

Министерство экономического развития Российской Федерации  
Всероссийский союз общественных объединений пациентов

## **Основные направления работы обществ пациентов**

**Сборник методических и учебных материалов**

**2015**

**Основные направления работы обществ пациентов. Сборник методических и учебных материалов / Под ред. Ю.А.Жулева. - Самара, 2015. – 82 с.**

Настоящий сборник содержит образовательную программу «Основные направления работы обществ пациентов» в вариантах для очного и дистанционного освоения, а также методические и учебные материалы для реализации программы.

Программа подготовлена в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Программа посвящена технологиям создания и развития некоммерческой организации пациентов и предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а так же сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

Настоящее издание осуществлено на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений пациентов на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Подписано в печать 26.03.2015 г.

Формат А4 210 x 297

Тираж 400 экз.

Отпечатано в ООО «ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ»

© Всероссийский союз общественных объединений пациентов

© Министерство экономического развития Российской Федерации

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Программа «Основные направления работы обществ пациентов»: вариант для дистанционного освоения.....	5
Программа «Основные направления работы обществ пациентов»: вариант для очного освоения.....	7
Приложение 1. Учебные материалы к программе «Основные направления работы обществ пациентов» .....	9
<i>К теме 0</i> .....	9
<i>К теме 2</i> .....	10
<i>К теме 3</i> .....	50
<i>К теме 4</i> .....	52
Приложение 2. Методические материалы к программе «Основные направления работы обществ пациентов» .....	53
<i>К теме 1</i> .....	53
<i>К теме 2</i> .....	57
<i>К теме 3</i> .....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

Настоящая обучающая программа «Основные направления работы обществ пациентов» подготовлена Всероссийским союзом общественных объединений пациентов (сокращенно - Всероссийским союзом пациентов) в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Проект реализуется на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Программа «Основные направления работы обществ пациентов» является базовой программой для активистов пациентских НКО. После освоения данной программы участники пациентских НКО смогут осознанно планировать свое повышение квалификации, выбирая направления деятельности НКО, по которым им необходимо получить дополнительные знания и навыки.

Настоящая программа, как и остальные программы проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты», разработана в двух вариантах – для очного освоения в формате обучающего интерактивного семинара и для дистанционного освоения в формате вебинара.

Разница в формате организации обучения (очное и дистанционное) диктует как разницу в планируемых результатах освоения программы, так и разницу в формах организации учебных занятий.

Программа предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а так же сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

## **ПРОГРАММА «ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОБЩЕСТВ ПАЦИЕНТОВ»: ВАРИАНТ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОГО ОСВОЕНИЯ**

### **Пояснительная записка**

Программа «Основные направления работы обществ пациентов» предназначена для повышения квалификации активистов пациентских НКО, не имеющих опыта работы в НКО, а также потенциальных активистов НКО.

### ***Цель программы***

Обеспечить информирование целевой аудитории о содержании основных направлений работы обществ пациентов.

### ***Образовательный результат***

В результате освоения программы обучающиеся смогут: характеризовать основные направления работы НКО, спланировать дальнейший процесс своего обучения организации работы НКО в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Ожидаемый эффект от реализации программы – оснащение целевой аудитории информацией для встраивания в работу НКО, которую они представляют.

### ***Освоение программы***

Программа может осваиваться как в ходе очного обучения на семинаре проекта, так и в режиме вебинара, а так же в форме самостоятельного обучения.

В режиме вебинара длительность программы составляет 4 часа.

Освоение программы организовано занятиями по 2 часа, между которыми должен быть перерыв. Программа с учетом перерыва может быть освоена обучающимися как в один день, так и с перерывом на день и более, но не более чем на неделю.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой формата вебинара – чередование мини-лекций, организации ответов обучающихся на вопросы на понимание с помощью электронных голосований, организации обратной связи с обучающимися через чат и с помощью функции видеоконференции. Учитывая специфику работы вебинара, ведущим необходимо уделять особое внимание смене деятельности обучающихся с целью удержания внимания аудитории.

Количество участников вебинара не ограничено.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения вебинаров, знание специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее 2-х преподавателей.

## Тематическое планирование

### **Тема 1. Цели и принципы работы НКО**

Цели работы НКО. Отличие целей НКО от целей коммерческих организаций.  
Принципы работы НКО.

### **Тема 2. Основные направления работы НКО**

Изучение проблем и запросов представителей основной целевой группы - пациентов.

Стратегическое и тактическое планирование, текущая управленческая рефлексия деятельности НКО.

Внутреннее «само-ресурсирование» НКО: привлечение кадров в руководство и актив, вовлечение пациентов и добровольцев, вовлечение экспертов. Обучение, профессионализация членов НКО.

Ресурсирование НКО за счет внешней среды – привлечение финансовых, материальных, информационных, имиджевых, организационных, статусных и иных ресурсов на уставные цели.

Информационные программы общества пациентов.

Непосредственная поддержка пациентов – консультационная, мотивационная, организационная, реабилитационная и социальная помощь.

Оказание услуг целевым группам – партнерам.

Реализация локальных проектов НКО связанных с потребностями пациентов, активистов, запросами внешней среды, выполнение обязательств перед партнерами.

### **Учебно-тематическое планирование**

№ п/п	Тема	Кол-во часов
1	Цели и принципы работы НКО	1
2	Основные направления работы НКО	3
<b>ИТОГО</b>		<b>4</b>

## **ПРОГРАММА «ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОБЩЕСТВ ПАЦИЕНТОВ»: ВАРИАНТ ДЛЯ ОЧНОГО ОСВОЕНИЯ**

### **Пояснительная записка**

Программа «Основные направления работы обществ пациентов» предназначена для повышения квалификации активистов пациентских НКО, не имеющих опыта работы в НКО, а также потенциальных активистов НКО.

### **Цель программы**

Обеспечить присвоение целевой аудиторией содержания основных направлений работы обществ пациентов.

### **Образовательный результат**

В результате освоения программы обучающиеся смогут:

- характеризовать основные направления НКО;
- планировать шаги для активизации деятельности НКО по основным направлениям.

Ожидаемый эффект от реализации программы – оснащение целевой аудитории информацией, достаточной для планирования собственного обучения.

### **Освоение программы**

Программа осваивается в режиме семинара-погружения, что позволит интенсифицировать процесс присвоения слушателями содержания программы за счет обеспечения возможности присвоения основных понятий.

Длительность программы – 11 часов. Количество дней на освоение программы – 2.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой интерактивного семинара-погружения – чередование мини-лекций, организации выполнения заданий в малых группах, организации презентаций результатов работы малых групп, организации рефлексии обучающихся по поводу собственной деятельности.

Для работы семинара необходимо подобрать помещение, достаточное для организации работы 50 человек в 5-ти группах. Для каждой группы необходимо наличие стола, стульев по числу участников группы. Важно, чтобы стулья было легко перемещать в пределах аудитории.

Материально-технические ресурсы, необходимы для реализации программы, включают доску для флип-чартов, альбом флип-чартов, маркеры для бумаги (по количеству групп); блокноты, ручки (по числу участников); раздаточные материалы для участников, включающие формулировки заданий и тексты для выполнения заданий.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения интерактивных семинаров-погружений и/или тренингов, знание основ управления организацией, знание специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее 4-х преподавателей.

Учебные материалы для обучающихся представлены в приложении 1, методические материалы для ведущих – в приложении 2.

## Тематическое планирование

### **Тема 1. Планирование основных направлений работы НКО в соответствии с целями и принципами работы НКО**

Цели работы НКО. Отличие целей НКО от целей коммерческих организаций. Принципы работы НКО. Основные направления работы НКО. Организационный минимум НКО.

### **Тема 2. Внутренняя связь основных направлений работы НКО**

Практическая деятельность.

Составление в группах схемы работы НКО с учетом основных направлений деятельности НКО.

Представление схем работы НКО и обсуждение схем.

### **Тема 3. Комплексное планирование деятельности НКО по основным направлениям деятельности**

Комплексный план работы НКО как отражение всех направлений деятельности НКО. Обучение активистов НКО как ресурс обеспечения развития НКО.

Практическая деятельность.

Составление в группах комплексного плана развития НКО.

Представление комплексного плана развития НКО и обсуждение комплексных планов.

### **Учебно-тематическое планирование**

№ п/п	Тема	Кол-во часов	В том числе на практ. деятельность
0	Знакомство. Сбор ожиданий от семинара	1	1
1	Планирование основных направлений работы НКО в соответствии с целями и принципами работы НКО	2	0
2	Внутренняя связь основных направлений работы НКО	5	5
3	Комплексное планирование деятельности НКО по основным направлениям деятельности	5	4
3.1	<i>Комплексный план работы НКО</i>	4	3,5
3.2	<i>Обучение активистов НКО как ресурс обеспечения развития НКО</i>	1	0,5
4	Оценка реализации ожиданий. Определение перспектив работы обучающихся в пациентских НКО	1	1
<b>ИТОГО</b>		<b>14</b>	<b>11</b>

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ  
«ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОБЩЕСТВ ПАЦИЕНТОВ»**

**К теме 0. Знакомство. Сбор ожиданий**

**Задание 1.**

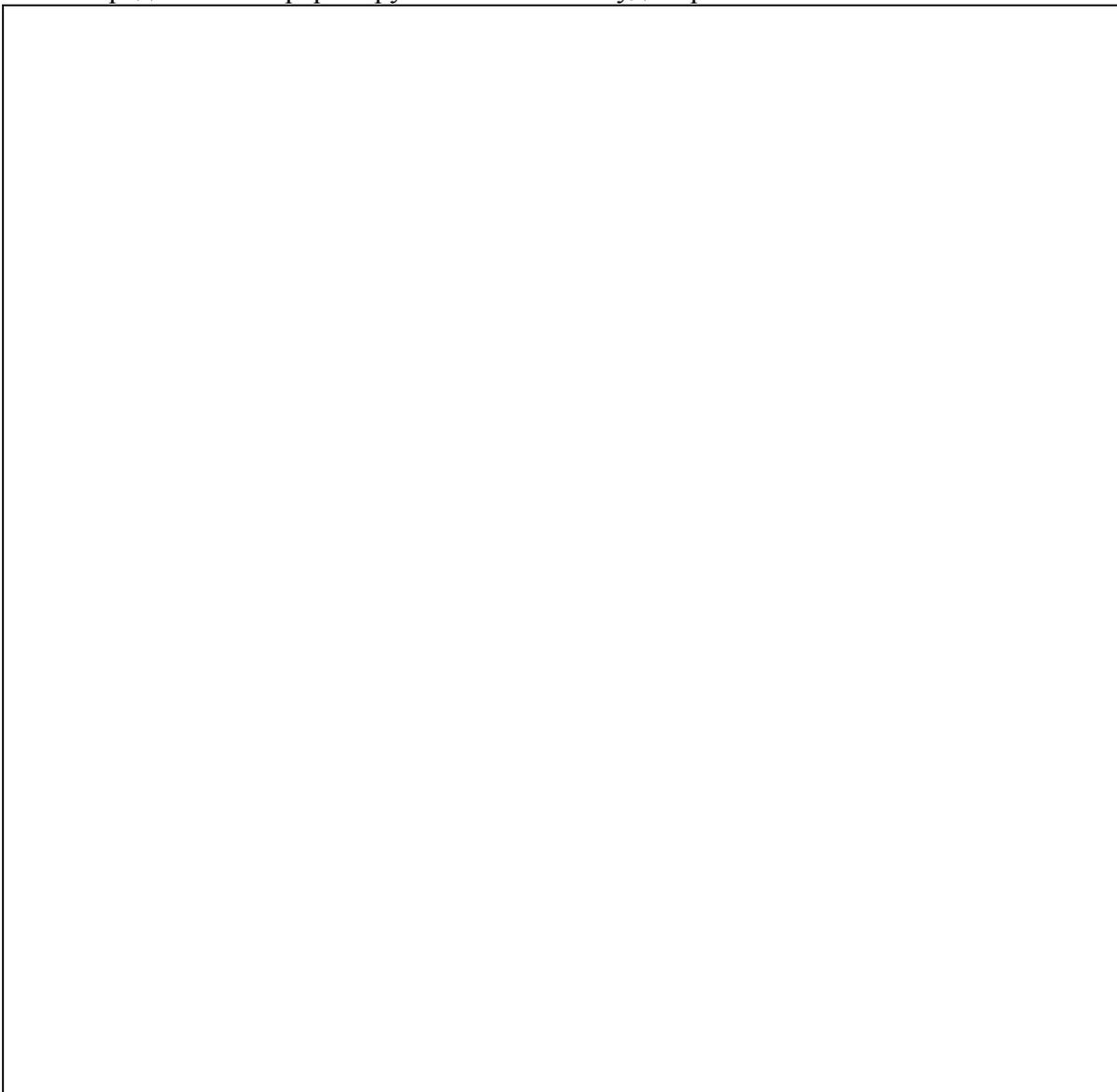
**Задание 1.1.**

Вам предстоит работать в группе. Представьте друг другу: назовите себя, расскажите, какую организацию вы представляете, обозначьте свои ожидания от семинара.

**Задание 1.2.**

Работая в группе, составьте портрет группы, который бы отражал информацию об участниках и об ожиданиях от семинара от членов вашей группы. Нарисуйте портрет на листе флип-чарта.

Представьте портрет группы остальной аудитории.



## К теме 2. Внутренняя связь основных направлений работы НКО

### Задание 2.

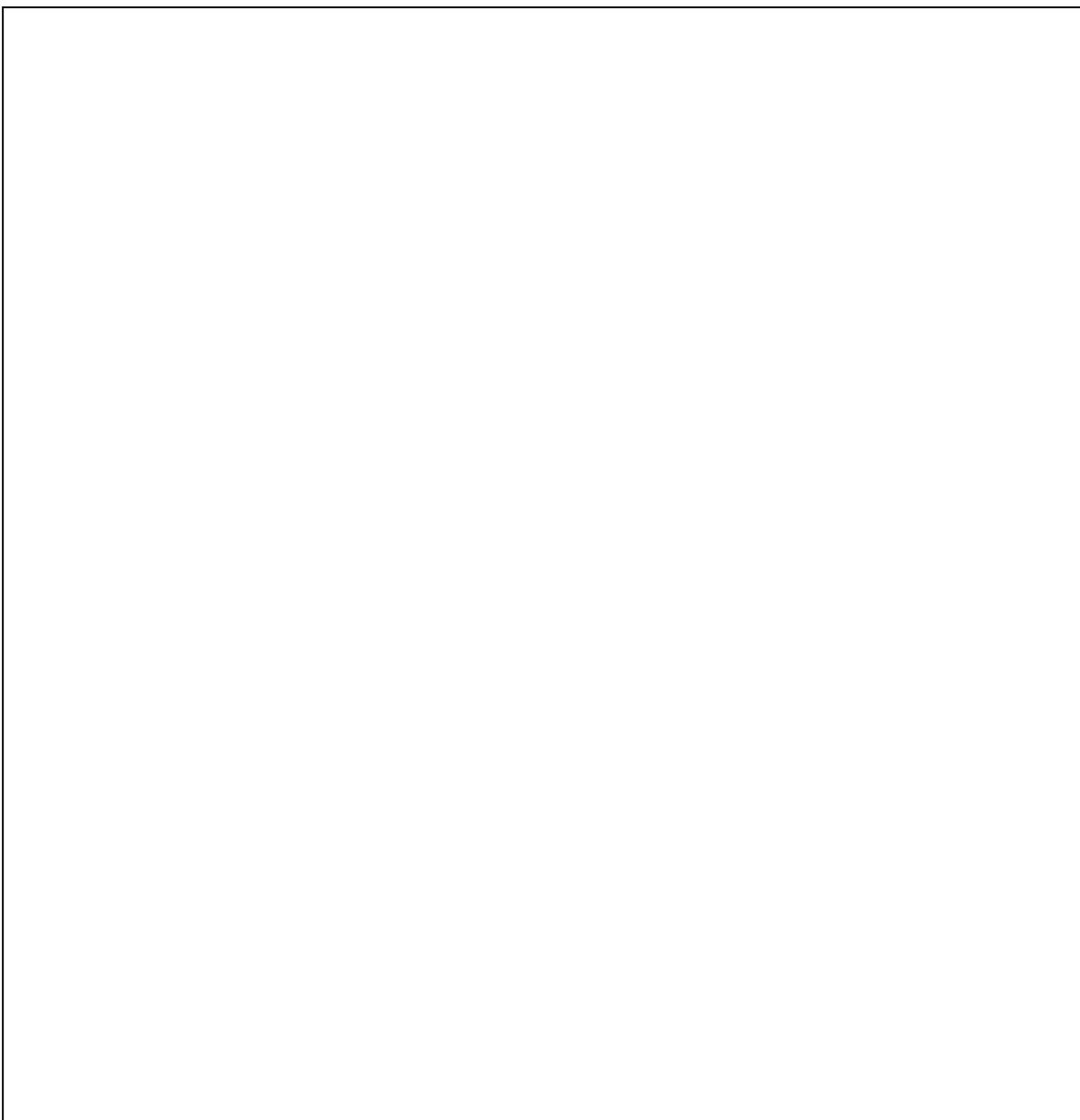
#### Задание 2.1.

Каждый из членов вашей группы получил свой набор материалов по основным направлениям работы обществ пациентов<sup>1</sup>. Прочитайте материалы. Будьте готовы кратко изложить содержание материалов другим членам группы.

#### Задание 2.2.

Работая в группе, составьте схемы работы НКО с учетом основных направлений деятельности НКО. Перенесите схему на лист флип-чарта.

Представьте схему остальной аудитории.



---

<sup>1</sup> Наборы материалов см. в Приложении 2 «Основные направления работы обществ пациентов»: материалы для ведущих» к теме 2.

## **Набор материалов для обучающихся к заданию 2**

Внимание! С учетом сложности материалов в наборе и возможности отсутствия того или иного участника на семинаре, всего наборов материалов 8. Каждый участник получает собственный набор материалов. В случае наличия в группе всех 10-ти участников наборы 2 и 6 раздаются двум участникам.

### **ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ НКО**

Тема управления является ключевой для деятельности любой организации. Эффективное управление для НКО особенно важно, поскольку НКО всегда осуществляет некую социально важную миссию, не ставит целью зарабатывание денег и в силу этой специфики зачастую ограничена в ресурсах. А от деятельности НКО пациентов часто зависит самое важно - здоровье и сама жизнь пациентов и качество жизни их близких.

После образования НКО само собой подразумевается, что каждая организация, выбравшая ту или иную из законодательно закрепленных форм (фонд, некоммерческое партнерство и т.п.) автоматически получает достаточный набор признаков, чтобы быть названной "организацией". На самом же деле, даже если НКО официально зарегистрирована и имеет Устав и Программу, это далеко не так. НКО - это не просто группа людей, объединенных некой идеей и миссией и разделяющих общие ценности. Когда мы говорим об НКО как организации, то нам приходится рассматривать НКО как базу для обеспечения, поддержания, сохранения и воспроизводства основного "производственного" процесса, рабочих и "чисто человеческих" отношений, управленческого процесса и процесса принятия решений.

Вопросы управления, планирования, маркетинга, взаимоотношений в коллективе, связей с общественностью, взаимодействия с государством обычно считаются "вторичными" по отношению к основной деятельности. Но именно недостатки в организационном строительстве, управлении и организационном развитии НКО часто губят множество прекрасных идей. Невнимание к развитию НКО со стороны самих НКО идет вразрез с тем, что сегодня управленческие решения приходится принимать во все более сложном контексте проходящих в стране процессов, значительно изменяющих условия деятельности и предъявляющих к НКО новые требования.

### **Внешние процессы в России, влияющие на НКО**

НКО, представляющие интересы своих целевых групп так же вынуждены приспосабливаться к изменению внешних условий. Основные внешние процессы, от которых зависят НКО это:

- трансформация целевых групп и их интересов;
- изменение правовой базы;
- появление новых форм взаимодействия с государством;
- развитие общественной экспертизы;
- судебно-правовая реформа;
- профессионализация третьего сектора;
- формирование рынка услуг и другие тенденции.

Так же в пациентские НКО зависят от конкретных нововведений в сфере государственного управления здравоохранением: программ, порядка финансирования здравоохранения, локальных кампаний в здравоохранении, объема и состава государственных обязательств, льгот, механизмов их реализации и т.п.

Для устойчивого функционирования в современных условиях НКО уже не могут ограничиться обеспечением таких считающиеся традиционно "оргразвивающими" сфер деятельности как уточнение миссии организации, стратегическое планирование, разработка проектов, подбор и расстановка сотрудников, сбор и привлечение средств, привлечение добровольцев, работа со средствами массовой информации и другие.

Формирование гражданского общества в России, принятие новых законов, изменения отношений между различными участниками демократических преобразований в стране выдвигают на первый план новые направления:

- социальное партнерство и взаимодействие с государством, бизнесом и населением;
- социальный маркетинг и формирование общественного мнения;
- укрепление сотрудничества с другими общественными организациями;
- развитие инфраструктуры третьего сектора;
- подготовка и обучение сотрудников и добровольцев и др.

Не будет преувеличением сказать, что успех, имидж, статус, авторитет, стабильность любой НКО в динамике в значительной степени зависят от того, насколько состояния и процессы внутренней жизни НКО адекватны меняющимся условиям во внешней среде:

- оргструктура и ресурсный потенциал НКО соответствуют масштабам и специфике ее деятельности;
- внутренние затраты на планирование оргразвития НКО адекватны потребностям в адаптации функционально - должностной оргструктуры к изменяющимся условиям деятельности;
- внешняя оценка достигнутых результатов совпадает с внутренней самооценкой (процедурная обеспеченность, контроль);
- приоритетность новых целей и задач, не разрушающих миссию НКО;
- адекватны остроте проблем целевой группы или зоны ответственности НКО;
- взаимодействие с государством, бизнесом и другими НКО строится на осознанной взаимозависимости при решении социально-значимых задач.

### **Основные понятия**

НКО - это целенаправленная система:

- объединяющая людей, разделяющих общие ценности,
- обеспечивающая и координирующая их деятельность по достижению целей и выполнению задач по удовлетворению потребностей целевой группы в условиях изменяющейся среды.

Оргуправление - это совокупность функций, связанных с осуществлением и руководством основной и вспомогательной деятельности НКО, принятием решений, касающихся жизни самой организации и ее взаимодействия с внешней средой.

Оргразвитие – это:

1. мероприятия (акции) в масштабе всей организации;
2. запланированные и проводимые со стороны руководств;
3. для повышения эффективности деятельности (внутренний аспект) и усиления выживаемости организации (внешний аспект);
4. в условиях изменяющейся сред;
5. посредством внесения изменений: в процессы и структуры организации, на субъекты и слои внешней сред;
6. не приводящих к деструктивному разрушению миссии НКО и социально-психологического климата в ней.

Помимо традиционных функциональных позиций (бухгалтер, директор, менеджер), сегодня НКО нуждаются в следующих специалистах. Это:

- фандрайзер - специалист по сбору средств и привлечению ресурсов,
- специалист по маркетингу - сотрудник, ответственный за взаимовыгодный обмен,
- "имиджмейкер" - ответственный за "лицо" НКО во внешнем мире,
- юрист - ответственный за правовое обеспечение работы НКО,
- "интернетчик" - специалист по телекоммуникациям,
- менеджер офиса - ответственный за организацию труда в офисе
- служба безопасности - охрана сотрудников и имущества НКО

Эти новые «профессии» в НКО дополняют перечисленные ранее элементы оргуправления и, формируя расширенную область деятельности НКО, образуют предпосылки для устойчивого функционирования и развития организации:

- Формирование общественного мнения;
- Социальная реклама и социальный маркетинг;
- Правовое обеспечение, Социальное партнерство (взаимодействие НКО с государством и бизнесом);
- Информационно-телекоммуникационная активность НКО, Современная организация работы офиса.

Очевидно, что для подавляющего большинства НКО штат ограничивается 3-7 сотрудниками. Как правило, это руководитель (директор) НКО, программный директор, главный бухгалтер, секретарь-референт (технический работник), специалист по ЭВМ и - редко - менеджер офиса. Часто используются:

- "совмещение" - сотрудники НКО кроме своих основных исполняют и некоторые новые обязанности (как правило, руководитель НКО берет на себя функции фандрайзера и имиджмейкера);
- привлечение оплачиваемых внешних консультантов;
- временное вовлечение внешних консультантов на добровольной основе;
- использование услуг инфраструктурных и ресурсных центров НКО.

### **Пространство организационного развития НКО**

После введения основных понятий договоримся о контексте, в котором будет проходить анализ проблем, требований к оргразвитию и путей совершенствования НКО и ее связей со средой. Будем условно называть все эти элементы анализа пространством оргразвития НКО. Пространство оргразвития НКО состоит из двух важнейших частей: внутренней и внешней.

Внутренняя часть включает характеристики оргструктуры НКО и структуры неформальных отношений между ее членами, а также процессов (деятельности, управленческого и процесса принятия решений), преобразующих входные потоки ресурсов в "продукцию" НКО. Внешняя часть касается характера взаимодействия НКО со средой. При этом различается взаимодействие НКО с другими субъектами среды и взаимодействие со слоями в среде.

В зависимости от того, как соотносятся интересы НКО с интересами субъектов среды, тип взаимодействия варьируется от собственно взаимодействия в различных проявлениях (совпадение интересов) до противодействия (несовпадающие конфликтные интересы) или полного отсутствия взаимодействия (несовпадающие или невыявленные интересы).

Взаимодействие НКО со слоями среды целиком определяется активностью НКО и строится - от полного невмешательства в трансформацию среды до осознанного конструирования изменений в среде в целом или в любом из трех названных ее слоев.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Современное стратегическое управление на практике должно представлять собой управление, состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции организации и оперативного управления в реальном масштабе времени. В отличие от стратегического планирования стратегическое управление является действенно ориентированной системой, которая включает в себя процесс разработки, реализации стратегии, а также оценку её и контроль.

Кроме того, стратегическое управление означает также, что характер управления должен быть упреждающим, а не реактивным, означая не просто реагирование на события во внешней среде и адаптацию к этим изменениям, но и активное воздействие на факторы внешней среды для создания более благоприятной для организации ситуации.

Необходимость использования стратегического управления в процессе совершенствования управления деятельностью некоммерческих организаций, помимо современной общей тенденции перехода к стратегическому управлению, свойственной всем организациям в мире, учитывает и специфическую особенность непосредственно некоммерческих организаций: их большую (по сравнению с коммерческими организациями) зависимость от внешней среды, так цели уставной деятельности и источники дополнительных преимуществ НКО (привлечение добровольцев, получение грантов, благотворительной помощи и т.д.) в большинстве случаев носят внешний характер.

В то же время, стратегическое управление некоммерческими организациями существенно отличается от стратегического управления коммерческими организациями, так как целевое предназначение некоммерческих организаций (миссия и другие цели) жёстко закреплено в учредительных документах НКО и не изменяется свободным образом, как это наблюдается в отношении организаций бизнеса.

Следовательно, стратегическое управление для некоммерческих организаций, в отличие от классического варианта стратегического управления, начинается не с формирования миссии и других целей организации (так как они фактически заданы в уже действующей организации, их надо лишь верно сформулировать), а с проведения внешнего анализа. Последовательность и содержание остальных этапов стратегического управления (проведение внутреннего анализа, разработка стратегии, её реализация, оценка и контроль) не подлежат изменению.

В то же время, если некоммерческая организация, помимо уставной деятельности осуществляет и предпринимательскую деятельность, то стратегическое управление осуществляется ею по “предпринимательскому” (классическому) варианту с обязательными для предпринимательской деятельности НКО ограничениями (соответствие целям уставной деятельности, отсутствия возможности распределять прибыль между участниками и т.д.).

В любом случае эффективное управление некоммерческими организациями в современных рыночных условиях должно быть представлено в виде научного стратегического управления и основываться на необходимости учёта специфики внешней среды, которая предопределяет в дальнейшем содержание всех последующих этапов стратегического управления.

Следует особо отметить, что механизм управления некоммерческой организацией в современных условиях определяется ее учредительными документами и не может быть изменён в одностороннем порядке руководством НКО. Это связано с тем, что Законом РФ “О некоммерческих организациях” и

другими федеральными законами указывается структура органов управления, порядок их формирования (назначение или избрание), сроки полномочий, компетенция и порядок принятия ими решений, выступлений от имени некоммерческой организации; особо выделяются основы управления некоммерческой организацией, характеризуется высший орган управления НКО, определяется исполнительный орган некоммерческой организации и т.д.

Поэтому совершенствование системы управления некоммерческими организациями на основе применения научного стратегического управления должно подразумевать не изменение механизма функционирования системы управления НКО, а *изменение его ориентации (с внутренней на внешнюю)*, то есть смещение акцентов внимания руководителей на потребителей, конкурентов, рынок и т.д. (в соответствии с современной концепцией управления) и *изменение подхода к организации управления (от примитивно-интуитивного к научному)*.

Практически в отношении высших органов управления (на которые федеральными законами РФ возлагается решение таких вопросов, как: изменение устава НКО; определение приоритетных направлений деятельности, принципов формирования и использования ее имущества; образование исполнительных органов НКО и досрочное прекращение их полномочий; утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса; утверждение финансового плана и внесение в него изменений; создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации; участие в других организациях; реорганизация и ликвидация некоммерческой организации) это означает разработку на долгосрочную перспективу (до 5 лет) *стратегии развития организации* в соответствии с требованиями внешнего рыночного окружения, принятие стратегических решений.

При этом подразумевается целая совокупность необходимых действий с использованием специального методического инструментария: определение наиболее главных факторов, влияющих на деятельность некоммерческой организации (с использованием, например, PEST – анализа); изучение результатов маркетинговых исследований рынка, потребителей, конкурентов, возможных партнёров и т.д.; определение внешних угроз и возможностей по отношению к данной организации, её сильных и слабых сторон (с использованием SWOT – анализа); выявление, какие именно из них могут стать основой для получения конкурентных преимуществ (с применением отраслевого и конкурентного анализом) в соответствии с ключевыми факторами успеха, общими как для всего некоммерческого сектора и для данного вида уставной деятельности (например, для медицинской, образовательной, научной и т.д.), так и для связанной с ней предпринимательской деятельности НКО и, в конечном итоге, разработка программы соответствующих действий по повышению конкурентоспособности данной некоммерческой организации.

При разработке стратегии требуется обязательное использование принципиальных основ научного управления, в первую очередь – системного подхода, основанного на представлении, что любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир и что ключевая роль при этом отводится управлению, которое должно поддерживать баланс и координацию трёх основных процессов организации: получения ресурсов из внешней среды, преобразования ресурсов в продукт (услугу), реализацию продукта (услуги) во внешней среде и ситуационного подхода – позволяющего учитывать особенности ситуации, сложившейся в определённый момент времени.

Другими словами, необходима реализация общего принципа управления НКО – принципа гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

Обеспечение реализации соответствующей стратегии развития некоммерческой организации предполагает разработку и выполнение исполнительными органами управления НКО тактических мероприятий (на срок до 1 года) на основе интенсивного использования научных принципиальных основ и соответствующих им методов для организации эффективного управления некоммерческими организациями.

При этом управленческие функции планирования, организации структуры управления, мотивации к труду, контроля выполняются в пределах полномочий высших и исполнительных органов управления, которые предусмотрены в учредительных документах. В то же время, сильно усложняются коммуникации как внутри организации, так и особенным образом во внешних связях в результате изменения требований к ним, усиления обратной связи, переориентация не на пассивную адаптацию к изменениям внешней среды, а на активное воздействие на неё, использование PR, активного и тщательно продуманного взаимодействия со СМИ, осуществления поиска партнёров, активного формирования общественного мнения о проблеме и о самой организации и т.д.

Результатом применения стратегического управления должны стать управленческие решения, основанные на более жёстких требованиях к ним, ориентированные на обязательное соответствие требованиям внешней среды, учитывающие передовой зарубежный и отечественный опыт и способствующие достижению целей НКО.

В заключение необходимо указать, что самым важным условием эффективного применения стратегического управления НКО, на наш взгляд, является повышение уровня квалификации руководства некоммерческих организаций – представителей их высших и исполнительных органов; применение на практике новых принципов и методов работы с органами государственной и муниципальной власти, возможными партнёрами, зарубежными организациями, СМИ, коммерческими структурами и частными лицами (что означает участие в конкурсах государственного и муниципального заказа, разработку проектов, программ, применение технологии фандрайзинга – привлечения средств в НКО и т.д.).

Вторым условием – использование дополнительных специфических преимуществ НКО (наличие налоговых льгот, привлечение новых членов некоммерческой организации, её добровольных помощников и т.д.).

Третьим – развитие предпринимательской деятельности, создание новых соответствующих подразделений, изменение структуры управления и совершенствование предпринимательских навыков. Это связано с тем, что ориентация только на внешние источники формирования структуры доходов делает некоммерческие организации очень уязвимыми и неустойчивыми.

Четвёртым – сосредоточение внимания на использовании интеллектуального потенциала персонала своих организаций, стремление к гуманизации управления; обоснование стратегии, а также тактики не только на строгих научных рекомендациях, но и на интенсивном использовании творчества и инноваций.

Пятым – учёт новых требований современных российских условий перехода к рынку: необходимости повышения качества товаров и услуг, создания соответствующего имиджа организации, соблюдения деловой этики, налаживания связей с общественностью (PR) и т.д.

Наконец, в качестве критериев, по которым будет производиться оценка практической реализации стратегии, может быть использовано качественное или количественное выражение параметров, в основе которых могут быть ключевые факторы успеха некоммерческих организаций (уровень квалификации персонала, сотрудничества с органами власти, организациями бизнеса, другими НКО, контактов со СМИ, уровень качества товаров (услуг), использования труда добровольцев, количество успешно реализованных программ и т.д.).

Таким образом, совершенствование управления деятельностью некоммерческих организаций на основе применения стратегического управления подразумевает смещение акцентов внимания руководителей в сторону учёта требований внешней среды, применение научного подхода к организации управления, изменение работы высших и исполнительных органов власти, процесса принятия решения, качества внутренних и внешних коммуникаций, функционирования всех подсистем управления уставной и предпринимательской деятельности НКО. Качественное улучшение каждого из указанных составных элементов системы управления этими организациями должно в итоге составить (с учётом синергетического эффекта) значительное улучшение управленческой деятельности НКО.

### **Целеполагание и руководящие документы НКО,**

Для текущего управления НКО необходимо наличие общих руководящих документов, ориентирующих сотрудников и добровольцев на оперативные цели и задачи развития организации, разъясняющих специфику настоящего периода деятельности, особенности внутренних и внешних условий.

Общественные организации вообще и организации пациентов в особенности являются структурами социально – ориентированными, социально значимыми. Они призваны организовывать определенные социальные группы и представлять их интересы. То есть НКО имеют определенную социальную миссию.

Для эффективного управления и развития НКО важно понимать наличие у организации такой миссии и формулировать ее для коллектива организации и внешних партнеров. Так же как первые, так и вторые должны видеть четкие цели, задачи, направления в работе организации.

Наличие четко сформулированного целеполагания и этических ориентиров организации являются важным средством направления деятельности, аккумулирования ресурсов, взаимодействия внутри коллектива и организации с внешними группами.

Некоммерческий сектор отличается большим разнообразием организационных форм, широким спектром социально значимых целей и задач, ради которых создаются некоммерческие организации. В подобных условиях для успешного управления некоммерческой организацией полезно сформулировать ее миссию. Формулировка миссии способна придать работе руководителей и рядовых сотрудников НКО осмысленность и целенаправленность, позволить им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия.

Один из основоположников и лидеров российской школы менеджмента О.С. Виханский дает широкое и узкое определение миссии. «В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. ...

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных».

С управленческой точки зрения миссия представляет собой основу для установления целей организации, помогает выработке стратегических планов, способствует лучшему пониманию платными сотрудниками и волонтерами смысла и содержания их деятельности в организации, повышает мотивацию. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении доноров и партнеров некоммерческой организации.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие НКО от других, ей подобных. Для этого в формулировке миссии следует постараться кратко и ясно отразить основную цель, содержательную сферу и географический регион деятельности организации, а также ее философию. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Формулировка миссии находит свое закрепление в положении о миссии организации. Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Нередко формулировка миссии задается основателем организации. Однако даже наличие так называемого положения о миссии далеко не всегда позволяет говорить о том, что в организации существует миссия. Для этого необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Если миссия не была изначально задана основателем или учредителями организации, целесообразно сделать процесс ее разработки открытым, привлечь к нему представителей групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности и в развитии организации. К таким группам относятся учредители, попечители организации, ее сотрудники, волонтеры, члены. Наряду с этим, полезным может оказаться и привлечение представителей постоянных партнеров организации, крупных доноров, представителей органов власти, с которыми организация регулярно сотрудничает или планирует сотрудничать.

Варианты формулировок в положение о миссии для обсуждения готовит руководство организации, однако на обсуждение можно вынести и формулировки, предложенные другими участниками процесса. После проведения обсуждения согласованную редакцию положения следует разослать всем, кто принимал участие в обсуждении, для ознакомления и возможных комментариев и поправок. Окончательный вариант готовится руководством организации с привлечением ключевых участников процесса. Подобная процедура позволяет учесть мнение заинтересованных в успешной работе организации лиц, обеспечить их поддержку.

Помимо Миссии как некой общей (может быть даже недостижимой) благой цели у организации должна быть сформулированы конкретная цель и конкретные задачи, а так же Видение - описание места организации в ее профессиональной сфере.

Цель не должна быть процессом («содействие» чему либо, участие в чем-либо и т.п.), она должна быть конкретна и конечна и находится в общем фарватере миссии.

Задачи могут формулироваться либо как шаги достижения цели, либо как направления деятельности, реализация которых приведет к достижению цели.

Подробнее об общем управлении НКО – см. образовательную программу «Управление и развитие НКО пациентов».

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НКО

Для своего существования НКО должна иметь ресурсы: трудовые, информационные, имиджевые, материальные, и наконец – финансовые.

Сегодня основным способом организации деятельности НКО и одновременно фандрайзинга (привлечения ресурсов) является метод проектов.

Что такое проект? Возьмем пример из обычной жизни. Многие люди время от времени осуществляют проекты, причем не только на работе, но и в своей повседневной жизни. Вот некоторые примеры: ремонт в квартире, написание книги, покупка машины, подготовка к юбилею.

Все эти виды деятельности имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- они направлены на достижение конкретных целей;
- они включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- они имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В общем случае, именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из перечисленных характеристик имеет важный внутренний смысл, и поэтому мы их рассмотрим более подробно.

### 1. Направленность на достижение целей

Проекты всегда нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение поставленных целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей и задач.

Например, основной целью проекта может быть ремонт школы. Промежуточными целями (подцелями) могут быть, например, капитальный ремонт спортивного зала, косметический ремонт столовой и замена линолеума в коридорах. В капитальном ремонте спортзала, в свою очередь, также могут быть выделены цели и задачи более низкого уровня - замена оконных рам, полового покрытия, установка новых тренажеров и так далее.

Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей, и что продвижение проекта связано с достижением целей все более высокого уровня, пока, наконец, не достигнута конечная цель (для данного проекта).

### 2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение разнообразных взаимосвязанных действий. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны, в других случаях они имеют более тонкую природу. Некоторые промежуточные задачи не могут быть реализованы, пока не завершены другие задачи; некоторые процессы могут осуществляться только параллельно, и так далее. Если нарушается синхронизация выполнения разных задач, весь проект может быть поставлен под угрозу. Если немного задуматься над этой

характеристикой проекта, становится очевидно, что проект - это система, то есть целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая, и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

### **3. Ограниченная протяженность во времени**

Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания этапов и задач, входящих в проект.

Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Однако в последнее время проектный подход все чаще применяется и к процессам, ориентированным на непрерывное воспроизведение действий. Особенно характерно применение проектных методов при выпуске продукции или оказании услуг под конкретный индивидуальный заказ. В любом случае проект существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конечного результата.

### **4. Уникальность**

Проекты - мероприятия в известной степени неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Ассоциация учащейся молодежи в свое время проводила профильные профориентационные смены для старшеклассников по программе «Город мастеров». Суть самой программы и механизмы реализации задач программы принципиально не изменялись. Но наполнение программы различными мероприятиями каждый раз отличалось чем-то новым. Степень уникальности данного проекта в этом случае зависела от особенностей кадрового состава реализаторов и базовой площадки, на которой реализовывалась программа.

С другой стороны, если Вы разрабатываете уникальный прибор или технологию, вы, безусловно, имеете дело с задачей весьма уникальной. Вы делаете то, что никогда раньше не делалось. И поскольку прошлый опыт может в данном случае лишь ограниченно подсказывать вам, чего можно ожидать при выполнении проекта, он полон риска и неопределенности.

Проектная деятельность, однако, не противоречит концепции функционирования школы или общественного объединения и вполне совместима с ней. Напротив, работа по проектам часто становится основной формой деятельности организации.

## **Социальное проектирование, как способ управления деятельностью НКО**

### ***Термин «проектирование»***

Термин «проектирование» происходит от лат. «projectus» — брошенный вперед; это — процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния, специфическая деятельность, результатом которой является научно-теоретически и практически обоснованное определение вариантов прогнозируемого и планового развития новых процессов и явлений. Проектирование — составная часть управления, которая позволяет обеспечить осуществление управляемости и регулируемости некоторого процесса.

Среди наиболее часто встречающихся определений проектирования в отечественной и зарубежной литературе хотелось бы остановиться на следующих:

- проектирование — это конструирование вариантов оптимального с точки зрения целей будущего состояния объекта;
- проектирование — приспособление имеющихся средств для выполнения требуемой цели, координация составных частей или отдельных действий для получения необходимого результата;
- проектирование — это конструирование оптимального удовлетворения суммы истинных потребностей при определенном комплексе условий;
- проектирование — это моделирование предполагаемых действий их осуществления, пока не появится полная уверенность в конечном результате;
- проектирование — это принятие решений в условиях неопределенности.

Обобщая указанные определения проектирования, и учитывая специфику всех их, представляется, что социальное проектирование есть конструирование в социальной деятельности.

### ***Субъект и объект социального проектирования***

Субъектом социального проектирования являются различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, трудовые коллективы, социальные институты, общественные объединения, инициативные группы и т. п., ставящие своей целью организованное, целенаправленное преобразование социальной действительности. Необходимая сторона субъекта — его социальная активность, непосредственное участие в процессе проектирования. От знания и умения, творчества и мастерства, культуры и уровня мышления субъекта проектной деятельности, от конкретных способностей людей анализировать и синтезировать информацию и выдавать оригинальные идеи во многом зависит качество разрабатываемых проектов.

Объектом социального проектирования называют системы, процессы организации социальных связей, взаимодействий, включенных в проектную деятельность, подвергающиеся воздействиям субъектов проектирования и выступающие основанием для этого воздействия.

В проблемном поле социального проектирования попадают объекты самой различной природы:

- объекты, поддающиеся организованному воздействию: элементы, подсистемы и системы материального и духовного производств (средства и предметы труда, социальная технология, техника как совокупность орудий труда, средства жизни, духовная культура, социальная деятельность и т. п.);
- человек как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;
- различные элементы и подсистемы социальной структуры общества (трудовые коллективы, регионы, социальные группы и т. п.);
- разнообразные общественные отношения (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, семейно-бытовые, межличностные и т. п.);
- элементы образа жизни (жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п.).

### ***Проектные технологические стратегии***

Технологические стратегии, применяемые в процессе социального проектирования, варьируются в зависимости от конкретной проектной ситуации.

*Линейная стратегия.* Линейная стратегия применяется, как правило, в качестве взаимосвязанных последовательных действий, в которых каждое действие зависит от исхода предыдущего, но не зависит от результатов последующих действий.

*Разветвленные стратегии.* Разветвленные стратегии социального проектирования позволяют осуществлять многовариантную и альтернативную деятельность, включающую в себя поэтапное сопоставление вариантов, которые могут развиваться независимо друг от друга, проектов, что помимо других преимуществ, позволяет подвергать взаимодополнению проектные модели нескольких проектировщиков.

*Циклические стратегии.* Применение циклической стратегии социального проектирования позволяет возвращаться непосредственно в процессе проектной деятельности к одному из предыдущих этапов конструирования.

*Адаптивные стратегии.* Адаптивные стратегии предусматривают лишь начальное проектное действие, тогда как выбор последующих зависит от результатов предшествующих действий.

В зависимости от позиции проектировщика можно выделить два типа проектных стратегий, которые, в свою очередь, позволяют относить социальные проекты к тем или иным типам (видам):

1 тип проектной стратегии ориентирован на сохранение и стабилизацию какой-либо социальной ситуации.

2 тип проектной стратегии предполагает механизмы изменения ситуации, внедрение новых технологий. Такие проекты должны предусматривать не только условия внедрения новаций в социальные процессы, но и механизмы преодоления возможных препятствий и блокирования возможного противодействия.

### ***Характеристика различных типов социальных проектов***

Социальные проекты (и программы) историко-культурной направленности, осуществляющиеся в форме общественного объединения, могут вполне успешно решить целый ряд социально-культурных проблем и педагогических задач: восстановление и развитие культурно-исторической среды обитания, ценностей и традиций, воспитание молодежи на основе непосредственного контакта с историей и культурой, формирование социально и граждански активной личности, творческое освоение исторического и культурного опыта.

Смысл оздоровительных программ, осуществляемых на базе культурно-досуговых учреждений, заключается в том, чтобы предоставить человеку дополнительные условия для достижения физического и психического благополучия, обеспечить широкий выбор программ физкультурно-оздоровительной ориентации, сформировать навыки самостоятельного обеспечения нормальной жизнедеятельности организма.

Социально-педагогические проекты ориентированы на нравственное совершенствование личности, должны стремиться к ликвидации образовавшегося в обществе дефицита позитивных социальных отношений, распространять и утверждать этику ненасильственного и бесконфликтного решения социальных и личностных проблем.

Проблемное поле социально-психологической культуры включает в себя: социально-психологическую неадаптированность, рост межэтнической напряженности, взаимонепонимание и неприятие этнокультурных различий.

Выявление и формулировка социально-культурных проблем, а также поиск вариантов их проектного решения представляют определенную трудность, ибо требуют целого комплекса званий и соответствующей подготовки: культурологи потенциал профессионального искусства и народного творчества, внеклубные формы самодеятельности, предусматривать участие в проектных мероприятиях неорганизованной самодеятельности.

В области проектирования, связанного с исторической культурой (и соответствующее направление культурной политики рассматриваемы наиболее актуальные проблемы, свидетельствующие о неблагополучии общества в отношении к собственной истории: утрата исторической преемственности духовно-нравственных идеалов, отсутствие интереса к культурному наследию, к национальным формам культурного творчества и т. д.)

Проекты и программы в сфере профессиональной культуры могут быть классифицированы следующим образом и, соответственно, решать различные задачи, например, такие как:

— образовательные и профориентационные, ориентированные на формирование личности, стремящейся к максимальной реализации интеллектуальных, эмоциональных и творческих возможностей в трудовой деятельности. Процесс обучения в рамках такого проекта должен по возможности дополнять и компенсировать издержки школьного образования, охватывая все сферы человеческой жизнедеятельности: труд, отдых, семью, профессию, досуг и т. д.;

- социально-реабилитирующие (например, программа для пожилых людей, способствующая освоению последними какой-либо новой для них профессий);
- профессионально-адаптирующие (профессиональные клубы, создающие условия для наиболее полного самовыражения личности специалиста, реализации творческого потенциала человека в рамках основной профессии, формирования профессиональной этики);
- профессионально-компенсирующие (в этом случае программа выступает в качестве средства решения проблем, вызванных отсутствием условий для самореализации в рамках основного вида деятельности).

### ***Жизненный цикл проекта***

Любой проект проходит через определенные этапы в своем развитии. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную (прединвестиционную) стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для руководителя (менеджера) проекта, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности, используемые методики и инструментальные средства.

Руководители проектов разбивают цикл жизни проекта на этапы различными способами. Например, в проектах по разработке программного обеспечения часто выделяются такие этапы как осознание потребности в информационной системе, формулирование требований, проектирование системы, кодирование, тестирование, эксплуатационная поддержка. Однако наиболее традиционным является разбиение проекта на четыре крупных этапа:

- формулирование проекта,
- планирование,

- осуществление,
- завершение.

1. *Формулирование проекта.* Этот этап подразумевает функцию инициации проекта. На этом этапе идея проекта находит "текстуальное" воплощение, проводится изучение проблемы (формулирование целей и задач проекта, внутреннего потенциала команды и имеющегося задела) и поиск источников финансирования. Эффективное исследование темы и фондов поможет спланировать выполнение проекта и его бюджет.

2. *Планирование.* Планирование в том или ином виде производится в течение всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта. Решение о финансировании проекта в значительной степени основывается на оценках предварительного плана. Формальное и детальное планирование проекта начинается после принятия решения о его реализации. Определяются ключевые точки (вехи) проекта, формулируются задачи (работы) и их взаимная зависимость. На этом этапе часто используются системы для управления проектами, предоставляющие руководителю проекта набор средств для разработки формального плана: средства построения иерархической структуры работ, сетевые графики и диаграммы Ганта, гистограммы ресурсов.

Как правило, план проекта не остается неизменным, и по мере осуществления проекта подвергается постоянной корректировке с учетом текущей ситуации.

3. *Осуществление.* После утверждения формального плана на руководителя (менеджера) проекта ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководитель должен постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми. На практике отклонения между плановыми и фактическими показателями случаются всегда. Поэтому, задачей менеджера является анализ возможного влияния отклонений в выполненных объемах работ на ход реализации проекта в целом и в выработке соответствующих управленческих решений. Например, если отставание от графика выходит за приемлемый уровень отклонения, может быть принято решение об ускорении выполнения определенных критических задач, за счет выделения на них большего объема ресурсов (естественно в пределах выделенного финансирования).

4. *Завершение.* Рано или поздно, но проект заканчивается. Проект заканчивается, когда истекает его срок и достигнуты поставленные перед ним цели. Иногда окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, как в тех случаях, когда принимается решение прекратить проект до его завершения по графику. Как бы то ни было, но когда проект заканчивается, его руководитель должен выполнить ряд мероприятий, завершающих проект. Их конкретный набор зависит от характера самого проекта. Если в проекте использовалось оборудование, надо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для нового применения. В случае подрядных проектов надо определить, удовлетворяют ли результаты условиям подряда или контракта. Особое внимание руководитель проекта должен обратить на подготовку заключительного отчета.

## **ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО**

Действительно эффективной может быть только позитивно известная НКО. Без привлечения социального ресурса – возможностей ее партнеров – НКО как игрок на рынке социальных услуг, как собственно некоммерческая организация, созданная для получения общественной пользы – не существует.

Таким образом - формирование собственной позитивной известности и необходимого отношения целевых общественных групп к различным объектам является важнейшей задачей некоммерческой общественной организации.

При этом информационные программы НКО должны быть направлены не только на транслирование информации, но и на ее сбор. Как на старте любых процессов формирования отношения (для любых действий нужна информационная база, причина), так и в ходе программ формирования отношения (процесс информационного взаимодействия должен быть двусторонним, в процессе информирования необходимо отслеживать обратную связь).

### **Цель информационных программ НКО в сфере здравоохранения**

Изучение и формирование отношения представителей целевых групп к объектам деятельности НКО

#### **Задачи взаимодействия**

1. Сбор информации об объективно существующей ситуации в сфере деятельности НКО, изучение общественного мнения к данным ситуациям и их составляющим.
2. Формирование позитивной известности НКО среди представителей целевых социальных групп.
3. Формирование отношения представителей целевых социальных групп к объектам (явлениям, процессам, структурам, персонам) в сфере деятельности НКО.
4. Привлечение ресурсов для решения уставных задач НКО.

#### **Алгоритм взаимодействия**

Информационные программы (или по другому – непрерывный процесс организации связей с общественностью) НКО реализуются по следующему общему алгоритму:

Сначала выявляется проблема, которую необходимо решить. Производится сбор информации о проблеме, о механизмах ее решения, точках принятия решений, которые могут «запустить» данные механизмы. Далее строится план работ, которые нужно произвести, событий, которые нужно организовать. И уже исходя из этого строится план информационного освещения данного события.

При этом необходимо помнить, что информационная работа – это не односторонний процесс информирования. Уважайте своих партнеров, учитывайте их запросы, мнения, возможности, ресурсы и интересы. Всегда организуйте информационные программы, как гибкий двусторонний процесс, зависящий от нескольких участников, а не только от вас.

Если попытаться в целом оценить поле информационной работы НКО пациентов, то с определенной долей обобщения можно сказать, что есть две основных технологии – сбора информации и распространения и две больших группы – внешние аудитории и внутренние аудитории коммуникации.

## **Что такое «связи с общественностью» и зачем они нужны?**

Наиболее распространенным и известным термином, обозначающим процесс информационных отношений, является словосочетание «связи с общественностью» (public relations, pr).

Существует множество определений PR. Это и наука и искусство и деятельность.... Для кого-то это согласование интересов, для кого-то – манипуляция. Одни считают PR признаком открытости и партнерства, другие – навязыванием собственного мнения. Мы должны запомнить главное:

*PR – это формирование отношения людей.*

В эту формулу могут быть подставлены любые значения. Отношение может быть каким угодно, к кому угодно и со стороны кого угодно.

Формирование  отношения к  со стороны

С одной стороны, PR это искусство. И как всякое другое искусство, оно зависит от личных склонностей и талантов, от того нравится вам эта работа или нет, коммуникативны вы или замкнуты, склонны ли к творчеству, доброжелательны ли вы, привлекательны, достаточно ли энергичны.

С другой стороны, PR – это технология. И в ней есть ряд приемов, которые можно выучить и которые на практике повысят эффективность работы НКО.

Все мы постоянно занимаемся PR – стараемся представить себя перед окружающими в лучшем свете.

Даже если про кого-то говорят: «*Очень скромный. Никогда не хвастается!*», - это уже результаты самоPRa. Это значит, что человек занимает *такую* позицию в глазах *этой* аудитории и судя по полученному в итоге позитивному отношению его PR удачен.

Мы живем в информационном мире. Составляя свое мнение, люди в 99% случаев основываются не на личном опыте общения с вами, а на основании дошедшей до них опосредованной информации – пересказов, писем, статей, докладных, случайных упоминаний, изображений, записей и т.п.

Информационное сопровождение становится более важным, чем само событие.

*Эффективно то, что Эффектно.*

В мире бизнеса подсчитано и признано, что PR составляет не менее 30% стоимости современной кампании (например, компания «Кока-кола» стоит гораздо дороже, суммы стоимости ее заводов).

В сфере социальных услуг и взаимодействий доля PR в ценности того или иного бренда значительно выше.

Как мы уже говорили, результативность деятельности НКО напрямую зависит от ее репутации в глазах контрагентов: чиновников, депутатов, врачей, больных и членов их семей и др.

Раз мы работаем с людьми, то без их отношения, нас - нет, нашего дела – нет.

Для того, что бы быть эффективными, необходимо формировать отношение к себе осознанно и целенаправленно.

### **Золотые правила PR**

1. Сделал – рассказал. Хорошим любое дело станет только тогда, когда про него узнают другие и его оценят.
2. Не расскажешь ты, расскажут другие. И сделают они это исходя из собственных выгод, настроения и видения жизни
3. Не врать. Говорить только то, во что веришь и верить в то, что говоришь.
4. Искать взаимную выгоду. Не надо пытаться любыми силами победить контрагента. Всегда нужно искать точку взаимной выгоды, согласовывать интересы.
5. Понимать собеседника. Говорить с собеседником на понятном ему языке. Учитывать его цели и опасения. Получать от него обратную связь, подстраиваться под него.

### **Организационные схемы pr деятельности**

PR, как и множество других видов деятельности, удобно планировать через формулирование Стратегии и Тактики. Под первым мы понимаем долгосрочные принципы деятельности, концепцию, под вторым - конкретные направления деятельности и действия, направленные на достижение поставленных целей в рамках выбранной стратегии.

### **Стратегия**

Прежде чем приступить к любому проекту, связанному с организацией межличностной коммуникации, ответьте на вопросы PR:

<b>Вопросы</b>		<b>Блоки PR стратегии</b>
<i>С кем вы будете общаться?</i>	→	Целевые группы
<i>Что вы хотите от них получить?</i>	→	Требуемый результат
<i>Как вы должны выглядеть в их глазах, чтобы добиться требуемого?</i>	→	Позиционирование
<i>Что им надо сообщить, чтобы они начали считать вас такими?</i>	→	Сообщение
<i>Каким образом можно донести до них сообщения?</i>	→	Каналы информирования

Ответив на эти вопросы, вы получите основные блоки PR стратегии. Обобщив их единой идеей, вы сформулируете свою Концепцию.

*PR – это систематизация информационной активности*

Итак: для того, чтобы достигнуть цели, вы установили контакт с контрагентом, выполнили его чаянья, установили с ним дружеские отношения.

И в этом отличие PR от рекламы: вы не навязываете контрагенту готовый продукт, а подстраиваете свое предложение под его запросы, устанавливаете с ним отношения взаимопонимания и взаимовыгоды.

### **Тактика**

Это план деятельности по созданию посланий и донесению их до целевых групп. PR – это информационная активность, на основе какой-либо материальной деятельности. Поэтому PR тактика состоит из двух частей:

1. Организация событий.
2. Организация их PR освещения.

Как любой четко сформулированный план деятельности («проект» в современной терминологии), PR тактика включает в себя основные блоки

	Содержание	Сроки	Исполнитель	Ресурсы
Событие				
Освещение				

### **Примеры целевых группы PR для НКО пациентов**

Целевая группа	Подгруппа
Пациенты	Больные РС Члены их семей, друзья
Эксперты в целевых сферах работы НКО	Врачи, ученые, администраторы, специалисты в конкретных узких сферах
Региональное министерство здравоохранения (иные министерства)	Министр Начальники департаментов/управлений Начальники отделов Специалисты
Региональные органы власти	Губернатора и вице губернаторы Спикер парламента и его замы Председатель и члены профильных комитетов Депутаты Аппарат Думы
Силовые и надзорные федеральные структуры	Прокуратура, ГУВД, Суд, ТО Росздравнадзора, УПЧ
Общественные и общественно-государственные структуры	Общественные советы Общественные палаты Иные временные и постоянные структуры общественно-государственного взаимодействия НКО и их объединения Формальные и неформальные сообщества пациентов и граждан
Медицинские работники	Главные специалисты по нозологиям, Руководители учреждений Профильные специалисты Врачи Научная и преподавательская общественность
Коммерческие структуры	СМИ Фармкомпании Иные потенциальные спонсоры

Очевидно, что эти группы неоднородны. Каждая подгруппа имеет специфику по:

- правилам, по которым партнер «играет» и по основаниям, на которых он строит свое отношение к окружающей действительности,

- благам, которые от нее можно получить/угрозам, которые нам необходимо нейтрализовать,
- каналам информирования, языку и содержанию сообщений, на которые она ориентирована, способам воздействия на нее.

Как мы помним, сбор информации – анализ ситуации и учет мнений целевых групп является столь же важной функцией информационного взаимодействия НКО с внешним миром, как и информирование, убеждение наших партнеров.

В этой связи первым этапом убеждения партнеров, а значит собственно – установления партнерства является выяснение и согласование интересов.

### **Согласование интересов**

Как мы знаем, основным средством работы общественной организации является привлечение и использование на цели и нужды организации внешних ресурсов – сил, средств, влияния, опыта, которые есть у различных внешних партнеров.

Для того чтобы привлекать эти ресурсы, необходимо:

- во-первых, понимать, кто может быть таким внешним партнером,
- во-вторых, понимать, в чем состоят собственные интересы партнера,
- в-третьих, пытаться согласовать интересы наши и внешнего партнера, находить и реализовывать взаимные выгоды.

Несмотря на кажущуюся очевидность вышесказанного, далеко не всегда мы понимаем, в чем же состоят реальные интересы партнера, что мы можем ему предложить, как его мотивировать к сотрудничеству, на каких аргументах строить диалог.

Первым шагом к установлению партнерства должно быть составление «карты интересов». Выглядеть она может примерно вот так.

<i>Что может нам дать</i>	<i>Что можем им предложить</i>
<i>Партнер №1</i>	
<i>Партнер №1</i>	

Заполняют ее члены организации на специальном совещании. Сначала определяется состав внешних партнеров, потом в малых группах (или в одной большой, в режиме взаимного дополнения) составляется список взаимных интересов.

Последующее сопоставление интересов и анализ совпадений дает активистам организации четкий и понятный список моментов, которые можно запрашивать у партнеров и которые можно предлагать в переговорах.

## **Сбор информации**

Как мы уже говорили, отправной точкой информационных программ в частности и работы НКО в целом должен быть сбор и анализ информации. Такая работа должна вестись перманентно в течение всей работы НКО и реализации отдельных проектов.

Каким образом НКО может собирать информацию?

Когда НКО встроена в систему коммуникации и общественно-государственной деятельности в регионе, когда НКО работает посредником между социальными партнерами – пациентами, врачами, представителями органов власти, журналистами и т.п. – информация стекается к ней со всех сторон. Важно запустить этот процесс.

Ниже предложена простая базовая схема каналов сбора информации общественной организацией о ситуации в здравоохранении. Далее эта схема может быть дополнена в соответствии с конкретными задачами и спецификой общественной организации.

### ***Анализ общей ситуации в сфере здравоохранения региона***

К информации об общей ситуации в сфере здравоохранения региона относятся данные о социально-демографической ситуации, показателях общественного здоровья, об основных параметрах системы государственно здравоохранения, показателях работы системы здравоохранения.

Сбор информации осуществляется через анализ открытых источников, через запросы в органы государственной власти от имени субъектов общественного контроля (общественных палат и советов).

Собранные по итогам данные заносятся экспертами в Таблицу данных и используются при подготовке Отчета регионального эксперта по результатам гражданского контроля по итогам квартала.

### ***Анализ проблем пациентов***

К информации о проблемах пациентов относятся данные о качестве и доступности медицинского обслуживания граждан, адекватности стандартов и их соблюдении, удовлетворенности пациентов, обращениях пациентов.

Сбор информации осуществляется через анализ открытых источников, через прием обращений граждан, через индивидуальные и групповые встречи с представителями пациентской общественности, через личный экспертный опыт пациентов – участников системы гражданского контроля.

Собранные по итогам данные и экспертная оценка заносятся экспертами в Таблицу данных и используются при подготовке Отчета регионального эксперта по результатам гражданского контроля по итогам квартала.

### ***Прием жалоб и обращений граждан.***

Осуществляется через прием региональными экспертами жалоб и обращений граждан по вопросам в сфере здравоохранения. Информация о приеме распространяется организаторами проекта среди пациентских организаций регионов и широкую общественность, через: контакты с НКО и сообществами пациентов, через специалистов, общественные советы и общественные палаты, через материалы информационную работу, публичные выступления, публичные и рабочие мероприятия проекта. Прием жалоб осуществляется по телефону, по электронной почте, а так же лично – в центральном офисе проекта и, по возможности, лично – на рабочих местах региональных экспертов проекта.

Алгоритм приема жалобы включает в себя:

- консультирование гражданина по сути обращения,
- содействие в разрешении проблемы, через организацию консультации с представителями компетентных органов власти,
- при невозможности разрешения проблемы гражданина силами экспертов и партнеров гражданского контроля - содействие в оформлении обращения и направлении его в компетентные органы власти,
- ведение статистики обращений.

Для формирования представления о сфере региональный эксперт должен получать в месяц не менее 30 обращений.

Собранные по итогам работы с жалобами в течение квартала данные и экспертная оценка заносятся экспертами в Таблицу данных и используются при подготовке отчета по результатам гражданского контроля (удобнее всего это делать для себя по результатам квартала).

#### ***Анализ работы общественных советов при органах управления здравоохранения в регионах проекта***

Осуществляется через участие в работе советов при органах управления здравоохранения в регионах проекта (в первую очередь в работе общественного совета при государственном органе управления здравоохранения субъекта РФ, Общественного совета по защите прав пациентов при Территориальном органе Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения), через анализ официальных документов (регламентирующих документов, планов, отчетов, переписки) и мероприятий, личную экспертную оценку работы советов.

Собранные по итогам данные и экспертная оценка заносятся экспертами в Таблицу данных и используются при подготовке Отчета регионального эксперта по результатам гражданского контроля по итогам квартала.

#### ***Анализ действующих и вновь принимаемых региональных НПА в сфере здравоохранения.***

Осуществляется через изучение текстов действующих и вновь принимаемых региональных НПА в сфере здравоохранения. Анализ осуществляется региональными экспертами проекта и членами региональной общественной группы на предмет: соответствия федеральному законодательству, соответствия общественным интересам (интересам пациентов).

Собранные по итогам данные и экспертная оценка заносятся экспертами в Таблицу данных и используются при подготовке Отчета регионального эксперта по результатам гражданского контроля по итогам квартала.

#### ***Анализ информации от экспертов в сфере здравоохранения.***

Осуществляется через выборочное интервьюирование специалистов в различных сферах здравоохранения. Выбор специалистов осуществляется каждым региональным экспертом по своему выбору, исходя из собранной информации о ситуации в регионе, запросов пациентов, собственной экспертной оценки сфер, на которые необходимо обратить внимание.

Типовой гид экспертного интервью может базироваться на следующем перечне вопросов:

1. Сфера (раздел, направление) здравоохранения.
2. ФИО, должность респондента (если респондент не согласен их указать, то – каков статус респондента).
3. Общее состояние сферы.
4. Достижения региона в сфере.

5. Что нуждается в сфере в регионе в улучшении, рекомендации респондента.

При систематически организованной работе по сбору информации организацией по единому алгоритму в нескольких регионах, удобнее всего учет информации вести по единой форме.

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НКО ПАЦИЕНТОВ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ**

Здравоохранение населения является одной из важнейших функций государства.

В силу того, что деятельность органов власти подчинена, в том числе, задаче обеспечения здравоохранения населения, а так же в связи с тем, что в государственных структурах сосредоточены основные ресурсы здравоохранения и здесь же находятся все точки принятия решений о здравоохранении, органы власти объективно должны быть основным партнером общественных организаций в деле защиты прав пациентов.

### **Цель взаимодействия НКО и органов власти в сфере здравоохранения**

Повышение качества и доступности медицинского обслуживания населения.

### **Задачи взаимодействия**

Взаимодействуя с органами власти, НКО решают следующие важнейшие задачи:

5. Защита гарантированных государством прав пациентов.
6. Расширение прав пациентов, изменение алгоритмов, стандартов обслуживания населения.
7. Организация двусторонней коммуникации между органами власти и пациентским сообществом – информирование государства о проблемах, запросах и предложениях пациентов, информирование пациентов о работе государственных структур, разрешение спорных вопросов, вовлечение общественных ресурсов в систему государственного здравоохранения граждан и процессы ее оптимизации.

### **Принципы взаимодействия**

В связи с вышесказанным одним из важнейших принципов эффективного и долгосрочного взаимодействия общественных организаций с органами власти является принцип взаимной общественно-государственной пользы.

Пациентские организации могут быть для государственных структур поставщиком информации, поставщиком задач развития, оценщиком адекватности и качества услуг, общественным экспертом идей, решений, процессов, информантом об опасностях и рисках, возникающих для органов власти в связи с нарушениями и неадекватными решениями и деятельностью, агентом информирования пациентского сообщества, агентом конструктивного взаимодействия с пациентами и привлечения общественных ресурсов к общей деятельности по повышению качества и доступности медицинских услуг, эффективности применения государственных ресурсов.

Необходимо обратить внимание, что речь здесь не идет о пассивном «комплементарном» обслуживании общественными организациями локальных интересов отдельных руководителей и властных структур вне зависимости от того, что именно они делают. Речь идет о твердом выражении позиции пациентского сообщества, предоставлении органам власти достоверной обратной связи с целью коррекции из деятельности для наилучшего выполнения органами власти задачи по здравоохранению населения.

Даже вступая в локальные конфликты в ходе противодействия коррупции, нарушениям законодательства, нарушениям общественных интересов, пациентские организации, в конечном счете, выступают в помощь государственной власти - в деле повышения качества и доступности медицинских услуг, повышения качества,

эффективности, повышения управляемости государственной системы; в помощь обществу – в процессе получения качественной и доступной медицинской помощи.

Очевидно, что помимо взаимной пользы, НКО во взаимодействии с государственными структурами должны руководствоваться принципами законности, достоверности и актуальности информации, открытости к сотрудничеству, конструктивности, сохранения врачебной тайны и персональных данных, принципа первичности интересов пациента и другими императивами, работающими на эффективное партнерское взаимодействие.

Степень активности НКО, вовлеченности НКО во взаимодействие с органами власти, степень полезности НКО для органов власти, определяют то, насколько органы власти будут информированы о положении и мнении пациентского сообщества, насколько запросы пациентов будут удовлетворяться органами власти и то, насколько органы власти будут поддерживать инициативы НКО и собственно организацию. А от последнего вновь будет зависеть эффективность НКО в помощи пациентам и государству.

### **Алгоритм взаимодействия:**

Процесс взаимодействия НКО пациентов и органов власти может быть всеобъемлющим и включать в себя самые различные направления, способы и приемы совместной работы.

Неизменной остается общая логика работы НКО:

1. НКО собирают информацию, выявляют, анализируют проблемы, запросы, предложения пациентов.
2. НКО предъявляют общественности проблемы пациентов, актуализируют их для целевых групп, важнейшей из которых являются представители государственных структур.
3. НКО участвуют в выработке решений выявленных проблем (предлагают готовые решения, вырабатывают, иницируют процесс выработки).
4. НКО содействуют процессам принятия решения в государственных структурах относительно решения проблем.
5. НКО контролируют исполнение решений органов власти.
6. Получение НКО на основании всего вышеуказанного различных ресурсов от государственных структур – материальных, финансовых, организационных, имиджевых, статусных, правовых, информационных и т.п.

### **Технологии взаимодействия**

Для реализации каждого из этапов данной работы возможно применение множества различных «локальных» технологий и приемов, которые будут зависеть от конкретной ситуации взаимодействия, опыта, целей и возможностей партнеров.

Вместе с тем существует ряд сквозных «универсальных» технологий взаимодействия с государственными структурами, которые в обязательном порядке в той или иной мере должны быть освоены и должны использоваться общественными организациями.

Важнейшие среди них:

1. Сбор и анализ информации
2. Ведение информационных компаний (массовые коммуникации)
3. Организация личной очной коммуникации.
4. Ведение деловой переписки.

5. Взаимодействие через переговорные площадки.
6. Участие в общественном контроле
7. Грантовый фандрайзинг

В следующих разделах настоящей образовательной программы мы рассмотрим эти технологии работы

Вопросы сбора и анализа информации и ведения информационных компаний рассматриваются в специальной образовательной программе «Информационные программы общества пациентов».

#### ***Показатели успешности НКО во взаимодействии с органами власти***

- Активисты НКО знают структуру органов власти, профильных органов власти, представляют себе сферы полномочий органов власти и алгоритмы их работы.
- НКО позитивно известна в профильных органах власти и учреждениях.
- Руководители НКО лично знакомы с руководителями профильных органов власти и учреждений.
- Представители НКО входят в постоянные и временные общественно-государственные структуры (советы, общественные палаты, комиссии и т.п.).
- Представители НКО системно участвуют в мероприятиях государственных и общественно-государственных мероприятиях (заседаниях, конференциях, круглых столах и т.п.).
- НКО проводит мероприятия с участием представителей органов власти.
- НКО периодически информирует органы власти и конкретных руководителей о состоянии профильной НКО сферы.
- Органы власти обращаются к представителям НКО за информацией о сфере, для приглашения представителей для участия в мероприятиях, для разрешения спорных вопросов, для обсуждения идей и проектов.
- НКО состоит в постоянной деловой переписке с профильными органами власти (запросы, жалобы, обращения, информационные письма, благодарности, предложения и т.п.).
- НКО участвуют в грантовых конкурсах, проводимых органами власти, получают грантовое финансирование.

## **АЛГОРИТМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА ПАЦИЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ»**

В условиях проводимых реформ в сфере здравоохранения, политики оптимизации бюджетных расходов остро встает вопрос защиты интересов пациентов при принятии решений, которые напрямую или косвенно влияют на вопросы доступности и качества медицинской помощи. К сожалению, система органов исполнительной власти в сфере охраны здоровья населения децентрализована и решения, принимаемые федеральными органами власти, зачастую искажаются или попросту не реализуются на региональном уровне.

В этой связи все более актуальной становится задача формирования системы общественного контроля в сфере здравоохранения.

В соответствии с Федеральным законом №212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» от 21 июля 2014 г., контроль должен реализовываться на уровне регионов и муниципалитетов Российской Федерации силами Общественных палат и Общественных советов при активном участии граждан и общественных объединений.

Основными формами общественного контроля в соответствии с вышеуказанным законом являются: общественный мониторинг, общественная проверка, общественная экспертиза, а также общественные обсуждения, общественные (публичные) слушания.

В связи вышесказанным, одним из основных направлений деятельности Всероссийского союза пациентов (ВСП) в ближайший период будет систематическое участие в общественном контроле здравоохранения.

Основными задачами системы участия ВСП в общественном контроле будет:

1) обеспечение реализации и защиты прав пациентов, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций;

2) обеспечение учета общественного мнения, предложений и рекомендаций граждан, общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций при принятии решений органами государственной власти;

3) общественная оценка деятельности органов государственной власти, в целях защиты прав пациентов, прав и законных интересов общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций.

Базовой структурой для организации системы общественного контроля ВСП станут советы общественных организаций по защите прав пациентов при органах исполнительной власти субъектов РФ в сфере охраны здоровья граждан и общественные советы по защите прав пациентов при Федеральной Службе по надзору в сфере здравоохранения. Система будет включать федеральный и региональный уровни.

Для участия в общественном контроле в сфере здравоохранения на федеральном уровне Всероссийский союз пациентов обеспечивает методическую, организационную, аналитическую и представительскую поддержку процессов контроля.

Некоммерческие организации пациентов, заинтересованные в защите прав пациентов через участие в системе общественного контроля здравоохранения должны выполнить следующие действия.

1. Выяснить в региональном органе управления здравоохранением, а так же в территориальном управлении Росздравнадзора о наличии при данных органах власти Общественных советов по защите прав пациентов.

- 1.1. При наличии советов, направить от имени руководителя вашей организации пациентов (местной или при ее отсутствии - общероссийской) письма руководителю органа власти с просьбой включить вас в состав совета в связи с высокой социальной значимостью проблемы, которую представляет ваша организация.
- 1.2. При отсутствии одного или обоих советов, предпринять ниже описанные шаги по их созданию.
2. Создание общественного совета при ТУ Росздравнадзора. Необходимо понимать, что формально советы уже созданы при всех ТУ Росздравнадзора. Однако на практике советы могут действовать формально или вообще бездействовать. Поэтому на первом этапе необходимо выяснить – существует ли совет на практике и можете ли вы в него войти. Для определения ситуации можно провести встречу с руководителем ТУ Росздравнадзора. Для формального обеспечения процесса вхождения в Совет необходимо:
  - 2.1. Направить руководителю Территориального Управления Росздравнадзора письмо с просьбой о включении вас, как представителя НКО пациентов, в состав совета. В письме вы можете опираться на Указ Президента Российской Федерации от 4 августа 2006 г. N 842 «О порядке образования общественных советов», Приказ Росздравнадзора 25 января 2008 г. N 210-Пр/08 «О создании общественных советов при управлениях Росздравнадзора по субъектам РФ», Приказ Росздравнадзора от 29 января 2014 г. N 526 «О деятельности общественного совета по защите прав пациентов при Росздравнадзоре» (см. Приложение.), а так же на то, что ваша НКО занимается социально – значимой проблемой и представляет конкретную и значимую социальную группу, представители которой нуждаются в помощи государства. Копию письма направить Председателю Общественного совета по защите прав пациентов при Росздравнадзоре Власову Я.В. в секретариат Совета (sovetrzn@yandex.ru).
  - 2.2. В течение 30 дней вы должны получить от ТУ Росздравнадзора ответ на письмо. Если вас включили в состав совета – запрашиваете подтверждающие документы и приступаете к активизации деятельности совета. Если вас приглашают на заседание совета для рассмотрения вашей кандидатуры, вы принимаете участие в заседании совета, представляете в ходе доклада (желательно с презентацией) вашу НКО, себя, вашу проблематику, вопросы, которые вы хотели бы внести в работу совета. Если в ходе заседания вас не включают в состав совета - просите, чтобы причины не включения были занесены в протокол заседания. По итогам заседания вы получаете протокол заседания о включении или не включении вас в состав совета. При любом варианте развития событий, ответ на ваш запрос, протокол о включении или не включении вас в совет вы направляете по электронной почте в секретариат Совета (sovetrzn@yandex.ru) на имя председателя Совета Власова Я.В.
  - 2.3. Если вы не включены в состав совета, по причине того, что число его участников не может быть увеличено, выясните срок ротации членов совета и обратитесь с просьбой включить вас в состав совета во время ротации, а до тех пор просите включить вас в качестве ассоциированного члена и/или приглашать вас на заседания совета в качестве участника, эксперта, наблюдателя. Запросите в совете - где именно можно получить информацию о его составе, плане работы, новых

заседаниях, результатах заседаний. Транслируйте полученные официальные ответы по электронной почте в секретариат Совета (sovetrzn@yandex.ru) на имя председателя Совета Власова Я.В. Так же к Председателю Совета вы можете обратиться для получения рекомендательных писем и разрешения конфликтных ситуаций, связанных с не включением вас в состав совета, бездеятельностью совета.

3. Для создания общественного совета при региональном органе управления здравоохранением.
  - 3.1. Связаться с коллегами из других обществ пациентов в регионе и договориться о совместной работе по созданию совета. Желательно провести общую встречу, на которой договориться о совместных действиях, распределении обязанностей и общей координации работы. Собрать контактные данные представителей пациентских НКО, желающих принять участие в совете.
  - 3.2. Подготовить совместное письмо с просьбой о создании Общественного совета по защите прав пациентов при региональном органе управления здравоохранением. В письме опираться на Приказ Министерства здравоохранения РФ № 437 от 23.10.12 г. «О Совете общественных организаций по защите прав пациентов при Министерстве здравоохранения Российской Федерации», Письмо Министерства здравоохранения РФ 60-0/10/2-2146 от 27.03.2013 о создании советов при органах государственной власти субъектов РФ в сфере охраны здоровья, Письмо Министерства здравоохранения РФ 21-05/10/2-8641 от 20.11.2013 с Рекомендациями по созданию и деятельности советов общественных организаций по защите прав пациентов в субъектах РФ (Приложения 4-7). Подписать письмо могут любые пациентские организации. Внести всех подписантов и их координаты, поставить подписи. Образец письма приведен в Приложении 11.
  - 3.3. Сделать несколько копий письма. До 1 апреля 2015 года отправить письмо заказным с уведомлением о вручении или сдать в канцелярию администрации губернатора (на копии должны расписаться или поставить штамп).
  - 3.4. Через несколько дней узнать входящий номер письма в администрации губернатора и ответственное за это письмо должностное лицо.
  - 3.5. Провести встречу с вице-губернатором или с другим ответственным за этот вопрос лицом. Предварительно необходимо определить - в каком составе вы пойдете на встречу (можно идти и всем коллективом организаций, тогда это будет уже совещание). На встрече просить поддержать инициативу, при положительном отношении администрации необходимо договориться о разработке Положения о Совете, сроках и порядке формирования Совета. Если администрация губернатора все перешлет в региональный орган здравоохранения и встречу назначат там – соглашаться, т.к. Совет в любом случае будет при этом ведомстве.
  - 3.6. В случае если Совет уже есть – настаивать на том, чтобы представители общероссийских и межрегиональных организаций вошли в Совет. Провести встречу с руководителем органа власти, при котором действует совет. Для формального обеспечения процесса – направить руководителю органа власти письмо с просьбой включить вас, как представителя НКО, которая занимается социально – значимой проблемой и представляет конкретную и значимую социальную группу,

в состав совета. Получить письменный ответ на письмо в течение 30 дней. В случае отказа – требовать письменного указания причин.

- 3.7. В случае отказа в создании Совета или включения в него представителей ваших организаций – сообщить об этом факте руководству соответствующей общероссийской пациентской организации, для последующего обсуждения в МЗ РФ. При этом необходимо письменно изложить факты отказа в содействии, кто именно из представителей власти отказал, приложить письмо с отказом.

Подробнее об организации взаимодействия НКО с органами власти - см. образовательную программу «Организация взаимодействия между обществом пациентов и государственными органами управления».

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НКО ПАЦИЕНТОВ С ВОЛОНТЕРАМИ**

Добровольчество - фундамент гражданского общества. Без добровольцев не существуют общественные организации и благотворительность. Без добровольцев отсутствует общественный контроль за действиями власти и бизнеса. Без добровольцев нет энергии для строительства общества, нет времени на людей, нуждающихся в помощи, нет таланта, чтобы решать социальные проблемы.

Но эффективное добровольчество, т.е. обеспечивающее все эти выгоды, не возникает спонтанно. Как и любая другая человеческая деятельность, оно является результатом тщательного планирования, хорошего менеджмента и исполнения. Вот почему для продвижения и поддержки добровольчества необходимо уделять внимание построению соответствующей инфраструктуры, которая должна включать:

Целью некоммерческой организации пациентов является помощь людям, страдающим от заболеваний, повышение качества их жизни.

Так как сама по себе некоммерческая организация не может обладать всей полнотой ресурсов для решения этой задачи, то основным методом ее решения является *организация* силами НКО социальной (общественной, государственной, коммерческой и т.п.) деятельности по помощи пациентам.

То есть смыслом существования НКО является выявление точек, куда должны быть приложены социальные ресурсы и привлечение этих ресурсов. В этой связи, волонтерство (или добровольчество) является одним из основных принципов работы НКО.

### **Цель организации добровольческой деятельности в НКО пациентов**

Привлечение общественных ресурсов в деятельность по выявлению и решению проблем пациентов, повышению качества жизни людей, страдающих от заболеваний.

### **Задачи организации добровольческой деятельности**

1. Определение точек приложения усилий волонтеров
2. Привлечение волонтеров: поиск, мотивация, обучение.
3. Организация текущей работы волонтеров.

### **Принципы организации добровольческой деятельности**

- Солидарность с принципами и целями волонтерской организации (деятельность волонтера направлена на достижение целей данной организации и не противоречит ее принципам).
- Добровольность (никто не может быть принужден действовать в интересах организации).
- Безвозмездность (труд волонтера не оплачивается).
- Добросовестность (волонтер, взявший на себя обязательство содействия организации, должен выполнять все поставленные перед ним задачи)
- Законность (деятельность волонтера не должна противоречить правовым документам РФ).

### **Кто такие добровольцы?**

Добровольцы - это самые обыкновенные люди, среди которых могут быть выходцы из различных социальных и возрастных групп, которые предлагают себя в качестве лица, в котором клиенты зачастую нуждаются больше всего: человека, сочувствующего чужому горю, умного и внимательного собеседника. Цель добровольца - пробудить в клиенте желание жить как можно более полноценной и насыщенной жизнью.

Самое главное, что можно предложить отчаявшимся людям - это искреннее и доброе отношение.

### **Какими качествами должен обладать доброволец?**

Качества, которыми должны обладать добровольцы - это умение слушать, коммуникативная компетентность, хорошее осознание себя как личности, задушевность, зрелость, восприимчивость, надежность, чувство здравого смысла и способность сохранять спокойствие в критической ситуации.

Все ли кандидаты обладают необходимыми качествами? Конечно, нет, но зачастую эти качества можно сформировать и развить.

Добровольцы, работающие в центрах социальной, медицинской и психологической помощи, должны проходить отбор и первичную подготовку в тех центрах, где им предстоит работать. Прежде чем доброволец приступит к работе, он должен быть подготовлен и тщательно проинструктирован.

Центры, оказывающие помощь нуждающимся, имеют свою специфику, связанную как с характером оказываемой помощи, так и с особенностями людей, которым она оказывается. Добровольцы должны быть осведомлены об этой специфике.

### **Кому еще кроме клиентов добровольцы могут оказывать помощь?**

Добровольцы должны принимать во внимание информацию о третьих лицах, поступающую от тех, кто обеспокоен их состоянием. Если это третье лицо испытывает отчаяние, депрессию или страх и нуждается в помощи, добровольцы могут тактично и деликатно предложить этому человеку эмоциональную поддержку.

### **Какие еще навыки нужны добровольцам?**

Жизненные ситуации людей, обращающихся за помощью, могут быть очень драматичны, поэтому добровольцы должны быть обучены методам саморегуляции.

Важно иметь в виду, что добровольцы, это люди, готовые оказать помощь нуждающимся не считаясь с затратами своего времени и сил. Поэтому они сами нуждаются в специальной подготовке, поддержке, внимании и заботе. Необходимо, чтобы они были тщательно отобраны и подготовлены для предстоящей им роли. При этом в фокусе внимания должна быть в первую очередь их способность отзываться на переживания других людей, относиться к ним бережно. Их участие состоит в умении выслушивать. Важно, чтобы в поведении добровольца не было ни назидательности, ни морализаторства.

### **Что важно помнить добровольцу?**

Нужно иметь в виду, что когда клиенты обращаются за помощью, возможно, они впервые в жизни изливают душу другому человеку, рассказывают ему о чувстве одиночества, безысходности, о причинах своего состояния. Такая ситуация требует от добровольцев проявления отзывчивости, понимания, способности к

сопереживанию. Возможно, что доброволец окажется первым в жизни клиента человеком, выслушавшим его.

### **В чем заключается самая важная задача добровольца?**

Важнейшая задача, которую решает доброволец в общении с клиентом - установление и развитие доверительных отношений.

### **Почему люди становятся добровольцами?**

Вопрос мотивации является очень сложным. Выражая стремление стать добровольцем и уделить часть своего свободного времени бескорыстной помощи нуждающимся, человек, естественно, руководствуется какими-то мотивами и устремлениями. Такие мотивы могут быть осознанными и неосознанными. Более того, как правило, человек руководствуется не одним мотивом, а некоторой совокупностью мотивов, часть из которых осознается, а часть - нет. Мотивы, которые приводят людей в добровольцы, могут быть *адекватными* (Помочь людям), *неадекватными* (Решать личные проблемы; Для карьеры), *деструктивными* (Стремление к превосходству; Стремление к власти; Интерес к частной жизни). Приходя на собеседование, люди обычно говорят об *адекватных* мотивах своего выбора. Это происходит не столько из-за желания что-то скрыть или выглядеть лучше в чужих глазах, а скорее потому, что адекватные мотивы лучше осознаются. *Неадекватные и деструктивные* мотивы скорее отвергаются, поэтому хуже осознаются и люди обычно о них не говорят.

По мере работы и обучения индивидуальный спектр мотивов неизбежно меняется: кандидаты начинают лучше осознавать свои скрытые мотивы, а осознание уже означает контроль над ними и изменение в их структуре и иерархии. Со временем мотивация у добровольцев меняется. Это связано с несколькими обстоятельствами:

1. *мотив исчерпывается* (например, доброволец решил свои личные проблемы: что-то доказал себе, повысил свою самооценку, испытал себя, удовлетворил любопытство и т.п.). Если мотив исчерпывается, то исчезает и необходимость в конкретном виде активности.
2. *Мотив входит в противоречие с конкретной ситуацией* (например, желание помочь людям сталкивается с рутинной). В этом случае исходный мотив часто разрушается.
3. *Мотив замещается* (например, в структуре мотивов вместо исходных появляются мотивы: личностного роста, исследовательский и др.).

Исчезновение или уменьшение исходного мотива может не осознаваться добровольцем. Внешне это может выглядеть как усталость, невыходы на работу, потеря интереса и энтузиазма и т.п. Эти проявления могут свидетельствовать о том, что у добровольца больше нет внутренней мотивации в продолжение своей деятельности. Однако и в этой ситуации доброволец может продолжать ходить на работу. Почему? Важную роль в этом случае могут играть социальные мотивы: хорошо выглядеть в глазах коллег-добровольцев, страх показаться слабым, следование принципу "назвался груздем - полезай в кузов"...

Таким образом, мы видим, что вопрос о мотивации добровольца не может быть решен раз и навсегда. Мотивы - это подвижное образование. В связи с этим важно, чтобы психологическая работа с добровольцами велась постоянно. Она должна быть направлена не только на повышение их компетентность, но и на углубление понимания ими мотивов их поведения и деятельности.

Важно создать атмосферу, в которой доброволец мог бы свободно и ответственно принимать решение о продолжении или о прекращении своей

добровольческой деятельности. Люди не должны чувствовать себя *виноватыми*, но они должны быть *ответственны* за свои действия.

Тем, кто собирается использовать труд добровольцев необходимо помнить, что *важнейшее условие сотрудничества потенциального добровольца с Центром - глубокая убежденность в непреходящей ценности человеческой жизни.*

### **Организация поиска добровольцев**

Как и где искать добровольцев для организации, как определить их эффективность и прогнозировать, как надолго они останутся в организации.

- Начните процедуру поиска добровольцев, консультируясь с ближайшим добровольческим центром, устанавливая контакты с организациями, в которых уже работали добровольцы в этом качестве.
- Будьте энтузиастом своего дела, когда привлекаете добровольцев. Старайтесь подходить к работе творчески.
- Четко опишите предлагаемую работу – ее содержание и навыки, требуемые для ее выполнения.
- Понаблюдайте некоторое время за потенциальными добровольцами, оцените их навыки, мотивацию, предпочтения и количество свободного времени, чтобы определить для работы, с какой категорией людей они подойдут. Подберите правильно человека или организацию и добровольца, который будет с ними работать.
- Подберите команду добровольцев, которая будет контактировать с организациями и благополучателями, работать консультантами, участвовать в программах планирования и развития, а также заниматься фандрайзингом.
- Установите в организации систему регулярного поощрения, например небольшие подарки, награды, обеды, заказ их собственных визитных карточек, гонорары, возможность регулярно общаться с другими добровольцами и штатными сотрудниками.
- Относитесь к добровольцам как к профессионалам, пусть у них будет персональная должность, необходимость которой в вашей организации нужно периодически подчеркивать.
- Имейте в виду, что добровольцы не могут делать все.

### ***Прежде чем доброволец станет членом команды:***

- Узнайте его мотивы
- Поставьте ему задачу
- Проверьте его в деле, увеличивая сложность задания
- Узнайте его в неформальном общении
- Дополнительно мотивируйте
- Включите в общее/командное дело

### ***Команда, которую составляют сотрудники и добровольцы, должна совместно:***

- Ставит задачи и определяет методы их решения
- Разделяет ответственность
- Действует в соответствии с возможностями и обязанностями каждого
- Оценивает результаты, успехи и неудачи
- Вырабатывает стратегии
- Определяет новые задачи.

### ***Как отбирать добровольцев?***

В разных организациях, привлекающих добровольцев, используются свои методы отбора. Это могут быть:

- Собеседование;
- Заполнение специальной анкеты;
- Поручительства двух и более людей;
- Испытательный срок.

Нередко используются все названные мероприятия.

В некоторых организациях используется многоступенчатая система отбора добровольцев. Первый этап - зачисление кандидатом после собеседования, заполнение анкет, поручительства и т.п. Следующий этап - подготовительный курс, который необходимо пройти всем добровольцам. На этом этапе широко используется *психологический тренинг, ролевые игры, психологические упражнения*. Проведение такого курса дает возможность не только подготовить добровольцев к их будущей работе, но и лучше познакомиться с ними в условиях активного взаимодействия.

По окончании подготовительного курса добровольца иногда приглашают на дополнительное собеседование. Уже отобранные кандидаты могут быть зачислены в организацию на испытательный срок (обычно сроки до 6-ти месяцев), по истечении которого с ними проводится еще одно собеседование. Если результаты окажутся удовлетворительными - кандидаты становятся постоянными членами добровольческой команды организации.

*В чем заключается подготовительный курс?* Цель курса - подготовить кандидатов к ситуациям и сложностям, с которыми они могут столкнуться в процессе работы и помочь им найти нужный подход к клиенту. Подготовительный курс направлен на то, чтобы разъяснить новичкам теорию и практику, лежащую в основе работы Центра, определить рамки их компетентности, научить приемам активного слушания и эффективного высказывания, научить сопереживать людям, попавшим в трудную ситуацию.

Основными методами подготовки добровольцев на этом этапе являются:

- Мозговой штурм;
- Групповая дискуссия;
- Ролевая игра и ролевой тренинг;
- Психотехнические упражнения;
- Психотерапия.

Для проведения занятий могут быть привлечены опытные сотрудники Центра или психологи и психотерапевты, не являющиеся сотрудниками Центра. Поскольку формы добровольчества могут быть различные, важно сформировать добровольческую команду специалистов, которые могли бы бескорыстно помочь в подготовке других добровольцев.

### ***Существуют ли общие правила, которые должны выполнять добровольцы?***

Разумеется, в каждой организации, привлекающей труд добровольцев, существуют свои правила. Вместе с тем, в деятельности добровольцев есть нечто общее, ориентируясь на что, можно сформулировать следующие рекомендации.

Главная задача волонтера - оказание поддержки человеку, нуждающемуся в участии и помощи.

Факт обращения человека за помощью к добровольцу, а также все, что он говорил, является информацией конфиденциальной и не должно выходить за пределы организации, в которой работает доброволец.

Доброжелательно и внимательно выслушивая человека, который не знает к кому обратиться со своими бедами и печалью, устанавливая с ним эмпатический контакт, добровольцы должны стремиться облегчить страдания человека, смягчить состояние депрессии, развеять чувство одиночества и отчаяния.

Обращение человека за помощью к добровольцу является актом признания ее необходимости, однако, это не является поводом для того, чтобы считать человека в чем-то ущербным.

Добровольцы не должны навязывать клиенту свои убеждения или оказывать влияние во всем, что относится к вопросам политики, религии или мировоззрения.

В тех случаях, когда это необходимо, доброволец может предложить клиенту проконсультироваться у специалистов, работающих в области медицины, социальной помощи, психологии, педагогике, или обратиться с просьбой о помощи в соответствующие организации.

Человек, нуждающийся в помощи и обращающийся за ней, сохраняет за собой свободу принятия решения и имеет полное право в любой момент прекратить общение с добровольцем.

Для поддержания и повышения уровня работы по оказанию помощи нуждающимся, добровольцы регулярно встречаются с коллегами, обмениваются приобретенным опытом, проводят дискуссии и семинары с профессионалами, организуют и посещают курсы практической подготовки.

### **Что еще необходимо для того, чтобы работа добровольцев была эффективной?**

Для того чтобы эффективность труда добровольцев повышалась, необходимо, чтобы в организации был назначен специальный сотрудник, который бы *постоянно* курировал деятельность добровольцев.

Координатором должен быть опытный специалист из числа сотрудников Центра, привлекающего добровольцев к своей деятельности. Координатор отбирает добровольцев, решает вопросы их первичной подготовки и организации первичного повышения готовности. Это лицо принимает все окончательные решения по вопросам, касающимся работы добровольцев в Центре. Координатор также отвечает за взаимоотношения добровольцев с клиентами, со штатными сотрудниками Центра, а также между добровольцами внутри Центра.

Одна из задач Координатора - организация консультационной помощи добровольцам со стороны специалистов Центра или других более опытных добровольцев.

Одна из важнейших задач координатора заключается в том, чтобы подбирать и готовить добровольцев, которые способны были бы слушать, принимать, понимать и сопереживать тем, кто в этом нуждается.

### **Что такое "синдром сгорания"?**

Интенсивно общаясь с людьми, находящимися в состоянии острого горя, кризиса, переживающими негативные эмоции и состояния, добровольцы оказываются в большей или меньшей степени вовлеченными в эти состояния. Таким образом, они попадают в зону риска для собственной эмоциональной устойчивости.

Для обозначения негативных эмоциональных последствий помогающей деятельности (врачи, психологи, психотерапевты, консультанты, социальные работники, волонтеры и т.п.) используется тренинг "*синдром сгорания*".

Когда говорят "синдром сгорания", речь идет о конкретных изменениях отношения добровольца к содержанию его полномочий, деятельности и к самому себе:

- Эмоциональное истощение, чувство неуверенности;

- Снижение интереса к работе; усталость;
- Сомнение в необходимости и полезности своей деятельности для общества;
- Раздражительность; быстрая утомляемость.

Синдром сгорания является чрезвычайно мощным негативным фактором, влияющим как на помогающую деятельности добровольцев, так и на их личную жизнь. В связи с этим необходимо, чтобы в центрах, принимающих помощь от добровольцев, была организована система мероприятий, препятствует возникновению и развитию у них синдрома сгорания.

Обобщение и анализ опыта работы социальных центров показывает, что "сгоранию" предшествует постоянное осознание процесса работы, своего участия в нем, рефлексия своего поведения, другими словами, наращивание своего профессионального потенциала. Очень важно, чтобы в центре была организована работа с добровольцами, позволяющая им лучше осознавать свой опыт общения с клиентами и связанные с этим переживания.

Для профилактики "синдрома сгорания" среди добровольцев может быть предложена следующая система мер:

- У добровольца всегда должна быть возможность обратиться за помощью и советом к коллегам или Координатору;
- График работы добровольцев не должен быть слишком напряженным;
- Необходимо, чтобы добровольцам оказывалась дружеская поддержка;
- В центре должна быть создана группа супервизоров, курирующих работу добровольцев;
- Периодически для добровольцев должны проводиться психотерапевтические группы;
- В центре должна быть организована дискуссионная группа, на занятиях в которой добровольцы могли бы делиться опытом своей работы и проблемами с профессиональным сообществом;
- Должна быть разработана гибкая и разнообразная система морального поощрения добровольцев (фактор положительного подкрепления).

Особое внимание необходимо уделить формированию у добровольцев специфической системы защитных механизмов. Основу такой системы составляют четкое осознание и принятие целей и методов своей работы, своей роли. Это позволит добровольцам лучше справляться со своими собственными негативными переживаниями, с агрессией, раздражительностью, чувством брезгливости и страха.

Подробнее об организации работы добровольцев в НКО пациентов - см. образовательную программу «Привлечение волонтеров к работе общества пациентов».

## **ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ НКО**

Внутренний ресурс НКО – это возможности ее лидеров и участников. А основной – внешний, - это возможности ее партнеров: людей, сообществ, организаций, структур, которых общественная организация смогла заинтересовать в своей деятельности и вовлечь в нее. Сила НКО в ее положительной известности, авторитетности, доверии, которое к ней испытывают участники и внешние партнеры.

В этой связи основным средством аккумуляции ресурсов для НКО является коммуникация. Коммуникацию принято делить на массовую и личную. Массовая предполагает охват значительных масс людей. Обычно она реализуется через применение различных «посреднических» инструментов: СМИ, технологий Интернет, административных каналов и т.д. и т.п. Коммуникация личная так же может быть дистанционной и опосредованной, но она осуществляется между конкретными людьми. У сообщений личной коммуникации всегда есть конкретный персональный автор, и обращается она обычно к конкретным персонам.

Личная и массовая коммуникации, как технологии, имеют сходные черты и точки пересечения. Но основываются они на несколько отличных принципах и имеют совершенно разные приемы. Поэтому массовой и личной коммуникации мы посвящаем отдельные программы.

### **Цель личной коммуникации в работе НКО**

Установление отношений взаимопонимания и одобрения, персональных связей между участниками НКО и ее партнерами.

### **Принципы эффективной коммуникации**

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них - к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком.

Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Говоря о правилах личной коммуникации можно выделить следующие:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.

9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.

10. Учитесь умению слушать другого.

Процесс общения состоит из отдельных коммуникаций, каждая из которых имеет свои цели – донести некоторую информацию, стать руководством к действию, и т.д.

Эффективная коммуникация основывается на трех принципах.

### ***1. Карта не есть территория.***

У каждого человека складывается свое мировоззрение, своя «карта реальности», которая представляется единственно правильной. Его восприятие и мышление является отражением этой карты. Именно поэтому, глядя на один и тот же предмет, разные люди видят его разные свойства, и это может вызывать немалые сложности в общении. Для того чтобы эффективно донести информацию до собеседника, нам необходимо знать и учитывать особенности картины мира наших партнеров. Примером такой особенности может быть различие в скорости восприятия и понимания: один человек может считать, что все должно пониматься с полуслова, а другой реально должен подумать и осмыслить то, что услышал, прежде чем перейти к реальному действию.

### ***2. Эффект коммуникации заключается в той реакции, которую получаешь.***

Когда мы осуществляем коммуникацию с кем-либо, то мы можем оценить, удачна она или нет, посредством ответа, который мы получаем. Часто этот ответ не соответствует нашим ожиданиям, но является основанием для последующих наших действий в коммуникации. Ответ или реакция, которую проявляют люди, может быть односложной (например, кивок головы) или комплексной (например, одновременно слова, взгляд и психологические реакции).

### ***3. Всякое поведение имеет позитивное намерение.***

Предполагается, что любое поведение имеет «позитивное намерение», поскольку человек всегда действует на основании внутренних мотивов. При организации коммуникации, согласно этому принципу, наставнику стоит быть внимательным не только к внешнему поведению ученика, но и к тому намерению, которое стоит за его поведением. Часто «сопротивление изменению» или «нежелание учиться», которое фиксирует наставник у подопечного, имеет намерение, связанное с необходимостью защитить самого себя, с желанием остаться с тем, что знакомо, с попыткой оставить позитивные вещи, которые были когда-то в прошлом, и т.д.

В практике диалога необходимо использовать коммуникации с обратной связью.

### ***Типичные ошибки в профессиональной межличностной коммуникации***

- Нечеткость (размытость) коммуникации, в результате чего не происходит изменения поведения;
- Повышенная эмоциональность, в результате чего происходит неуправляемое изменение поведения;
- Неэкологичное изменение поведения другого человека, которое может оказаться впоследствии неэффективным как для самого человека, так и для организации.

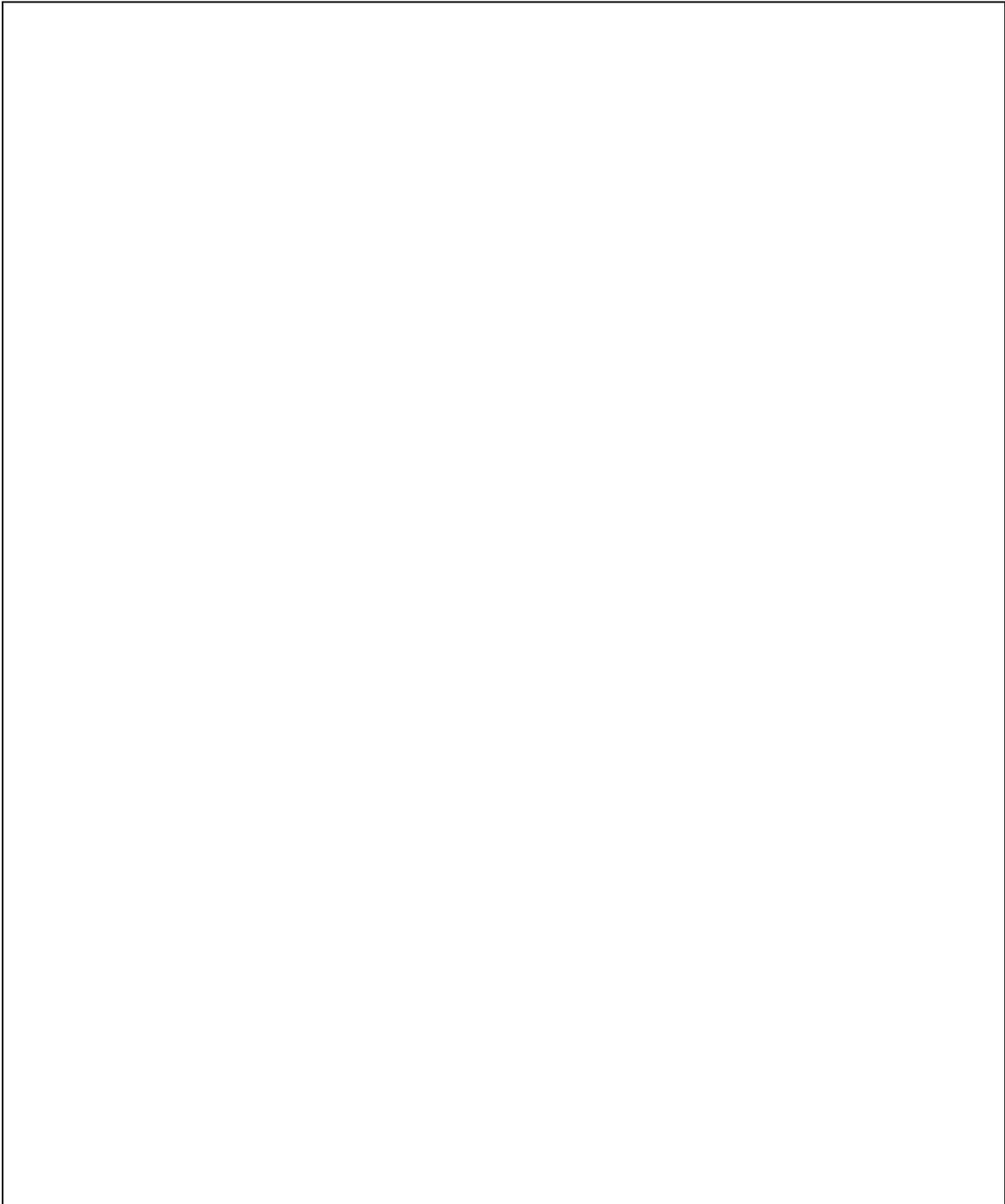
### **Задание 3.**

#### **Задание 3.1.**

Работая индивидуально, оцените свою активность в течение дня: определите, когда активность была самой высокой, когда самой низкой. Постройте график активности.

#### **Задание 3.2.**

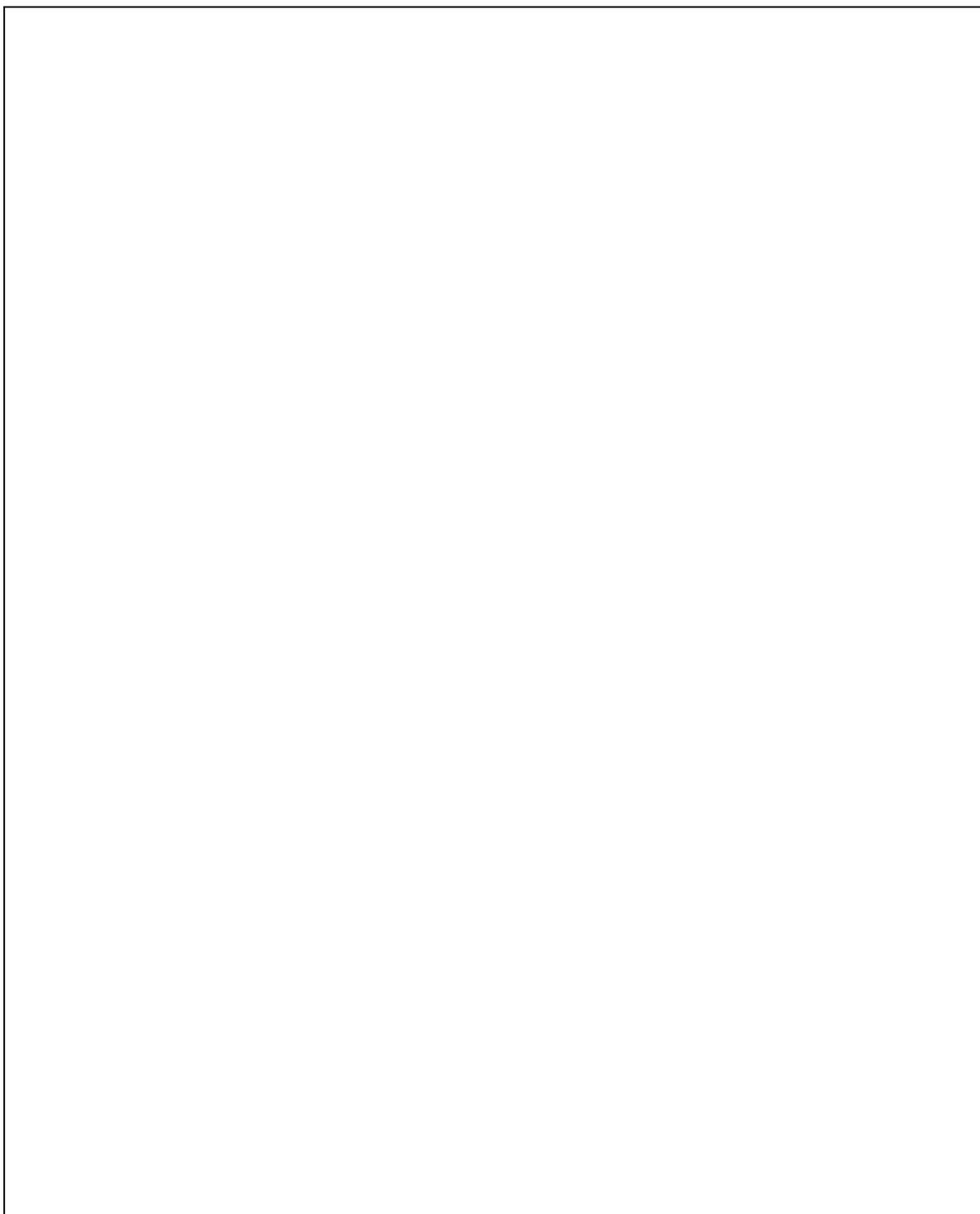
Работая в группе, составьте на листе флип-чарта график активности вашей группы. Будьте готовы представить график аудитории.



### **К теме 3. Комплексное планирование деятельности НКО по основным направлениям деятельности**

#### **Задание 4.**

Работая в группе, составьте комплексный план деятельности НКО по основным направлениям деятельности. Зафиксируйте план на листе флип-чарта. Будьте готовы представить план аудитории.



**Задание 5.**

**Задание 5.1.**

Работая индивидуально, оцените свои возможности в участии в реализации комплексного плана развития НКО по основным направлениям деятельности.

**Задание 5.2.**

Обсудите в группе, какие направления из основных направлений работы НКО являются для вас самыми понятными. Составьте список направлений, по которым вам необходимо повысить свою квалификацию.

**К теме 4. Оценка реализации ожиданий.**  
**Определение перспектив работы обучающихся в пациентских НКО**

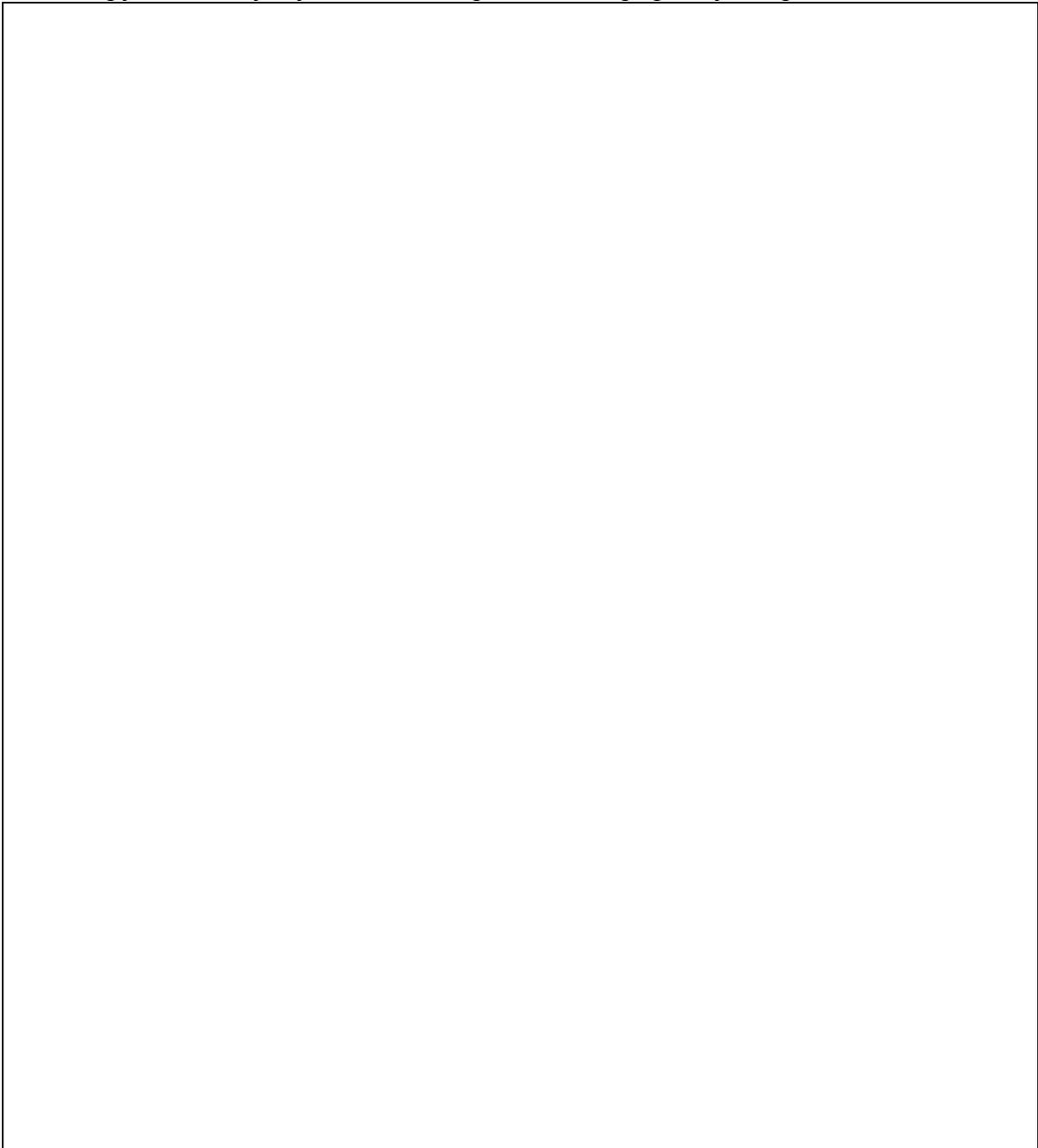
**Задание 6.**

**Задание 6.1.**

Работая индивидуально, оцените свою погруженность в тему семинара в течение дня: определите, когда погруженность была самой высокой, когда самой низкой. Постройте график погруженности в тему семинара.

**Задание 6.2.**

Работая в группе, составьте на листе флип-чарта графика погруженности вашей группы в тему. Будьте готовы представить график аудитории.



**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ  
«ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОБЩЕСТВ ПАЦИЕНТОВ»**

**К теме 1. Планирование основных направлений работы НКО  
в соответствии с целями и принципами работы НКО**

**ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВ ПАЦИЕНТОВ**

Основная цель бизнеса — зарабатывать денег, государство определяет и реализует политику в отношении общества в целом. НКО же решают проблемы конкретного человека, групп людей, до решения которых у власти и бизнеса не доходят руки.

Они лучше всех знают проблемы своей целевой аудитории и возможности решения этих проблем. Они практичны, гибки и мобильны.

Будучи независимыми структурами с отсутствием жесткой вертикальной власти, они свободны и открыты для участия, они позволяют людям заявить о необходимости помощи и получить ее, позволяют предоставлять помощи и вообще самореализовываться.

Некоммерческие организации выступают своего рода буфером между государством и населением. Они отражают потребности общества и аккумулируют ресурсы для их решения. В решении социальных проблем они применяют те подходы, которые еще не были задействованы властью и бизнесом.

При этом они сами владеют лишь малой частью необходимого для достижения их цели ресурсы. Фактически в их распоряжении постоянно находятся лишь личные средства и возможности участников.

Ресурс НКО социален. Он находится вовне организации. Ресурс НКО - это ресурс ее партнеров: людей, сообществ, организаций, структур, которых общественная организация смогла заинтересовать в своей деятельности и вовлечь в нее. Это ее известность, благожелательное отношение к ней и к представляемым ею людям и вопросам, доверие к ней, представления о ее полезности для партнеров, информированности и ситуации представляемых ею пациентов, о ее честности, надежности и непредвзятости. Это значимость представляемой НКО проблемы, это мотивация ее участников.

Классическая самостоятельная НКО может существовать только до тех пор, пока она выражает общественные интересы. А то, насколько НКО развита, устойчива, ресурсирована, велика, является показателем того, насколько эффективно НКО выражает интересы своей целевой группы, удовлетворяет интересы партнеров.

В этой связи для выживания и развития НКО необходимо соблюдение следующих принципов:

1. НКО должна быть погружена и максимально выражать интересы своей целевой группы (в случае пациентской НКО - пациентов). Интересы пациентов должны стоять на первом месте.
2. НКО должна опираться на поддержку своей целевой группы. Она должна быть позитивно известна среди «своих» пациентов.
3. НКО должна понимать, что важнейший ее ресурс – это ее репутация. Для сохранения доверия НКО должна действовать этично, с особой

тщательностью сохраняя информацию о пациентах, четко соблюдать свои обязательства перед партнерами.

4. Деятельность НКО должна организовываться устойчивым активом – группой лиц, которые готовы систематически участвовать в работе НКО, тратить на нее свое время, силы и другие свои личные ресурсы.
5. НКО существует только тогда, когда она может привлекать ресурсы. Основной ресурс финансы. Основное средство привлечения ресурсов – позиционирование себя как юридического лица, представляющего интересы группы людей. Если у НКО нет юридического лица, нет счета – она не существует.
6. Деятельность НКО должна быть осмысленна. Активисты НКО должны четко представлять себя для кого они работают, какие проблемы и какими средствами решают. НКО должна иметь сформулированные миссию, цель, задачи, направления деятельности.
7. Деятельность НКО должна быть систематической. Руководители и актив НКО должны действовать по определенному плану, в рамках определенных направлений и программ.
8. НКО должна знать, кто именно в чем может ей помочь. НКО должна четко представлять себе своих партнеров. Вести работу по установлению контактов с ними и развитию взаимодействия. НКО должна действовать на стыке интересов, объединять партнеров.

К основным направлениям деятельности обществ пациентов относятся:

1. Изучение проблем и запросов представителей основной целевой группы - пациентов.
2. Стратегическое и тактическое планирование, текущая управленческая рефлексия деятельности НКО.
3. Внутреннее «само-ресурсирование» НКО: привлечение кадров в руководство и актив, вовлечение пациентов и добровольцев, вовлечение экспертов. Обучение, профессионализация членов НКО.
4. Ресурсирование НКО за счет внешней среды – привлечение финансовых, материальных, информационных, имиджевых, организационных, статусных и иных ресурсов на уставные цели.
5. Информационные программы – распространение через различные каналы информации о представляемой теме и проблемах пациентов, способах решения проблем, мнении пациентов, об организации и т.п.
6. Непосредственная поддержка пациентов – консультационная, мотивационная, организационная, реабилитационная и социальная помощь.
7. Оказание услуг целевым группам – партнерам. Текущее взаимодействие с партнерами, важнейшими среди которых являются:
  - a. Пациенты;
  - b. Органы власти;
  - c. Медицинские и социальные работники;
  - d. Фармацевтические компании;
  - e. Общественные организации;
  - f. СМИ;
  - g. Добровольческая общественность;
  - h. Широкая общественность;

8. Реализация локальных проектов НКО связанных с потребностями пациентов, активистов, запросами внешней среды, выполнение обязательств перед партнерами.

Исходя из всего вышесказанного, эффективная пациентская НКО должна выполнять следующий организационный «минимум»:

1. Быть зарегистрированной, как юридическое лицо.
2. Иметь действующий расчетный счет.
3. Иметь постоянного руководителя, менеджера, группу активистов и добровольцев, бухгалтера (бухгалтерия может вестись внешними структурами на принципах аутсорсинга).
4. Иметь контрактный телефон, электронный и почтовый адреса.
5. Вести собственный сайт, аккаунты в социальных сетях.
6. Иметь стратегию защиты прав своей целевой группы на долго- или среднесрочный период (1-5 лет) и план на работы на ближайший год, одобряемый активистами НКО. Иметь сформулированные миссию, цель, задачи.
7. Иметь собственный корпоративный стиль и материалы, включающие: устойчивое название, слоган, логотип, стиль оформления документов и материалов. Иметь портфолио: CV (жизнеописания) руководителя и активистов, CV организации, буклеты об организации, визитки.
8. Иметь справочные материалы о ситуации, о проблемах пациентов для журналистов и иных партнеров. Иметь методические, информационные материалы для пациентов, для партнерах – о способах решения проблем.
9. Рабочие места для сотрудников включающие минимальный набор оргтехники (компьютер, принтер, сканер, копир или МФУ) доступ в Интернет.
10. Присутственное место (постоянный офис, предоставляемое помещение), где могут собраться активисты организации. Где могут проводиться деловые встречи.
11. Быть зарегистрированной в интернет-каталогах организаций.
12. Вести собственный регистр пациентов нуждающихся в получении льгот. Вести базу данных пациентов.
13. Состоять в общественных советах при ТО Росздравнадзора, органе управления здравоохранение региона, при иных органах власти и их руководителях. Участвовать в работе советов и всех доступных общественно-государственных переговорных площадок.
14. Вести текущую работу с органами власти. Руководители НКО должны быть лично знакомыми с ключевыми руководителями вплоть до губернатора. Выяснять и удовлетворять их запросы во взаимодействии с пациентами (сбор и распространение информации, мероприятия). Представлять права пациентов, обращать внимание органов власти на нарушения прав, несоответствие ситуации общественным интересам (не формально и по необходимости – формально, в жалобах и обращениях). Вести оценку работы органов власти, учреждений, специалистов. Инициировать новые формы взаимодействия и мероприятия. Участвовать в мероприятиях органов власти.
15. Вести консультирование пациентов. Оказывать психологическую помощь пациентам. По возможности проводить мероприятия для пациентов: информирующие, обучающие, досуговые (консультации, школы, семинары, вебинары, встречи, реабилитирующие занятия, клубы

взаимопомощи). Активизировать пациентов (участие в мероприятиях, в работе НКО, в жалобах). По необходимости помогать в ведении судов.

16. Вести текущее взаимодействие с представителями профессионального медицинского сообщества. Быть знакомыми с основными экспертами в сфере. Обмениваться информацией. Выяснять и удовлетворять их интересы в информации и взаимодействии с пациентами. Защищать их профессиональные интересы. Вовлекать их в работу НКО как экспертов, ведущих мероприятий, как разработчиков, авторов, консультантов, исследователей и так далее.
17. Вести текущее взаимодействие с волонтерским сообществом. Знать волонтерские службы и другие точки сосредоточения потенциальных волонтеров. Вовлекать их в работу НКО. Ставить им задачи, контролировать их выполнение. Поощрять отличившихся, выяснять и удовлетворять их интересы, социальную мотивацию.
18. Вести текущее взаимодействие со СМИ. Вести базы данных СМИ. Знакомится с журналистами и редакторами. Оценивать работу НКО как источник информационных поводов, готовить информацию для СМИ. Проводить мероприятия для прессы: встречи встречаться с журналистами, проводить рассылки пресс-релизов, круглые столы, пресс-туры, брифинги, деловые обеды, пресс-конференции.
19. Взаимодействовать с некоммерческим сообществом региона. Знать основные профильные НКО и ресурсные центры НКО. Иметь с ними постоянные контакты. Состоять в объединениях НКО - ассоциациях, коалициях, союзах. Принимать участие в мероприятиях других НКО и ассоциаций НКО.
20. Вести финансовую фандрайзинговую деятельность: писать грантовые заявки, работать со спонсорами и благотворителями, взаимодействовать с коммерческими заказчиками (здесь необходимо особое внимание уделять этичности деятельности, соблюдению комплаенса и защите прав пациентов), работать над получением государственного и муниципального заказа и субсидий.

Далее будет описана рекомендуемая деятельность актива НКО по основным направлениям работы общественной организации пациентов:

- общему управлению НКО,
- управлению локальными проектами НКО,
- информационным и коммуникативным программам НКО,
- организации взаимодействия с партнерами
- решению наиболее распространенных (типовых) проблем НКО.

Детально данные направления работы разобраны в других специализированных образовательных программах, подготовленных по проекту «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты»:

1. «Организация взаимодействия между обществом пациентов и государственными органами управления»;
2. «Информационные программы общества пациентов»;
3. «Привлечение волонтеров к работе общества пациентов»;
4. «Управление и развитие НКО пациентов»;
5. «Межличностная коммуникация в работе НКО»;
6. «Основные методы социальной адаптации инвалидов и членов их семей»;  
«Правовые основы защиты пациентов в Российской Федерации».

## К теме 2. Внутренняя связь основных направлений работы НКО

### НЕВЕРБАЛЬНАЯ И ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

**Вербальное (словесное) общение** – это общение при помощи устной (языковые средства, воспринимаемые на слух) и письменной (письменные тексты) речи.

Вербальное общение присуще только человеку и в качестве обязательного условия предполагает усвоение языка. По своим коммуникативным возможностям оно гораздо богаче всех видов и форм невербального общения, хотя в жизни не может полностью его заменить. Да и саморазвитие вербального общения первоначально непременно опирается на невербальные коммуникации.

При помощи слов мы делаем понятным смысл явлений и событий, выражаем свои мысли, эмоции, своё мировоззрение. Человек, его язык и его сознание неразрывны. При этом большинство людей относится к языку, как к воздуху: пользуется им, не замечая его. Язык часто опережает мысли или вообще не подчиняется им. Человек может сказать слово, почти не задумываясь о том, что создает этим определенные установки у окружающих, подталкивает их к конкретным реакциям и конкретному поведению: «как аукнется, так откликнется». И отклик этот, при грамотном пользовании словами, вполне можно прогнозировать заранее и даже формировать (см. прил. 4, 5). Этим искусством владеют люди, умеющие убеждать – будь то диалог двух сослуживцев или выступление президента страны по телевидению.

**Невербальное общение** не предполагает использования звуковой речи, естественного языка в качестве средства общения. Невербальное общение – это общение при помощи мимики, жестов, пантомимики, через прямые сенсорные или телесные контакты. Это тактильные, зрительные, слуховые, обонятельные и другие ощущения и образы, получаемые от другого лица. Большинство невербальных форм и средств общения у человека является врожденным и позволяет ему взаимодействовать, добиваясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях, не только с себе подобными, но и с другими живыми существами. Многим из высших животных, в том числе и более всего собакам, обезьянам и дельфинам, дана способность невербального общения друг с другом и с человеком.

Огромную роль в понимании собеседника играет невербальное общение, то есть язык тела (поза, мимика, жесты, интонация голоса и т.д.). По данным специалистов, не менее 30 % информации получаем мы в процессе этого своеобразного общения (Биркенбил В. «Язык интонации, мимики, жестов». СПб.: Питер Пресс, 1997. С. 16). Нельзя непосредственно видеть душу человека, однако его тело разговаривает языком души и благодаря этому, человека можно легко понять и «раскусить». Если произносимые слова не соответствуют невербальным сигналам, то приоритет, безусловно, отдается последним.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

- 1) пространственная подсистема (межличностное пространство);
- 2) взгляд;
- 3) оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:
  - внешний вид собеседника;
  - мимику (выражение лица);
  - пантомимику (позы и жесты).
- 4) паралингвистическая, или околоречевая, подсистема, включающая:
  - вокальные качества голоса;

- его диапазон;
- тембр.
- 5) экстралингвистическая, или внеречевая, подсистема, к которой относятся:
  - темп речи,
  - паузы,
  - смех.

Понимание языка жестов и мимики позволяет достаточно точно определять позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе межличностного взаимодействия. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает. Знание языка тела позволяет не только понять собеседника, но и уловить, какую реакцию вызвало у него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Такое безмолвное общение несет богатейшую информацию, помогает корректировать поведение, дает возможность располагать к себе людей и прочно удерживать их интерес и симпатию к себе.

Несомненно, что если необходимо достигнуть определенных успехов во взаимоотношениях с окружающими (в частности, в деловом общении), то следует овладеть хотя бы азами невербального общения. Это, с одной стороны, поможет понять, «прочитать» мысли и настроения партнеров, а с другой, увлечь за собой, «навязать» определенное эмоциональное состояние. Получить требуемую информацию по дешифровке основных жестов и их групп (кластеров) особого труда не составляет, так как в последнее время издан ряд неплохих пособий

Рассмотрим некоторые группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения

### ***Жесты открытости***

Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест искренности и открытости); расстегивание пиджака; пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытия рук (обозначение открытой натуры). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки, а когда чувствуют свою вину или насторожено воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты также заметили, что когда деловые переговоры шли успешно, наблюдалось следующее: сидящие участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

### ***Жесты защиты (оборонительности)***

К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди и сжатые кулаки (используются для выражения обороны). Позиция со скрещенными руками очень влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек вы скрестите руки в защитной позе, то вскоре можно ожидать, что и другие последуют вашему примеру. Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения.

### ***Жесты оценки***

В эту группу входят жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности. Жест «рука у щеки» – глубокое погружение в раздумье. Жест критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта (позиция «пождем-посмотрим»).

Жест внимательного слушания, заинтересованности – наклоненная голова. Жест принятия решения – почёсывание подбородка («хорошо, давайте подумаем»). Жесты размышления – расхаживание, манипуляции с очками (протираание стекол, игра с дужками), пощипывание переносицы.

### ***Жесты агрессии***

К ним относятся: тесно сплетенные пальцы рук (особенно, если кисти рук лежат на коленях), «указующий перст», направленный в сторону партнера.

### ***Жесты подозрения и скрытности***

К ним относятся: прикрытие рта рукой; взгляд в сторону; ноги, обращенные к выходу, – это явный знак того, что человек хочет закончить беседу; легкое потирание (обычно указательным пальцем) носа, глаза или за ухом.

### ***Жесты доминантности (подчиненности)***

Превосходство может быть выражено в приветственном рукопожатии – когда человек крепко жмет вам руку и поворачивает ее так, чтобы его ладонь лежала поверх вашей, он пытается выразить свое превосходство. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве перед вами.

### ***Жесты авторитарности***

Руки, соединенные за спиной, подбородок поднят вверх. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то достаточно физически подняться над человеком – сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

### ***Жесты нервозности***

Покашливание: прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствует себя неуверенно и беспокойно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук – расположена прямо перед ртом (такие люди ведут игру в «кошки-мышки» и лишь, «раскрыв карты», убирают руки на стол); если собеседник подергивает себя за ухо – это признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

### ***Жесты скуки***

Постукивание по полу ногой или щелканье колпачком ручки, голова опирается на ладонь; машинальное рисование на бумаге; пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»).

### ***Жесты ухаживания***

У женщин – поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркало, балансирование туфли на кончиках пальцев. У мужчин – поправление галстука, запонки, пиджака; выпрямление тела; движение подбородком вверх – вниз и т. п.

Для установления контакта необходимо правильно установить расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Общепринятыми для европейской культуры считаются следующие нормы: интимное пространство (для самих близких) – 0–45 см; персональное (для знакомых – 45–120 см; социальное (при официальном общении) – 120–400 см. Выбор дистанции общения чаще всего осуществляется неосознанно, но человек всегда реагирует, если реальное пространство не соответствует его норме (вспомните, как обычно напряженно молчат два-три человека в кабине лифта).

В качестве примера приведем притчу А.Шопенгауэра о дикобразах. В заказнике обитало стадо дикобразов. Наступила осень, ночи стали холодными. Они

вынуждали дикобразов тесно прижиматься друг к другу во время ночлега. Однако, когда они прижимались слишком близко, то своими острыми иглами ранили друг друга. А когда отодвигались дальше, то мерзли. Проблема дикобразов заключалась в том, что необходимо было установить правильную дистанцию. Это один из основных постулатов эффективного общения.

Расстояние от трех метров и дальше – это расстояние безразличия. Этим расстоянием достаточно умело пользуются начальники, когда собираются сделать выговор своим подчиненным. Поэтому, если хотите установить хороший контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, установите расстояние в 1–1,5 метра и постарайтесь, чтобы между вами не стояло каких-нибудь преград.

Группа оксфордских психологов установила, что существует четкая связь между ростом собеседников и дистанцией, на которой ведется разговор, а именно: чем выше мужчина, тем более он стремится приблизиться к собеседнику, и, наоборот, чем меньше его рост, тем большее расстояние, он предпочитает. У женщин же наблюдается противоположная зависимость. Причиной является сложившаяся в обществе своеобразная «культурная норма», т.е. мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной. И хотя действительность не всегда такова, мы неосознанно стремимся подогнать жизнь под эту норму. Рослому мужчине приятно стоять рядом с собеседником, а высокая женщина стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой «недостаток».

Поэтому не следует во время разговора приближаться к высокой собеседнице или малорослому собеседнику – они могут почувствовать себя неловко. Однако, подойдя почти вплотную к миниатюрной женщине или к рослому мужчине, вы, возможно, доставите им некоторое удовольствие. Помимо расстояния, показателем отношений между людьми является их взаимная ориентация: от положения «лицом к лицу» до положения «спинки друг к другу». В частности, характер взаимодействия участников деловых совещаний и переговоров нередко зависит от того, какое место за столом они занимают. Позиция активного взаимодействия и сотрудничества предполагает либо угловое, либо расположение людей рядом, по одну сторону стола. Это, пожалуй, наиболее удачное расположение для обсуждения и выработки общих решений. Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу соперничества, где стол становится своеобразным барьером. Ну, а позиция «наискосок» характерна обычно для случайно встретившихся и не вступающих в контакт людей. Существенно влияет на создание психологического климата не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов.

Так, квадратный стол способствует созданию атмосферы соперничества, подчеркивает отношения субординации. Круглый стол, напротив, создает атмосферу неофициальности и непринужденности и хорош в тех случаях, когда надо достичь соглашения. Нужно не только правильно выбрать форму стола, но и так посадить за него вашего собеседника, чтобы создать наибольший психологический комфорт. Желательно, чтобы человек сидел спиной к стене. Психологами доказано, что у людей повышается частота дыхания, сердцебиение и мозговое давление, если они сидят спиной к открытому пространству, особенно если за спиной постоянное хождение. Кроме того, напряжение возрастает, если спина человека повернута к входной двери или окну, особенно если это окно первого этажа.

В «немом языке» невербального общения нет мелочей. В действиях, которыми мы сопровождаем свою речь, очень много средств эффективного воздействия на человека. Вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, нахмурились или улыбнулись, вздохнули или сделали большую паузу – всё имеет смысл. Умение читать язык тела дает возможность предугадать реакцию

собеседников, избежать многих недоразумений. «Отзеркаливая» другого, Вы невольно проникаете в его душу, строй мыслей и чувств, а следовательно, обретаете возможность эффективно воздействовать на него.

Важные данные для вхождения в тесный контакт представляет относительно новое психологическое направление – нейролингвистическое программирование. По мнению специалистов этого профиля, различные люди получают и перерабатывают информацию по-разному – в соответствии с доминирующей сферой сенсорного опыта – визуальной (зрительной), аудиальной (слуховой) и кинестетической (двигательной). Это означает, что для одного человека мир – это яркость картин и образов, для другого – богатство звуков, для третьего – нахлынувшие ощущения, запахи, движения. Например, при слове «телефон» визуал «увидит» телефонный аппарат, аудиал «услышит» телефонный звонок, а кинестетик «почувствует» тяжесть телефонной трубки в руке. Характеристики таких людей весьма отличаются, и общение между ними порой напоминает разговор на разных языках (хотя сами они об этом и не подозревают). Например, бесполезно на вопрос кинестетика: «Вы чувствуете, в какое тяжелое положение я попал?» – отвечать: «Да, я это вижу». Ваш собеседник Вам внутренне не поверит. Говорите с человеком на его языке и контакт с ним обеспечен.

Общение предполагает активное использование эффекта аттракции, создающей особый эмоциональный колорит. *Аттракция* – это *возникновение симпатии, потребность и эмоциональная готовность к общению*. Формируется аттракция в сфере бессознательного. Действительно, всегда ли мы знаем, почему нас тянет к тому или иному человеку, или, напротив, отталкивает от него! Нередко после встречи мы произносим: «Какой-то неприятный осадок остался!» или же: «До чего он располагает к себе!». Причиной служат многочисленные сигналы, поступающие к нам, но воспринимаемые неосознанно. Примерно то же происходит при просмотре киноленты с дефектом: если испорчены один – два кадра, то на сетчатке глаза этот дефект отразится, но в сознании не зафиксируется, так как скорость проекции велика, а время экспозиции мало (именно это успешно используют в рекламе!). Однако эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения. Следовательно, можно в процессе общения посылать партнеру такие сигналы, которые, формируя аттракцию, создадут ощущение согласия и дружеской расположенности, а значит, будут способствовать принятию вашей позиции. В основе механизма эффективного общения, прежде всего, лежит именно это – индуцирование партнеру сигналов, которые им не осознаются, но, тем не менее, имеют для него важное положительное значение. Результатом является создание благоприятного эмоционального фона, располагающего к сотрудничеству и взаимодействию.

### ***Прием «Имя собственное»***

По признанию Д.Карнеги, звучание собственного имени для слуха человека – самая приятная мелодия. Поскольку имя – символ личности, то обращение персонифицированное, а не обезличенное, удовлетворяет нашу потребность быть значимым. А к источнику положительных эмоций мы всегда испытываем симпатию. Теперь понятно, почему при встрече начальника и подчиненного последний к слову «здравствуйте» всегда добавляет и имя-отчество. Ведь, подчиненный больше заинтересован в «притяжении» к себе руководителя и интуитивно это делает. Обращение по имени – это обращение к личности, демонстрация душевного

расположения. В итоге возникает репутация деликатного и тактичного человека. Ничто не стоит нам так дешево и не ценится так дорого, как вежливость.

### ***Прием «Зеркало отношения»***

В основе – контроль за выражением лица, которое недаром зовут «зеркалом души». Доброжелательное выражение возбуждает центры положительных эмоций, приводит в хорошее настроение. Напротив, недовольное лицо похоже на сито: хорошее проскакивает, не задерживаясь, а плохое остается и фиксируется, формируя неуживчивый характер.

Самым желательным «изображением» на нашем «зеркале» является улыбка, ибо она – пароль для друзей. Искренняя и приветливая, она сигнализирует об отсутствии опасности и удовлетворяет тем самым потребность в защищенности. Напротив, гнев и отчуждение на лице всегда вызывает у окружающих оборонительную агрессию. Надо помнить о том, что улыбка ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто одаривает. Она длится мгновение, а в памяти порой остается навсегда... Ее нельзя купить, нельзя выпросить, нельзя ни одолжить, ни украсть, поскольку она сама по себе ни на что не годится – пока, ее не отдали.

### ***Прием «Золотые слова»***

Это – комплименты, т.е. слова, содержащие небольшое преувеличение качеств человека. В основе механизма их действия лежит психологический феномен внушения, который позволяет как бы "заочно" удовлетворить потребность в самореализации и самосовершенствовании.

В психологии известен так называемый «эффект Пигмалиона», означающий следующее: сила ожиданий, с которыми мы обращаемся к другому человеку, может быть настолько велика, что способна решительно изменить его поведение. В японских фирмах считают, что критика (на которую так принято уповать у нас) снижает трудовую активность. Страх порождает беспокойство и суетливость, но исключает подлинную инициативу и творчество. Человек должен работать с хорошим настроением. Японцы считают гордость и достоинство мощными стимулами эффективного производства. Поэтому они проявляют огромную заботу о «сохранении лица» работников, деликатность в общении с ними.

Делать комплименты – дело достаточно сложное, ибо «золотыми» слова становятся при соблюдении ряда условий «комплементарной» техники. Вот основные из них: 1) избегать двусмысленности; 2) без гипербол; 3) учитывать уровень притязаний человека; 4) без дидактики; 5) без приправ.

Практически противопоказаний для применения комплиментов нет. А вот отсутствие их ощущается болезненно. И следующий прием – наглядное тому подтверждение.

### ***Прием «Три плюса, три минуса, три плюса» (или «правило рамки»)***

Еще в конце XIX в. немецкий ученый Г. Эббингауз установил, что начало и конец информационного ряда сохраняются в памяти человека лучше, чем середина (это даже Штирлиц «знал»). Правильно построенная рамка общения позволяет умело сформировать необходимую привлекательность. Начало разговора создает фон, а концовка оставляет в памяти отношение к этому разговору. Следовательно, любой разговор должен заканчиваться на положительной ноте. Это необходимый элемент алгоритма профессионального общения руководителя любого ранга. Даже для самых неприятных видов общения существуют свои формулы (например,

«формула увольнения»), с помощью которых удастся достаточно эффективно решать большие проблемы, не нависая при этом себе врагов.

Исследования показали, что хороший психологический климат предполагает, что положительные и отрицательные эмоции должны находиться в соотношении 7:1. Поэтому руководитель, знакомый с психологией управления, не кричит на подчиненных и не делает им грубых замечаний, иначе ему для обеспечения успешной и слаженной работы надо будет потом не менее 7 раз похвалить обиженных работников, а это большая потеря времени и энергии.

### ***Прием «Терпеливый слушатель»***

Он продиктован необходимостью удовлетворения одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. В связи с этим умение слушать является необходимым элементом психологической культуры и постоянно должно находиться в фокусе внимания руководителя. Как известно, талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие. А охотно говорят с теми, кто умеет слушать.

### ***Прием «Личная жизнь»***

Он предполагает знание особенностей личной жизни, забот и увлечений людей, вовлеченных в процесс общения. Давно замечено, что если с человеком повести разговор в русле его интересов, то это вызывает у него ответную реакцию и ярко выраженную симпатию. В основе лежит удовлетворение потребности быть значимым, вызывать уважение. И если в обычных условиях мы интересуемся здоровьем, состоянием дел и т. д., то это, как правило, проявление вежливости и такта, однако для руководителя – это служебная обязанность, обусловленная производственной необходимостью, так как для любого руководителя располагать к себе подчиненных – залог успехов и путь к обретению самой эффективной власти – власти личностного обаяния.

Таковы основные приемы выработки аттракции, т.е. организации бесконфликтного, несущего радость общения. Разумеется, что сами по себе эти приемы вовсе не являются панацеей от всех бед. Навыки общения – вещь немаловажная, но за их счет не решить всех проблем межличностных отношений. Однако знание технологии необходимо в любом виде деятельности, в том числе и в такой сложной, как общение.

С помощью рассмотренных приемов невозможно кого-либо в чем-либо убедить, что-то доказать или заставить что-то сделать. Можно только одно – расположить к себе, завоевать симпатию и доверие. А когда возникают эти чувства, человек легко принимает предложенную позицию. Таким образом, приемы аттракции работают как бы на перспективу, а результаты их влияния достаточно устойчивы. А это помогает жить и работать с радостью.

Успешное развитие личностной мобильности возможно лишь в общении с другими людьми. Деятельность и общение актуализируют стремление человека к отысканию уникального смысла собственной жизни, ориентируют личность на достижение ни с чем не сравнимого, только ему данного смысла, своего предназначения, на решение «задачи» его жизненного пути. В отечественной психологии установлено, что развитие личности, ее социализация, превращение в «общественного человека» зависит от того, какое место он занимает в системе человеческих отношений, в системе общения. Только в процессе общения формируются духовные потребности, нравственные и эстетические чувства, профессиональные интересы.

Успешность коммуникации зависти от способности собеседников воздействовать друг на друга адекватно задачам общения и в соответствии с этим выбирать речевые обороты. Следовательно, речь идет о способности будущего специалиста организовывать своё речевое и неречевое поведение адекватно задачам общения. Каждому человеку необходимо научиться строить взаимоотношения с окружающими с целью достижения взаимопонимания и нахождения способов организации совместной деятельности.

Личность характеризуется, прежде всего, как система отношений человека к окружающей действительности. Самое главное и определяющее личность – её отношение к людям, являющееся одновременно и взаимоотношениями. Отношения человека представляют сознательную, основанную на опыте, избирательную психологическую связь с различными сторонами жизни, которая выражается в его действиях, реакциях и переживаниях. Отношения характеризуют степень интереса, силу эмоций, желание или потребности. Вот поэтому они и являются движущей силой личности.

Практический аспект коммуникативно-поведенческого компонента также связан с гибкостью поведения будущего специалиста. А гибкость поведения – это способность отказываться от несоответствующих ситуации способов поведения и умение вырабатывать или принимать новые оригинальные подходы к разрешению проблемной ситуации.

Общеизвестно, чтобы жить в обществе, нужно уметь обходиться с людьми, знать, какими способами действовать на них. Нужно уметь рассчитывать действие и противодействие частных интересов в гражданском обществе и так верно предвидеть события, чтобы редко обманываться в своих начинаниях или, по крайней мере, принимать всегда лучшие меры для успеха. В данном случае речь идет о гибкости поведения личности в отношениях с окружающими людьми, способности быстро и адекватно реагировать на изменяющуюся ситуацию.

## ОБЗОР РИТОРИЧЕСКИХ СРЕДСТВ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СЛУШАТЕЛЯ

Риторические средства позволяют представить содержание речи наглядно, увлекательно и убедительно, а значит, помогает активно воздействовать на слушателя.

«Фигурами речи называются предложения и комплексы предложений, которые, становясь типическими формами, идентично повторяются. Таковы меткие выражения, которые всегда на языке. Они необходимы, чтобы сделать сообщение более коротким, быстро запоминаемым» (Карл Ясперс).

### *Риторическое средство*

1. Пример, подробность
2. Сравнение
3. Образ (метафора), образный ряд
4. Рассказ
5. Повтор
6. Разъяснение
7. Рафинирование (обобщающий повтор)
8. Призыв (восклицание)
9. Цитирование
10. Перекрещивание (хиазм)
11. Повышение напряжения (климакс)
12. Противопоставление (антитеза)
13. Цепь
14. Промедление (запаздывание)
15. Неожиданность
16. Предупреждение
17. Игра слов
18. Намек
19. Описание (парафраза)
20. Преувеличение (гипербола)
21. Кажущееся противоречие (парадокс)
22. Вставка
23. Предупреждение или постановка возражения
24. Мнимый вопрос (риторический)
25. Переименование (синекдоха)

### *Пример. Подробность. Сравнение*

Важнейшее правило гласит: Все абстрактное представлять наглядно с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, речь должна быть особенно наглядной. «Сравнение представляет большую ценность, поскольку оно объясняет неизвестные отношения с помощью известных» (Шопенгауэр).

Хорошая речь содержит текстовые контрасты, создающие напряжение: стремительный – сдержанный, серьезный – веселый, построенный логически – эмоционально-образный.

Сообщение о том, что огромная Южная Африка имеет всего 1,1 млн. жителей, наглядно с помощью сравнения (это даже не достигает числа жителей Гамбурга);

то, что Конго имеет площадь 2,3 млн. кв. километров, а его население составляет 14 млн. жителей, мало что говорит слушателю. Но сравнение с Федеративной Республикой Германией делает пропорцию наглядной: площадь Конго в десять раз больше площади Германии, а число жителей составляет всего 1/4 западногерманского населения;

в одном маленьком городке судья рассматривал дело о транспортном происшествии. Удачное сравнение судьи превратило рассматриваемый факт в серьезное обвинение. Судья заметил, что в результате аварий, связанных с транспортом, погибло 16000 человек. Далее продолжил: «Уясните себе: каждый год в Германии истребляется такой город, как наш, только потому, что многие люди поступают так же легкомысленно, как Вы!»;

Наряду с развернутыми сравнениями, как бы издали, используются сравнения, вставляемые в предложение в сжатом виде. Например, более выразительным, чем высказывание: «она раньше говорила одно, а сейчас совсем другое», является предложение: «Да ведь она как флюгер – поворачивается туда, куда дует ветер».

«Предприятия нашей экономики, как увядшие листья, лежат на земле» (Франклин Рузвельт, речь по радио 4 марта 1933 г.).

Немецкий премьер-министр пригласил одного неудобного политика стать министром и, усмехнувшись, сказал: «В правительственную упряжку впрягается лошадь с тяжелым характером. С новой упряжкой я должен ездить осторожнее».

### **Образ (метафора), образный ряд**

«Каждый язык – язык образов» (Буш). Образ – особая форма сравнения. Неизвестное опять соединяется с известным. «Две вещи в некотором отношении подобны» (Килиан), когда я для слова «страсть» говорю «жар», для слова «убежище» – «гавань» или о ком-то скажу «сердце из камня». Сегодня, например, очень употребительны образы из области спорта: говорят – «министр забил в свои ворота», имея в виду, что он вложил в свой замысел всю энергию и тем не менее получил результат, противоположный желаемому. «Образное выражение – любимое средство риторики Черчилля, которым он успешно пользовался, когда обращался к чувству своих слушателей» (Хильдегард Гаугер).

Сторонники генерала де Голля во время и после немецкой оккупации считали маршала Петена предателем; он якобы встал перед Гитлером на колени, потому что спасовал. Когда Франсуа-Понсе, последователь Петена, выступал во Французской академии, он произнес речь, желая помирить сторонников де Голля с Петеном. Понсе полагал, что оба политика были необходимы Франции. Де Голль предпочел борьбу извне, тогда как Петен тактической ловкостью показных уступок уберечь Францию от разгрома. В речи в качестве ведущих образов проходят два: де Голль – меч, Петен – щит Франции. Кто думает без предубеждения, сказал Понсе, тот должен констатировать, что «щит помог Франции достичь того, что решила огненная молния меча».

Бисмарк закончил одно (ставшее знаменитым) выступление в рейхстаге приглашением: «Господа! Мы работали быстро. Мы, так сказать, сажаем Германию в седло. Она может скакать!» Более действенным, чем высказывание: «Ведь господин Шульце не желает конкурировать с самим собой», является образное описание: «Мне еще не встречался мясник, который бы отстаивал вегетарианство».

### **Короткие рассказы**

Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты – все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. «Иногда богатые люди получают от высоких доходов мало счастья». Высказывание остается абстрактным, если его не сделать наглядным. Например: «Старый Рокфеллер зарабатывал в неделю более 1 миллиона долларов, но мог потратить на свою еду только 5 долларов, потому что был болен и питался кашей и картофельным пюре».

Любая действительно хорошая речь содержит некое действие. Оно не всегда сопровождается описанием событий. Ход мыслей можно выразить даже в диалоге. Прямая речь всегда оживляет. Возьмем высказывание: «Он сказал, что хотел прежде поговорить с господином Мейером». Лучше будет: «Он сказал: «Прежде я хочу поговорить с господином Мейером»». Оживляюще звучит все, что мы из прошлого переносим в настоящее время. Не: «Три года назад случилось следующее: я вышел из ратуши и встретил господина Шульце...», но: «Это случилось три года назад. Я вышел из ратуши и встретил господина Шульце...» Ситуации, перенесенные в современность, действуют более пластично и непосредственно.

Всегда безотказно действуют на слушателей хорошо подобранные анекдоты и другие веселые дополнения в речи. Анекдот есть не что иное, как не засвидетельствованный рассказ, в который вкраплены забавные фрагменты и зерна истины. Хороший анекдот нужно или слушать, или рассказывать – прочитанный или записанный, он теряет часть своего обаяния. У Зигмунда фон Радеcki есть меткое сравнение: «Рассказанный анекдот отличается от записанного, как летящая бабочка от приколотой под стеклом».

### **Повтор**

В ораторском искусстве особое значение имеет повтор. Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Слушатель постоянно воспринимает новую мысль, повторение же восполняет организующую функцию. «Повторение – способ убеждения, с ярко выраженной эмоцией» (Лаусберг).

Основные виды повтора следующие:

*Дословный повтор* (особенно при восклицании и выражении основных мыслей). Пример: в своем выступлении 19 мая 1940 г. Черчилль не просто сказал: «Мы должны победить в этой войне», но многократно повторил важнейшее слово «conquer» (победить). Он считает, что если Англия не выиграет войну, то варвары пройдут по всему миру: «если мы не *победим*, *победить* мы должны, мы *победим* непременно!»

Древняя риторическая фигура *geminitio* (*удвоение слов*) играет особую роль в речи с выражением мнения. Здесь удвоение слов означает их усиление: «никто, никто не имеет на это права!» (или с промежуточными словами: «*никто*, абсолютно *никто* не имеет на это права!»). Частое употребление дословного повтора не рекомендуется из-за возможного эффекта «формальных заклинаний», которые так любят демагоги. Ле Бон констатирует: «Зачастую повторение действует, как доказанная истина».

*Варьируемый повтор* (повторение содержания, но в новом словесном оформлении. Чем взыскательнее слушатели, тем необходимее вариации!)

*Частичный повтор* (смотри также рафинирование). (Например: «я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз».) Зачастую, как в приведенном примере, первое слово предложения или часть предложения повторяется (фигура анафора).

Типичный пример анафоры мы видим в речи сенатора Эдварда Кеннеди на траурной церемонии, посвященной убитому брату Роберту Кеннеди (8.6.1968): «Он видел несправедливость и пытался ее устранить. Он видел страдание и пытался его смягчить. Он видел войну и пытался покончить с нею».

При случае повторяют также ключевые слова предложения (фигура эпифора).

*Расширенный повтор.* Повтор с включением новых слов, напряжение в речи: «Мы, не пережившие это время, не пережившие его *осознанно*, все же являемся приверженцами того, что» и т. д. «В наше время невозможна безопасность Советского Союза без безопасности США, невозможна безопасность стран Варшавского договора без безопасности стран НАТО» (Михаил Горбачев).

Цицерон не ограничился, например, скупой констатацией факта: «Все ненавидят тебя, Пизо». Он продолжает, далее детализируя: «Сенат ненавидит тебя... римские всадники не выносят твоего вида... римский народ желает твоей гибели... вся Италия проклинает тебя...» (смотри также «Разъяснение»).

### ***Разъяснение***

Разъяснение – это особая форма повтора, а именно расширенный повтор. Когда выражение, которое выбрано первоначально, кажется слишком слабым, то при известных обстоятельствах к нему возвращаются, его улучшают и поясняют. Древние риторика эту фигуру называли *correctio* (исправление). Например: «Я попросил господина Мейера поискать деловые бумаги; нет, я его не только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец деловые бумаги...»

### ***Рафинирование***

Под этим мы понимаем обобщающий повтор, выполняемый в немногих точных высказываниях. Он используется для краткой ориентации слушателя в ранее высказанном, например, перед переходом к новой части речи.

### ***Призыв (восклицание)***

Им особенно охотно пользуются в речах с выражением мнения. Оно настойчиво обращается к слушателям и в большинстве случаев кратко и точно: «Подумаем об этом!»; «Этого мы не можем допустить!» Восклицание не употребляют часто, так как в противном случае его действие притупляется. Восклицания должны быть убедительны и неназойливы.

### ***Цитирование***

Цитировать в речи следует скупно, будь то стихи или справки об источниках.

Удачные цитаты и меткие словечки разнообразят любую речь. Девизом банкира Фюрстенберга, то и дело «приправлявшего» ими свои доклады, было «Лучше потерять доброго друга, чем удержаться от меткого словца».

### ***Перекрещивание (хиазм)***

Перекрещиванием называется крестообразное расположение четырех членов предложения: «Эти планы легко составить, но трудно выполнить». Перекрещивание повышает убедительность и занимательность.

### ***Повышение напряжения (климакс)***

Возможности повышения напряжения различны; обычно напряжение повышается к концу речи, однако оно возможно даже в *одном* предложении: «Было бы хорошо, если бы это случилось уже сегодня; лучше всего, чтобы Вы дали мне полномочия немедленно». Повышению напряжения способствуют повторения.

### ***Противопоставление (антитеза)***

Задача антитезы, как и других риторических фигур – «образа» и «сравнения», – разъяснение хода мыслей. Противопоставление должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Если тень на картине подчеркивает свет, противопоставление проясняет мысль.

w «Составлять планы легко, выполнять их – трудно».

w «Мы должны иметь холодную голову и горячее сердце» (Аденауэр).

w Обвинитель Хауснер во время Иерусалимского процесса против эсэсовского палача Эйхмана использовал следующую впечатляющую антитезу: «Другие народы считают в войне свои потери. Мы считаем выживших».

«Пары таких понятий, как преимущество-недостаток, видимость-действительность, замысел-результат, теория-практика, индивидуум-общество, большинство-меньшинство, слово-дело, позитивное-негативное, естественное право-закон, желанная цель-достижимость, внутренняя политика-внешняя политика, позволяют лишь подразделить любую грудку материала» (Драх). Следует избегать утрирования: оно производит неблагоприятное впечатление. Каждое альтернативное членение лучше всего выделять предшествующим или последующим знаком: «...– или напротив: ...», «...– с другой стороны: ...».

Несколько примеров современной антитезы: «Коалиция меньше, чем партия в целом, но больше, чем общество заинтересованных в приобретении должностей» (Ф.Й. Штраус).

Карл Шиллер нашел выразительную, а потому часто цитируемую формулу: «Настолько много конкуренции, насколько это возможно, и настолько много государства, насколько это необходимо».

Густав Хейнеман сказал однажды: «Единственный шанс, чтобы евреи забыли, что с ними произошло, состоит в том, чтобы мы не забыли, что совершилось с ними».

Мир обеспечивается не оружием, а людьми. Мир достижим не с помощью одной лишь силы, но с помощью мудрости, терпения и самообладания.

Каждый человек должен быть в состоянии получить профессию, воспитать детей, участвовать в голосовании на выборах и о каждом нужно судить по его личным заслугам. Это является нерушимой волей нашей партии и нашего народа. Пока президентом буду я, перед законом все будут равны».

### ***Цепь***

Цепь – часто применяемое средство воздействия. В ней полный смысл одного звена мысли становится ясным только в связи с другими, вплоть до последнего звена в цепи мыслей. Простейший случай: «Мы следуем за тобой, потому что верим тебе; мы верим тебе, потому что знаем тебя». Или: «Кому принадлежит Берлин, тому принадлежит Германия, кому принадлежит Германия, тому принадлежит Европа!» Или: «Речь идет о работе! Работе, служащей согражданам».

### ***Промедление (запаздывание)***

Мы возбуждаем любопытство слушателя тем, что не сразу выкладываем все козыри, не сразу распутываем все узлы, но откладываем это на более поздний момент (например, сначала лишь намекаем на решение или доказательство). Таким образом, оратор обрекает слушателя на томление. В зале напряженное ожидание: что же может случиться?

### ***Неожиданность***

Время от времени оратор может использовать неожиданные обороты, которые создают напряжение. Во время одной дискуссии её участник сказал: «Мы слышали: господин X, этот храбрец, подумал о себе самом, когда остался последним». Бисмарк застал врасплох своего оппонента, высказавшись наполовину: «Я также за отмену смертной казни, – а затем продолжил: – Но я за то, чтобы начало положил убийца!»

В серийном изготовлении неожиданность становится дешевой погоней за эффектами. Бывает, что риторическая фигура «неожиданность» получает ироническое завершение. В рейхстаге Геббельс (23.2.1932) назвал социал-демократов «партией дезертиров». На это Курт Шумахер ответил: «Если мы хоть что-то признаем за национал-социалистами, так только одно: им впервые в немецкой политике удалась полная мобилизация человеческой глупости».

### ***Предуведомление***

Вы создаете у слушателей повышенное ожидание. Примерно так: «Я хочу вам подробно объяснить». «Я хочу это четко показать на примере». «...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания...»

### ***Игра слов***

Когда Гельмут Коль получал в награду от мюнхенского карнавального общества орден святого Валентина, он сказал: «Мужчины, как Kohl (капуста), более съедобны слегка ошпаренными».

Игра слов остроумна и смешна. Но она может стать самоцелью. Это уместно для конференсье, но не всегда – для оратора. Игра слов «с подтекстом» охотно воспринимается слушателями.

Хеусс предложил хороший пример (в 1954 г. в Берлине): «Мы хотим не огосударствления людей, а очеловечивания государства». Или: «Малые шаги (kleine Schritte) лучше, чем никакие (keine Schritte)» (Вилли Брандт).

Американский президент Кеннеди закончил одну из своих речей словами: «Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха». Такие слова обходят мировую прессу. Такие слова остаются в памяти.

### ***Намек (аллюзия)***

Зачастую намек на какое-либо событие, факт (соотнесение с чем-либо) – эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. «Де Голль – не Гитлер». Каждый знает, что этим сказано. Другая форма намека: вы даете знать слушателю, что определенный (несущественный или общеизвестный) факт вы только упоминаете, но обсуждать подробно не будете. (Фигура претеризации – пропуска.)

«Мне не нужно объяснять Вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...»; «на других причинах, например, я вовсе не хочу останавливаться подробно». При употреблении намек важно «возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению. Помогают косвенные высказывания, например: «Вы

уже знаете, к чему я клоню». Оратор привлекает слушателей тем, что всем демонстрирует «улыбку авгуров» (знак молчаливого понимания посвященных и насмешки над непосвященными. – *Прим. пер.*).

В заключение своей речи на съезде партии (1984) делегат Аннета Борис воскликнула, обращаясь к премьер-министру Рау, который незадолго до этого стал отцом: «Я надеюсь, что каждый раз, когда закричит твоя маленькая дочь, ты вспомнишь, что в твоём социал-демократическом земельном правительстве на ведущих постах нет ни одной женщины» (смех и аплодисменты). Ирландский проповедник Джонатан Свифт (1667–1745) был кафедральным оратором, внушавшим страх своими язвительными намеками. «Возлюбленные прихожане, – начал он однажды, – есть три вида порочной гордыни, именуемые гордыней происхождения, гордыней богатства и гордыней таланта. О третьем грехе я распространяться далее не буду, так как среди вас нет никого, у кого он на совести»

### ***Описание (парафраза)***

Мы имеем в виду косвенное сообщение, которое зачастую содержит эстетический момент. К примеру, говорим «В стране, где цветут лимоны» и подразумеваем: «В Италии». В полемике интеллектуалов иногда называют яйцеголовыми: «Это, конечно, опять выдумали яйцеголовые».

### ***Преувеличение (гипербола)***

Вы должны знать, когда употреблять этот прием, иначе сказанное будет восприниматься как выдумка. Говорят, преувеличение обеспечивает наглядность. «Могу я наштамповать армию из глины?» Это вряд ли, и, тем не менее, этот вопрос вскрывает проблему. «Там был настоящий ад!» Несомненно, преувеличение. «У нас в Федеративной Республике по адмиралу едва ли не на каждую канонерку, но еще ни разу не было, чтобы атташе по культуре были в каждом посольстве!» (бундестаг, июнь 1960). В последнем предложении изобилие риторических средств: сравнение, противопоставление, преувеличение.

С помощью подчеркивания многие ораторы обобщают существенное. Двойственное отношение французов к немецкому перевооружению отчетливо выразил Фридрих Зибург следующей формулировкой: «Французы были бы согласны с немецким бундесвером. Но они считают наилучшей такую немецкую армию, которая была бы меньше, чем их собственная, однако больше, чем у Советского Союза».

### ***Кажущееся противоречие (парадокс)***

Парадокс является особым видом игры слов: «Меньшее было бы большим». «Этот политик мертв при жизни». Противоречие является лишь кажущимся, поскольку слова относятся к разным явлениям. Парадокс представляет собой сознательно заостренную формулировку. Пример: «Там, где больше нет критики, что-то не в порядке». «Красноречивое молчание». «Единая масса». «Никакого ответа – это тоже ответ».

### ***Вставка***

Вставкой мы называем замечание, которое делается мимоходом. Ее функция – приобщить слушателя к моменту высказывания («...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, тогда я хочу привести вам дальнейшие доказательства...»). Зачастую вставка является сообщением, возбуждающим внимание. «Однако подумаем, что является следствием этого...». «Если я должен сообщить вам мое мнение об этом...»

Важным средством воздействия является параллельное высказывание, произнесенное как бы между прочим: небольшое промежуточное замечание, краткий комментарий, остроумный «боковой удар».

### ***Предупреждение (постановка возражений; проlepsис)***

(Смотри также раздел «Техника аргументации» в книге «Школа дебатов».) Мы думаем о том, какие возражения можно выдвинуть с противоположной точки зрения, сразу включаем их в нашу речь, а вслед за ними приводим опровержение.

### ***Мнимые вопросы (риторические)***

На риторический вопрос ответ не дают. Мнимые вопросы лишь стимулируют мысль слушателя или же слушатель безмолвно подтверждает мои высказывания. «Кое-что мы можем одобрить?», «В этом мы не все единодушны?» (Нужно быть уж совсем наивным, чтобы такие вопросы понять неправильно, как это случилось однажды. Так, новобрачные на риторический вопрос по случаю бракосочетания: «Можно ли сегодня быть еще радостнее?» в один голос весело ответили: «Ну да, конечно!») Впрочем, не следует пересыпать речь вопросами типа нет? не правда ли? и т.д.

### ***Переименование (синекдоха)***

Под этим мы понимаем краткий способ выражения, при котором предполагается, что слушатель понимает, о чем идет речь. Например, «в Бонне решили» вместо «большинство в бундестаге решило»; «Карлсруэ действует радикально» вместо «Федеральная судебная палата...»; «У Белого дома и у Кремля разные мнения».

*Оратор должен учитывать, что знают и понимают все слушатели.* Нужно, чтобы слушатели самостоятельно понимали, что имеется в виду. Например, шестьдесят лет назад Роза Люксембург, возражая против мнимого правого уклона социал-демократа Августа Бебеля, выкрикнула в зал: «Товарищ Бебель слышит только правым ухом!» Слушатели поняли о чем речь.

Сталин искусно использовал синекдоху в речи о войне (6 ноября 1941 г.): «Немецкие оккупанты хотят вести против народов Советского Союза войну на уничтожение. Что ж, если немцы хотят войну на уничтожение, то они ее получают» (бурные, долго не смолкающие аплодисменты). Прямо не сказано, но выражено представление, противоположное немецкому об уничтожении, – слушатель продолжает думать и самостоятельно приходит к главной мысли: будет уничтожен не Советский Союз, а Германия. Если бы вместо этого Сталин просто сказал: «Мы уничтожим немцев», то действие высказывания было бы далеко не так велико.

Подумаем о том, что все перечисленные здесь риторические средства многообразно связаны друг с другом и одно встроено в другое. Не следует применять их одновременно, так как в этом случае их действие притупляется. Самым важным остается следующее: обращать внимание на речь. Речь должна быть наглядной, внутренне напряженной и убедительной.

Подробнее об организации коммуникации в интересах НКО - см. образовательную программу «Межличностная коммуникация в работе НКО».

### **К теме 3. Комплексное планирование деятельности НКО по основным направлениям деятельности**

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ОПТИМИЗАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ НКО ПАЦИЕНТОВ (на примере ТЗ региональным отделениям Общероссийской общественной организации инвалидов больных рассеянным склерозом на 2014 год)**

В 2014 году задачи развития реализуются региональными НКО ООИБРС через следующие действия:

#### **1. Организация деятельности общественных советов.**

- 1.1. Инициация создания общественных советов по защите прав пациентов при: территориальном управлении Росздравнадзора, при министерстве здравоохранения, министерстве труда, МСЭК, губернаторе, спикере законодательного собрания (законодательном собрании), общественной палате субъекта Федерации, а так же при других органах власти и их руководителях, чья деятельность является профильной вопросам защиты прав пациентов и инвалидов. Обязательной является инициация создания советов при ТУ Росздравнадзора, министерствах здравоохранения и труда.
  - 1.1.1. Выяснение в личных беседах с экспертами, встрече с руководителем ведомства и его замами факта наличия или отсутствия Совета.
  - 1.1.2. В случае отсутствия - подготовка от имени вашей НКО или группы НКО письменного обращения к руководителю органа власти с предложением создать общественный совет по защите прав пациентов и указанием примерной тематики вопросов, которыми он будет заниматься. По согласованию с контрагентом к письму может быть приложено в качестве образца Положение об общественном совете по защите прав пациентов при Росздравнадзоре (получить в информационной службе ООИБРС или на сайте Росздравнадзора).
  - 1.1.3. При получении положительного ответа путем неформализованных и формальных обращений выяснить - когда и кем будет подписан приказ о создании совета и каков будет регламент его создания и регламент работы.
  - 1.1.4. При получении официального отказа в создании совета – либо подготовить повторное обращение с контраргументацией, либо обратиться за разъяснениями к вице президенту ООИБРС по округу.
- 1.2. Вхождение в действующие советы. Обязательным является вхождение представителей НКО в советы при ТУ Росздравнадзора, министерствах здравоохранения и труда.
  - 1.2.1. Выяснить, кто является председателем совета и его контактные данные; направить письмо с просьбой включить представителя вашей НКО (с указанием организации, ФИО представителя и его статуса в организации, основных достижений представителя) в состав Общественного совета.
  - 1.2.2. При получении официального отказа от включения представителя НКО в состав совета, обратиться к вице президенту ООИБРС по округу.
- 1.3. Активизация деятельности совета в сфере защиты прав пациентов и инвалидов.
  - 1.3.1. Получите и изучите все документы регламентирующие работу данного совета, выясните состав (ФИО, статусы участников), структуру совета, план работы совета.

- 1.3.2. Определите для себя основные проблемы и запросы представляемой вами группы пациентов. При необходимости проведите собственными силами опрос пациентов. Определите какие доклады в течение года вы хотели бы сделать и какие резолюции совета вам необходимы по данным темам.
- 1.3.3. В соответствии с регламентами совета и процедурами, письменно, поочередно либо одновременно в момент создания плана работы совета (обычно принимается до марта текущего года) внесите председателю совета свои предложения по повестке заседаний совета.
- 1.3.4. Иницилируйте новые актуальные темы заседаний в течение года, транслируйте в Совет, эксклюзивные данные, получаемые в ОООИ-БРС, активно участвуйте в заседаниях совета, вносите реплики в обсуждение, предлагайте новые формы работы (с опытом работы советов можно ознакомиться в информационной службе ОООИ-БРС).
- 1.3.5. При подготовке доклада соблюдайте следующие требования: продолжительность 10-12 минут, предварительная тренировка выступления, четкое представление, неспешная, деловая и сегментированная на смысловые отрезки речь, опора на законодательство, использование цитат пациентов, конкретных фактов, эмоциональное завершение. Выступление должно быть целеположено – преследовать конкретную, понятную вам цель. Желательно сначала проблематизировать, потом предлагать решение проблемы.
- 1.3.6. Выступление обязательно должно сопровождаться презентацией. Требования к презентации: не более 7 строк текста на слайде, не более 10 слов в предложении. Текст – крупными яркими буквами. Текст презентации и выступления не должен совпадать. Презентация должна быть проста, логична, насыщена яркими эмоциональными образами, цитатами и содержательными картинками. Слайдов может быть много.
- 1.3.7. При выступлениях в других аудиториях, при подготовке публикаций в СМИ указывайте ваш статус как представителя Совета. Используйте информацию, полученную в Совете при работе со СМИ, с партнерами и для публичных выступлений.

## **2. Развитие региональных НКО ОООИБРС.**

- 2.1. Обязательные требования к организации: наличие юридического лица, расчетного счета, бюджета не менее 100 000,0 руб. в год, бухгалтера, директора, адреса, сайта, телефона, e-майл адреса, минимального офисного набора оборудования.
- 2.2. Создание организации.
  - 2.2.1. Регистрация юридического лица.
    - 2.2.1.1. Инструкции по регистрации получите в Информационной службе ОООИБРС или у Первого Вице-президента ОООИБРС Кичигиной Н.Ф.
  - 2.2.2. Открытие расчетного счета.
    - 2.2.2.1. Проанализируйте условия, предлагаемые банками, выберите банки с наименьшими расценками, обратитесь в банки с письмом о льготном (бесплатном) открытии счета и обслуживании (образец – в Инструкции по подготовке писем ОООИБРС)
- 2.3. Планирование работы организации
  - 2.3.1. Формирование актива организации

- 2.3.2. Сбор информации о том, как надо развивать НКО (интернет, коллеги, региональные ресурсные центры НКО, ООИБРС)
- 2.3.3. Определение способов кадрового, материально –технического, информационного обеспечения организации (см. ниже)
- 2.3.4. Подготовка плана развития НКО на 2014 год.
- 2.4. Материально техническое и финансовое обеспечение.
  - 2.4.1.1. В организации должны быть как минимум: рабочие места для бухгалтера и директора, два компьютера, принтер, сканер, интернет- и телефонная связь, постоянные контактные данные (е-майл, телефон), рабочий набор канцтоваров и бумаги.
  - 2.4.1.2. Источники получения (временного предоставления) оборудования: сотрудники, активисты, волонтеры организации, частные спонсоры – физические и юридические лица, грантовые проекты, субсидии, государственные и муниципальные органы (найти в регионе), предоставляющие материальные блага и льготы НКО.
  - 2.4.1.3. Способы получения оборудования: объявления в интернет (сайт, форумы, специализированные сайты) и СМИ о приеме в дар, поиск дарителей, распространение информации по сети пациентов, рассылки в коммерческие организации, благотворительные фонды, обращение через общественные советы и публичные мероприятия; обращение за предоставлением оборудования, помещений, льгот по оплате в муниципальные и региональные органы власти.
- 2.5. Финансовое обеспечение.
  - 2.5.1.1. Подготовка проектов в грантовые конкурсы и конкурсы по субсидированию региональных министерств и государственных агентств (определение профильных структур, установление контактов, мониторинг конкурсов, подготовка не менее 3-х заявок в год, реализация проектов).
  - 2.5.1.2. Подготовка заявок в конкурсы региональных и федеральных благотворительных фондов (поиск фондов по профилю, мониторинг конкурсов, подготовка заявок и реализация проектов). Информацию по подготовке заявок можно получить в Информационной службе ООИБРС.
  - 2.5.1.3. Подготовка заявок в конкурсы органов федеральной власти (запросы в ООИБРС на помощь в участии, мониторинг сайтов министерств на предмет конкурсов, подготовка заявок и реализация проектов).
  - 2.5.1.4. Привлечение спонсорских средств (определение нужд, определение групп потенциальных спонсоров, формирование послания для них: интернет (сайт, форумы, специализированные сайты, обратная связь на сайтах потенциальных спонсоров, рассылки), личные визиты, звонки).
  - 2.5.1.5. Привлечение спонсорских средств и ресурсов для проведения школ пациентов и врачей.
  - 2.5.1.6. Участие в проектах ООИБРС.
  - 2.5.1.7. Инициативный запрос ООИБРС о поддержке: представление цели, задач, механизма реализации, результатов, бюджета проекта.

- 2.6. Кадровое обеспечение.
  - 2.6.1. Найм директора.
  - 2.6.2. Найм бухгалтера (бухгалтер и директор должны быть разными людьми).
  - 2.6.3. Привлечение менеджера- волонтера (необходим один помощник).
  - 2.6.4. Создание актива организации (5-7 наиболее активных человек).
  - 2.6.5. Создание широкой сети общественной поддержки организации (пациентский актив, общественники из других сфер, волонтеры, врачи и иные специалисты).
  - 2.6.6. Привлечение волонтеров: близких пациентов, общественников, представителей специализированных волонтерских организаций, студентов профильных факультетов (журналистов, медиков, социальных работников, юристов, социологов и т.п.).
  - 2.6.7. Привлечение лекторов и консультантов из НКО, бизнеса и государственных структур.
  - 2.6.8. Ведение базы контактов пациентов (ФИО, телефон, e-майл, населенный пункт, примечание). В такой базе должно быть не менее 20% пациентов региона. База должна быть основой для привлечения пациентов к общей работе, для сбора и распространения информации.
- 2.7. Информационное обеспечение.
  - 2.7.1. Создание и поддержание сайта (помощь информационной службы, разработка силами волонтеров, размещение на бесплатных сервисах. Наполнение сайта: принципиальная информация об РС, об НКО, ОООИБРС, новости, статьи экспертов, истории успеха, запросы помощи пациентам, запрос помощи организации (веб кошелек), библиотека документов, ссылки на партнеров, фотоматериалы и т.п.)
  - 2.7.2. Размещение информации о мероприятиях НКО на сайте ОООИБРС.
  - 2.7.3. Создание и поддержание контактов: сайт, телефон, e-майл, скайп и т.п.
  - 2.7.4. Разработка логотипа, фирменного стиля, цветов.
  - 2.7.5. Написание портфолио организации: CV (жизнеописания) руководителя и активистов, CV организации,
  - 2.7.6. Изготовление визиток и, по возможности, иной промо-продукции (папок, ручек, пакетов, флажков, баннеров и т.п.).
  - 2.7.7. Изготовление печатной продукции: по уходу за пациентами, по правам, по социальной помощи и т.п.
- 2.8. Текущая работа.
  - 2.8.1. Административное обеспечение работы НКО (работа почты, телефона, сайта; ведение счета, поиск средств, управление сотрудниками и активом, взаимодействие с ОООИБРС).
  - 2.8.2. Поиск средств для реализации уставных нужд НКО.
  - 2.8.3. Реализация текущих грантовых проектов, спонсорских и иных договоров, заданий ОООИБРС.
  - 2.8.4. Ведение регистра пациентов с РС.
  - 2.8.5. Мониторинг ситуации с соблюдением прав пациентов с РС.
  - 2.8.6. Организация участия представителей в общественных советах.
  - 2.8.7. Организация школ пациентов и врачей.
  - 2.8.8. Размещение материалов на сайте ОООИБРС.
  - 2.8.9. Актуализация и продвижение проблемы рассеянного склероза в регионе.
  - 2.8.10. Соорганизация пациентов, создание баз данных рассылки и обзвона пациентов, проведение мероприятий с пациентами.
  - 2.8.11. Оказание непосредственной помощи пациентам.

### **3. Усиление личного статуса региональных представителей ООИБРС.**

- 3.1. Развитие статуса ведущего эксперта в сфере РС в сторону статуса «Эксперт в сфере пациентского движения» (за счет участия в советах и всех доступных переговорных площадках, выступлениях, публикациях, демонстрации информированности, инициативных действиях, обращениях и т.п.).
- 3.2. Активное участие в переговорных площадках, публичных и профессиональных мероприятиях.
- 3.3. Посещение профильных конференций для сбора информации, поддержания контактов и известности, представления информации, тренинга личных навыков.
- 3.4. Участие в проектах и акциях ООИБРС, ВСП и их партнеров.
- 3.5. Целенаправленное и осознанное развитие личных навыков коммуникации, управления, анализа (через участие в открытых программах обучения, мероприятиях сети и партнеров, стажировках сети, самостоятельную работу, практическую деятельность по вышеописанному плану). Наиболее важные навыки: сбора информации, анализа, коммуникации (установления контакта, ведения переговоров, выступления, письменного общения, организации массовых коммуникаций через интернет и СМИ).

## АЛГОРИТМЫ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ ПРОБЛЕМ НКО ПАЦИЕНТОВ

### Как преодолеть недостаточность регионального финансирования льготных дорогостоящих лекарственных средств?

1. Получить жалобы от пациентов. Создать список пациентов, нуждающихся в недостающем финансировании. НКО имеет право вести такие списки для своих членов и вообще для пациентов. Важное условие – брать с пациентов «информированное согласие» на использование персональных данных (Форма – в интернет). Пациентов надо мотивировать тем, что только при их участии данную проблему можно попробовать решить в короткие сроки.
2. Понять – какова проблема, как именно можно ее решить (всегда есть несколько вариантов – бюджет министерства, решение губернатора, изменение в бюджете региона в текущем или следующем году, расширение федеральной заявки и т.п.), кто именно отвечает за решение проблемы в соответствии с выбранными вариантами (для проектирования вариантов поговорите с экспертами – главными специалистами, сотрудниками министерства, Думы).
3. Письмо в департамент об обеспечении пациентов министерство. Письмо должно быть оформлено в соответствии с деловой традицией. Направлено тому, кто отвечает за тему. Одно письмо – одна тема. Четкое приведение фактов. Апелляция к конкретным законам и актам (например, к рекомендациям Минздрава РФ об обеспечении пациентов за счет региональных средств. Уточните у юристов). К письму желательно приложить – список пациентов, заключения специалистов. Копия письма - губернатору, вице-губернатору, депутатам законодательного собрания, уполномоченному по правам человека.
4. При отказе – работа с министерством (выяснение причин отказа, совместное проектирование способов решения проблемы), с главным специалистом и экспертами в сфере (получение частных справок и официальных заключений), с максимально высокими инстанциями в правительстве (министром, вице-губернатором, губернатором – на предмет их мотивации к решению проблемы), с Законодательным собранием (председателем, с профильными депутатами, с аппаратом думы – на предмет совместного поиска способа решения, поиска депутата, который станет заниматься вопросом, получения юридических справок от аппарата); работа с Уполномоченным по правам человека (получение от него запросов, рекомендаций); работа с Советами – для получения запросов, постановлений, рекомендаций, донесения проблемы до руководителей и специалистов, организация участия в бюджетном процессе - подача заявки на средства от министерства, сопровождение заявки в думе; Организация публичной кампании (Советы, эксперты, депутаты, НКО, пациенты; мероприятия, доклады, дискуссии, СМИ, Советы, интернет, акции, кампании жалоб).
5. При невозможности решить бесконфликтным образом, в крайнем случае – обращения в прокуратуру, в суд. Тут нужно понимать, что этим лучше угрожать, чем делать это. После обращения отношения с потенциальными партнерами могут быть испорчены.
6. После достижения цели, максимально выразить участникам благодарность: лично, грамоты, СМИ, интернет, письма и т.п.

## **Как привлечь ресурсы в социально ориентированные НКО?**

1. Основной ресурс – люди. Необходимо создать команду единомышленников: 3-5 человек основных, 10-15 активистов.
2. Необходимо организовать работу команды. Понять, кто из активистов чего хочет. Кто какие ресурсы может вложить. Каковы цели вашей организации. Как их достичь? Чего организации не хватает.
3. Людские ресурсы – см. тему «Как организовать добровольцев».
4. Организационные ресурсы. Необходимо создать юр лицо НКО. Тогда вы сразу получите официальный статус, возможности получения средств, участия в мероприятиях и структурах. Без юр лица, полноценная работа невозможна. Создайте представительство организации – визитку в интернет, зарегистрируйтесь на 50-100 профильных сайтах каталогах, заведите телефон, e-майл. Участвуйте в форумах, социальных сетях. Сделайте визитку, сделайте историю организации. Распространяйте информацию среди пациентов (см. тему «Как организовать добровольцев»), среди врачей – специалистов по теме, среди ЛПУ (стенды, визитки, буклеты).
5. Статусные, имиджевые, социальные ресурсы. Создайте НКО. Войдите в структуры НКО, в союзы, ассоциации, в общественно-государственные структуры – советы, палаты, комиссии. Заявите о себе. Познакомьтесь с экспертами, специалистами, руководителями, депутатами, коллегами, СМИ. Вовлекайте их свои мероприятия. Делайте их своими экспертам. Проводите мероприятия на их площадках, участвуйте в их мероприятиях. Выдавайте им благодарности, поздравляйте их с праздниками.
6. Материальные ресурсы: грантовые средства (федеральные благотворительные фонды, министерства, ОПРФ, региональные фонды, министерства, муниципалитеты), спонсорские средства (фармкомпании, частные спонсоры, коммерческие структуры), ресурсы волонтеров, пациентов. Ресурсы государственных организаций – помещения, рабочие места. Ресурсы от коммерческих структур могут быть самыми различными: помещения, бесплатный счет в банке, помощь бухгалтера, подарки к новому году, списанная оргтехника, средства реабилитации и т.д. и т.п.
7. Важно - для привлечения ресурсов вы должны выглядеть как Организация. Организация известная, представляющая важную проблему и большое число людей.

## **Создание и получение услуг центров реабилитации**

1. Найти специалистов в теме. Выяснить каковы регламенты в сфере. Провести общественный мониторинг по данному вопросу (сбор информации о количестве инвалидов, нуждающихся в реабилитации, видах реабилитации, эффективности реабилитации, проблемах возникающих из-за отсутствия реабилитации). Спроектировать создание центра совместно со специалистами в двух вариантах – без выделения дополнительных средств и с выделением. Описать проблему и проект решения в виде официального письма с приложениями.
2. Обращение в органы исполнительной и законодательной власти (письма, личные встречи, общественный совет) с описанием проблемы и предложением способов ее решения.
3. Действия по выделению региональных средств и созданию центра без выделения средств (путем реорганизации) аналогично теме «Как преодолеть недостаточность регионального финансирования льготных дорогостоящих лекарственных средств?».

## **Организация информационной работы Общественного совета с внешней средой:**

1. Подготовка информационной базы:
  - 1.1. Создание контактных данных: телефона, адреса, рабочего места, приемного времени, e-майл адреса. Создание логотипа, бланка. Изготовление визиток и буклетов совета. Изготовление информационных стендов совета. Запрос удостоверений членов совета. Создание базы e-майл рассылки членам совета.
  - 1.2. Создание интернет-представительства: страницы на сайте органа власти, собственной страницы, регистрация в максимальном числе форумов и каталогов.
  - 1.3. Выделение ответственных за информационную работу. Договоренности с членами совета об информационном обмене, использовании в работе с внешней средой бренда совета (чтобы эксперты подписывались членами совета, распространяли информацию о нем и т.п.).
  - 1.4. Создание базы данных рассылки СМИ: подготовка таблицы с 100-300 e-майл адресами всех видов региональных СМИ и новостных интернет сайтов. Подготовка базы данных e-майл рассылки других внешних партнеров: учреждений, врачей, НКО, советов, общественной палаты, Уполномоченного по правам человека, отделов администрации по работе со СМИ, министерств, депутатов, руководителей, фарм. и страховых компаний и т.п.
2. Текущая работа
  - 2.1. Соблюдение регламента проведения заседаний – подготовка стенограмм, резолюций, протоколов. Размещение информации в интернет. Подготовка и рассылка по базам данных информационных сообщений (технология подготовки пресс-релизов – в интернете, в ООИБРС). Запрос возможностей публикации материалов совета в сборниках органа власти, правительства.
3. Взаимодействие совета с внешними партнерами целевое
  - 3.1. С Советом при министерстве здравоохранения: приглашение представителей на свои заседания и мероприятия, совместные заседания и мероприятия, предложение совету рассмотреть темы. Совету при министерстве здравоохранения можно перебросить тему, которую не может решать Росздравнадзор. Через совет при МЗ можно инициировать проверку и принять в ней участие.
  - 3.2. Общественные палаты, все виды общественных советов: приглашение представителей на свои заседания и мероприятия, совместные заседания и мероприятия, предложение рассмотреть темы.
  - 3.3. СМИ: приглашение на заседания, рассылка материалов, знакомства с профильными журналистами (анализ СМИ, мероприятия) и развитие личных контактов, предоставление им информации по запросу, информирование о ЧП. Проведение специальных пресс-мероприятий (пресс-туры, обеды, проверки и т.п.). Работа с блоггерами (поиск, обращение к ним, снабжение их эксклюзивом). Важно стать экспертом, к которому обращаются СМИ.
  - 3.4. Органы исполнительной и законодательной власти: запросы, приглашение на заседания, анализ их НПА, неформальные контакты для решения общих вопросов, участие в их мероприятиях.
  - 3.5. НКО: сбор информации, приглашение на советы, распространении через них информации, проведение совместных мероприятий всех видов,

использование обращений от них в качестве поводов для работы, создание общественных коалиций, создание общих заявлений.

- 3.6. Пациенты: двусторонний контакт. Сбор жалоб, проблем – распространение информации о наличии совета, о результатах его работы (рассылки).
- 3.7. Публичные люди, эксперты, специалисты: приглашение в качестве экспертов (см. тему «Как организовать добровольцев»).

#### **Что делать при отказе в оказании медицинской помощи?**

1. Получить оформленную письменную жалобу пациента с указанием фактов, дат, данных пациента.
2. Попытаться получить описание причины отказа в письменном виде.
3. Выяснить со специалистами правомочность отказа
4. Провести консультацию пациента о том, что необходимо сделать. Заручиться его согласием действовать – самостоятельно или совместно с вами.
5. Составить жалобу и обратиться с ней к руководству ЛПУ.
6. При отказе попытаться разрешить проблему за счет «телефонного права» - через личные контакты с руководителями. Описать проблему и последствия ее не разрешения «мирным путем».
7. При отказе обратиться письменно (соблюдая основные правила деловой переписки – см. тему «Как преодолеть недостаточность регионального финансирования льготных дорогостоящих лекарственных средств») по нарастающей:
  - Росздравнадзор и его совет
  - Минздрав и его совет
  - Уполномоченный по правам человека
  - Губернатор, вице-губернатор, председатель думы, профильный депутат
  - Федеральный Росздравнадзор и его совет
  - Минздрав РФ, Президент РФ
  - Прокуратура, следственный комитет субъекта РФ, суд.

#### **Обеспечение пациентов препаратами второй линии**

1. Если есть жалоба пациента – НКО может ему помочь. Нет жалобы – нет помощи.
2. Врач сообщает о переходе на 2-ю линию
3. Изучить перечень препаратов 2-й линии
4. Определить уровень выделения льготы – региональный или федеральный.
5. Изучить региональные особенности выделения аналогичных препаратов
6. Получение заключения специалиста и/или врачебной комиссии
7. Направление запроса в компетентное подразделение минздрава региона.
8. ДА: получение препарата
9. НЕТ:
  - 9.1. обращение в общественную организацию
  - 9.2. обращение к главному специалисту по теме
  - 9.3. обращение в благотворительную организацию и фармкомпанию
  - 9.4. обращение в Росздравнадзор
  - 9.5. обращение в Минздрав
  - 9.6. обращение к губернатору, вице-губернаторам, председателю думы, депутатам, уполномоченному по правам человека, федеральные Росздравнадзор, Минздрав.

9.7. При отказе: обращение в прокуратуру, суд.

9.8. Прохождение суда, получение исполнительного листа.

(в целом действовать по алгоритму сходному с темой «Как преодолеть недостаточность регионального финансирования льготных дорогостоящих лекарственных средств»)

10. Организация закупки препарата (контроль).

### **Как бороться с заменой бесплатных медицинских услуг на платные?**

1. Ознакомление с перечнем бесплатных услуг (323з-н) согласно ОМС

2. Организация контроля силами пациентов, НКО, Советов, привлекаемых органов власти за соблюдением требований закона о запрете платных услуг в государственных и муниципальных учреждениях

2.1. Организация процесса выявления нарушений: создание горячих линий, адресов, времени приема обращений, распространение информации о каналах приема обращений.

2.2. Получение оформленной жалобы пациента

2.3. Попытка решения вопроса на неформальных контактах.

2.4. Направление жалобы последовательно: в ЛПУ, в Росздравнадзор и совет, в Минздрав и Совет, в страховые компании, в налоговую, в прокуратуру, суд.

3. Инициирование проверок через минздрав, налоговую, прокуратуру.

4. Прохождение суда. Получение компенсации в суде затрат на платные услуги. Возложение (в судебном порядке) обязанности предоставить бесплатные услуги

5. Для профилактики - организация рассмотрения в ОС вопросов: незаконной замены бесплатных услуг платными, укомплектованности ЛПУ.