много времени проводите не на рабочем месте...”**

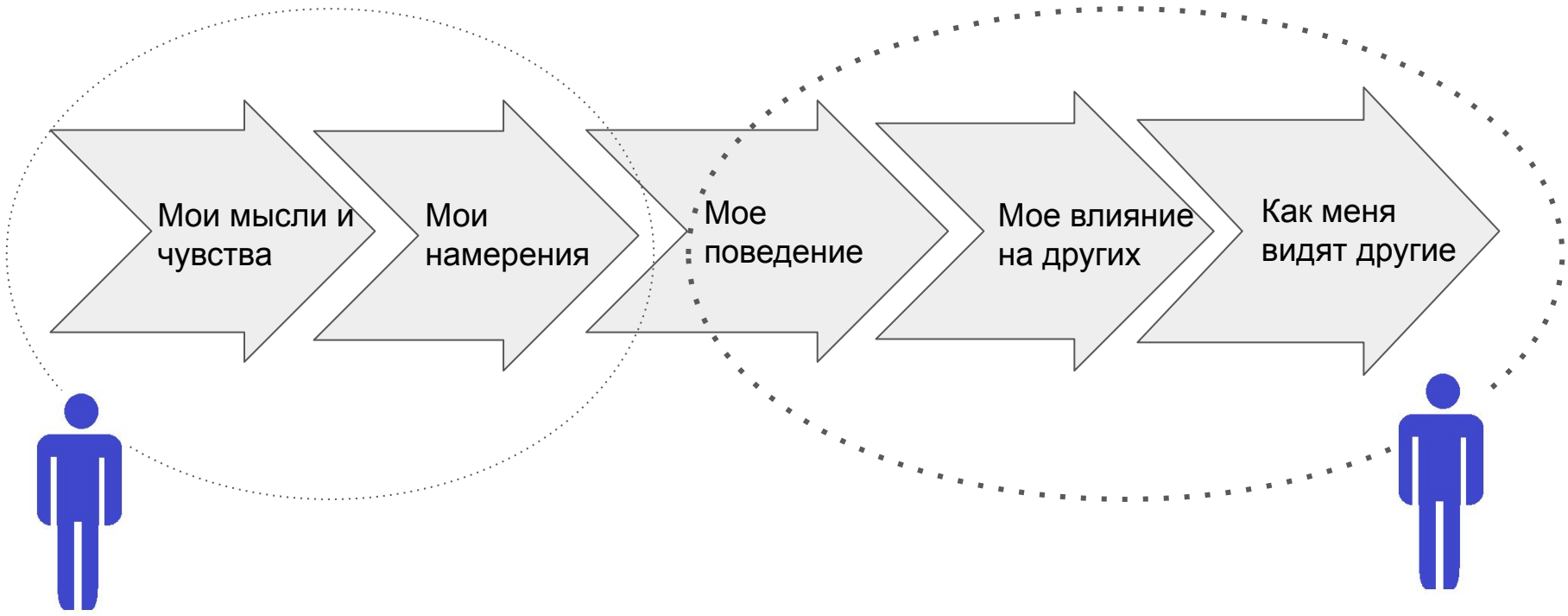
# Ярлыки или общие слова

<b>Наставление</b>	<b>Что услышано</b>	<b>Что подразумевалось</b>
<p><i>Будь внимательнее на дороге</i></p> <p><i>Вы как-то недружелюбно общаетесь с пациентами</i></p>	<p>Я не очень доверяю твоим водительским навыкам лучше бы я на такси поехал</p> <p>Мне не нравится как вы ведете прием, я буду следить за вашим поведением</p>	<p>Впереди тебя водитель резко тормозит, он наверно первый раз за рулем, лучше бы держаться от него подальше</p> <p>Мария Михайловна, это очень скандальный пациент, разговаривайте с ним максимально мягко, он даже в доброжелательном тоне слышит негатив</p>

# Пути преодоления триггеров истины

- **Всегда нужно помнить, если говорить ярлыками-суждениями, то получатели информации наполнят их собственным смыслом**
- **Поясните свою информацию словами: “Я слышал, как вы.. “  
Поясните откуда идет обратная связь**
- **Сотрудники должны уметь задавать проясняющие ситуацию вопросы и если они являются источником обратной связи - то нормально к ним относиться**
- **Прояснять смысл рекомендаций**
- **Объяснить сотрудникам ценность взгляда со стороны, второго мнения**
- **Разъясните им как вы сами интерпретируете ситуацию и попросите это сделать их**
- **Правильно реагировать на необоснованную обратную связь**
- **Не стремиться к согласию или несогласию, а стремиться к пониманию**
- **Выявлять различия во взглядах, ища шанс научиться чему-то полезному**

# Слепые пятна или неосознанная некомпетентность



# Усилители слепых пятен

- **Исключение эмоций из описания Человек недооценивает свои эмоции, тогда как окружающие их переоценивают**
- **Списывание на ситуацию Человек приписывает свои неудачи обстоятельствам, тогда как окружающие его характеру**
- **Оценка себя по намерениям Человек оценивает себя по намерениям, тогда как другие судят его по результату**

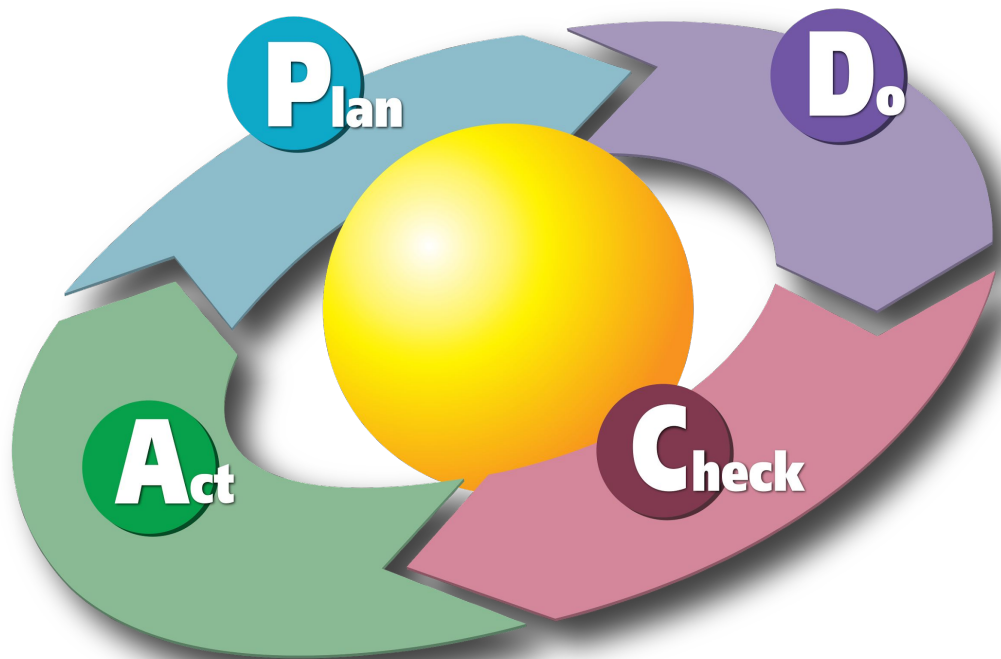


# КУЛЬТУРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В МАСШТАБЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Ценности и корпоративная культура определяют направленность коммуникаций**
- **Корпоративная культура должна включать культуру обратной связи**
- **Обратная связь не должна позиционироваться система контроля (установка на данность), а как естественное звено, определяющее развитие и рост организации (установка на рост)**
- **Открытое обсуждение триггеров и их роли, реакций на обратную связь, слепых пятен, интерпретаций**
- **Поощряйте положительную обратную связь, отработайте регулярность на ней**
- **Спрашивайте у коллег советов, запрашивайте обратную связь для себя, становитесь примером**



## Точка приложения обратной связи



Обратная связь должна стать основной частью коммуникационного процесса, прямое, открытое и искреннее обсуждение представляет собой наилучшие возможности стать лучше, она дает понять на каком этапе вы находитесь сейчас и над чем стоит работать. Это должна быть желанная для всех сотрудников информация, а не ввергающий в депрессию приговор



