



ФЕДЕРАЛЬНОЕ БЮРО
МЕДИКО-СОЦИАЛЬНОЙ
ЭКСПЕРТИЗЫ

ИНСТРУМЕНТЫ

организации работы Общественных комиссий при Главных бюро медико-социальной экспертизы

Москва, 2024



Настоящее издание подготовлено в ходе реализации проекта «Общественное участие в совершенствовании системы МСЭ РФ: вовлечение, развитие, мониторинг» Всероссийским союзом общественных объединений пациентов при финансовой поддержке Фонда президентских грантов по развитию гражданского общества.

Методические рекомендации направлены на развитие деятельности Общественных комиссий при Главных бюро медико-социальной экспертизы. В издании описаны цели, задачи и процедуры работы общественных комиссий при ГБ МСЭ, дано описание алгоритмов работы, предложены образцы документов, даны ответы на наиболее распространенные вопросы участников общественных комиссий.

СОДЕРЖАНИЕ

1. УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВЕННОЙ КОМИССИИ	4
1.1. Характеристики типов участников на заседании Общественной комиссии и способы работы с ними	4
1.2. Профессиональная позиция председателя и членов общественной комиссии как основа личной эффективности и поддержки баланса общественной системы	5
1.3. Технология мотивации членов Общественной комиссии «Мотивационная матрица»	8
2. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ ОБЩЕСТВЕННОЙ КОМИССИИ	11
2.1. Система проведения интерактивных заседаний Общественной комиссии при ГБ МСЭ	11
2.2. Методы мозгового штурма	13
2.3. «Стрелка планирования» - инструмент ведущего при обсуждении идей	16
2.4. Система анализа заинтересованных лиц при реализации мероприятий по общественному мониторингу, социальных проектов, мероприятий	18

1. УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВЕННОЙ КОМИССИИ

1.1. Характеристики типов участников на заседании Общественной комиссии и способы работы с ними

	Типы участников	Характеристика	Способы влияния на поведение
1.	Критик	ставит под сомнение любые идеи, принижает других, обесценивает чужие начинания	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе участников опровергать его утверждения
2.	Позитивист	Доброжелателен, трудолюбив, стремится сотрудничать	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию
3.	Всезнайка	Трудный в общении человек, уверен, что знает всё лучше всех, навязывает своё мнение, часто просит слова	Призвать группу участников занять определенную позицию по отношению к его утверждениям
4.	Болтун	Бестактно и без причин прерывает обсуждение, не учитывает время остальных участников	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте
5.	Нерешительный	Неуверенный в себе человек, часто молчит, чтобы не показаться глупым или смешным	Ставить несложные вопросы, укреплять уверенность в его силах
6.	Негативист	Всё отрицает, часто выходит за рамки темы, несдержан, возбуждён	Признать и оценить его знания и опыт
7.	Не проявляющий интереса	Безразличен к обсуждению, тема ему не интересна	Спросить его о работе. Привести примеры его сферы интересов
8.	«Крупная шишка»	Не приемлет критику, ведёт себя как человек, который стоит выше других	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...»
9.	Почемучка	Сочиняет и задаёт вопросы по поводу и без повода, постоянно хочет спрашивать	Адресовать его вопросы группе участников

1.2. Профессиональная позиция председателя и членов общественной комиссии как основа личной эффективности и поддержки баланса общественной системы

Вступая в коммуникацию человек, как правило действует в одной из позиций – ЛИЧНОЙ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ, СТАТУСНОЙ

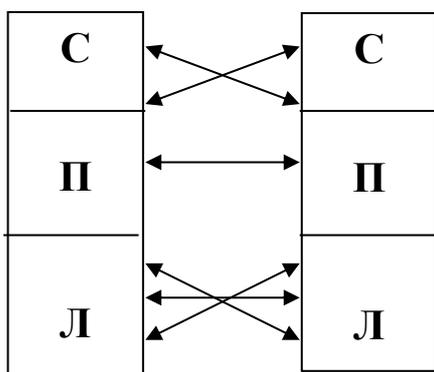
Личностная позиция (Л) характеризуется – эмоционально-оценочное восприятие себя, мира, людей. Преобладание эмоций. Оценочность (деление всего на хорошо/плохо, правильно/неправильно, приятный/неприятный клиент). Хаотичность и импульсивность. Зависимость от мнения окружающих и эмоционального состояния собеседника. Стремление к комфорту, приятному время препровождению. Отсутствие ориентации на результат.

Профессиональная позиция (П) характеризуется – информационно-рациональное восприятие себя, мира, людей. Отсутствие эмоций. Акцент на информацию. Преобладание логики, расчета и здравого смысла. Безоценочность и ровное отношение к любому клиенту/человеку. Собранность, организованность. Уверенность в себе и своих действиях. Стремление к достижению результата. Эмоциональная непривязанность к результату.

Статусная позиция (С) характеризуется - властно-силовое восприятие себя, мира, людей. Главное – сила, власть, мощь, владение ресурсами (в первую очередь, финансовыми и материальными). Очень важен собственный социальный статус, престиж, значимость и важность. Стремление спорить, соревноваться, побеждать, доказывать свою правоту. Оказание давления на собеседника. Жесткая привязанность к результату.

Руководителю и членам ОК важно понимать в какой позиции в тот или иной момент находится человек ведущий коммуникацию и присоединившийся к нему. Если оба человека при обсуждении вопросов находятся в профессиональной позиции, то коммуникация будет более результативной и бесконфликтной. Если кто-то в процессе работы переходит ярко выраженную статусную или личную позицию, в таком случае велика вероятность возникновения конфликтов, обид, недопонимания.

Использование ЛПС в коммуникациях и манипуляции



Я сильный – Ты слабый
Я слабый – Ты сильный

Я – это Я, Ты – это Ты (Отсутствие манипуляций)

Я хороший – Ты хороший
Я хороший – Ты плохой
Я плохой – Ты хороший

В профессиональной позиции отсутствуют манипуляции, что способствует бесконфликтному решению любого вопроса. Человек в профессиональной позиции - ответственный, обдумывающий варианты поведения и выбирающий наиболее адекватный к настоящему моменту. Всегда готов к разрешению проблем, принятию решений и

перебору вариантов. Свободно выражает мнение, чувства и оценки. Легко берет ответственность за свои чувства, поведение, мысли и поступки.

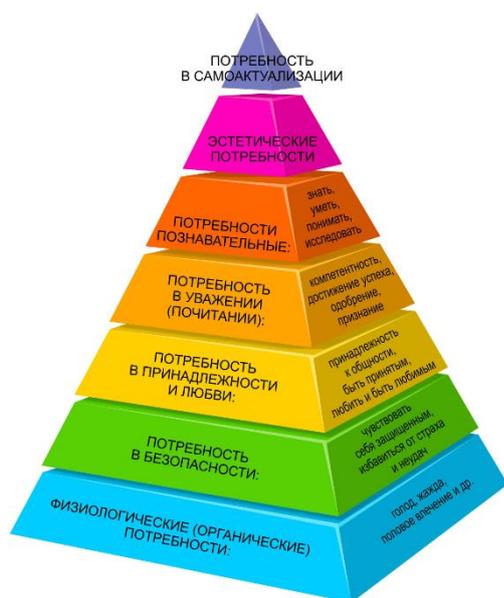
Человек с развитыми коммуникативными компетенциями достаточно легко переходит из одной позиции в другую, в ту которая сейчас актуальна для эффективной коммуникации. Однако мозг человека так устроен, что комфортнее и приятнее находиться в личной позиции. Долгое пребывание в статусной позиции характерно для определенных типов личности или значимых ситуаций.

Для того, чтобы перевести человека из личной или статусной позиции в профессиональную есть ряд приемов, которые позволяют это сделать:

1. **Вопросное поведение** (активный диалог). Если человек находится в эмоциональном состоянии задавайте ему вопросы, отвечая на них он в большинстве случаев переходит в профессиональную позицию.
2. **Воздействие своим эмоциональным, внутренним состоянием.** Если вы будете оставаться в профессиональной позиции (спокойны, уверены, доброжелательны), то велика вероятность присоединения человека к вашему эмоциональному состоянию.

1.3. Технология мотивации членов Общественной комиссии «Мотивационная матрица»

Почти каждый человек хоть раз в жизни слышал о пирамиде Маслоу, однако мало кто знает, как она устроена и в чем ее польза. Пирамида Маслоу является не просто теорией из учебника по психологии. Это мощный инструмент, который поможет научиться слышать себя и окружающих. С помощью этой теории можно создать гармоничные отношения, добиться успехов на работе и вывести свой бизнес на новый уровень.



Пирамида Маслоу — это модель, которая демонстрирует структуру человеческих потребностей и ранжирует их по значимости. Изначально теория Маслоу была изложена как пирамида из пяти ступеней. В современной интерпретации их семь.

Внизу иерархической пирамиды находятся физиологические потребности — основа выживания человека или низшие потребности. Сверху — несколько уровней, которые символизируют духовные ценности и психологические потребности. Другими словами, высшая цель личностного развития человека.

Автор концепции иерархии потребностей человека — известный американский психолог Абрахам Маслоу. Он описал эту теорию в 1943 году. Впоследствии она стала одной из самых популярных концепций в психологии.

По мнению Маслоу, конечная цель развития любой личности — достижение самореализации, то есть высшей ступени иерархии Маслоу. Однако ученый признавал, что не более 2% людей способны достичь этой стадии.

Пирамида Маслоу показывает, какие потребности могут мотивировать человека. Одни надо удовлетворить в первую очередь — это, например, потребность в безопасности и еде. Другие значимы, но могут подождать — потребность в любви, признании и, в конечном счете, самореализации.

Пирамида Маслоу легла в основу разных практических инструментов, например «мотивационную матрицу» которая используется специалистами для мотивации людей.

Мотивационная матрица (Приложение 1) состоит из 5 уровней: базальный (биологический), социальный (общественный), рациональный (прагматичный), индивидуальный, идеальный. Каждый уровень состоит из 2 потребностей, всего получается 10 этажей матрицы. Потребность – это испытываемое человеком на уровне сознания и/или эмоций нужда в чем-либо. Нужда может быть в приобретении /удалении чего-либо.

У каждой потребности есть ведущий мотив. Мотив – это то, что подталкивает человека к каким-либо действиям, делает его активность осмысленной и целенаправленной. В последнем столбце матрицы представлены примеры мотивационных слов, использование которых, актуализирует тот или иной мотив человека, к которому обращены наши слова.

При письменном или устном обращении к аудитории, чьи ведущие мотивы определить сложно, рекомендуется использовать мотивационные предложения со всех 10 этажей матрицы, логично встроенных в речь. Это позволит привлечь внимание, актуализировать разные мотивы аудитории.

В приложении 2 представлен пример составления мотивационных предложений по всем уровням мотивационной матрицы.

В приложении 3 представлена форма для самостоятельного заполнения.

Мотивационная матрица

Уровень	Потребности	Ведущий мотив	Ключевые слова	
Идеальные	Духовные	Смысл Сакральность	Смысл Постижение	Служение Наполненность
	Эстетические	Красота Гармония	Красиво Эстетично	Гармонично Пропорционально
Индивидуальные	Саморазвитие	Новизна Творчество	Новое Интересное	Варианты Изменения
	Самореализация	Самостоятельность Самовыражение	Возможности Выбор	Самостоятельно Соответствует
Рациональные (прагматичные)	Функциональные (профессиональные)	Функциональность Польза	Эффективно Оптимально Рационально	Результативно Практично Полезно
	Экономические	Выгода Экономия	Выгодно Экономично Прагматично	Адекватно Недорого
Социальные (общественные)	Признание	Подтверждение статуса Преимущество перед другими	Уважение Элитные Эксклюзивное	Престижно Известное
	Общение	Положительные эмоции Хорошее отношение	Приятно Обворожительные Внимательные	Открытость Забота
Базальные (биологические)	Безопасности	Безопасность Долгосрочность	Безопасно Надежно	Гарантия Долговечность
	Физиологические	Комфорт Удобство	Удобно Комфортно Уютно	Расслабленно Приятно

**Пример составления мотивационных предложений
по всем уровням мотивационной матрицы**

Целевая группа: люди предпенсионного и пенсионного возраста от 55 лет
 Что я хочу сделать: замотивировать представителей целевой группы к прохождению диспансеризации

Потребности		Мотивационные предложения
Идеальные	Духовные	Заботясь о своем здоровье, ты вносишь вклад в здоровье нации!
	Эстетические	Один из признаков гармоничного человека, это осознанный подход к телу и забота о своем здоровье.
Индивидуальные	Саморазвитие	Вы лучше узнаете свой организм, предрасположенности, на что обратить внимание в плане заботы о здоровье.
	Самореализация	Прохождение диспансеризации позволит Вам реализовать свое понимание, что нужно заботиться о своем здоровье.
Рациональные (прагматичные)	Функциональные	Мы подберем для вас оптимальный график прохождения Диспансеризации без ущерба для вашей работы
	Экономические	Диспансеризация проводится бесплатно при предъявлении паспорта и полиса ОМС в поликлинике или офисе врача общей практики по месту жительства.
Социальные (общественные)	Признание	Ты позаботишься о своем здоровье, будешь себя больше уважать, не испытывая чувства вины перед своим телом.
	Общение	Осмотр проводят доброжелательные, высокопрофессиональные специалисты, которые ответят на ваши вопросы и дадут рекомендации
Базальные (биологические)	Безопасности	Своевременная диагностика позволит выявить предрасположенности и не допустить заболевание.
	Физиологические	Пройдите диспансеризацию, позаботьтесь о своем здоровье, чтобы почувствовать себя комфортно

Форма для самостоятельного заполнения

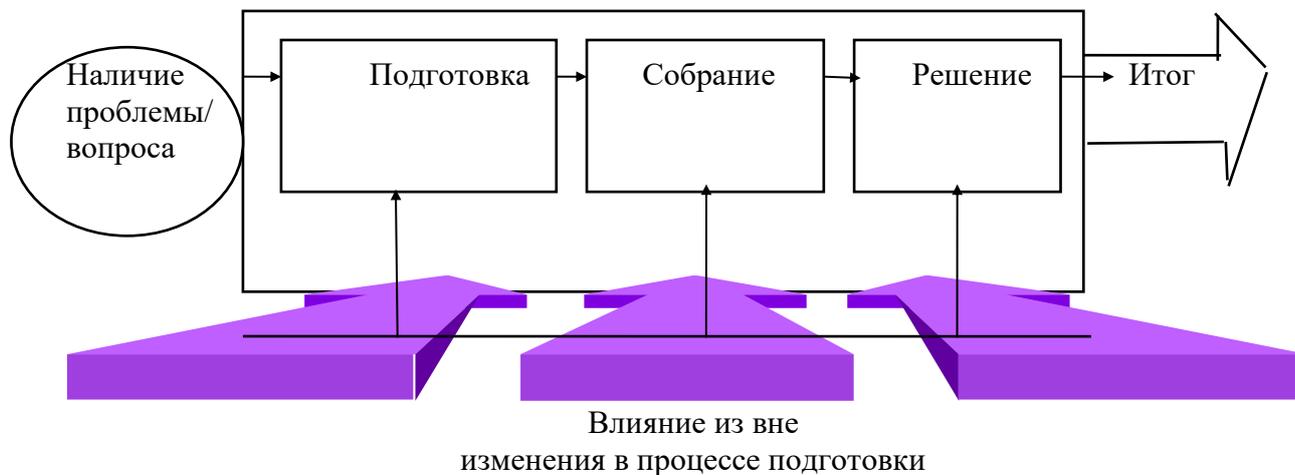
Целевая группа

Что я хочу сделать

Потребности		Мотивационные предложения
Идеальные	Духовные	
	Эстетические	
Индивидуальные	Саморазвитие	
	Самореализация	
Рациональные (прагматичные)	Функциональные	
	Экономические	
Социальные (общественные)	Признание	
	Общение	
Базальные (биологические)	Безопасности	
	Физиологические	

2. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ ОБЩЕСТВЕННОЙ КОМИССИИ

2.1. Система проведения интерактивных заседаний Общественной комиссии При ГБ МСЭ



Роли участников заседания

Члены группы ОК:

- Вносит идеи
- Следит за правильностью записей
- Открыто делится, если чем-то недоволен
- Способствует активному участию других членов комиссии
- Придерживается поставленной задачи и не уходит в сторону
- Берёт на себя часть ответственности за принятие решений

Председатель ОК

- Организует заседание ОК
- Сам ведет заседание или находит ведущего
- Вносит идеи
- Ведёт себя как член группы, позволяя ведущему следить за ходом заседания

Флипчарт (большой лист плакатной бумаги на стене)

- Показывает, что все идеи услышаны и записаны
- Позволяет группе сосредоточиться на идеях, не друг на друге
- Помогает придерживаться поставленной цели
- Позволяет избежать повторений
- Помогает быстро сориентироваться опоздавшим
- Способствует активному участию группы
- Фокусирует внимание на одном предмете - помогает не отвлекаться

Основные правила записи

- Записывать только суть сказанного
- Записывать слова говорящего без искажений
- Чередовать цвета с каждым пунктом
- Нумеровать каждую страницу
- При записи пунктов использовать пульки (*) вместо номеров

Необходимые материалы

- Большие листы бумаги
- Гладкая стена
- Липкая лента
- Фломастеры ярких цветов

Правила ведения записей

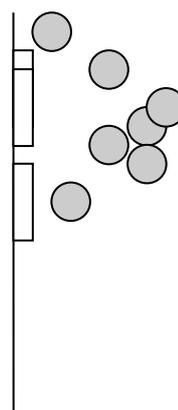
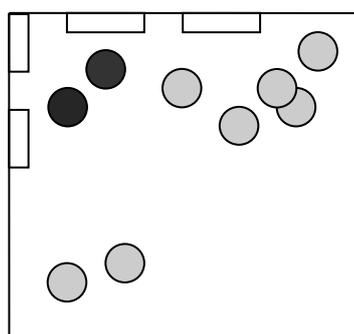
- используй чередующие цвета для разделения идей
- записывай ключевые идеи «земными» цветами (синим, зелёным, чёрным, коричневым и фиолетовым)
- используй оранжевый или жёлтый, чтобы сделать акцент на чём-либо
- используй красный для заголовков
- используй пульки для разделения идей (*), но, желательно, одного типа
- пиши заголовки и основной текст буквами разного размера
- нумеруй страницы
- если нужно, обводи заголовки, чтобы выделить их
- держи открытые маркеры в свободной руке
- используй сокращения и условные символы везде, где возможно

Подготовка к интерактивному проведению заседания ОК

Подготовка комнаты

Продуманная подготовка места проведения заседания может значительно повысить эффективность работы комиссии. Дискомфорт может стать сильным отвлекающим фактором и сбивать группу с цели. Подготовка рабочей комнаты окажется полезной, если предусмотрит:

- Наличие плоской стены или подставки для записей.
- Расстановку стульев, позволяющую всем участникам сидеть лицом к ведущему, записям и другим членам группы.
- Достаточно свободного места, чтобы участники не чувствовали себя стесненными.



При этом расстановка полукругом без столов обладает следующими преимуществами:

- Отсутствием барьеров между людьми
- Возможностью работы с большими группами
- Летопись все время на виду

С чего начать

Часто у членов группы нет четкого представления о том, чего они хотят от собрания заседания ОК. Но чем яснее цель, тем проще решить, как к ней продвигаться, поэтому в самом начале стоит поговорить об ожиданиях членов ОК от заседания. Лучше всего формулировать ожидания, как если бы они уже сбылись, например «Стало ясно, как уладить проблемы по ТСР».

Ведущий

- Помогает комиссии достичь желаемых результатов.
- Остается нейтрален (лишь спросив разрешения группы, может выходить из роли ведущего и делать свои замечания по теме).
- Удерживает членов группы от подавления и критики идей друг друга.
- Создает атмосферу безопасности для открытой дискуссии.
- Добивается максимально (в разумных пределах) участия от всех членов группы.
- Не дает группе уклоняться от поставленной цели.
- Направляет собрание в нужное русло - предлагает ход его проведения и при необходимости альтернативы.
- Дает возможность успевать записывать все важное на флипчарте.
- Находит человека, чтобы следить за временем.

Секретарь

- Записывает на плакатной бумаге все, что происходит на заседании ОК.
- Остается нейтрален (лишь спросив разрешения группы, может выходить из роли секретаря и делать свои замечания по теме).
- Отдает предпочтение ключевым словам и сочетаниям, а не целым предложениям.
- Разделяет самостоятельные идеи с помощью:
 - ✓ письма, чередующимися темными цветами (синим, зеленым, фиолетовым, черным, коричневым),
 - ✓ выделения/подчеркивания яркими цветами (красным, оранжевым, желтым, розовым),
 - ✓ использования «пулек» (●) вместо номеров.

2.2 Методы мозгового штурма

Метод мозгового штурма появился в области творческих инноваций и стал уже неотъемлемой частью современного подхода к решению задач. В основе этого метода лежит стремление к задействованию творческого потенциала группы людей. Мозговой штурм активизирует коллективный интеллект и создает в команде условия для возникновения оригинальных идей. Поводом для появления метода стала мысль, что творческие идеи могут быть подавлены страхом негативной оценки со стороны коллег.

Важное условие мозгового штурма — заблокировать любые оценочные суждения на начальном этапе и создать открытое творческое пространство. Это помогает формировать уникальные идеи.

Для чего используют метод мозгового штурма:

1. Разнообразие идей. Мозговой штурм помогает команде генерировать множество идей, потому что в нем участвуют специалисты с разными знаниями, опытом и точками зрения. Это

разнообразие стимулирует творческий процесс и дает более полное представление о возможных подходах к решению задач компании.

2. Коллективная эффективность. В рамках мозгового штурма группа работает как единое целое, участники активно взаимодействуют между собой и вдохновляют друг друга. Такой вид коллективной работы поддерживает командный дух и дает возможности к достижению хороших результатов.

3. Создание открытого рабочего пространства. Мозговой штурм помогает преодолевать творческие затруднения путем открытия новых перспектив и подходов к решению проблемы. Он создает атмосферу, в которой участники могут свободно высказывать свои мысли, вне зависимости от степени их нестандартности.

4. Быстрота и оперативность. МШ ускоряет формирование конкретных решений. Во время встречи может быть предложено множество вариантов действий, среди которых затем нужно будет выбрать самый подходящий. Несмотря на то, что стадия отбора может занять больше всего времени, к моменту ее завершения команда будет иметь основные пути решения задачи.

5. Стимулирование инноваций. Атмосфера «штурма» создает условия для выражения нестандартных идей и поиска инновационных решений. Те идеи, которые на первый взгляд кажутся странными или сложными для воплощения, в среде брейншторма обретают ощутимый потенциал.

Основные принципы мозгового штурма:

1. Запрет «да, но» и поощрение «да, и». Вместо отрицания идеи («да, но») стимулируется ее поддержка и углубление («да, и»). Этот принцип подпитывает позитивное взаимодействие участников и помогает сделать более объемные концепции.

2. Приоритет количества. МШ прежде всего направлен на генерацию большого числа идей. Качество предложенных вариантов рассматривается на следующем этапе. Такая практика «открывает разум», раскрепощает, освобождает сотрудников от лишних сомнений, придает им уверенность и вовлекает в работу.

3. Участие экспертов. Эксперты могут предоставить полезные рекомендации и подсказки. Участие специалистов в мозговом штурме компенсирует недостаток качественных идей: они представляют высказанные мысли в более реалистичном виде, помогают оценить сложность проблемы и найти возможные решения.

4. Использование различных техник. МШ может включать в себя и другие техники, такие как майндмэппинг, для стимулирования различных аспектов творческого мышления. Майндмэппинг — это метод, при котором создается диаграмма идей, основанная на базовой идее, от которой ветвями расходятся связанные понятия. Так информация визуализируется и структурируется, что помогает более глубоко понять проблему или тему.

5. Фиксация результатов. Необходимо следить за тем, чтобы были зафиксированы мысли каждого участника. Во время бурного обсуждения можно легко упустить интересную мысль. Получить максимальный эффект от мозгового штурма можно, только собрав всю обратную связь. Чтобы идеи не дублировались и каждый голос был учтен, следует либо вести заметки, либо использовать альтернативные способы фиксации.

6. Проведение разминки. Физическая активность помогает участникам МШ снять напряжение, взбодриться и настроиться на творческую работу. Хотя разминка занимает не больше пяти минут, упражнения в игровой форме повышают эмоциональный настрой участников, из-за чего рабочая атмосфера становится комфортнее.

7. Ограничение обсуждения. На начальном этапе МШ обсуждение ограничивается исключительно генерацией идей — анализ и критика занимают следующий этап.

8. Наличие фасилитатора. Ведущий в МШ (фасилитатор) направляет процесс в нужное русло. Фасилитатор поддерживает баланс между свободой выражения и фокусировкой на цели и облегчает процесс комбинирования идей.

Этапы мозгового штурма

1. Формулируйте задачи

Цель. Обязательно определите четкую цель, главную задачу МШ. Это может быть как решение конкретной проблемы, так и поиск свежих идей в строго обозначенной области.

Постановка вопроса. Формулируйте вопрос так, чтобы он был максимально ясным. От первого этапа будет зависеть дальнейшее взаимопонимание участников: коллеги не смогут достичь единой цели, если вопрос будет некорректным и расплывчатым.

2. Генерируйте идеи

Безоценочное высказывание. Участники предлагают идеи без какой-либо критики. На этом этапе важно поддерживать атмосферу свободного обмена мыслями и исключать обсуждение.

Стремление к количеству. В результате высказывания участников должно получиться множество отличных друг от друга идей. На дальнейших этапах это отразится в разнообразии подходов и спектре возможных решений.

3. Оценивайте идеи

Выбор критериев. Установите критерии оценки сгенерированных идей. Они могут включать в себя реализуемость, оригинальность, важность и другие аспекты, которые зависят от цели МШ.

Обсуждение. Обсуждая идеи, участники должны выделить те, которые считают наиболее перспективными. Важно, чтобы оценка происходила после генерации идей, а не в процессе.

4. Группируйте идеи

Схожие варианты. Группируйте похожие или взаимосвязанные идеи в категории. Это поможет увидеть общие тенденции и темы — будет легче определить потенциальные области для дополнительного исследования.

Формирование концепций. Из совокупностей идей формируются более конкретные концепции или решения.

5. Разрабатывайте идеи

Детализация. Выбранные идеи проходят дополнительную детализацию. На этом этапе разрабатываются конкретные шаги для внедрения выбранных концепций.

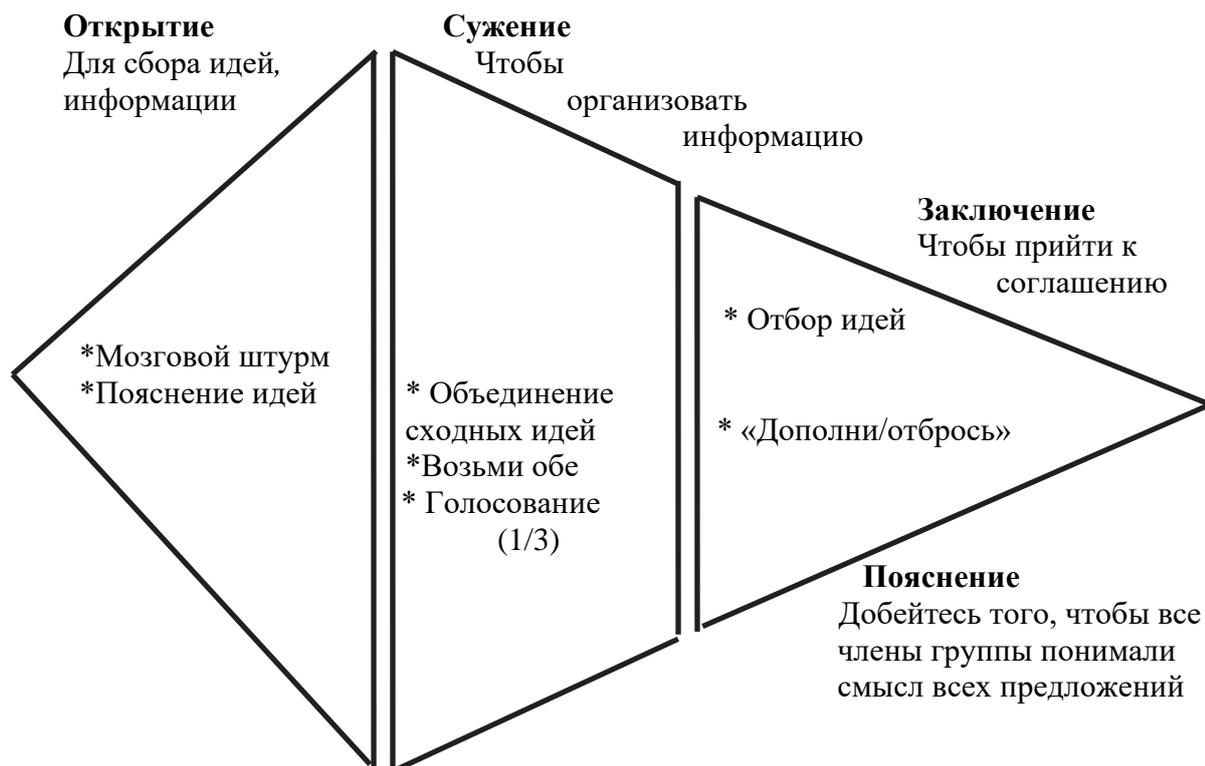
Интеграция. На этом этапе объединяются разные идеи и концепции, чтобы создать уравновешенное и всеобъемлющее решение. Анализируется, как идеи взаимодействуют друг с другом, выделяются общие элементы и разрабатывается стратегия для успешного объединения. Главная цель этого этапа — создать единый и гармоничный подход, который наилучшим образом решает поставленную задачу.

6. Завершение и подведение итогов

Сводка результатов. Представьте краткое описание основных идей, которые были придуманы и разработаны в ходе МШ. Можно сверить результаты работы с первоначальной задачей.

План действий. Определите следующие шаги для реализации выбранных идей. Это может включать в себя распределение обязанностей, выделение ресурсов и установку сроков.

2.3. «Стрелка планирования» - инструмент ведущего при обсуждении идей



Мозговой штурм

Открытие

- Вешается флипчарт
- Группа договаривается о времени штурма (не более 10 мин.)
- Собирает и записывает максимум идей, идеи не обсуждаются

Сужение

С одобрения всей группы объединяются похожие идеи, чтобы избежать повторений.

Голосование (Простановка приоритетов)

Общее число идей делится на три, чтобы получить число голосов на каждого члена группы. Участники голосуют за наиболее понравившиеся им идеи, число голосов проставляется рядом с ними. Если идея не находит сторонников, она отмечается нулём или оставляется без рейтинга.

Заключение

Отбор идей. Определить «точку среза», расположив идеи по количеству полученных голосов, ищут такую, на которой можно остановиться и все следующие за ней исключить из рассмотрения. Попытайтесь дополнить главные идеи подробностями и, таким образом, отказаться от менее важных предложений. Избегай решений «либо-либо», можно работать с несколькими из оставшихся идей одновременно.

Мозговой штурм проводится для достижения консенсуса, это означает, что каждый в группе:

- Имеет право голоса
- Понимает о чём идёт речь
- Поддерживает решение
- Желает работать

Основные правила мозгового штурма:

- Не прерывай
- Выслушивай
- Не оставляй без внимания идеи
- Не отвлекайся
- Не давай возможность заводить посторонние разговоры

2.4. Система анализа заинтересованных лиц при реализации мероприятий по общественному мониторингу, социальных проектов, мероприятий

Заинтересованные лица

Заинтересованные лица проекта — это люди, способные повлиять на проект, над которым вы работаете, или те, кого может затронуть этот проект. Они могут находиться на самых разных уровнях организации — от индивидуальных исполнителей до высшего руководства. Однако если они участвуют в вашем проекте, все они важны. Даже если эти люди непосредственно не вовлечены в повседневные работы по проекту, на них может повлиять его результат.

Матрица анализа заинтересованных лиц

Матрица анализа заинтересованных лиц — это способ определить круг людей, так или иначе участвующих в проекте/мероприятии, а также воздействие, которое они могут на него оказывать, по двум ключевым факторам: влияние и заинтересованность. Матрица заинтересованных лиц поможет понять, кто и в какой степени влияет на проект, а также кто и насколько заинтересован в работе. Это позволит эффективно обмениваться информацией со всеми заинтересованными лицами самым подходящим способом.

Управление заинтересованными лицами

После создания описанной матрицы управление заинтересованными лицами станет процессом обмена информацией с участниками проекта/мероприятия. Такое управление позволяет предоставлять всем информацию нужного уровня в надлежащее время. Речь может идти об актуальных сведениях о задачах, регулярных отчётах о ходе работ по проекту. Важной частью управления заинтересованными лицами проекта является создание плана обмена информацией, в котором поясняется, какой канал (группа в Телеграм, электронная почта, сообщения) и когда должны использовать участники, насколько часто следует обсуждать те или иные сведения и кто отвечает за каждый из этих каналов.

Определение заинтересованных лиц проекта

Участниками проекта считаются люди, которые вовлечены в процесс принятия решений по нему. К их числу могут относиться важные специалисты системы МСЭ, представители НКО и органов федеральной и региональной власти, которые обсуждают, утверждают документы, результаты проекта, а также коллеги по группе, выполняющие работу. Члены целевой аудитории (инвалиды, лица, получающие инвалидность) также являются заинтересованными лицами проекта, так как принимаемые решения оказывают на них наибольшее влияние.

По сути, определить, является ли человек заинтересованным лицом проекта, можно, задав себе один простой вопрос: «Повлияет ли на него выполняемая мной работа?» Если ответ будет утвердительным, этот человек, по всей вероятности, является заинтересованным лицом проекта.

Ключевые заинтересованные лица — это те, работа которых может сказаться на результате проекта. Зная ключевых участников, вы можете улучшать отношения с заинтересованными лицами и добиться поддержки наиболее значимых решений.

В нашей работе на федеральном уровне к ключевым заинтересованным лицам можно отнести представителей Минтруда РФ, ФБ МСЭ, Минздрава РФ, Совет при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека, Общественной палаты РФ. На региональном уровне к ключевым заинтересованным лицам можно отнести руководителя ГБ МСЭ, регионального министра здравоохранения, Общественной палаты региона и т.д.

Типы заинтересованных лиц

Выделяют два типа заинтересованных лиц: внутренние и внешние. Внутренние заинтересованные лица — это те, кто считается участниками проекта – члены Общественной

комиссии, представители ГБ МСЭ и т.д. Внешние заинтересованные лица не входят в организацию, это могут представители органов власти, НКО, бизнеса и т.д.

Примеры внутренних заинтересованных лиц

- Председатель Общественной комиссии
- Секретарь Общественной комиссии
- Члены Общественной комиссии
- Руководитель и сотрудники ГБ МСЭ

Примеры внешних заинтересованных лиц

- Лица, получающие инвалидность, пациенты
- Представители Минтруда России
- Представители Министерства здравоохранения РФ
- НКО работающие с инвалидами

Преимущества проведения анализа заинтересованных лиц

Хорошие заинтересованные лица многое могут дать при реализации проекта по проведению общественного мониторинга. На стадии планирования они будут проводниками к пониманию того, в каком направлении должен двигаться проект. Внутренние участники будут поддерживать при разработке и реализации плана, методики проведения общественного мониторинга и других мероприятий проекта. Когда начнутся работы по проекту, хорошие заинтересованные лица смогут обеспечивать поддержку, помогать в трудных ситуациях и повышать мотивацию команды.

Чёткое понимание того, кто является заинтересованными лицами проекта, поможет получить поддержку и более эффективно выполнить проект.

Анализ заинтересованных лиц также поможет:

- получить дополнительную поддержку и ресурсы;
- улучшить прозрачность проекта, особенно для заинтересованных лиц из высшего руководства;
- обмениваться информацией по нужным каналам в соответствующее время;
- делиться информацией нужного уровня с заинтересованными лицами.

Четыре шага к созданию матрицы анализа заинтересованных лиц

Определение заинтересованных лиц проекта и управление ими — это отличный способ успешно реализовать свой проект. Когда к проекту привлекаются люди, для которых он имеет большое значение, они оказывают поддержку, которая может быть чрезвычайно важной в ходе проекта. И наоборот, без таких участников, возможно, придётся определять ожидания заинтересованных лиц по ходу проекта, что может привести к изменениям и ненужным рискам. Чтобы этого избежать, необходимо создать эффективную матрицу заинтересованных лиц, выполнив четыре простых шага.

Шаг 1. Определите заинтересованные стороны

Чтобы иметь возможность управлять ожиданиями заинтересованных лиц, сначала нужно понять, кто они. Не забудьте включить в список как внутренних, так и внешних участников. Чтобы определить их круг, спросите себя:

- Для кого важен этот проект?
- На кого повлияет этот проект?
- Кто может повлиять на этот проект?
- Кто может одобрить/отвергнуть этот проект?

Прежде чем переходить ко второму шагу, проведите ещё одну проверку. Спросите себя:

- Существуют ли другие заинтересованные лица, о которых следует знать?

- Включены ли в список все ключевые лидеры и руководители?
- Не упущены ли из вида внешние заинтересованные лица, на которых может повлиять результат проекта?

Шаг 2. Определите уровни влияния/заинтересованности участников

Высокая вовлечённость заинтересованных лиц действительно способна вывести ваш проект на новый уровень. Лучший способ обеспечить хороший уровень вовлечённости — создать понятную матрицу заинтересованных лиц, в которой будет указан уровень влияния/заинтересованности каждого участника. Такая сетка, которую иногда называют «таблицей влияния/интересов» или матрицей интересов, является наилучшим способом наглядного представления четырёх основных групп заинтересованных лиц.

Четыре основные группы заинтересованных лиц:

Высокое влияние и высокая заинтересованность. В эту группу чаще всего входят лица, согласующие ваш проект, и спонсоры. С внешней стороны это также могут быть ключевые партнёры или клиенты. Регулярно сверяйте ожидания друг друга с заинтересованными лицами из этой категории. По ходу проекта активно взаимодействуйте с этими участниками — считайте их ключевыми игроками своей команды заинтересованных лиц.

Высокое влияние и низкая заинтересованность. Эти люди могут заблокировать или поддержать ваш проект, но у них нет к нему особого интереса. Это могут быть партнёры из других подразделений организации или её высшее руководство. Регулярно предоставляйте таким заинтересованным лицам общую актуальную информацию о вашем проекте и при необходимости просите участников с высоким влиянием и высокой заинтересованностью помогать вам налаживать взаимоотношения с ними. Даже при низкой заинтересованности ваша работа может влиять на их работу, и подобные факты не должны быть для вас неожиданностью. В общих чертах информируйте этих заинтересованных лиц о проекте на всём его протяжении и стремитесь к тому, чтобы они были довольны его ходом.

Низкое влияние и высокая заинтересованность. Скорее всего, не понадобится одобрение этой группы участников, особенно на ранних стадиях проекта. Важнее всего будет их вовлечение при выполнении шага 4. Информировать этих заинтересованных лиц о ходе проекта.

Низкое влияние и низкая заинтересованность. Это второстепенные участники. В зависимости от масштаба и сложности работы, возможно, нужно будет время от времени взаимодействовать с ними по поводу отчётов о статусе проекта или же их вовсе не придётся привлекать к работе до её завершения. Однако не забывайте по ходу проекта контактировать с этими участниками, на случай если они захотят повысить уровень своей вовлечённости.

Шаг 3. Поймите потребности заинтересованных сторон

В жизни бывает так, что некоторых заинтересованных лиц могут не устраивать определённые части проекта. Как менеджер проекта вы несёте ответственность за понимание их нужд и точек зрения, а также за подбор решения, которое не навредит успеху проекта. Вы не обязаны делать всё, о чём просят заинтересованные лица проекта, но вы должны выслушать их и понять, чего они хотят.

Иногда заинтересованное лицо, которого вы считаете «трудным», это просто человек, приоритеты которого отличаются от ваших. Возможно то, что вы делаете, даже мешает его работе. Если вы попытаетесь взглянуть на проблему с его точки зрения, то сможете найти оптимальное решение и превратить ситуацию во взаимовыгодное сотрудничество.

В случае сомнений поставьте себя на место другого человека. Спросите себя:

- Что ему нужно?
- Какой уровень обмена информацией ему необходим?
- Какова наиболее эффективная стратегия обмена информацией?

- Что и кто может влиять на этих заинтересованных лиц?
- Каким образом можно точно определять интересы участников?

Шаг 4. Держите заинтересованные стороны в курсе дел

Определив заинтересованных лиц и учтя их потребности, не забудьте пригласить их на свои совещания по планированию и началу проекта (если вы их проводите). Ключевые участники также должны завизировать основные положения проекта, план проекта, цели проекта и объём проекта.

По ходу проекта необходимо информировать соответствующих участников об изменениях и ходе работ. В дополнение к повышенной прозрачности раннее документирование процессов сокращает риск недопонимания в будущем.

Несмотря на то, что следует приглашать к участию в проекте широкий круг заинтересованных лиц, ставьте в приоритет самых главных участников. В случае сомнений возвращайтесь к матрице заинтересованных лиц, чтобы определить тех, кого следует ввести в курс дела.

Вы можете лично и на регулярной основе общаться с отдельными заинтересованными лицами — например, обладающими высоким влиянием и высокой заинтересованностью — для обсуждения проекта и устранения непредвиденных проблем. Однако для информирования остальных участников организуйте регулярную рассылку с указанием недавно достигнутых вех, препятствий и дальнейших шагов.

Подводные камни при составлении матриц заинтересованных лиц

Идеальных решений для обмена информацией с заинтересованными лицами не существует. Однако следует знать о самых распространённых подводных камнях и способах их обхода:

Отсутствие границ

- Проблема. Излишне активные участники вызывают разрастание объёма работ.
- Решение. Введите процедуру контроля изменений.

Иногда излишне активные заинтересованные лица могут вызывать проблемы. Вы потратили много времени на планирование своего проекта и определение желаемых результатов — однако если у слишком большого числа участников есть идеи по новым результатам, обновлению хронологий и корректировке бюджета, ваш проект может быстро сбиться с курса.

Лучший способ установления границ для заинтересованных лиц — внедрение процедуры контроля изменений. Создав процесс внесения предложений, рассмотрения и одобрения изменений, вы обеспечите своему проекту необходимую динамику и актуальность, не беспокоясь о разрастании объёма. Процедура контроля изменений включает в себя четыре этапа:

1. Участники проекта подают запрос на изменение.
2. Этот запрос рассматривают главные заинтересованные лица.
3. Изменение одобряется, отклоняется или откладывается.
4. В цели и масштаб проекта вносятся соответствующие коррективы.

Если мы забыли подключить заинтересованных лиц

– Проблема. При определении заинтересованных лиц вы забыли об участнике, который очень заинтересован в этой инициативе.

– Решение. Подключить проектную группу на стадии определения заинтересованных лиц.

Вы неизбежно будете забывать об участниках из других подразделений, либо вы о них вспомните, но забудете внести их в список заинтересованных лиц или неверно определите их уровень влияния/заинтересованности. Подобные ошибки легко допустить, но вам по

возможности следует их избегать, особенно в случае с заинтересованными лицами, обладающими высоким уровнем влияния или заинтересованности.

Лучший способ этого не допустить — подключить проектную группу на стадии определения заинтересованных лиц. Запланируйте собрание по обмену мнениями между членами группы, на котором определите заинтересованных лиц и разбейте их на группы, чтобы никто не остался за пределами списка. Если у вас остаются сомнения, покажите список менеджеру или спонсору проекта, чтобы не упустить из виду важных участников. Есть сомнения — спрашивайте!

Если мы не определили заинтересованных лиц на ранних этапах

–Проблема. Вы уже запустили проект и только теперь начинаете анализ заинтересованных лиц.

–Решение. В следующий раз создайте матрицу анализа заинтересованных лиц заранее.

Это довольно очевидно, но достойно отдельного упоминания. Если вы забыли заинтересованное лицо, примите это как ценный опыт для своего следующего проекта. Например, если вы забыли создать матрицу анализа заинтересованных лиц до запуска проекта, отметьте для себя, что в следующий раз всё должно быть наоборот.

Прозрачность — ключ к управлению заинтересованными лицами

В целях безукоризненного выполнения проекта необходимо, чтобы ожидания заинтересованных лиц совпадали с его запланированными результатами, нужно повышать прозрачность проекта.

Таблица анализа заинтересованных сторон

Заинтересованные лица	Возможные интересы участников?	Оцените по 5 бальной шкале: насколько для них это важно?	Стимулы для данной группы
Сотрудники ГБ МСЭ	<ul style="list-style-type: none"> - обратная связь от пациентов о работе системы МСЭ - выявление предложений и рекомендаций по наиболее эффективной реализации задач в сфере МСЭ 	5	<ul style="list-style-type: none"> - получение общественной поддержки в своей деятельности - имидж во внешних отношениях
Представители НКО инвалидов и пациентов	<ul style="list-style-type: none"> - непосредственный диалог с представителями органов власти - представление интересов пациентов - влияние на принятие решений 	4	<ul style="list-style-type: none"> - возможность влиять на принятие решений органами власти - повышение имиджа НКО и лидера организации
Лица, получающие инвалидность	<ul style="list-style-type: none"> - возможность озвучить актуальные проблемы пациентов - возможность решить существующие проблемы в сфере МСЭ 	3	<ul style="list-style-type: none"> - решение личных проблем пациентов - решение проблем пациентов определенной нозологии

