



III Международный конгресс **РОСМЕДОБР**

16-18 ОКТЯБРЯ 2024

Технологический кластер «Ломоносов»
Москва, Раменский бульвар, 1

Трансформация корпоративной культуры в
медицинских учреждениях: опыт внедрения
коучингового подхода в сети клиник

«Скандинавия» и «Скандинавия Ава-Петер»

СИЗОВА НАТАЛЬЯ

Бизнес-коуч ICF,

WhiteMed



ПЛАН ВЫСТУПЛЕНИЯ

Корпоративная культура в медицинских учреждениях

Коучинг как инструмент трансформации

Опыт коучинга в сети клиник "Скандинавия" и «Скандинавия Ава-Петер

Перспективы применения коучинга в медицине



СИЗОВА НАТАЛЬЯ

Сертифицированный профессиональный бизнес коуч, командный и executive коуч (СПБК НФПМК)

Управляющий партнер центра WhiteMed

Свыше 1500 часов индивидуальной и командной работы в коучинговом и менторинговом формате (Сеть клиник "Скандинавия" и "Скандинавия АВА-ПЕТЕР", МТС, «АЭМ-Технологии» (Росатом), Suprum.media (Севергрупп)

Соавтор учебника «Коучинг в бизнесе», 2020, Юрайт

Приглашенный Преподаватель НИУ Высшая школа экономики

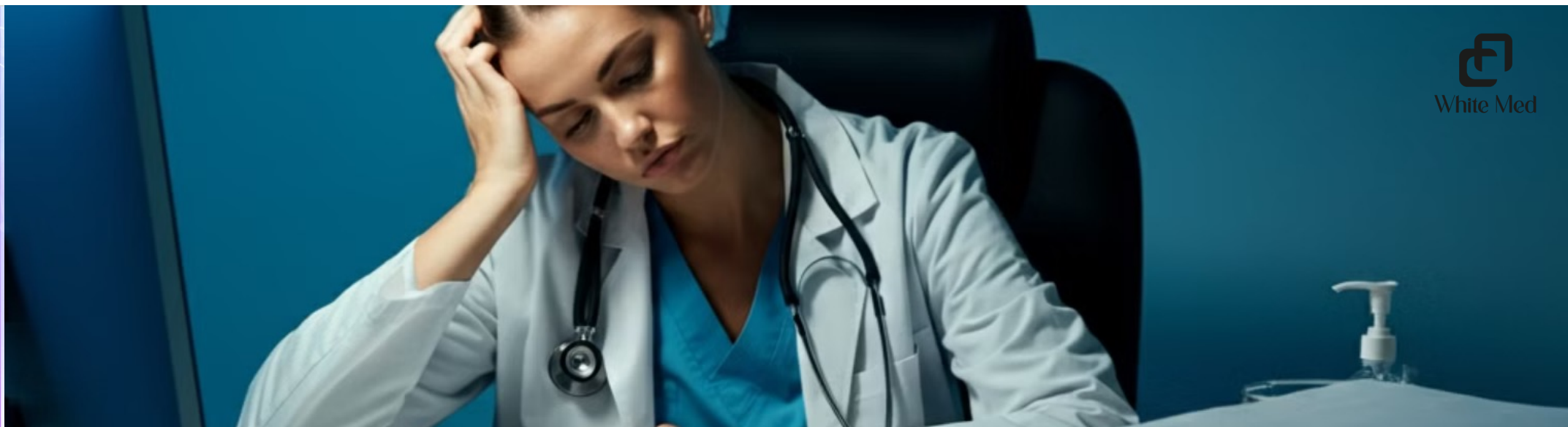
Победитель первой Всероссийской премии «Коучинг в организациях 2022» - кейс сети клиник «Скандинавия» и "Скандинавия АВА-ПЕТЕР"

Более 10 лет управленческого опыта (банковская, страховая сферы)

Ex. член совета директоров НФПКМ

Бизнес тренер («Коучинговые инструменты в работе руководителя», Командный подход, Парнерство в работе с пациентом»)





Согласно систематическому обзору и мета-анализу, опубликованному в журнале BMJ в 2019 году, распространенность выгорания среди врачей-резидентов составляет около 51%.

Исследование Медицинской школы Стэнфордского университета в 2022 году показало, что примерно 55% врачей США испытывают симптомы выгорания.

В России, по данным исследования НИУ ВШЭ в 2020 году, около 48% врачей сообщили о наличии симптомов эмоционального выгорания.

Корпоративная культура в медицине

Невидимая сила, формирующая поведение каждого сотрудника

Определяет общение с пациентами, коллегами и принятие решений

Ключевой фактор в эффективности клиники и удовлетворенности сотрудников и пациентов



Коучинг

как инструмент трансформации корпоративной культуры



White Med

Коучинг в сети клиник «Скандинавия» и Скандинавия Ава-Петер»

1

Индивидуальные сессии

Персональная поддержка и развитие сотрудников

2

Обучение руководителей

Внедрение коучингового стиля управления

3

Командная работа

Стратегические сессии и групповой/командный коучинг

4

Мастер классы, OKR -оперативки

Партнерство в работе с пациентами, Активное слушание, Smart





White Med

Как вы думаете, какой самый большой
вызов при внедрении коучинга в
клинике?

ДАШБОД (ПАСПОРТ ВРАЧА)

ЗАГРУЗКА

Занятое расписание, %

Моя загрузка: **72,8%** **31,0%**



456,08

Открытые часы

175 шт.

Первичные приемы

131 шт.

Повторные приемы

Наименование услуги	Кол-во оказанных услуг
Прием (осмотр, консультация) терапевта, первичный	175
Иммунопрофилактика от COVID-19	133
Всего	1 193

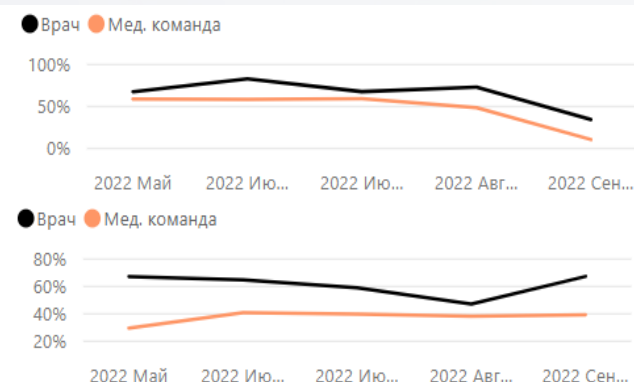
ПОВТОРНЫЕ ПРИЕМЫ

Доходимость, %

71,7% **51,8%**
Врач Мед. команда

Записи на приеме, %

56,7% **38,8%**
Врач Мед. команда



ОЦЕНКИ ПАЦИЕНТОВ И КОНТРОЛЬ КАРТ

4,94 **79**
Ср. балл от пациентов Кол-во оценок

41% пациентов оценили ваш прием как идеальный

Дата	Отзывы пациентов
18.08.22	Замечательный и деликатный д
17.08.22	Все понравилось
10.08.22	Очень внимательная врач, под



White Med

Навигатор запросов на индивидуальный коучинг

Есть идея проекта, цель,
не понимаю с чего
начать, как реализовать

Есть конфликт
(межличностный,
межкомандный)

Хочу баланс,
гармонию
жизни и работы

Есть трудности
в планировании,
таймменеджменте

Хочу усилить навыки
(коммуникации,
переговоров,
убеждений,
публичных
выступлений)

Нет желаемых результатов,
хочу улучшить показатели
эффективности

Нет ясности целей,
направления развития,
видение будущего

Хочу карьерного роста,
не понимаю куда

Хочу усилить лидерскую
позицию, построение
команды



ВЛИЯНИЕ КОУЧИНГА НА ПСИХО-ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ МЕТРИКИ

Разработана методика*, включающая:

- 1. Блок демографических данных: пол, возраст, позиция в организации, стаж работы;**
- 2. Методика «организационная идентификация» (А.В.Ловаков, 2010)**
- 3. Методика «Принятие информационных технологий» Дэвиса (Davis, 1989).**
- 5. Методика «Эмоциональное выгорание» (Опросник профессионального выгорания Маслач)**
- 6. Методика «Удовлетворение базовых психологических потребностей на работе»**
- 7. Вопросы на выявление воспринимаемых угроз и страхов в отношении информационных технологий.**



Средние показатели эмоционального истощения в первом измерении - 13.9, во втором - 11.24. Средние показатели деперсонализации в первом измерении - 3.03, во втором - 1.84. Средние показатели редукции личных достижений в первом измерении - 30.5, во втором - 26.88.

Количественные результаты коучинга

Показатель	Изменение
Эмоциональное истощение	Снижение на 20%
Редукция личных достижений	Уменьшение с 30.5 до 26.88
Полезность новых технологий	Рост с 4.96 до 5.32
Экономическая эффективность	Рост на 20-84%

Обратная связь (цитаты) Индивидуальный коучинг

Благодарю за совместную работу, бережное сопровождение, особенно за внимание к деталям и моим ценностям. Мне было очень комфортно работать с тобой и я здорово продвинулась к своей цели по своим ощущениям, и даже есть твердые результаты, что очень радует. Благодарю!

Я могу ясно формулировать свои цели внутри проектов и кристаллизую свое отношение к ситуации. Это помогает двигаться вперед, принимать решения и предлагать их для реализации. Благодаря коучингу легче брать на себя ответственность и достигать целей. Яснее видишь главное, фокусируешься на самом значимом и находишь способы приблизиться к желаемому.

Важные навыки: проговорить цель, представить цель, спланировать путь, найти инструменты для выполнения цели, разбить на этапы, контролировать и анализировать выполнение этапов плана, поиск себя - своей роли в этом пути.

Для меня это был хороший опыт самоанализа. И как итог, ответы на многие вопросы нашла в самой себе. Это дало возможность увидеть свой ресурс, который ранее не был очевиден. Теперь сложную рабочую ситуацию могу воспринимать скорее как челендж. Это явно дает прилив эффективности. 2. Некоторые рабочие ситуации разложили пошагово и систематизировали. Как итог, получился стройный алгоритм действий. 3. На встречах получилось обсудить не только личные зоны развития, но и планы по улучшению работы команды. В ближайшее время сформируем группу для участия в очной встрече. 4. Также, уверена, сам факт наличия коуча в штате и возможность работы дают преимущества и сотрудникам, и компании, как работодателю.

Понимание целей.
Сформировать этапы пути и структурировать идеи.
Понимание своей ценности.
Принятия своего права на ошибку. Проработка синдрома самозванца.

Работа с коучем даёт мне возможность открыто и доверительно обсудить важные для меня процессы. Увидеть со стороны свои цели, структурировать поток мыслей. Это как беседа с психотерапевтом, только о работе. И не о больном, но о сложном. Появилось осознание, что моя цель реальна, актуальна, достижима. Я уверена что задача: "Сплотить команду, чтобы думать комплексно, работать по единым стандартам и меняться к лучшему"- верная. Я хочу работать именно так. И в этом мои ценности = ценностям компании.

Когда работаешь в условиях многозадачности, не хватает времени и состояния созерцательности, чтобы проанализировать свои действия, эффективность. Коучинг - это как подняться на второй этаж и посмотреть сверху на себя: внутри и снаружи, и свое окружение. Особенный респект Наталье Сизовой за то, что она не исправляет, не обрезает клиента под прокрустово ложе, дает возможность проявиться, избегает категории оценочных суждений. В отличие о психолога, от которого периодически слышишь вердикт, что только так и не иначе, коуч не ограничивает, не ставит перед тобой стену.

КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ

Перед командой стояли: **11** основных годовых OKR. Прогресс на конец 2023:

- поставленные OKR выполнены **в 100% объеме**
- **1** перевыполнен **в 7 раз**

Прогресс по метрикам критериев эффективности команды

Понимание
общей цели

Старт: 6,67
Итог: 8,6 (+1,93)

Коммуникация
на одной волне

Старт: 6,8
Итог: 8,6 (+1,8)

Доверие

Старт: 7
Итог: 9,2 (+2,2)

Отв. перед
командой//собой.
Понимание зон
отв.

Старт: 7,33
Итог: 9,2 (+1,87)

Удовольствие

Старт: 7,4
Итог: 8,5 (+1,1)

Деятельная
идейность

Старт: 6,4
Итог: 8,3 (+1,9)

Смелость в
новом

Старт: 6,73
Итог: 7,5 (+0,77)

Пороки команды:

№1 Недостаток доверия

№2 Боязнь конфликтов

№3 Безответственность

№4 Нетребовательность

№5 Безразличие к
результатам

Данные собраны на основе анонимного опроса (на старте процесса и через несколько месяцев после завершения). Высший балл: 10



Влияние культуры на эффективность клиник

Эмпатия

Улучшение отношений с пациентами и их удовлетворенности

Доверие

Ускорение обмена информацией и принятия решений

Обучение

Быстрое внедрение инноваций и развитие персонала

Благополучие и ценность каждого

Снижение текучести кадров и повышение продуктивности

Изменение парадигмы в медицине

1

от патернализма к партнерству

2

**от директивности
к недирективным методам
управления**

3

**от я к мы
и человекоцентричности**



Перспективы применения коучинга в медицине

1 Образование

Интеграция коучинга в программы медицинского образования.

2 Специализация

Разработка программ коучинга для медицинских сотрудников

3 Взаимодействие

Улучшение коммуникации между врачами и пациентами, медицинскими и немедицинскими сотрудниками.

4 Коучинг для поддержки трансформации

Поддержка цифровой трансформации в здравоохранении.





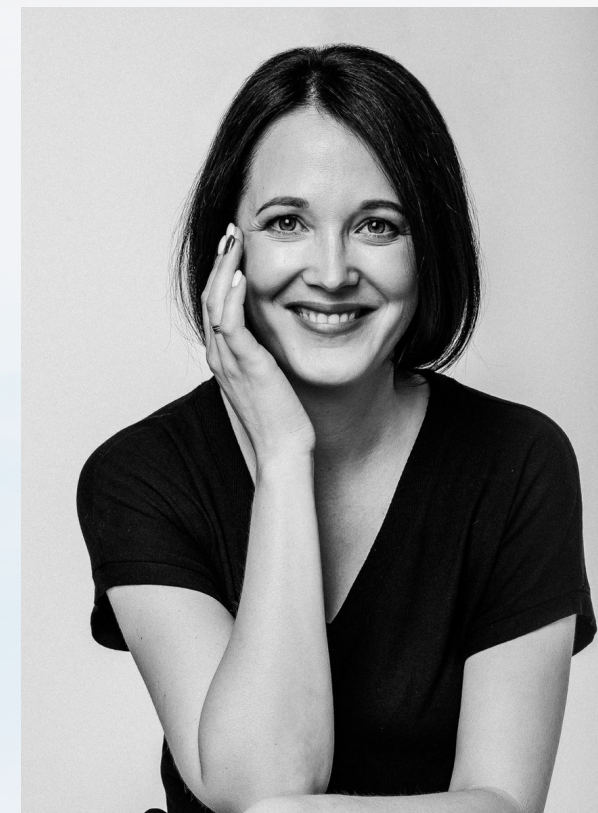
Присоединяйтесь к сообществу WhiteMed для обмена опытом.



Получить чек лист внедрения коучинга в вашей компании



Благодарю
за внимание!





1. **КАКУЮ ЦЕЛЬ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ?**

2. **НА ЧЕМ ВАМ СЕЙЧАС ВАЖНО СОСТРЕДОТОЧИТЬСЯ
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ?**



КАЖДЫЙ СИЛЬНЫЙ ВОПРОС МОЖЕТ СТАТЬ НАЧАЛОМ ИЗМЕНЕНИЙ

Результат

До вхождения в коучинг

Взаимодействие в команде//вовлечение

- выключенные камеры
- трудность говорить, высказывать мнение команде
- скрытый внутренний конфликт
- пассивная агрессия в чатах
- инфантильная позиция «мне все должны»

Экспертиза команды

- недоверие экспертности друг друга (перепроверка//провокация)

Энергия//Приоритезация

- выгорание
- сложность переключения между задачами//проектами

Бизнес цели и показатели//стратегия

- отсутствие причастности личного вклада в командные OKR
- трудности взаимодействия с другими юнитами
- страх перед масштабом годовых OKR

Взаимодействие с руководителем

- потребность в ОС
- непонимание роли лидера

После 6 месячного командного коучинга

Взаимодействие в команде//вовлечение

- включенные камеры
- эффективные коммуникационные ритуалы (будка плача//5 минутка благодарности)
- комфортный вайб в чатах
- проговаривание трудностей на 1:1 звонках
- конфликты решаются более конструктивно
- больше взрослой позиции в коммуникации

Экспертиза команды

- доверительное взаимодействие//штормы

Энергия//Приоритезация

- приоритезация//развитие культуры делегирования

Бизнес цели и показатели//стратегия

- вклад в командные OKR//OKR = общая ответственность
- более эффективное взаимодействие с другими юнитами с опорой на факты
- развитие навыка опоры на аналитику//тестирования гипотез

Взаимодействие с руководителем

- канал с обратной связью и позицией лидера
- обновление состава команды
- подбор команды по ценностям



White Med



Один из результатов коучинга: движение к самоорганизующейся команде

Иерархичное управление

- Задачи поступают «сверху»
- Решения поступают «сверху»
- OKR – дело руководителя
- Руководитель - узкое горлышко
- Руководитель «тащит» все проекты. Доделывает за каждым.
- Ошибка команды = ошибка руководителя
- Сложный доступ к руководителю

- Задачи поступают «сверху»// «снизу»// «сбоку»
- Решения поступают «сверху»// «снизу»// «сбоку»
- OKR – общий вклад и общая ответственность
- Есть руководитель, есть лиды поднаправлений, которые могут принимать решения в их зоне ответственности
- 4-5 лидов «супервизоров» принимают решения в проектах. Руководитель растет за счет результатов команды
- Ошибка команды = общая ответственность, урок команды
- Можно обратиться к лиду поднаправления или руководителю напрямую