

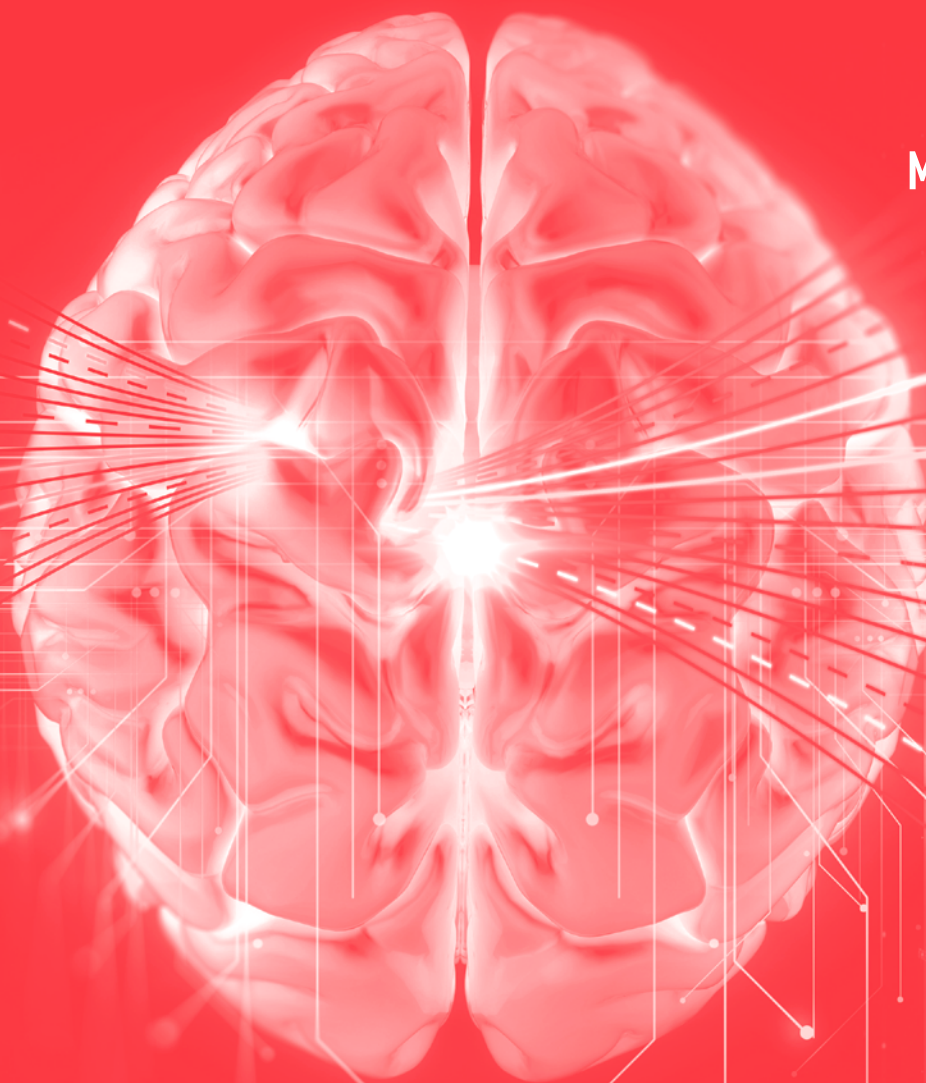
СПЕЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

veterinary/ focus/

Международный журнал по ветеринарии мелких домашних животных Октябрь 2020

ФАКТОР «К» НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ В ВЕТЕРИНАРНОЙ ПРАКТИКЕ

Синди Адамс
Антье Блеттнер
Мигель Анхель Диас
Иван Лопес Васкес

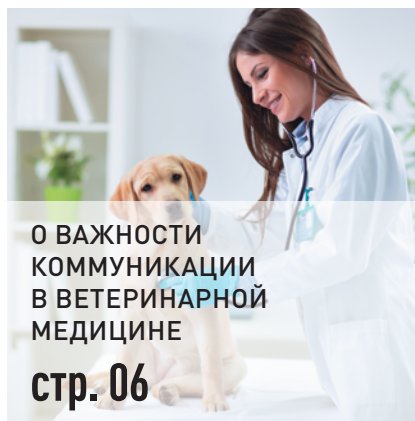



ROYAL CANIN®

ФАКТОР «К»
НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ
В ВЕТЕРИНАРНОЙ
ПРАКТИКЕ

ФАКТОР «К»

НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ В ВЕТЕРИНАРНОЙ ПРАКТИКЕ



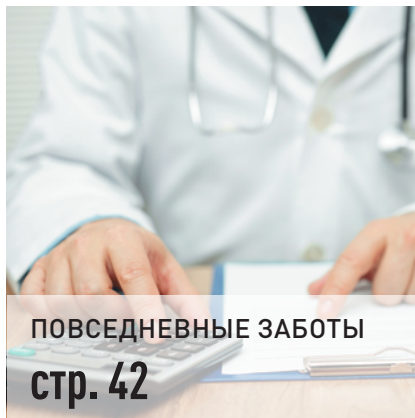
«УЛУЧШЕНИЕ
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ
С ВЛАДЕЛЬЦЕМ
ЖИВОТНОГО ДАЕТ
ВРАЧУ МНОЖЕСТВО
ПРЕИМУЩЕСТВ»



«Понимание языка тела
владельца животного
и активное слушание –
необходимые
составляющие
эффективной
коммуникации»



«Открытые вопросы
помогают установить
взаимопонимание
с клиентом»



«Работа
с возражениями
и претензиями
клиента требует
навыков, которые
вы сможете освоить
с помощью материалов
специального издания
Veterinary Focus»

© Shutterstock

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ УЛУЧШАЕТ КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

«Ветеринарным врачам важно развивать не только клинические навыки, но и навыки коммуникации».

Мы живем в мире, которым правят коммуникации. Их влияние распространяется на всех без исключения. Современные цифровые технологии и средства массовой информации, в том числе социальные сети, устанавливают новые стандарты и меняют нашу жизнь.

Неумение выстраивать коммуникации грозит ветеринарному врачу не только потерей клиентов, но и отсутствием взаимопонимания с ними, что может негативно сказываться на взаимоотношениях с клиентами и даже на состоянии здоровья пациентов. Согласитесь, очень печально видеть, что кошка или собака не получает должного ухода лишь потому, что владельцы животного не поняли разъяснений врача! Вспомните, к примеру, сколько раз в ходе повторного приема вы сталкивались с тем, что владельцы давали животному для диагностики пищевой аллергии не только предписанный ему гипоаллергенный корм, но и лакомства или еду со своего стола, поскольку не поняли сути исключаящей диеты?

Совершенно очевидно, что для предотвращения профессионального выгорания нужно уметь выстраивать коммуникации не только с клиентами, но и с коллегами. Но в этом выпуске журнала мы хотим поговорить не только и не столько об этом.

Группа авторов из разных стран подготовила это специальное издание *Veterinary Focus* в стремлении сделать работу ветеринарных врачей более комфортной и повысить ее клиническую эффективность.

На его страницах вы найдете не только обзоры теории коммуникации и разнообразные советы, но и практические задания. В дополнение к ситуациям, часто встречающимся на приеме у ветеринарного врача, мы приведем конкретные примеры жалоб или невыполнимых требований клиентов и дадим рекомендации, как лучше с ними справиться.

Приятного чтения!



Филипп Марнике,
DVM, дипл. ESSEC
Royal Canin

ОБ АВТОРАХ

Этот выпуск журнала готовили авторы из разных стран, принадлежащие к разным культурам, с большим международным опытом. В ходе работы над специальным изданием *Veterinary Focus* они провели две очные встречи, чтобы поделиться своими идеями и выбрать наиболее распространенные проблемы, с которыми сегодня сталкиваются ветеринарные специалисты.



© Manuel Fontègne

Синди Адамс

Канада
MSW, PhD

Синди Адамс – профессор кафедры ветеринарных клинических и диагностических наук факультета ветеринарной медицины Университета Калгари, где она разработала и внедрила программу клинической коммуникации.

Ее профессиональное понимание взаимоотношений человека и животных оттачивалось в ходе работы социальным работником с 1980 по 1992 год в сфере защиты детей, приютов для женщин и системы правосудия. В ходе этой работы Синди часто приходилось иметь дело с животными. Сочетая различные знания, полученные ею в ходе социальной работы и докторантуры в области ветеринарной эпидемиологии, она стала преподавателем Ветеринарного колледжа Онтарио при Университете Гвельфа (1996-2006). Там она разработала и возглавила первую учебную программу по ветеринарной коммуникации в Северной Америке, а также создала исследовательскую программу по коммуникации в ветеринарии. Она принимала участие в создании Института медицинских коммуникаций – проекта компании Вауег, посвященного коммуникациям в ветеринарии. Ее исследования были сосредоточены на образовании в сфере коммуникации, взаимодействии ветеринарного врача с клиентом в контексте крупных и мелких животных, благополучия животных, смерти животных-компаньонов и человеческом горе. Будучи основателем Международной конференции по коммуникации в ветеринарной медицине и соавтором книги *Skills for Communicating in Veterinary Medicine* («Навыки общения в ветеринарной медицине»), она выступала на многих мероприятиях и консультировала ветеринарных врачей, персонал ветеринарных клиник и преподавателей ветеринарной медицины в Северной Америке, Европе, Австралии и странах Карибского бассейна.



© Manuel Fontègne

Антье Блеттнер

Германия
DVM

Антье Блеттнер выросла в Южной Африке и Германии. В 1988 г., окончив обучение ветеринарной медицине в Берлине и Мюнхене, начала работать в собственной ветеринарной клинике для мелких домашних животных.

В 2001 г. приняла участие в постдипломном курсе тренингов и коуч-сессий в Университете Линца, Австрия, и основала компанию Vetkom, которая занимается организацией лекций, семинаров и внутрикорпоративного обучения ветеринарных врачей и их ассистентов по вопросам управления практикой. Антье Блеттнер – редактор *team.konkret*, профессионального журнала для ассистентов ветеринарного врача, и *Veterinär Spiegel*, профессионального журнала для ветеринарных врачей.

В настоящее время читает лекции и проводит тренинги для ветеринарных врачей и их ассистентов по вопросам маркетинга и коммуникации с клиентами, а также по другим связанным с управлением темам в Германии и – совместно с Royal Canin – в более чем 21 стране.

Выражаем отдельную благодарность Элизабет Капита за ее вклад в подготовку этого специального издания *Veterinary Focus*.



© Manuel Fontègne

Мигель Анхель Диас

Испания
DVM

Мигель получил степень доктора ветеринарных наук в 1990 году. В 1992 году, после работы в нескольких ветеринарных клиниках, он открыл собственную практику, которая из кабинета с двумя сотрудниками превратилась в круглосуточную ветеринарную клинику, в которой работает команда из 17 ветеринарных специалистов. После 25 лет управления клиникой Мигель решил сконцентрироваться на своем главном увлечении – коучинге, – и передал управление практикой своей команде.

Мигель возглавляет компанию **New Way Coaching**, цель которой – помогать ветеринарным специалистам развивать лидерские качества. С 2009 года он обучает ветеринарных врачей из Европы, Латинской Америки и Азии навыкам лидерства, техникам мотивации, эффективной коммуникации, работе с возражениями, разрешению конфликтов, влиянию и убеждению. Он проводит индивидуальные коуч-сессии и тренинги для сотрудников своих клиентов, а также мастер-классы и конференции для крупных компаний, работающих в сфере ветеринарии.

Обладатель сертификатов Международного коучинг-сообщества (ICC) и Центра коучинга для руководителей (СЕС, США). Сертифицированный тренер системы «Шесть шляп мышления» Эдварда де Боно.

Спикер международных конференций в более чем 10 странах на трех континентах. Автор книги «7 ключей к успешному управлению ветеринарной клиникой» (“7 Keys to Successfully Running a Veterinary Practice”), которая была переведена на английский, польский, китайский и итальянский языки.



© Manuel Fontègne

Иван Лопес Васкес

Чили
DVM

Иван из семьи ветеринарных врачей: его отец и старший брат также нашли свое призвание в этой области. Он окончил Университет Консепсьона в 1991 году, несколько лет работал в небольшой клинике, а затем переключился на продажи и маркетинг, проработав на нескольких должностях в международных компаниях на рынке товаров и услуг для домашних животных в своей родной стране.

С 2008 года он работает исполнительным директором компании Vetcoach, занимающейся организационным и бизнес-консультированием компаний в сфере ветеринарной медицины домашних животных в Латинской Америке, где стремится создать «новый стандарт для мира ветеринарной медицины».

Иван изучал маркетинг, инновации, коучинг и позитивную психологию. Сегодня он – стратегический бизнес-консультант в области организационного развития и инноваций, коуч ORA (метод анализа организационных ролей), создатель инициатив по повышению благополучия (счастья) студентов ветеринарной медицины и квалифицированных ветеринарных врачей, а также высококачественных программ обучения для ветеринарных клиник и их сотрудников по таким темам, как менеджмент, благополучие, навыки коммуникации и позитивное лидерство.

Иван является автором ряда статей по менеджменту для ветеринарных журналов и выступает на международных конференциях в Латинской Америке.

О ВАЖНОСТИ КОММУНИКАЦИИ В ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЕ

В США количество суицидов среди представителей ветеринарной профессии в три раза больше, чем в среднем по населению, а среди женщин этот показатель еще выше. Работа ветеринарным врачом подвергает нас риску «усталости от сострадания» – разрушительного состояния, с трудом поддающегося коррекции. Мы убеждены, что благодаря правильно выстроенной коммуникации с владельцами животных и коллегами можно достичь баланса в жизни, а также предотвратить эмоциональное выгорание и другие психологические проблемы. В этом мы видим неожиданную, но вескую причину для улучшения навыков коммуникации.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



ВВЕДЕНИЕ: случай с Марией

Мария вместе с коллегами из других клиник только что вышла с занятия по терапии кошек. Перед тем как вернуться на работу, они ненадолго зашли в кафе. Разговор по обыкновению зашел о лечении, хирургии, сложных клиентах, жалобах, возражениях и о том, какой неблагодарной может быть работа ветеринарного врача.

В это время у Марии зазвонил рабочий телефон для экстренных вызовов. На другом конце трубки был недовольный клиент, чью кошку в субботу осматривал сотрудник ее клиники. Состояние кошки ухудшилось, и владельцу пришлось привезти ее в клинику рано утром в воскресенье. Коллеги Марии не знали всех обстоятельств дела и с изумлением наблюдали за беседой. Мария внимательно слушала клиента, с его разрешения вела записи, чтобы все понять и не упустить ни единой детали, задавала уточняю-

щие вопросы, а в конце подытожила услышанное и спросила, правильно ли она поняла причину жалобы. В завершение разговора она назначила встречу с клиентом на завтра, и они поблагодарили друг друга за беседу. «Мария, что случилось?» – спросил ее один из коллег. «Ничего особенного, позвонил недовольный клиент, но мы уже все уладили». «Нет, Мария, речь о том, что случилось с тобой – нам еще не доводилось видеть тебя такой спокойной и выдержанной в общении с недовольным клиентом. Ты держалась так уверенно, а после звонка выглядишь даже счастливой. Расскажи, как тебе это удалось? Мы тоже хотели бы этому научиться!». Перед мысленным взором Марии пронеслись картинки из прошлого, будто призраки той жизни, с которой она сумела распрощаться. Как много ошибок она совершила, скольких неприятных моментов в общении с коллегами и клиентами она могла бы избежать... Сколько раз похожие ситуации заканчивались неудачно и портили ей настроение на весь



До тренинга



После тренинга

Рисунок 1. Мария чувствует себя гораздо комфортнее в общении с коллегами и клиентами с тех пор, как поняла важность навыков коммуникации.

день. Она улыбнулась, подумав о том, как далеко продвинулась в умении выстраивать коммуникацию, и насколько выросло качество ее жизни благодаря новым навыкам. Она научилась:

- Активно слушать и полностью сосредотачиваться на словах клиента, чтобы лучше понять не только состояние животного, но и чувства его владельца.
- Не перебивать.
- Задавать дополнительные вопросы, чтобы досконально разобраться в ситуации.
- Понимать чувства клиента, обращать внимание на его жесты и язык тела.
- Помогать клиенту понять происходящее, используя фотографии, рисунки и другие способы передачи информации.
- Признавать свою неосведомленность в некоторых вопросах.
- Искренне просить прощения.
- Доброжелательно говорить «нет», чтобы оградить себя от невыполнимых требований клиента.
- Относиться к возражениям как к запросам на дополнительные разъяснения, а не жалобам.

И это была лишь малая часть ее новых навыков. Что более важно, она обрела неведомое прежде состояние внутреннего покоя, а отношения с клиентами и коллегами стали искренними и открытыми.

Ей пришлось пройти долгий, но невероятно плодотворный путь по неизведанной территории. Прежде чем Мария научилась эффективно выстраивать коммуникацию с клиентами, ей довелось пережить немало неприятных ситуаций. «Жаль, что нас не учили этому в университете» – порой сетовала она. Глядя на коллег, Мария честно ответила на вопрос: «Вижу, вы удивлены произошедшим и хотите знать,

что со мной случилось. Признаюсь, раньше я могла вспылить в ответ на излишнее любопытство клиентов или их сомнения в правильности назначенного мною лечения. Однако все изменилось: некоторое время назад я осознала, что одного лишь профессионализма в ветеринарной медицине недостаточно, чтобы обеспечить здоровье моим пациентам. Мы можем сколь угодно хорошо разбираться во внутренних болезнях и патологиях, изучать новые хирургические методы, новые способы лечения и диагностики и так далее, но если мы не сможем убедить клиента в их важности, то не сможем их продать и не получим желанного и заслуженного удовлетворения от работы. Я узнала, что эффективная коммуникация с коллегами и клиентами – это ВАЖНЫЙ НАВЫК ВРАЧА (Рисунок 1).

Один из ее коллег, удивленный услышанным, заметил: «Все это, конечно, звучит интересно, но совершенно бессмысленно. Мы только что прошли курс занятий по терапии кошек и сможем применить полученные знания для профилактики и лечения ряда патологий у наших пациентов. В этом и заключается работа врача, Мария! Куда уж проще: приходишь в клинику, составляешь схему лечения и все складывается само собой».

Мария выслушала его внимательно, не перебивая, и ответила: «Я согласна с тобой насчет знаний, полученных на курсе, но для успешного применения в работе нового протокола лечения требуются и другие навыки. Начнем с коллег: нужно знать, как лучше рассказывать о протоколе в ходе совещания, как его обсуждать, как убедить их в ценности и важности его применения. Затем важно завоевать доверие наших клиентов – владельцев животных, чтобы они были готовы следовать нашим новым предписаниям и платить за них».



© Manuel Fontègne

Рисунок 2. Ветеринарному врачу доставляет удовольствие не только верно поставить диагноз, но и найти ключ к взаимопониманию с клиентом.

Остальные коллеги, крайне заинтересованные беседой, заметили: «Мария, ты высказала много правильных мыслей и сделала это спокойным тоном. Теперь и мы задумались над тем, как выполняем свою работу».

Мария поблагодарила их за комментарии и заметила, что их разговор – не ссора и не соревнование, а просто обмен мнениями. В подтверждение своих слов она рассказала о том, как посетила несколько конференций и, вернувшись на работу полной энтузиазма, столкнулась со следующим:

- Ее коллеги считали, что новый подход не работает, даже не опробовав его в действии.
- Ее коллеги на словах выражали согласие применять новый протокол, но процесс и результат их работы оставляли желать лучшего.
- Попытки ее коллег разъяснить владельцу животного новый протокол лечения приводили к непониманию и путанице. Врачи на собственном горьком опыте узнали, что для лучшего понимания клиентом их разъяснений им необходимо постоянно тренировать этот навык и применять его на практике.
- В случае, когда новые ветеринарные рекомендации предполагали использование более дорогой услуги или продукта, коллеги чувствовали себя неловко и заявляли, что им трудно бороться с возражениями клиентов против высоких цен.
- Владельцы животных жаловались мне, будто клиника отработывает на их животных странные и дорогостоящие экспериментальные технологии.
- Меня это расстраивало и злило, и в конце концов я пришла к выводу: раз мы не можем убедить владельцев животных в пользе наших рекомендаций, значит, нам нет смысла посещать конференции. Вслед за этим и сотрудники клиники перестали прилагать усилия к выстра-

иванию коммуникации с новыми клиентами, чтобы избежать недопонимания.

- Многим ветеринарным врачам не удалось наладить доверительные отношения с клиентами, причем не из-за недостатка профессиональных знаний, а от неумения слушать клиентов и решать их сомнения.
- Мне надоело слышать от клиентов, что они предпочтут впредь наблюдать своих животных только у меня, поскольку я объясняю понятнее, чем мои коллеги.
- И многое, многое другое...

«Должна признаться, мне удалось найти ключ к решению этих проблем, – продолжила Мария. – Им оказалось обучение навыкам эффективной коммуникации с клиентами и коллегами. Более того, я обнаружила, что эти же навыки могут пригодиться мне во всех сферах жизни. Я также осознала, что мне нужно заботиться о собственном благополучии и качестве жизни, обращать внимание на то, как мое самоощущение влияет на отношение к работе и манеру общаться, продуктивность, удовольствие от работы и любовь к профессии». **(Рисунок 2).**

Наши клиенты редко могут в полной мере оценить наш профессионализм, поскольку не обладают достаточными научными знаниями. То же самое происходит с нами при обращении к стоматологу, юристу или архитектору. Доверие и чувство безопасности, равно как уважение и интерес, возникают благодаря верно выстроенной коммуникации. Мы живем во времена высоких технологий, требующих доверительных отношений [1].

Мы работаем с самыми передовыми технологиями за всю историю ветеринарной медицины, но, как это ни парадоксально, чтобы получить от них максимальную отдачу, мы должны уметь общаться между собой и с клиентами на столь же продвинутом уровне.

Это специальное издание *Veterinary Focus* расскажет вам о различных способах наладить доверительные отношения с клиентами и поможет отточить мастерство коммуникации. Мы поможем вам развить один из наиболее важных клинических навыков для получения максимальной отдачи от высоких технологий: эффективную коммуникацию с клиентами.



Мифы о коммуникации

На протяжении последних десяти лет ветеринарные врачи, персонал клиник, преподаватели, ученые и студенты проявляют все больший интерес к коммуникации в ветеринарной медицине. Однако хотим вас предостеречь: ошибочные взгляды некоторых представителей профессии на коммуникацию продолжают снижать эффективность работы не только в сложных, но и в обычных ситуациях. Мы общаемся каждый день, так зачем нам тратить время на курсы и чтение книг по искусству коммуникации? Нам и без того есть чему поучиться. Звучит знакомо, не правда ли? В этой статье мы



© Manuel Fontègne

Рисунок 3. Коммуникация – ускоритель эволюции.

объясним разницу между повседневным общением и коммуникацией в клинической практике. Для того, чтобы практиковать доказательную медицину в современном мире, необходимо вдумчиво оценить ту роль, которую, согласно исследованиям, играет коммуникация в улучшении экономических показателей и клинически значимых исходов в ветеринарной медицине. Кроме того, мы хотели бы развеять мифы о коммуникации, которые могут препятствовать достижению профессионального уровня коммуникативной компетенции. Цель этой статьи – вооружить читателей необходимой аргументацией и научными данными, с помощью которых вы сможете вести свою клинику к успеху. Для начала давайте разберемся, как мы представляем себе общение, поскольку наши взгляды оказывают сильное влияние на то, как мы выстраиваем коммуникацию в ходе повседневной работы. Приведем примеры наиболее распространенных мифов о коммуникации:

МИФ №1

«Без умения выстраивать коммуникацию можно обойтись – научных доказательств ее важности не существует. Достаточно нанять одного сотрудника с развитыми навыками коммуникации и можно расслабиться».

Миф №1: в действительности, коммуникация – один из основных клинических навыков, что подтверждается результатами многочисленных исследований (1). Исследования роли коммуникации в ветеринарной медицине проводятся на протяжении последних семнадцати лет и указывают на четко прослеживаемую взаимосвязь между коммуникацией и компла-

енсом клиента (его готовностью выполнять рекомендации), удовлетворенностью клиентов и врачей, снижением количества жалоб и улучшением клинически значимых исходов.

Знания, навыки коммуникации, самоанализ, навыки физического обследования, решение медицинских проблем – все это взаимосвязано и не может существовать друг без друга (2). Навыки эффективной коммуникации необходимы во всех ситуациях, начиная с профилактических и лечебных приемов и заканчивая принятием решения об эвтаназии. Не существует отдельного набора навыков для каждой проблемы – скорее, нам важно отточить целенаправленное использование отдельных навыков в зависимости от экстренности и контекста ситуации. Это позволит нам достигать поставленных целей, в том числе и влиять на мнение клиента. Очень важно, чтобы обучение навыкам коммуникации и наставничество среди персонала клиники происходили непосредственно в процессе работы. Эффективная коммуникация – обязанность каждого сотрудника клиники. Владение навыками коммуникации в ветеринарной медицине – это необходимость: без него наши знания и умственные усилия теряют всякий смысл (Рисунок 3).

МИФ №2

«Умение выстраивать коммуникацию – это свойство личности: либо оно есть, либо его нет.»

Миф №2: в действительности, умение выстраивать коммуникацию не является свойством личности. Как и любому другому клиническому навыку, ему можно обучить и научиться (3). Коммуникация в ветеринарной медицине – это профессиональный навык, владение которым необходимо развивать до экспертного уровня. Общение – это целый набор приобретенных навыков, а не просто свойство личности. Некоторым людям обучение коммуникации дается легче в силу личностных качеств, однако любому человеку под силу освоить навыки коммуникации независимо от индивидуальных способностей. Ключ к освоению сложных навыков, будь то спорт или общение с клиентами, коллегами, персоналом клиники – это разделение их на составные части. К примеру, нередко можно услышать: «Она умеет находить общий язык с клиентами», «Он хорошо умеет обращаться с людьми и отлично справился с недовольным клиентом», при этом конкретные действия не указываются, что усложняет их воспроизведение. Нам необходимо определить задействованные навыки, освоить их отдельные компоненты, а затем снова собрать их в единое действие. Коммуникация – сложная область знаний, в ней нет предела совершенству. Нам всегда найдется чему научиться.

«Коммуникация в ветеринарной медицине – это профессиональный навык, владение которым необходимо развивать до экспертного уровня»

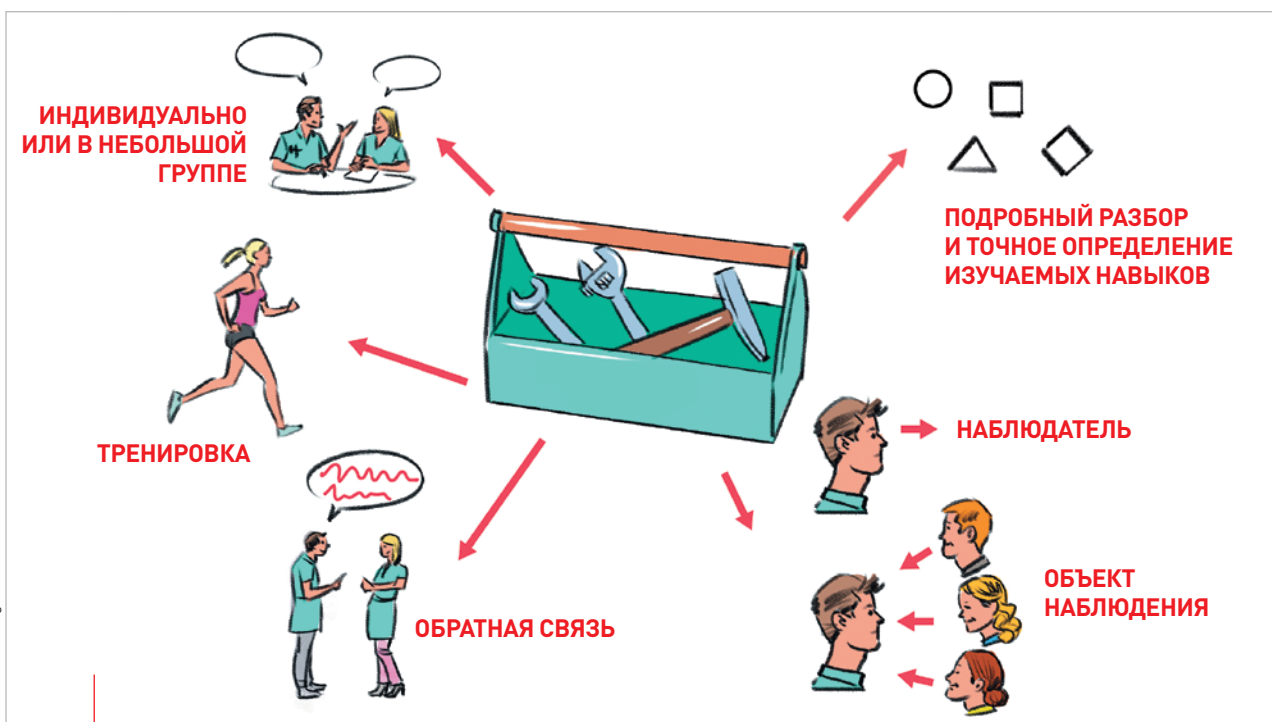


Рисунок 4. Оптимальный набор инструментов по обучению коммуникации.

Для овладения любым набором навыков требуются пять составляющих успеха:

- Подробный разбор и точное определение изучаемых навыков;
- Применение навыков под наблюдением, а также наблюдение за применением навыков;
- Доброжелательная, подробная обратная связь о том, что уже получается и что можно улучшить;
- Тренировка и практическое применение навыков в различных ситуациях;
- Обучение в небольших группах или в индивидуальном порядке (**Рисунок 4**).

Наиболее полной, актуальной и часто используемой моделью для построения коммуникации в ветеринарной медицине является Калгари-Кембриджская модель взаимодействия. Она включает в себя 58 навыков коммуникации с наиболее доказанной эффективностью, а также 15 дополнительных навыков, непосредственно связанных с предоставлением информации клиентам и составлением планов последующих действий. Эта модель служит основой для преподавания и обучения коммуникации в рамках высшего и непрерывного образования и в процессе работы (**см. Рисунок 5**) (1). Контрольный список на стр. 52-53 можно использовать в качестве отправной точки для определения навыков, которые уже применяются в клинике, и областей для роста.

МИФ №3

«У меня большой опыт работы и я общаюсь с людьми всю свою жизнь. Мне этого достаточно»

Миф №3: в действительности, опыт зачастую оказывается плохим учителем. К сожалению, время и опыт не всегда улучшают владение навыками коммуникации. Наши наблюдения показывают, что в отсутствие обучения и наставничества в области коммуникации ветеринарные врачи склонны придерживаться своеобразного стиля взаимодействия с клиентами, способного ухудшить такие важные показатели, как точность действий, эффективность и готовность оказать поддержку. Опыт не делает различий между полезными и вредными привычками и подкрепляет их все без исключения. Мы раз за разом прибегаем к одним и тем же методам, не задумываясь, насколько эффективно они позволяют нам выполнять работу или достигать поставленных целей. Наша задача – научиться находить подход к любому клиенту и любой ситуации, применяя навыки, позволяющие наиболее эффективно достигать необходимого нам и клиенту результата.

МИФ №4

«Излишнее внимание к коммуникации непрактично. Если я начну больше общаться с клиентом, то не успею вовремя закончить прием»

Миф №4: в действительности проведение приема с использованием навыков эффективной коммуникации позволяет сократить его время по сравнению с традиционным подходом (**Рисунок 6**). Исследования коммуникации в ветеринарной медицине показали, что прием, основанный на традиционном, преимущественно биомедицинском



Рисунок 5. Базовый механизм коммуникации с примерами навыков общения, необходимых на разных этапах приема (адаптированная Калгари-Кембриджская модель медицинской консультации).

подходе, длится в среднем 11,98 минуты. Прием, в ходе которого не только рассматриваются биомедицинские аспекты, но и выстраиваются взаимоотношения, длится в среднем 10,43 минуты. Вы наверняка спросите, как такое возможно? В ходе дополнительных исследований было установлено: если клиента перебивали и не давали закончить рассказ о причинах визита в клинику, то некоторые жалобы упоминались лишь в конце приема. Как показали исследования, это увеличивало продолжительность приема и с большой вероятностью снижало точность диагноза из-за того, что врач получал важную информацию в последний момент (5).

Рисунок 6. Освоив навыки коммуникации, вы сократите продолжительность приема.

Клиенты также отмечали более высокую удовлетворенность от приема, если в процессе выстраивались уважительные взаимоотношения (6). Как и в случае с любым сложным клиническим навыком, первые попытки его применения занимают много времени, пока мы не овладеем им полностью и не научимся применять его «на автомате». Вспомните, сколько длилась первая в вашей практике овариэктомия и как быстро ее может выполнить опытный ветеринарный врач.

За последние двадцать лет в области преподавания и изучения навыков коммуникации произошел колоссальный прогресс.

- Курсы по коммуникации включены в программу многих образовательных учреждений всех уровней.
- Итоговые работы по этой дисциплине присутствуют в учебных программах различных специальностей некоторых высших учебных заведений.
- Постоянно растет число курсов и семинаров на тему использования коммуникации для улучшения работы клиники, ориентированных на ветеринарных врачей и персонала ветеринарных клиник.
- Научные данные убедительно свидетельствуют о важной роли коммуникации в успешной работе клиники. Безупречное выполнение ветеринарным врачом своих обязанностей

■ Усилия по налаживанию коммуникации

■ Лучшие результаты (повышение доверия и комплаенса клиента)





© Shutterstock

Рисунок 7. Эмоциональное благополучие ветеринарных врачей – краеугольный камень их профессионального успеха.

неотрывно связано с умелым использованием коммуникации – одно без другого существовать не может [7].

Преимущества владения навыками коммуникации

- 1) Введение: случай с миссис Ширли.
- 2) Улучшение эмоционального состояния ветеринарного врача.
- 3) Улучшение комплаенса: польза для клиента, животного и ветеринарного врача.
- 4) Преимущества для руководства и персонала клиники.
- 5) Экономическая выгода.

1) Введение: случай с миссис Ширли

83-летняя миссис Ширли – владелица Кейко, 13-летней кошки с хронической болезнью почек. Сотрудники клиники считают ее очень нервной и довольно привередливой, с ней постоянно случаются конфликты и недопонимание. Ситуация начала меняться полгода назад, когда в клинику устроился работать ветеринарный врач по имени Виктор: он стал любимым врачом миссис Ширли и сегодня она привезла к нему на прием Кейко. Его коллеги задаются одним и тем же вопросом: «Как вышло, что Виктор стал ее фаворитом? Он самый молодой врач в клинике, на кошках не специализируется, обширной клинической практикой не обладает».

Главный врач решил выяснить, в чем крылась причина таких перемен. Во время одного из визитов миссис Ширли он спросил ее: «Почему вы предпочитаете, чтобы Кейко осматривал Виктор?» Ее ответ был прост: «Мне нравится с ним общаться, потому что он доволен жизнью, любит свою работу и тепло обращается со мной и Кейко. Он меня поддерживает, мы хорошо понимаем друг друга. Благодаря его лечению на протяжении нескольких месяцев Кейко чувствует себя гораздо лучше».

Такой ответ не удивителен, поскольку взаимодействие умелых коммуникаторов приносит пользу им самим, их клиентам, пациентам, коллегам и клинике в целом.

2) Улучшение эмоционального состояния ветеринарного врача

От выгорания к психологическому благополучию

Основа профессионального успеха ветеринарных врачей – их эмоциональное благополучие, которого можно достичь, освоив навыки эффективной коммуникации. (Рисунок 7). К сожалению, количество случаев выгорания и суицидов в сфере ветеринарной медицины выше, чем в среднем по населению [1]. Выгорание – это эмоциональное состояние, вызываемое накопившимся стрессом, когда человек не способен справляться с повседневными ситуациями [2] и характеризуемое чувством опустошенности, цинизмом и снижением компетентности. Человек может даже оказаться в состоянии выученной беспомощности, когда ситуация кажется ему безвыходной [3, 4]. Можно изучить причины и подоплеку такого состояния более подробно, однако мы предлагаем взглянуть на ситуацию оптимистично и рассмотреть способы выхода из нее. В наше время о важности счастья или благополучия человека (в данной статье эти термины используются в одинаковом значении) заявляет позитивная психология, которая изучает позитивные эмоции и положительные черты характера людей, а также социальные структуры, способствующие счастью людей [2,5].

Что такое благополучие?

Счастье – это состояние человека, в котором он часто испытывает позитивные эмоции и редко испытывает негативные [2,6]. Состояние счастья заключается не в постоянной улыбке на лице, а, скорее, в умении ценить повседневность и находить позитивные причины происходящего, при этом не забывая, что жизнь может испытывать нас на прочность и для преодоления этих испытаний нам необходимы позитивные эмоции.

Современной науке известно, что позитивные эмоции сглаживают вред, наносимый здоровью негативными эмоциями. (2,10).

Доводилось ли вам задавать себе вопрос: «**Насколько я счастлив(а)?**»

Если у вас высокий уровень благополучия, его преимущества помогут вам избежать выгорания. Перечислим некоторые из них:

- а. Высокий уровень личной компетентности.** Счастливые люди чаще обладают высокой самооценкой (6).
- б. Физическое и душевное здоровье.** Благополучие может влиять на здоровье через улучшение реакций организма (например, усиление иммунного ответа и повышение болевого порога) и его долгосрочное функционирование (например, улучшение работы сердечно-сосудистой системы и увеличение продолжительности жизни), смягчение влияния как краткосрочных источников стресса, характеризующихся высоким уровнем ответа на стресс и реакцией сердца, так и хронических заболеваний (например, замедление прогресса заболевания и повышение выживаемости) (7).
- с. Продолжительность жизни.** Влияние субъективного ощущения счастья (СОС) на здоровье весьма заметно, если рассматривать его в разрезе общества. Высокий уровень СОС в сравнении с низким продлевает жизнь на 4-10 лет (8).
- д. Улучшение производительности труда, взаимоотношений и чувства удовлетворения от работы.** Позитивно настроенные работники проявляют более высокую вовлеченность и организационно-гражданское поведение, более склонны к субординации и менее подвержены выгоранию (6).

Повышение самооценки и личной эффективности ветеринарных врачей

Вспомните, что миссис Ширли сказала про Виктора: «*Мне нравится с ним общаться, потому что он доволен жизнью, любит свою работу и тепло относится ко мне и Кейко. Он меня поддерживает...*» По мнению экспертов, «восприятие ваших клиентов и есть реальность», поэтому слова этой клиентки должны быть восприняты всерьез.

Один из самых важных источников мотивации ветеринарных врачей – чувство собственной значимости, в первую очередь в глазах клиентов, коллег и руководства. Оно повышает их внутреннюю мотивацию, поскольку неотрывно связано с ощущением достижения целей, прогресса в работе, преодоления трудностей, профессионального роста и признания их заслуг (9). Ветеринарные врачи, способные проявлять эмпатию и выстраивать взаимоотношения с клиентами, добиваются лучших клинически зна-

чимых результатов с применением имеющихся у них навыков, тем самым повышая ответственную самооценку (их мысли и чувства по отношению к себе) и уверенность в своих силах (веру в собственную способность добиваться результатов). Несомненно, Виктор доволен полученными результатами, однако можно ли в данном случае считать, что он умеет выстраивать коммуникацию лучше других и добивается этих результатов именно потому, что является счастливым человеком?

Взаимосвязь между личным благополучием и эффективной коммуникацией можно проследить, изучая выводы, к которым пришла Барбара Фредериксон, автор теории позитивных эмоций (2,10).

По ее мнению, положительные эмоции являются ключом к оптимальному функционированию человека на личном и социальном уровне (**Рисунок 8**). Наиболее счастливые люди постоянно накапливают социальный ресурс, поскольку счастье способствует установлению новых связей и усилению уже существующих, что необходимо для общения с клиентами (как новыми, так и постоянными).

Помимо этого, они накапливают и другие ресурсы: интеллектуальные (способность решать проблемы и усваивать новую информацию); физические (координация, сила, выносливость сердечно-сосудистой системы); психологические (гибкость психики и оптимизм).

Если человек чувствует себя счастливым, это проявляется в языке его тела, что привлекает к нему других, поскольку люди любят общаться с оптимистами. Не стоит забывать, что более 80% коммуникации происходит на невербальном уровне, и пребывание в состоянии счастья может положительно влиять на три уровня эффективной коммуникации: содержание речи (что мы говорим), подачу информации (как мы говорим) и восприятие (как собеседник воспринимает то, что мы говорим и как мы это говорим).

Успех экспертов в коммуникации подтверждается научными данными (11). Благодаря умело выстроенной ими коммуникации возникает ряд преимуществ для работы клиники:

1. Повышение эффективности приемов для клиентов, пациентов и самих ветеринарных врачей;
2. Повышение точности диагностики;
3. Повышение эффективности и прибыльности работы всей клиники и самого ветеринарного врача;
4. Повышение уровня поддержки и доверия между врачом и клиентом;
5. Улучшение согласованности лечения с клиентом, коллегами, персоналом клиники и др.;
6. Рост удовлетворенности всех участников процесса лечения;
7. Улучшение понимания потребностей клиента и удержания клиентской базы;



Рисунок 8. Теория позитивных эмоций: позитивные эмоции – основа оптимального функционирования человека на личном и социальном уровнях (2).

8. Более тесная связь с клиентом и более четкое отслеживание состояния пациента;
9. Повышение уровня безопасности пациентов и снижение числа врачебных ошибок;
10. Снижение количества конфликтов и жалоб.

Ветеринарные врачи, способные достичь подобных улучшений в своей работе, будут чаще испытывать положительные эмоции и мысленно переживать их вновь и вновь. Ответственная за этот процесс левая префронтальная доля головного мозга усиливает эти ощущения и закрепляет оптимистичный взгляд на происходящее. Благодаря этому врачи находят позитивные объяснения всему, что случается с ними в течение дня (оптимистичский стиль объяснений), тем самым улучшая самооценку, личную эффективность и вовлеченность (позитивную эмоциональную связь с работой) и запуская цикл воспроизводства собственного благополучия.

С их коллегами, менее искушенными в вопросах коммуникации, происходит обратное. Им не удается добиться такого же положительного результата, как у Виктора, что может привести к постоянному обдумыванию негативных впечатлений и, как следствие, увеличить вероятность возникновения эмоциональных расстройств, например, выгорания.

3) Улучшение комплаенса: польза для клиента, пациента и ветеринарного врача

Вторая половина высказывания миссис Ширли о Викторе содержит полезную подсказку: «Мы понимаем друг друга... благодаря его лечению

Кейко отлично чувствует себя на протяжении последних нескольких месяцев». Клиент, который понимает ветеринарного врача, ценит его рекомендации и готов к сотрудничеству, лучше соблюдает рекомендации врача. Это идет на пользу в том числе и пациентам, потому что они получают наилучшее лечение и заботу об их здоровье. Клиентам очень хочется чувствовать себя комфортно в общении с ветеринарным врачом, доверять ему, чувствовать, что врач прислушивается к их ожиданиям, мыслям и чувствам и понимает их, понимать рекомендации врача и в итоге добиться полного выздоровления своего питомца. Ветеринарным врачам это также идет на пользу, поскольку тем самым они добиваются от клиентов соблюдения данных ими рекомендаций. Результаты исследований показывают: для повышения комплаенса необходимо, чтобы ветеринарные врачи более критично относились к своим навыкам коммуникации и осознали, что им есть к чему стремиться. Чаще всего клиенты жалуются на то, что им недостаточно понятно объяснили назначение процедур, или дали неполные рекомендации по лечению больного животного, или они не до конца поняли результаты клинических исследований, или они не осознали или же не до конца поняли прогноз состояния животного.

4) Преимущества для руководства и персонала клиники

Руководители, способные выстраивать эффективную коммуникацию с персоналом клиники, создают комфортную рабочую обстановку и улуч-

шают экономические показатели работы компании. Они помогают сотрудникам определять и развивать навыки, формирующие позитивный психологический капитал – личную эффективность, оптимизм, веру в лучшее и стойкость. Руководители, обладающие навыками коммуникации, оптимизируют свое рабочее время, эффективно проводят совещания, в общении с сотрудниками часто дают и запрашивают обратную связь, а также подчеркивают достижения сотрудников, а не их ошибки. Чтобы сотрудники лучше работали, в процессе работы не скушали и не тревожились, такие руководители стараются их вдохновить и ставят сложные, интересные задачи, тем самым вводя их в состояние потока – позитивное эмоциональное состояние, вызываемое выполнением сложных, требующих концентрации и полного погружения заданий с четко обозначенными целями.

Периодически они ставят более сложные задачи, обозначенные как С и Е (см. Рисунок 9).

Члены команды, внутри которой налажена эффективная коммуникация, показывают лучшие результаты работы, более тщательно следуют медицинским протоколам, более внимательны к деталям и совершают меньше ошибок. Они постоянно отслеживают действия друг друга и дают коллегам обратную связь. Такие сотрудники делятся важной информацией, генерируют идеи

и предлагают руководителю улучшения в работе клиники.

Марсиаль Лосада, автор модели метаобучения, доказал математически, что позитивные связи и взаимодействие внутри команды улучшают результаты ее работы [10,12]. Высокопроизводительные команды отличаются от команд с низкой производительностью труда уровнем слаженности и соотношением позитивной и негативной обратной связи между членами команды. Слаженность – это количество коммуникационных связей внутри команды. Соотношение позитивной и негативной обратной связи – базовый элемент, из которого складывается эмоциональное пространство команды.

В результате исследований Лосада пришел к выводу, что при уровне соотношения от 2,9 и выше, слаженность внутри команды растет. Иными словами, если члены команды проявляют поддержку, поощрение и благодарность в 2,9 раз чаще, чем сарказм, цинизм и неодобрение, работа команды улучшается и команда становится высокопроизводительной. В ходе исследований максимальное зарегистрированное соотношение составило 5,6:1.

5) Экономическая выгода

Эффективная коммуникация создает ощутимую экономическую выгоду и повышает качество оказанных услуг в глазах клиента, что идет на пользу всем участникам процесса.

Клиент получает от ветеринарного врача наиболее правильное лечение своего животного и наиболее действенные рекомендации. Благодаря точному диагнозу его вложения в здоровье животного максимально эффективны, в отличие от ситуации, когда диагноз неточен и клиенту приходится тратить деньги на ненужные товары или услуги. Ветеринарные врачи получают лояльных, довольных клиентов, осознающих эту экономическую выгоду. В результате более четкого соблюдения медицинских рекомендаций повышается уровень благополучия и улучшается состояние здоровья животного, что подкрепляет веру клиента в профессионализм врача. Клиент вновь придет на прием к этому врачу и будет рекомендовать его друзьям и знакомым.

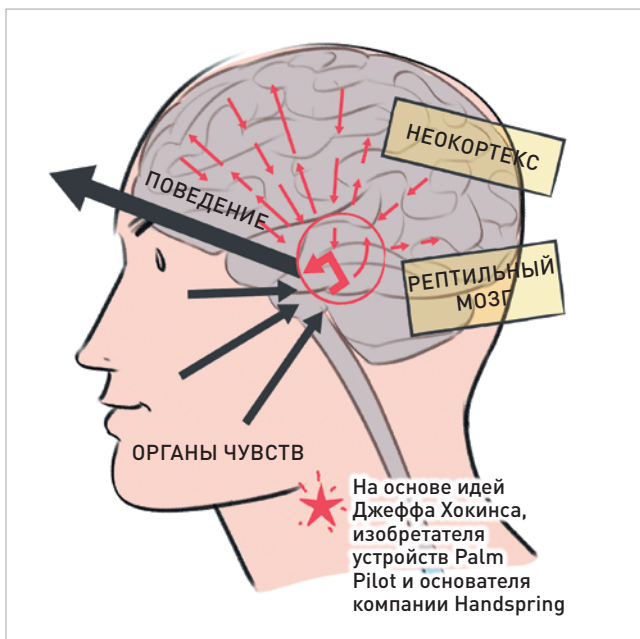
Владельцы и руководители клиники смогут использовать свое рабочее время более эффективно, а не тратить его на работу с частыми жалобами клиентов благодаря умению ветеринарных врачей убедить клиентов в необходимости следовать назначенному лечению.

Если клиника предлагает рекомендованные врачами товары и услуги, спрос на них создаст дополнительную выручку. Довольные работой сотрудники станут реже увольняться, что снизит текучесть кадров, улучшит восприятие клиники клиентами и повысит показатели прибыльности.

Рисунок 9. По мере повышения профессионализма ветеринарным врачам необходимо решать более сложные задачи – это поможет избежать скуки [9].



© Sandrine Fontègne



© Manuel Fontègne

Рисунок 10. Рептильный мозг напрямую переводит информацию, поступающую от органов чувств, в поведение, однако мы можем обучить префронтальную кору нашего мозга контролировать наши реакции.

●●● ●●● ●●● ●●● ●●● Нейробиология и коммуникация

- 1) Вы когда-нибудь задумывались, как происходит принятие решений?
- 2) Химия коммуникации.
- 3) Как работает наш мозг?
- 4) Как наладить отношения с клиентом?
- 5) Не бывает решений, принятых без эмоций.

1) Вы когда-нибудь задумывались, как происходит принятие решений?

Знаете ли вы, что люди способны до пяти раз в секунду сканировать окружающую обстановку, чтобы ответить себе на вопрос: «Безопасно ли здесь?»

Эволюция превратила нас в ходячие детекторы, реагирующие на все, что препятствует передаче нашей ДНК и все, что этому способствует.

2) Химия коммуникации

Если в обществе другого человека мы чувствуем себя комфортно и безопасно, наш мозг начинает вырабатывать различные химические соеди-

нения, в том числе нейромедиаторы: дофамин, окситоцин и серотонин (1). Наш мозг достался нам в наследство от когда-то выживших предков, и выживание является его главной целью. Когда нам не нравится то, что воспринял один из наших органов чувств, у нас срабатывает инстинкт «бей или беги». К примеру, мы можем расхотеть работать с коллегой при виде его хмурого выражения лица, а его улыбка, наоборот, пробудит в нас симпатию.

1. Окситоцин дает чувство безопасности.
2. Дофамин отвечает за чувство радости.
3. Серотонин дает ощущение, что нас уважают.

3) Как работает наш мозг?

За выработку дофамина, окситоцина и серотонина отвечает лимбическая система (ЛС), которая имеется у всех млекопитающих. В нее входят части мозга, отвечающие за коммуникацию с окружающей средой: гипоталамус (управляет импульсами и мотивацией), гиппокамп (отвечает за память) и миндалевидное тело (отвечает за формирование эмоций и быстрое реагирование на раздражители) **(Рисунок 10)**. ЛС окружена корой головного мозга (К), отвечающей за логическое и рациональное мышление.

Наша ЛС автоматически реагирует на определенные раздражители (улыбку, выражение недовольства, неприятный запах, собачий оскал, прижатые к голове уши и поднятую шерсть у кошки и т.д.) В коре головного мозга есть область, называемая префронтальной корой (ПК), отвечающая за обработку эмоций, возникающих в ответ на раздражитель и принятие решения о приближении к нему или бегстве от него. Чтобы вывести коммуникацию с клиентами на новый уровень, нам необходимо понять, что ЛС и ПК работают в связке. ПК способна генерировать варианты реакции, отличные от тех, что предлагает ЛС, однако ее возможности гораздо ниже, чем нам кажется. Иными словами, мы являемся пленниками наших инстинктивных реакций в гораздо большей степени, чем нам представляется (1).

Секрет улучшения коммуникации с нашими клиентами кроется в том, что нам нужно апеллировать не только к их разуму, но и к их эмоциям. Если в результате общения с нами их мозг начнет выделять дофамин, окситоцин и серотонин, это поможет нам наладить с ними отношения **(Рисунок 11)**.

4) Как наладить отношения с клиентом?

Когда клиент чувствует свою значимость в глазах ветеринарного врача, его принятие и доверие, у него вырабатывается окситоцин.

Что можно для этого сделать?

- Крепко пожать руку.
- Коснуться плеча в знак поздравления с очередным достижением.
- Погладить животное и смотреть в глаза клиенту во время разговора.

Нейробиология в работе ветеринарной клиники

Ниже приведены два примера того, как аккуратное обращение с эмоциями создает прочную основу для коммуникации.

Неприятное впечатление

Клиент	«Доброе утро!» – говорит клиентка администратору, которая беседует по телефону. Та не отвечает клиентке и не обращает на нее внимания.
Администратор	... После нескольких минут разговора по телефону вешает трубку. У нее усталый вид. «Вы по записи?»
Клиент	«Да, конечно, я уже в третий раз привожу к вам Тоби».
Администратор	«Присядьте, пожалуйста, врач примет вас, как только закончит текущий прием».
Клиент	«Хорошо, спасибо». Клиентка садится. Ее настроение заметно хуже, чем было до прихода в клинику.
Ветеринарный врач	«Следующий!» – выкрикивает ветеринарный врач. Ему, похоже, совсем не совестно, что он продержал клиента в коридоре лишние 25 минут.
Клиент	Заходит в кабинет с расстроенным видом.

Приятное впечатление

Клиент	«Доброе утро!» – говорит клиентка администратору, которая беседует по телефону. Та сразу же улыбается и жестами дает понять, что поможет ей, как только освободится.
Администратор	«Доброе утро, миссис Санчес! Извините, мне пришлось ответить на звонок, как только вы вошли. Рада вас видеть! Как дела у Тоби?» Она заранее изучила сегодняшнюю запись и знает имена клиентов и пациентов.
Клиент	«Не очень, боль в ухе никак не проходит. Сегодня уже третий прием».
Администратор	«Желаю ему поскорей пойти на поправку! Присаживайтесь, пожалуйста. Доктор будет рад узнать, что вы пришли» – говорит она, жестом давая понять, что имеет в виду и клиентку, и ее собаку. «Вижу, Тоби запыхался – может, принести ему воды?»
Клиент	«Спасибо, не нужно. Мы шли сюда быстрым шагом и он немного устал. Мы с удовольствием подождем здесь».
Ветеринарный врач	«Рад вас видеть, миссис Санчес. Извините, что заставил вас ждать. Надеюсь, вам это было не в тягость. Ну что, Тоби, хочешь зайти?» – говорит он с улыбкой, поглаживая Тоби.
Клиент	«Тоби не любит заходить в кабинет, хотя вы всегда так ласково с ним обращаетесь» – говорит она, смеясь, и заходит в кабинет вслед за врачом.

(красным выделены слова и жесты, в ответ на которые лимбическая система миссис Санчес начала выделять окситоцин, дофамин и серотонин)

- Держать данное слово, выполнять обещания, следить за тем, чтобы слова не расходились с делом.

Необходимость налаживания отношений касается не только клиентов, но и других врачей и персонала клиники. Возьмите за правило относиться к другим так, как вы бы хотели, чтобы они относились к вам.

Потребность чувствовать собственную значимость, принятие и доверие со стороны окружающих свойственна всем людям, а не только нашим клиентам.

Мы стимулируем выработку дофамина у клиентов, когда даем им понять, что отношения с нами приносят им пользу.

Это может происходить в следующих ситуациях:

- Мы поздравляем клиента с тем, что у его собаки стали меньше болеть уши.
- Мы рады, что его щенок растет здоровым.
- Мы довольны тем, что он стал лучше ухаживать за кошкой.

Осознание того, что здоровье животного улучшилось, доставляет клиенту радость.

Ветеринарным врачам также необходим дофамин.

Мы вырабатываем его в следующих ситуациях:

- Когда ставим цели, ведущие нас к искомому результату.
- Когда идем к четко поставленной цели.
- Когда выполняем работу в срок или достигаем поставленной цели.

Давая клиенту почувствовать себя особенным, мы тем самым стимулируем выработку у него

серотонина. То же самое происходит, когда наши клиенты или коллеги признают наши заслуги. Первобытная область нашего мозга постоянно сравнивает нас с окружающими, чтобы выяснить, кто тут главный и какой у нас статус. Можно подумать, что нас это не касается, однако вспомните, что вы испытываете, когда важный для вас человек приветствует или наоборот, игнорирует вас. Нам неприятно, когда нам дают понять, что мы не настолько важны, как нам кажется. Хотите, чтобы лимбическая система ваших клиентов или коллег вырабатывала серотонин?

- Обращайтесь с ними уважительно.
- Давайте им понять, что цените их выбор в пользу вашей клиники.
- Хвалите сотрудников, когда они этого заслужили, и делайте это прилюдно.

5) Не бывает решений, принятых без эмоций

В ходе коммуникации с клиентами необходимо обращать особое внимание на ее эмоциональные аспекты. Наше мышление способно функционировать лишь тогда, когда удовлетворены наши эмоциональные потребности, и при условии, что оба эти процесса протекают согласованно [2]. Основу нашей коммуникации с клиентами должны составлять стремление понять их, искренняя симпатия и удовлетворение их эмоциональных потребностей.

Факторы, влияющие на коммуникацию

- 1) Введение
- 2) Внешние факторы
- 3) Внутренние факторы

1) Введение

Войдя в клинику, миссис Сиерво спросила: «Тут что, никого нет?» Кристина, ветеринарная медсестра, стоявшая за стойкой регистратуры, взглянула ей в глаза и с серьезным видом спросила: «А я, по-вашему, никто?»

«Девушка, я всего лишь поинтересовалась, нет ли тут очереди. Что вы сразу лезете в бутылку?» - повысила голос миссис Сиерво.

«Я вам не девушка, а замужняя женщина, мать двоих детей. И кстати, доброе утро – здороваться нужно, когда входите» - ответила Кристина.

С этого момента конфликт разрастался до тех пор, пока миссис Сиерво не разолилась окончательно и не ушла, а Кристина не расплакалась от ярости и обиды. Она понимала, что была не права и ей не стоило так остро реагировать, однако оказалась не в силах совладать с собственными импульсами (Рисунок 12).

Существует множество внешних и внутренних факторов, которые напрямую влияют на то, как мы выстраиваем коммуникацию. Ее качество зависит от нашей реакции на эти факторы.

На какие факторы важно обращать внимание?



© Manuel Fontégne

Рисунок 11. Счастливый мозг вырабатывает серотонин, дофамин и окситоцин.

2) Внешние факторы

Задайте себе приведенные ниже вопросы – они помогут оценить ситуацию в вашей клинике [1,2].

1. Обстановка в клинике

Способствует ли обстановка в клинике тому, что клиенты получают достаточно информации, узнают новое и чувствуют комфорт и уважение? Например:

- Расчищена ли парковка? Есть ли на ней свободные места?
- Встречают ли улыбкой и теплым приветствием не только клиентов, но и животных?
- Присутствуют ли в зоне ожидания материалы с информацией об уходе за животными и их кормлении?
- Возможно ли предоставить клиентам с кошками и собаками разные зоны ожидания, чтобы животные не мешали друг другу?
- Присутствуют ли в кабинете врача обучающие материалы, например, анатомические модели и доска для рисования маркерами?
- Соблюдается ли правило не проводить осмотры пациентов в регистратуре или вне кабинета?

(См. специальное издание *Veterinary Focus* «Повышение качества обслуживания владельцев животных в вашей клинике»)

2. Время

Меняется ли у вас настроение по мере того, как проходит рабочий день? Чувствуете ли вы себя более терпеливым в начале смены? Становитесь ли более радостным и веселым к концу рабочего дня?

ТАБЛИЦА 1

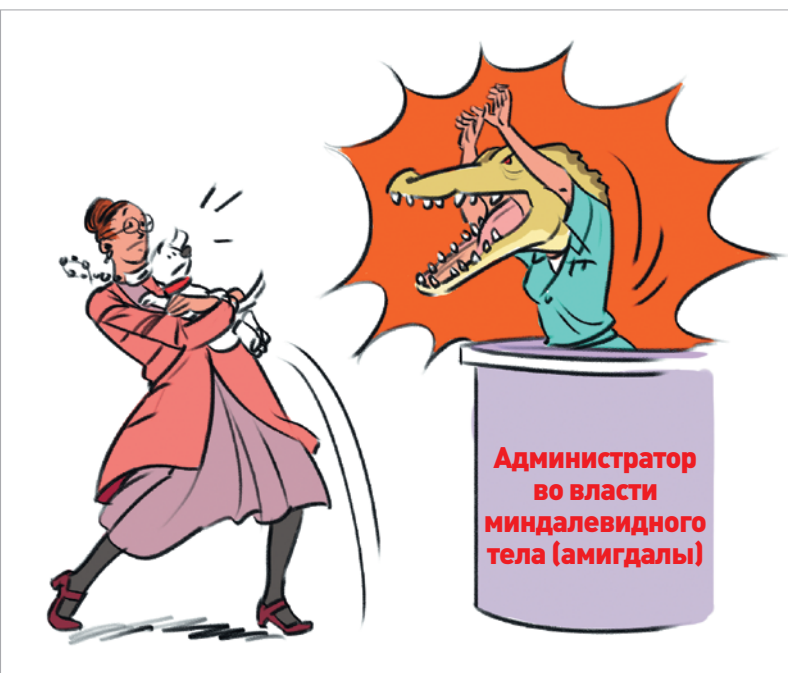
Примеры положительных и отрицательных факторов.

Внешние факторы	Положительно	Отрицательно
Обстановка в клинике	<ul style="list-style-type: none"> • Чистота и порядок в зоне регистратуры • Отдельные зоны ожидания для клиентов с кошками и клиентов с собаками, где животные не будут мешать друг другу. • Доска для письма маркерами, где можно записать свои рассуждения и показать клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> • Беспорядок и суеда в зоне регистратуры • Неприятные запахи, громкий лай собак • Отсутствие материалов, помогающих клиенту понять разъяснения врача
Время	<ul style="list-style-type: none"> • Приезд на работу заранее • Начало приема вовремя • Небольшие перерывы между приемами 	<ul style="list-style-type: none"> • Опоздание на работу • Начало приема с опозданием • Постоянная спешка
Люди	<ul style="list-style-type: none"> • Приятные клиенты • Сплоченный коллектив 	<ul style="list-style-type: none"> • Излишне требовательные клиенты • Излишне требовательные коллеги или руководители • Нытики, вечно недовольные люди
Недавние события	<ul style="list-style-type: none"> • Недавно полученная похвала • Удачно проведенный прием 	<ul style="list-style-type: none"> • Недавно полученная жалоба • Неожиданное осложнение в процессе операции
Настроение	<ul style="list-style-type: none"> • Собственная улыбка и улыбки окружающих • Прямая осанка • Размеренное дыхание 	<ul style="list-style-type: none"> • Избегание взгляда в глаза окружающим • Опущенные плечи • Слишком тихая или слишком громкая речь

Ответ может быть таким: «Когда я приезжаю на работу заранее, я чувствую себя более расслабленной, здороваюсь со всеми, улыбаюсь и внимательно слушаю собеседников. Если же я

приезжаю к самому началу рабочего дня, то не улыбаюсь и у меня нет времени на общение с людьми. В такие моменты я выгляжу напряженной и это затрудняет общение со мной».

Рисунок 12. Помните: что бы вы ни говорили, отрицательные эмоции будут заметны в языке вашего тела и слышны в вашем голосе.



© Manuel Fontègne

3. Люди

Среди ветеринарных врачей и персонала клиники есть те, кого выводит из себя общение с клиентами вроде миссис Санчес. Другие же с большой симпатией относятся к пожилым или юным клиентам.

Можете ли вы назвать тип клиента, в общении с которым вам проще или сложнее всего проявлять свои лучшие качества?

Есть ли в клинике коллеги, с которыми вам легче всего общаться? Есть ли среди коллег те, кто постоянно жалуется вам на то, как несправедлива жизнь? Может быть, среди них есть вечно недовольные сотрудники или руководители, которые постоянно от вас чего-то требуют?

4. Недавние события

Попробуйте вспомнить недавние события, которые могли повлиять на вашу способность к коммуникации. Вы можете пребывать в напряжении после сложной хирургической операции и говорить слишком быстро. После беседы с недовольным клиентом постарайтесь сделать небольшую передышку, прежде чем начинать следующий прием. Спросите себя: «После всего, что только что случилось, вернулась ли ко мне способность проявлять свои лучшие качества?»

5. Настроение

Каждые пять секунд наша лимбическая система сканирует окружающую обстановку в поисках ответа на вопрос: «Безопасно ли здесь?». Клиенты улавливают подаваемые нами вербальные и невербальные сигналы, и малейшая деталь может повлиять на их решение остаться или уйти (Рисунок 13). Будьте внимательны к своему настроению и следите за сигналами, которые вы подаете клиентам!

Рисунок 13. Хорошее настроение и позитивное мышление значительно улучшают ваше взаимодействие с клиентами (Franklin Covey "Carry your own Weather") [3].



© Manuel Fontégne

Мы подаем позитивные сигналы, когда двигаемся спокойно, расправив плечи; улыбаемся; говорим внятно, не путаясь в словах; смотрим в глаза собеседнику. Научные исследования показали, что изменение осанки может повлиять на наше настроение [4]. Дополнительные примеры приведены в Таблице 1.

3) Внутренние факторы

Наше настроение зависит также от внутренних факторов, которые необходимо учитывать, чтобы выстраивать общение с окружающими в позитивном ключе (Рисунок 14).

1. Избегайте ярлыков

Мозгу человека свойственна пластичность и быстрая обучаемость. Навешивая ярлык трудного клиента мы тем самым учим наш мозг тому, что нам постоянно приходится общаться с трудными клиентами, и взаимодействуем с ними, исходя из предрассудков, что редко идет нам на пользу. Если вы мысленно называете миссис Марту, владелицу 15-летнего кота, невыносимой, глупой, болтливой и т.д., в беседе с ней вы будете посылать именно такие невербальные сигналы. В этом случае она с большой вероятностью заметит, что они расходятся с вашими словами.

2. Мы имеем дело не с трудными клиентами, а с трудностями в общении

Это различие имеет основополагающее значение для положительного настроя в разговоре, независимо от обсуждаемой темы. Наиболее часто общение бывает затруднено по следующим причинам:

- Ветеринарный врач не слушает клиента.
- Одному или обоим собеседникам недостает гибкости (эмпатии, сочувствия, непредвзятости и т.д.).
- Желания клиента не совпадают с мнением или возможностями ветеринарного врача (или его ассистента).
- Неудачный исход лечения – к примеру, когда у клиента нет денег на оплату процедуры или оплаченная процедура не дала желаемого результата.

3. Трудности в общении: свойство профессии или результат излишнего внимания к проблеме?

Каких моментов в вашей карьере ветеринарного врача было больше – позитивных или негативных? Если вы насчитали больше негативных моментов, спросите себя: действительно ли они встречаются чаще? Может ли быть так, что вы склонны фокусироваться на плохих моментах



© Sandrine Fontègne

Рисунок 14. Ваше настроение в ходе приема – это ваша ответственность. Следите за тем, чтобы ваши реакции были позитивными.

и постоянно их обдумывать, тем самым лишая себя возможности наслаждаться приятными рабочими моментами?

Мы должны помнить о том, что мысли о хорошем способны влиять на восприятие окружающей обстановки нашим мозгом (позитивный стиль объяснений).

4. Каждый прием – это трехсторонняя встреча

В каждом приеме участвуют по меньшей мере три стороны: клиент, животное и ветеринарный врач (или его ассистент). Обязанность ветери-

нарного врача – проявлять внимание, уважение и сотрудничество по отношению к животному и его владельцу. Это обусловлено тем, что клиенты постоянно наблюдают за нами и замечают, сколько заботы, сочувствия и любви мы проявляем к их питомцам.

5. Взаимодействие – гибкий процесс

Даже неудачно начатый прием можно закончить на позитивной ноте. Для нас это повод принять вызов и использовать весь арсенал имеющихся у нас инструментов, чтобы результат общения устроил всех участников.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие навыков коммуникации несет с собой множество плюсов, среди которых не только повышение комплаенса, но улучшение качества вашей жизни. Текущий уровень научных знаний в области коммуникации достаточно высок, что позволяет взглянуть на нее с позиций доказательного подхода. Забудьте о мифах и начните развивать свои навыки.

УМЕНИЕ ВЫСТРАИВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ – ВАЖНЫЙ НАВЫК ВРАЧА

Навыки коммуникации, рассмотренные ниже, необходимы для эффективного сотрудничества между ветеринарным врачом и клиентом, младшим персоналом и клиентом, а также внутри коллектива клиники. Эти умения составляют ядро навыков коммуникации во врачебной практике. Результатом их применения могут стать улучшенные отношения, взаимопонимание, скоординированность действий всей команды, снижение количества конфликтов и жалоб.

Чтобы внедрить эти навыки в повседневную практику, необходимо перейти от обычной деятельности на более высокий уровень стремления к взаимодействию с клиентами и друг с другом.

Эффективное консультирование и взаимодействие приводит также и к улучшению результатов деятельности, таких как удовлетворенность клиента, лечащего врача и других сотрудников клиники, улучшенное понимание со стороны клиентов, которые с большей вероятностью обратятся к вам снова и будут строго следовать указаниям врача, а также показатели клиники в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



Невербальная коммуникация

Невербальная коммуникация включает в себя все поведенческие сигналы между взаимодействующими участниками, кроме вербальных. Данные разных источников различаются, однако можно предположить, что около 80% нашей коммуникации составляет невербальное общение и что наши чувства и эмоции передаются собеседнику прежде всего с помощью невербальных средств, в то время как речь скорее служит для выражения мыслей. В большинстве случаев

передача чувств и эмоций происходит непреднамеренно и находится вне нашего контроля. Существуют четыре вида невербальной коммуникации (**Рисунок 1**) (1):

- Кинесика
- Проксемика
- Параязык
- Вегетативные изменения

1) Кинесика

К кинесике относят выражение лица, общий уровень напряжения тела, жесты, позы и движения. Как правило, этот вид невербального поведения

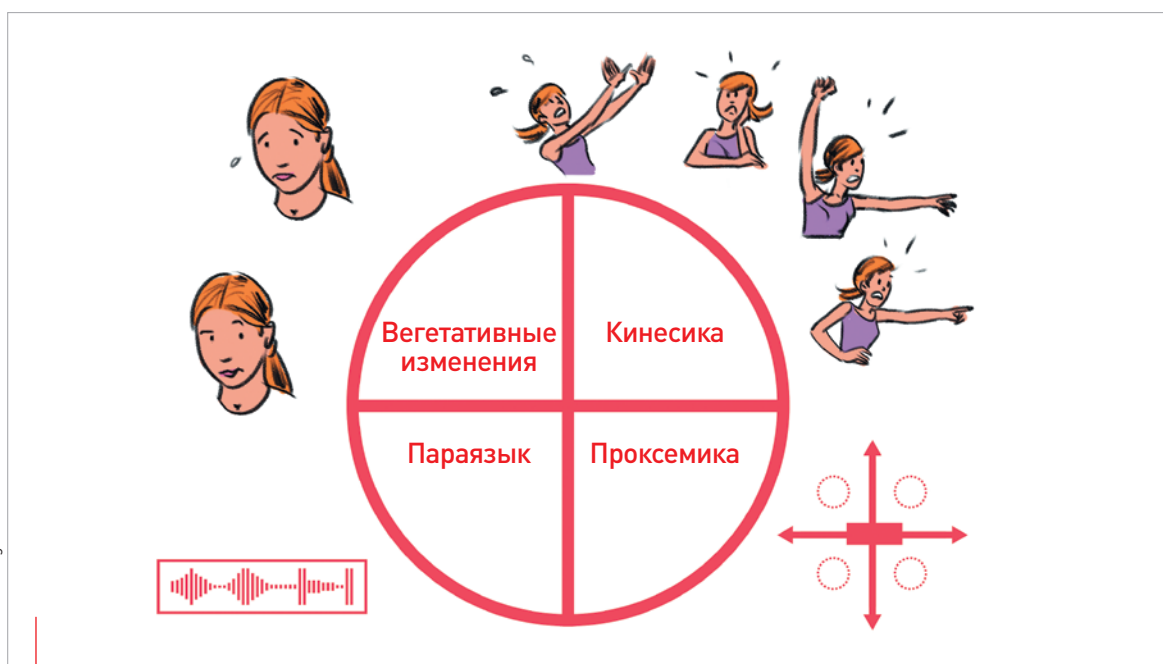


Рисунок 1. Существует четыре вида средств невербальной коммуникации. Знаете ли вы, каким из них вы пользуетесь активнее всего?

в определенной степени поддается нашему контролю.

такие как справочные материалы, смотровой стол, компьютер и даже само животное.



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

- Что вы можете сказать о позе и выражении лица клиентки?
- Как вы думаете, какие чувства она испытывает?
- Чем вы можете подтвердить свое предположение?

[Ответы на эти вопросы вы можете найти в конце статьи.]

2) Проксемика

К проксемике относят положение людей в пространстве, включая дистанцию между ветеринарным врачом и клиентом, угол под которым специалист располагается к клиенту, различия в положении по высоте и физические барьеры,



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

- Какой информацией обмениваются клиентка и ветеринарный врач?
- Какие выводы можно сделать о чувствах клиентки, основываясь на ее невербальном поведении?
- Как лучше отреагировать на ее невербальное поведение?

[Ответы на эти вопросы вы можете найти в конце статьи.]

3) Параязык

К паралингвистическим средствам коммуникации относятся все характеристики речи: интонация, темп, ритм, громкость и расстановка акцентов. С помощью этих средств (так называемого параязыка) мы можем выразить разные мысли, используя одни и те же слова: «Я сейчас иду на работу»; «Я

сейчас иду на работу»; «Я сейчас иду на работу». Нельзя забывать и о культурных различиях. И если представители одних культур расставляют акценты в ходе коммуникации прежде всего с помощью интонации и темпа речи, то в других скорее выделяют голосом отдельные слова. Мягкий и располагающий голос сотрудника успокаивает и расслабляет клиентов, после чего они с большей охотой рассказывают о том, что заставило их обратиться в клинику. Подтолкнуть клиентов к большей откровенности также помогают советы и полезная информация от ветеринарного врача.



4) Вегетативные изменения

Под вегетативными изменениями здесь подразумеваются поведенческие реакции, обусловленные работой вегетативной нервной системы. Это один из видов невербальной коммуникации, почти или совсем не контролируемый человеком. Замечать подобные проявления человеческой природы очень полезно, так как часто они указывают на изменения во внутреннем состоянии человека или на сильные эмоции, которые в нем вызывает разговор или посещение клиники в целом. Так, лицо может залиться краской или побледнеть, а конъюнктивы глаз – заблестеть, став предвестником слез. Определить, что собеседник вспотел, можно зрительно или на ощупь при рукопожатии. Наконец, реакцию человека на ту или иную тему в разговоре можно отследить, понаблюдав за его дыханием, – дышит ли он грудью или животом, или задерживает дыхание.



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

- Что вы можете сказать о позе и выражении лица этой женщины?
- Какие эмоции, на ваш взгляд, она испытывает?
- Что бы вы сказали или предприняли, чтобы узнать, верны ли ваши предположения?

[Ответы на эти вопросы вы можете найти в конце статьи.]

5) Интерпретация противоречивых сигналов

Невербальные реакции необходимо анализировать в комплексе, не сосредотачиваясь на какой-либо одной из них, так как они часто бывают противоречивы. Первое, на что следует обратить внимание, – наличие несоответствия между невербальными сигналами, которые подает клиент, и тем, что он говорит. Для этого нужно пристально следить за такими проявлениями невербальной коммуникации, как дрожь в голосе, нежелание встречаться с собеседником взглядом, склонность часто смотреть на часы. Это могут быть признаки гнева, смущения, чувства беспомощности или горя. Второй шаг – отреагировать на то, что вы видите, исходя из того, что, по вашему мнению, происходит с клиентом на самом деле. Противоречивость сигналов возникает, когда знаки, транслируемые по вербальным и невербальным каналам коммуникации, не совпадают. Некоторые специалисты в области невербальной коммуникации называют противоречивые сигналы «невербальной утечкой» или «введением в заблуждение». Довольно часто противоречивая реакция со стороны клиента связана с тем, что он по тем или иным причинам опасается высказать ветеринарному врачу свое мнение или просьбу. Зачастую это связано с разногласиями между клиентом и врачом по поводу назначенного лечения. Как же быть с подобными противоречивыми сигналами?

Первое и самое важное – при помощи невербальных средств создать в клинике такую атмосферу, которая будет максимально благоприятствовать формированию хороших отношений с клиентами. Позаботьтесь о том, чтобы все в клинике демонстрировало клиентам и их детям ваше гостеприимство. Организуйте пространство, в том числе в смотровых, таким образом, чтобы создать комфортную и непринужденную обстановку для клиентов и пациентов.

Затем оцените средства невербальной коммуникации, которыми вы пользуетесь при общении с клиентами. Прежде всего: кто находится выше при вашем взаимодействии с клиентом? Не нависает ли вы над ним в попытке взглянуть на пациента? Какую межличностную дистанцию вы держите, чтобы выстроить оптимальные отношения? Может быть, вы стоите слишком близко или, наоборот, слишком далеко друг от друга, что мешает вести более непринужденную беседу? Задумайтесь, что может помешать вашим позитивным невербальным сигналам достигнуть цели: стол для осмотра или, возможно, необходимость смотреть в экран компьютера для заполнения электронной карты? Обратите внимание на тембр своего голоса и на то, сколько вы говорите по сравнению с клиентом. Ниже приведен пример реакции на несоответствие между вербальными и невербальными сигналами, которые подает клиент:

«Сьюзан, хоть мы с вами и договорились провести дополнительное обследование, чтобы лучше понять, что происходит с Сэди, я чувствую, что у вас остались некоторые сомнения на этот счет» **[делаем паузу, давая Сьюзан ответить]**.

Для понимания чувств и эмоций клиента чрезвычайно важно считывать невербальную составляющую его коммуникации, расшифровывать подаваемые им сигналы и, что самое главное, проверять, насколько верны ваши интерпретации.

Третьим шагом будет ваша реакция на поведение клиента, которую вы выразите в следующем вопросе или комментарии. Например, Сьюзан следующим образом ответила на ваш вопрос о дополнительном обследовании и ее сомнениях по этому поводу:

«Да, у меня есть сомнения. Мы уже провели столько тестов, а поставить Сэди диагноз до сих пор так и не удалось. Мне не хотелось бы и дальше тратить на это деньги».

Как можно реагировать в таких случаях?

Прежде чем прочесть следующий абзац, подумайте, что бы вы сами ответили на месте врача из этого примера.

Можно было бы ответить таким образом:

«Спасибо, что поделились со мной своими соображениями, Сьюзан. Те два дополнительных теста, которые я предлагаю, – это исследование мазка-отпечатка и соскоба кожи. Это следующий этап диагностики после анализов крови, которые мы уже сделали. Эти тесты помогут нам определить, в чем причина зуда, – почему Сэди чешется».

Как видите, в нашем случае врач теперь знает, что Сьюзан расстроена и не хочет снова потратить деньги только ради того, чтобы услышать, что причина симптомов ее собаки по-прежнему неясна. Она решает переубедить Сьюзан, объяснив, почему два дополнительных теста могут помочь понять, как вылечить Сэди. Значимость невербальных сигналов в построении отношений трудно переоценить. Считывать невербальную составляющую коммуникации клиента, расшифровывать подаваемые им сигналы и, что самое главное, проверять, насколько верны ваши интерпретации этих сигналов, очень важно для того чтобы понять чувства и эмоции клиента и чтобы иметь возможность вывести разговор из тупика, принять новые решения в интересах пациента и одновременно учесть мнение, ожидания и потребности его владельца.



Эмпатия

Один из ключевых навыков в отношениях с людьми – проявление эмпатии. Эмпатия – основной элемент, на котором в дальнейшем будет строиться

взаимопонимание. Во время тренингов, посвященных навыкам, необходимым для проведения консультации, именно об эмпатии слушатели чаще всего говорят, что это скорее личное качество, нежели навык. Несомненно, один из первых шагов к проявлению эмпатии – это внутреннее стремление посмотреть на ситуацию глазами клиента и развитие в себе коммуникативных способностей, позволяющих вербализовать то, что мы при этом заметим. Конечно же, некоторые люди от природы в большей степени склонны к проявлению эмпатии, чем другие, но тем не менее это навык, которому можно обучиться.

При этом целесообразно применять трехэтапный подход.

1. Осознание проблем или чувств другого человека, рассмотрение ситуации как бы с его точки зрения;
2. Транслирование собеседнику того, что удалось таким образом осознать;
3. Пауза, вплоть до длительного молчания, необходимая, чтобы собеседник успел обдумать сказанное и, возможно, рассказал бы о себе больше или просто почувствовал бы внимание к своим проблемам с вашей стороны.

В отличие от симпатии, которая может быть в большей степени связана с состраданием клиенту или с беспокойством о нем – независимо от эмоций, которые прямо сейчас испытывает клиент, и от того, что его заботит в данный конкретный момент, – эмпатия требует от нас не только прочувствовать состояние клиента, но и открыто обсудить с ним это **(Рисунок 2)**. Проявление эмпатии в подходящие для этого моменты – эффективная тактика, помогающая

сделать разговор с клиентом более откровенным и больше узнать о том, что он думает и чем встревожен. Такая информация, как и принятие в расчет соображений клиента, совершенно необходима для понимания его настроения и для работы, направленной на достижение наиболее благоприятного исхода для пациента.

К проявлениям эмпатии относятся, в частности, слова поддержки, помогающие связать «я» ветеринарного врача и «вы», относящееся к клиенту, в некую общность. С помощью этих двух слов нам часто бывает легче описать и проанализировать состояние клиента или его ситуацию. Проявление эмпатии на словах может быть усилено средствами невербальной коммуникации, такими как выражение лица, сокращение физической дистанции между врачом и клиентом, прикосновения, интонации, паузы в разговоре.

Примеры:

- «Я вижу, что вы не представляли заранее, какие расходы потребуются, чтобы Рили снова стал таким как прежде»

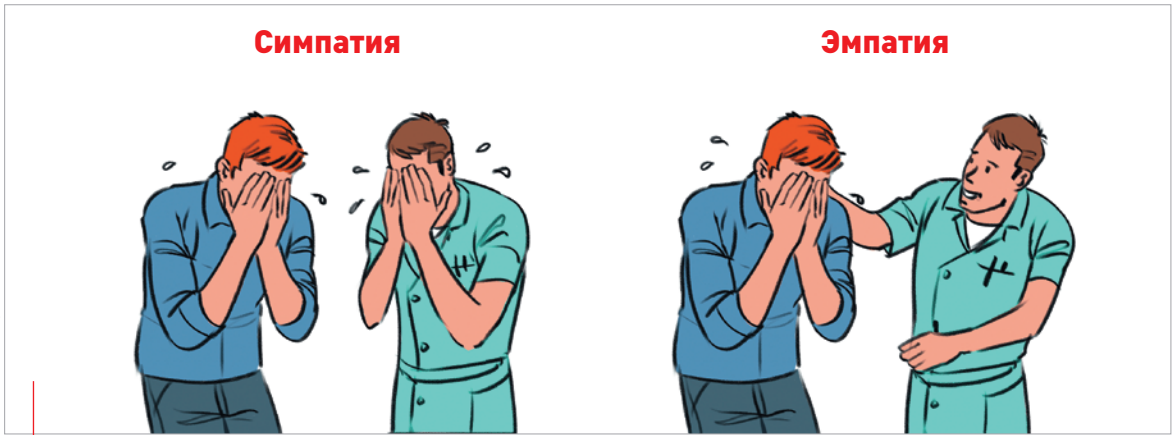


Рисунок 2. Эмпатия означает, что вы просто видите эмоции клиента и признаете их значимость. Необязательно разделять его эмоции (что можно было бы скорее назвать «симпатией»), но вы должны принимать их в расчет.

- «Я слышу по вашему голосу, как вы счастливы оттого что у вас теперь появился щенок»
- «Я чувствую, что эта ситуация принесла вам большое разочарование»
- «Я знаю, что вы очень привязаны к Барни и хотите сделать для него все возможное»

Для этого необязательно, чтобы врач пережил тот же опыт, через который проходит сейчас клиент; врачу необязательно сознавать, насколько ситуация сложна для эмоционального восприятия клиента, или испытывать те же чувства, что и клиент. Однако необходимо смотреть на ситуацию под тем же углом зрения, что и клиент, и говорить с клиентом о том, что вам удалось понять благодаря этому.

Выстраивание отношений с посетителем в ходе каждого приема чрезвычайно важно, и эмпатия – главное условие для этого. Тем не менее, по данным исследования 300 визитов в ветеринарную клинику владельцев мелких животных (среди которых было 150 здоровых и 150 больных), врачи проявляли эмпатию только в 7% случаев (1).

Очевидно, что возможности выразить эмпатию в большинстве ситуаций существуют, но зачастую упускаются из виду. Было доказано, что обучение навыкам коммуникации значительно повышает способность врачей к проявлению эмпатии во время взаимодействия с пациентом через шесть месяцев после прохождения тренинга (2). Очевидно, что эмпатии можно научить (и научиться), что ее можно внедрить в клиническую практику. Учитывая глубокое влияние эмпатии на развитие отношений, в это стоит инвестировать.

●●● Открытые вопросы



Важно, чтобы врач, планируя первый контакт с посетителем, обдумывал пути решения трех задач. Первая из них – нам нужно знать, что хочет

обсудить клиент, добавить к этому то, что хочет сказать врач, и вместе с клиентом спланировать, как подойти к следующей части консультации. Вторая задача – установить взаимопонимание на начальной стадии отношений. При этом нужно добиться, чтобы клиент почувствовал себя частью этого процесса. Третья задача – оценить ситуацию, в которой находятся клиент и пациент, с учетом всех имеющихся обстоятельств. Возможно, вы зададитесь вопросом, как можно решить все эти три задачи без ущерба для других задач консультации. По данным современных исследований ветеринарные специалисты, как правило, избегают открытых вопросов в начале консультации, а задают набор закрытых вопросов:

- «Он ест?»
- «Он пьет?»
- «Нормальны ли мочеиспускание и стул?»
- «Вы давали ей лекарство?»
- «Вы выводили ее на прогулку?»
- «Вы приняли решение?»

«13 и 2: в среднем ветврачи задают 13 закрытых и только 2 открытых вопроса за время консультации».

С помощью исследований также установлено, что в среднем ветеринарные врачи прерывают клиентов через 15,3 секунды после того как те начинают говорить (1) и описывать свою ситуацию.

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые предполагаются конкретные и часто односложные ответы, такие как да или нет. Клиенты обычно отвечают на них одним-двумя словами, без подробностей.

Закрытые вопросы врач вынужден задавать один за другим, полностью сосредоточившись на диагностике и не уделяя внимания реакциям клиента. Это направляет обсуждение в определенное узкое русло, может мешать слушать, воспринимать важную информацию и выстраивать отношения. Коммуникационные исследования показывают, что ветеринарные врачи обычно задают около 13 закрытых и всего 2 открытых вопроса за прием (Рисунок 3). В ходе 300 консультаций 25% врачей не задали ни одного открытого вопроса (3). Такой

полностью «закрытый» подход может также увеличить риск, что в конце консультации вдруг обнаружатся не замеченные ранее проблемы. Этот риск в 4 раза выше, если клиенту не предлагают или не позволяют до конца рассказать свою историю и подробно объяснить врачу, почему клиент пришел со своим питомцем в клинику (1). Это существенно влияет на продолжительность консультаций.

Не существует какого-либо стандарта с точным количеством открытых вопросов, которые следует задавать клиенту, но можно рекомендовать строить беседу по принципу «воронки», начиная с открытых вопросов и затем переходя к более конкретным или прямым закрытым вопросам для уточнения деталей или получения информации, недостающей после ответа на открытые вопросы. Учитывая, что диагноз на 85% строится на работе с анамнезом (4), можно проанализировать, какие открытые и закрытые вопросы обычно задаются в ходе консультаций, и постепенно выработать у себя навык строить беседу по принципу «воронки», начиная с открытых вопросов общего характера, а затем переходя к закрытым или уточняющим вопросам (Рисунок 4).

В начале консультации очень важно задавать клиенту открытые вопросы, например:

- «Чем я могу вам помочь?»
- «Расскажите мне, что сегодня привело вас с Молли сюда ко мне?»
- «О чем вы хотели бы со мной поговорить сегодня?»

Подобные вопросы позволят клиенту рассказать в общих чертах, как чувствует себя животное, но необязательно помогут вам в подробностях узнать о проблемах, заставивших клиента прийти. С другой стороны, это поможет завязать полезный откровенный разговор: например, клиентка обеспокоена тем, что ее кошка спала под лестницей, и думает, что это происходит потому, что в обычном месте для сна кошке стало слишком жарко. Смена места для сна у кошки может быть связана с температурой, но вероятны и другие причины такого поведения. Если вы задаете общий открытый вопрос, можно лучше понять ход мыслей клиентки, что имеет решающее значение для развития отношений.

Можно задавать и более конкретные открытые вопросы, лучше проясняющие ситуацию клиента, например:

- «Расскажите мне, какие проблемы возникали у Райдер с тех пор, как она была здесь в последний раз?»
- «Как я могу помочь вам и Пейсли?»
- «Вас направил ко мне врач общей практики. У меня есть его письмо с описанием случая Шедоу, но, пожалуйста, расскажите мне всё еще раз сами: мне важно знать, в чем заключается проблема с вашей точки зрения»

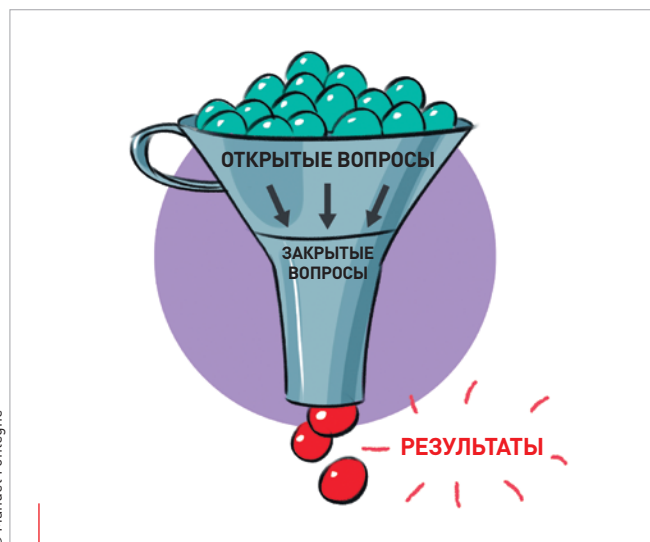
**«15,3 секунды
в среднем говорит
владелец животного, пока
его не прервет ветврач».**



Мотивирующие реакции

Важно не только слушать, но и активно поощрять клиента продолжать рассказ.

Модели поведения, побуждающие клиентов рассказать больше, описаны в фасилитативных техниках. В самом начале консультации наша цель – получить как можно более обширные сведения для понимания проблем и потребностей пациента, а также возможностей клиента. Затем можно переходить к более подробному рассмотрению проблем. Как мы отмечали ранее, открытые вопросы помогают нам побудить клиента расска-



© Manuel Fontègne

Рисунок 3. Открытые вопросы предназначены для того, чтобы начать разговор на какую-либо тему, не вдаваясь пока в подробности. Закрытые вопросы обычно требуют конкретного, часто краткого ответа, например, да или нет (2).

Открытые вопросы предназначены для того, чтобы начать разговор на какую-либо тему, не вдаваясь пока в подробности. Они все равно задают беседе определенное направление, но оставляют клиенту больше свободы при формулировке ответов и дают понять, что подробное изложение темы нужно и приветствуется. Важно отметить, что среднее время, в течение которого клиент говорит, если его не прерывать, составляет 150 секунд (1).

Открытые вопросы не бывают «правильными» и «неправильными», их формулируют в зависимости от ситуации. Однако нужно помнить, что наша цель – повысить осведомленность о ситуации, поэтому имеет смысл каждый раз тщательно обдумывать, как начать консультацию, и давать клиенту возможность высказаться самому до того, как вы перейдете к «наводящим» закрытым вопросам.

Важно отметить, что среднее время, в течение которого клиент говорит, если его не прерывать, составляет 150 секунд (1).

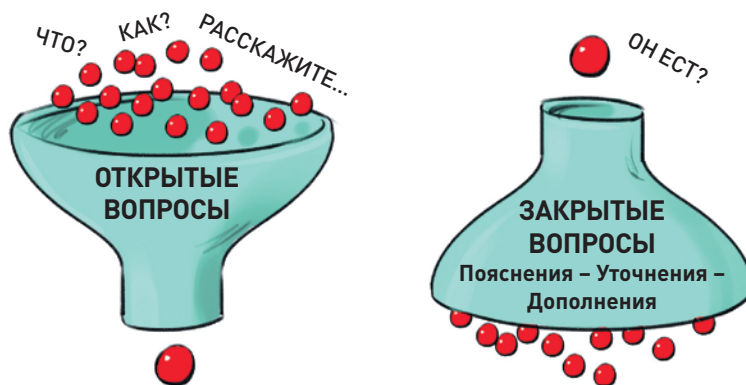


Рисунок 4. Консультация пройдет более продуктивно, если вы начнете ее со сбора информации с помощью открытых вопросов (1).

зать свою историю, прежде чем мы углубимся в более подробный разбор темы.

Мотивирующие реакции бывают как вербальными, так и невербальными. Среди них можно отметить следующие:

- Поощрение;
- Молчание;
- Ответная откровенность;
- Эхо (повторение некоторых слов клиента);
- Рефлексивное слушание или перефразирование.

А) Поощрение

Если клиент видит, что вы внимательно слушаете, киваете, что у вас заинтересованное выражение лица, это побуждает клиента продолжать рассказ. Только не нужно его перебивать. Можно подавать нейтральные мотивирующие реплики:

- «Вот как?», «Продолжайте», «Да-да» и так далее.

Б) Молчание

Как правило, просить клиента продолжать рассказ менее эффективно, если за такой просьбой не следует молчание ветеринарного врача. Если клиенту трудно подобрать слова, выразить свои мысли, справиться с тяжелыми новостями о своем питомце, паузы должны быть более долгими. Если молчание становится тягостным, то лучше всего прервать его, указав на то, что вам удалось увидеть или понять из невербальной коммуникации клиента:

«Я предоставил вам довольно много информации. Могли бы вы поделиться своими мыслями?».

В) Ответная откровенность

Объяснить клиенту, почему вы задаете те или иные вопросы, – отличный способ вызвать доверие к себе и поощрить клиента к дальнейшему участию в разговоре:

«Если кошка начинает мочиться за пределами лотка, иногда это может быть признаком стресса. Возможно, вы думаете, что именно это происходит со Сквики?».

Может быть полезно также объяснить мотивы своих действий. Предположим, что клиентка пришла в клинику, чтобы усыпить своего кролика. Кролик был подарком детям от бывшего мужа, и она устала ухаживать за ним. Возможно, вы думаете, как подобрать кролику новый дом, и начинаете собирать анамнез. Вы замечаете, что клиентка выглядит разочарованной и на все вопросы отвечает коротко и отрывисто.

«Ответная откровенность» в этом случае может проявляться, например, так:

«Вы, должно быть, удивляетесь, почему я задаю все эти вопросы о Пушистике, когда вы просто хотите, чтобы я его усыпил. Но в нашей клинике не подвергают эвтаназии здоровых животных, поэтому я хотел(а) бы получить подробное представление о состоянии здоровья Пушистика на случай, если мы сможем найти для него новый дом. Это имело бы смысл для вас?».

Г) Эхо

Эхо подразумевает повторение нескольких последних слов клиента. Например:

- **Клиент:** «Я вложил много денег и времени в разведение кошек породы девон-рекс, и мне необходимо поддерживать хорошую репутацию, так как мой питомник пока мало известен».
- **Ветеринарный врач:** «Вы, кажется, обеспокоены... вы наверняка очень много вложили в него» (эхо).
- **Клиент:** «Да, так и есть. Я действительно хотел разводить девон-рексов, потому что на них высокий спрос. И теперь, когда у котят последнего помета началась какая-то инфекция дыхательных путей, я очень беспокоюсь о своем питомнике, не говоря уже о своей репутации. Мне очень нужно вылечить этих котят».

Ветеринарные специалисты часто беспокоятся, что прием «эхо» выглядит надуманно и неестественно, но такие мотивирующие реплики обычно очень благожелательно воспринимаются клиентами. В приведенном выше примере «эхо» помогает врачу понять, что клиент встревожен и настроен на то, чтобы котят получили по возможности лучшее лечение.

Д) Рефлексивное слушание или перефразирование

Теперь давайте уделим внимание мотивирующим реакциям, необходимым для получения более подробной информации. Рефлексивное слушание подразумевает изложение того, что вы услышали от клиента, другими словами:

«Просто чтобы убедиться, что я правильно вас понял: вы смогли дать ей две дозы лекарства вчера, но сегодня она вела себя агрессивно, и вам не удалось дать ей лекарство?».

Возможно также попытаться описать чувства, которые вы уловили за словами клиента:

«Вы переживаете, что ему может понадобиться повторная госпитализация?».

Любой из этих случаев предполагает, что клиенту легко будет что-то добавить, уточнить или скорректировать в ответ на наши предположения о его чувствах. Другими словами, рефлексивное слушание оказывает нам помощь при постановке диагноза – так же, как и проявление интереса к словам клиента или желание лучше понять его.

Этот навык позволяет не просто подтвердить, что вы верно истолковали слова клиента, а еще и раскрыть обсуждаемую тему более глубоко. Ваша реплика при применении этого метода всегда будет более конкретной, чем то, что сказал клиент.

Важно отметить, что не следует спешить с его применением: это может оказаться контрпродуктивным, если вы не выслушаете клиента до конца.

Техники «толкание ядра» и «фрисби»

Все наши попытки проанализировать коммуникацию в итоге сводятся к выявлению двух основных подходов: это «толкание ядра» и «фрисби» (Рисунок 5).

Подход «толкание ядра» предполагает монолог одного из собеседников – пусть даже хорошо подготовленный и доходчиво поданный, но не предусматривающий никакого взаимодействия. Многим из нас в жизни приходилось посещать лекции, так что мы наверняка можем назвать ряд

моментов, которые делают лекцию плохой и которых по возможности нужно избегать:

- лектор говорит без перерыва в течение 50 минут и не желает отвечать на вопросы, пока не закончит;
- лектор использует непонятные термины;
- вы теряете нить повествования уже в начале лекции и не можете понять то, что говорится потом;
- дается слишком много или слишком мало информации;
- вам неясно, каковы основные положения лекции;
- когда позже (например, на работе) вас просят пересказать, что же нового вы узнали из лекции, вы не можете практически ничего вспомнить.

«Эффективность коммуникации складывается из ее содержания (того, что вы хотите сказать клиенту), способов передачи информации и методов убеждения».

В своей повседневной ветеринарной практике, особенно во время консультаций, когда нам приходится доносить до клиента информацию, мы можем руководствоваться своим опытом посещения лекций, чтобы понять, как воспринимают нашу речь владельцы животных. Моменты, описанные выше, характеризуют подход «толкание ядра». Но мы можем оптимизировать

подачу информации и перейти к подходу «фрисби», используя коммуникативные навыки, представленные ниже.

Эффективность коммуникации складывается из ее содержания (того, что вы хотите сказать клиенту), способа передачи информации и методов убеждения. Многие считают, что, если тщательно подготовиться и приложить должные усилия во время выступления, то успех коммуникации будет обеспечен. Центральное звено такого подхода – монолог, не предполагающий обратной связи. Одна из причин, по которым этот подход так широко распространен, – в том, что обучение навыкам коммуникации, включая классические примеры, на которых такое обучение строилось, многие годы базировалось на подходе «толкание ядра». Только в середине двадцатого века фокус внимания начал смещаться от «односторонней» подачи информации к межличностному общению и к подходу, получившему неофициальное название «фрисби» [1].

В подходе «фрисби» есть два основных понятия. Первое из них – это «признание» (то есть понимание, принятие и поддержка позиции собеседника). Необходимо уточнить, что такое «признание» необязательно означает согласие. Вы можете категорически не одобрять желания клиентки отдать кошку «в добрые руки», но вы можете «признать» ее позицию, просто сказав: «Я вижу, что вы расстроены тем, что Молли ходит в туалет не в лоток, а повсюду в доме, и рассматриваете вариант подбора ей новых владельцев (потому что вы уже перепробовали все средства, о которых мы говорили ранее)».

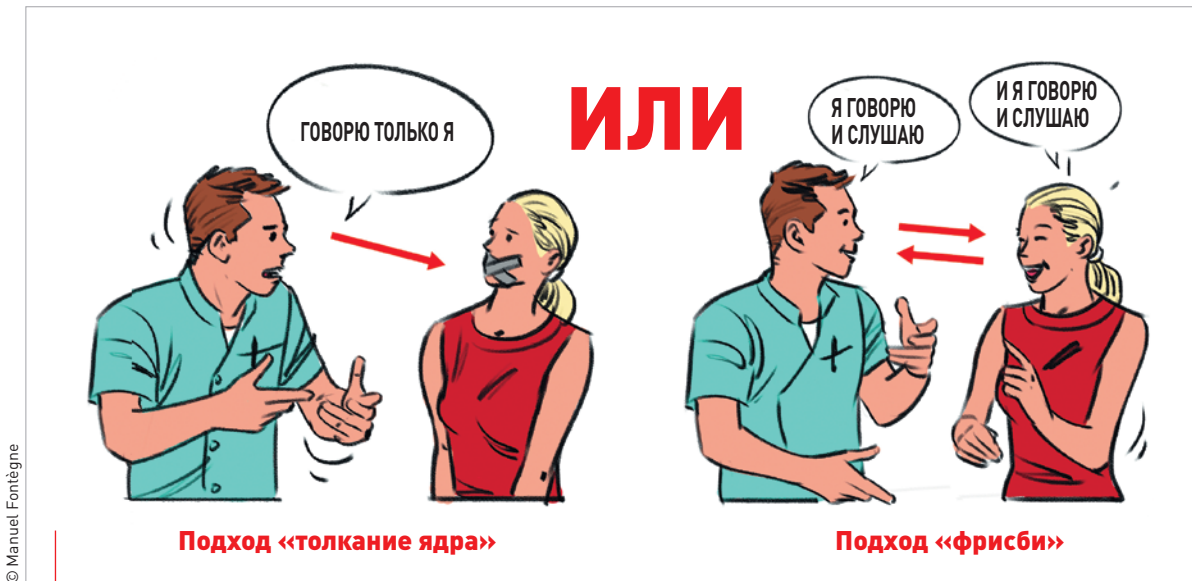


Рисунок 5. Так называемый подход «фрисби» гораздо эффективнее, чем подход «толкание ядра».

Второе понятие, неотделимое от подхода «фрисби», – это общность взглядов, границы которых понятны обоим собеседникам. Такое пространство необходимо для взаимного доверия и предоставления друг другу достоверной информации. Ветеринарный врач и клиент могут создать такое «пространство для взаимодействия» при откровенном разговоре. Врач, возможно, «почувствует твердую почву под ногами», когда увидит, что казавшийся упрямым клиент, несмотря на свои финансовые трудности, готов на многое ради благополучия собаки (конечно, при разумном структурировании расходов). Это станет отправной точкой для совместного принятия ими решений в интересах пациента. Таким образом, если «признание» и «пространство для взаимодействия» действительно важны для эффективной коммуникации, то при подходе «толкание ядра» надежда на успех хорошо подготовленного и хорошо поданного сообщения не оправдывает себя. В подходе «фрисби» содержание сообщения также важно, но акцент смещается на взаимодействие сторон, обеспечение обратной связи и сотрудничество.

Поскольку коммуникация – это двусторонний процесс, ее задача будет выполнена только в том случае, если отправитель сообщения убедится в

том, что его сообщение понято. Таким образом, в течение всей консультации нам необходимо уделять внимание построению и поддержанию взаимодействия с клиентом.

Подход, ориентированный на взаимодействие с клиентом, постепенно становится в ветеринарии общепринятым стандартом. При следовании этому подходу отношения между врачом и владельцем животного можно охарактеризовать как партнерские. Обсуждение и совместное принятие решений помогают принять в расчет точку зрения клиента и благодаря этому сделать оптимальный для пациента выбор. Чтобы понять позицию клиента, его интересы, потребности и ожидания, можно применять подход «фрисби». Возможно, вы думаете, что следование подходу, ориентированному на взаимодействие, увеличит для вас затраты времени. Однако исследования показывают, что «консультация, ориентированная на взаимодействие» (relationship-centered consultation, RCC), обычно занимает меньше времени, чем традиционный прием (10,43 минуты в сравнении с 11,98 минуты соответственно) [2]. Как только специалист нарабатывает навыки, необходимые для RCC, консультации становятся более эффективными и приносят большее удовлетворение как клиентам, так и врачам [3].



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Техникам коммуникации можно научить – и научиться. Чтение языка тела клиента снизит риск коммуникационных ошибок точно так же, как чтение языка тела животного снижает риск быть укушенным или поцарапанным. В этой статье рассмотрены такие приемы, как активное слушание, умение формулировать вопросы и другие навыки коммуникации.

ОТВЕТЫ К УПРАЖНЕНИЯМ В НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ (СТР. 23-24)



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

Что вы можете сказать о позе и выражении лица клиентки?

Раскрасневшееся лицо, взгляд искоса, приподнятая бровь, сжатые губы, руки на бедрах.

Как вы думаете, какие эмоции она испытывает?

Гнев, недоверие.

Что вы можете сделать или сказать, чтобы проверить свои предположения?

«Я только что предоставил(а) вам много информации о тестах, которые нам нужно провести, чтобы лучше понять, что происходит с Полли. Я также обозначил(а) их примерную стоимость. Позвольте мне теперь прерваться и узнать о вашей реакции. Что вы думаете о том, что я вам сообщил(а)?»



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

Какой невербальной информацией обмениваются клиент и ветеринарный врач?

Расстояние между врачом и клиенткой, по-видимому, таково, что вынуждает клиентку отодвинуться от стола.

Какие предположения вы можете сделать о чувствах клиентки, исходя из законов невербального общения?

Клиентка испытывает дискомфорт из-за того, что врач находится слишком близко. Возможно, непринужденная поза врача вызывает у нее тревогу, воспринимается как угроза.

Что вы можете сделать, чтобы решить увиденную при невербальном общении проблему?

Врач может отодвинуться и перестать опираться на стол, так, чтобы остаться достаточно близко к клиентке и пациенту, но создать некоторую дистанцию и дать клиентке больше личного пространства.



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

Что вы можете сказать о позе и выражении лица клиентки?

Плечи опущены, рот прикрыт рукой, взгляд направлен вниз, брови нахмурены, лицо раскраснелось.

Как вы думаете, какие эмоции она испытывает?

Она огорчена, убита горем, подавлена, испытывает неуверенность.

Что вы можете сделать или сказать, чтобы проверить ваши предположения?

«Мэри, я знаю, что это не та новость, которую вы надеялись услышать, и вижу, что это нанесло вам удар. Пожалуйста, расскажите мне, что вы сейчас чувствуете, о чем думаете?»

КОМФОРТНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ

Ветеринарные врачи зачастую сосредотачивают свое внимание на животном и забывают о его владельце... Клиентоориентированность требует подготовки и дополнительной практики. Во время приема должны быть созданы условия для позитивного взаимодействия с владельцем, начиная с процесса «разминки» и использования коммуникативных навыков, перечисленных в главе 2.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



Учиться, чтобы преуспеть

Помимо приемов, умений и способностей, необходимых для эффективного общения с клиентом в повседневной работе, существует ряд других важных аспектов, которые выводят качество консультации на новый уровень. Процесс должен быть стратегически выстроен, чтобы можно было вести и наилучшим образом понимать клиента, а также укреплять доверие к клинике и ее услугам. В конце концов, есть множество ветеринарных врачей, к которым клиент может обратиться. Очень часто рекомендации пойти в ту или иную клинику поступают от близких родственников, друзей или от интернет-пользователей. Предположим, что медицинский персонал во всех случаях одинаково компетентен. Тогда то, вернется ли клиент в клинику снова и порекомендует ли ее другим, во многом зависит от коммуникативных навыков сотрудников. Лучше всего в данной ситуации смотреть на лечебное учреждение глазами клиента и постоянно задавать себе вопрос: «Что наша команда может сделать, чтобы улучшить условия? Как сделать каждую консультацию особенной и сконцентрировать внимание на клиенте?»



«Разминка» перед встречами с клиентом

Как спортсмены разогревают свои мышцы перед тренировкой или соревнованиями, чтобы

мобилизовать организм, так и ветеринарный врач должен психологически подготовиться к встрече с клиентом перед приемом. Это не напрасная трата времени, потому что:

- Ветеринарный врач изучает данные о прошлых визитах и покупках клиента и может получить немало полезной информации.
- Ветеринарный врач читает свои заметки о клиенте или процедуре лечения, например, о том, что он хочет сказать или предложить клиенту – вещи, о которых он забыл бы без предварительной подготовки или вспомнил бы, когда владелец животного уже оказался дома.
- Ветеринарный врач делает перерыв между индивидуальными консультациями и работой с различными пациентами (часто он одновременно ведет несколько животных), чтобы перестроиться и сосредоточиться на новой истории болезни.
- Ветеринарный врач полностью сосредоточен на клиенте. Последний чувствует, что он важен, что специалист делает все возможное, чтобы помочь ему и его питомцам.

Такая «разминка» должна включать как минимум последние 3-4 обращения клиента, в том числе телефонные звонки и беседы с персоналом клиники, которые ветеринарный врач мог не слышать (**Рисунок 1**). Случается, что владельцы животных сообщают сотрудникам лечебного учреждения сведения, мнения и пожелания, которые имеют



Рисунок 1. Изучение последних трех-четырех обращений (включая телефонные звонки и переписку по электронной почте) перед тем, как клиент войдет в кабинет, – наилучший способ подготовиться и настроиться на предстоящую консультацию.

значение при посещении ветеринарного специалиста. Часто клиенты могут не говорить врачу о своих потребностях и поводах для беспокойства, особенно если тот выбрал авторитарный и решительный стиль поведения.

Однако бывают ситуации, когда ветеринарный врач не улавливает всю информацию, которую сообщает клиент. Например, в экстренных случаях, когда специалист ограничен во времени. Очень важно, чтобы все сотрудники клиники поддерживали друг друга, записывали всю информацию о клиенте и его питомце в медицинскую карту. Нет необходимости писать роман, достаточно отметить ключевые сведения. Это единственный способ создать полный «дневник общения», который можно и нужно использовать.

На практике «разминка» может выглядеть следующим образом: ветеринарный врач, а в некоторых случаях и его ассистент, перед тем как клиент зайдет в кабинет, открывает файлы владельца и его питомца и просматривает сведения о последних обращениях, представленные в виде сводки (в большинстве программ это можно сделать с помощью определенной комбинации клавиш).

- По какому поводу клиент пришел на предыдущую консультацию?
- Каким образом он связывался с клиникой после этого и о чем шла речь (например, обращения на стойку администратора, телефонные звонки, электронные письма и т.д.)?
- Какие продукты клиент купил или заказал в этот период?

Если ветеринарный врач владеет этой информацией, он полностью готов к предстоящей консультации и может использовать эти сведения при общении (см. пример диалога номер 1).

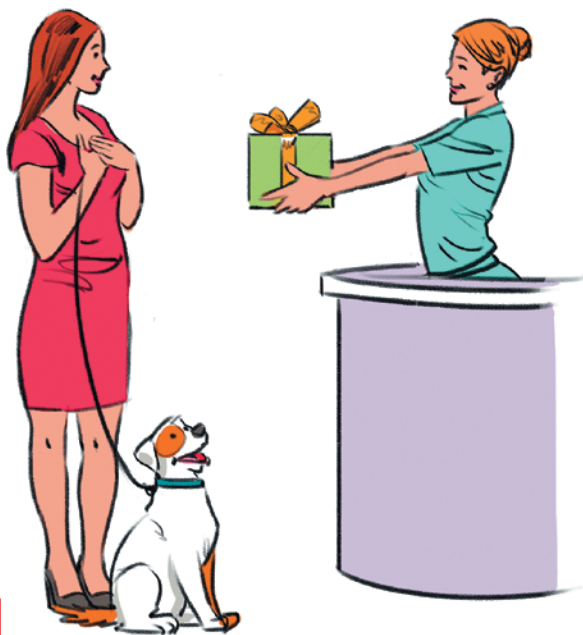
Важно: все обращения клиента в клинику имеют значение и требуют правильно организованного процесса общения.

●●● Выстраивание хороших взаимоотношений

Чтобы выстроить хорошие отношения между ветеринарным врачом и клиентом, очень важно помнить, что владелец животного заранее оказывает доверие клинике. Он выбрал именно это лечебное учреждение или специалиста, может быть здесь впервые или уже иметь статус постоянного клиента. Он выдал клинике кредит доверия! Сотрудники учреждения должны ценить это и доказывать, что достойны этого доверия, посредством:

- 100%-ной клиентоориентированности – все усилия направлены на клиента и его питомца!
- Уважительного отношения: цель общения – сделать визит максимально приятным и комфортным.
- Небольших подарков (с логотипом и символикой клиники) (**Рисунок 2**) и дополнительных услуг в промежутках между визитами. Это могут быть консультации по телефону по вопросам лечения или в сложных ситуациях, небольшая пачка корма или купон на особую услугу – подарок ко дню рождения животного или светоотражающий ошейник с логотипом клиники для использования в период, когда рано темнеет.

У всех этих мер есть общая черта: для клиентов они оказываются неожиданными и дают особенно устойчивый эффект. Высокое качество ветеринарных услуг для владельца животного – нечто само собой разумеющееся. Дополнительные бонусы и небольшие подарки заставляют его ощущать необходимость оказать ответную любезность. В результате мы получаем круговорот доверия, выполнения обязанностей и возвращения, где обе стороны «делают друг другу подарки» и таким образом поддерживают хорошие отношения. К тому же 100%-ная клиентоориентированность все еще не является само собой разумеющейся! Несмотря на рост конкуренции между ветеринарными специалистами, те, для кого обслуживание клиентов находится в приоритете, пока еще в меньшинстве. Слишком часто клиента по-прежнему продолжают считать «владельцем пациента или новой историей болезни». Сама эта формулировка показывает важность клиента в глазах ветеринарного врача. Чтобы выстроить хорошие взаимоотношения на равных, сотрудникам клиники необходимо кардинально изменить точку зре-



© Manuel Fontègne

Рисунок 2. Удивлять клиентов неожиданными маленькими подарками очень важно для того, чтобы создать позитивное настроение и выстроить крепкие отношения.

ния, перейти на новую парадигму: от владельца животного к ценному клиенту. Если работать в этом направлении ежедневно, это умение станет важным козырем в конкурентной борьбе!

Как на практике начать консультацию, чтобы установить хорошие отношения? На самом деле все просто: любому человеку нравится, когда его принимают радушно и дружелюбно, делают комплименты. Тот, кто первым говорит любезности, задает настроение встречи! В начале консультации все это выглядит следующим образом:

- 100% внимания, например повернитесь всем телом к клиенту;
- лучезарная улыбка (кроме случаев, когда поводом для консультации служит трагический случай, такой как эвтаназия);
- приветствуя клиента, нужно назвать его по имени (пожать руку, если это разрешено местными обычаями);
- назвать животное по имени;
- сделать комплимент или похвалить, например: «Как здорово, что вы и Лаки пришли сегодня!» «Это отличная переноска для кошки!»

Даже если мы привыкли полагаться на специальные знания и факты из области медицины, специалисты по коммуникациям сходятся в том, что взаимоотношения с клиентом важнее, чем конкретные данные. Если общение между участниками диалога не выстроено, есть скрытые конфликты, то и содержание на уровне фактов не будет передано в должном объеме. Для диалога, основанного на взаимном доверии, крайне важно, чтобы отношения укреплялись в начале контакта (а также при каждой последующей встрече). Тогда клиент будет хорошо усваивать фактическую информацию (выводы, результаты диагностики, методики лечения).

Следующая реплика показывает, как можно «разогреть» клиента и установить с ним хорошие отношения на приеме.

- **Ветеринарный врач:** *Добрый день, миссис Шмидт. Я рад видеть вас и Лаки в нашей клинике! Сегодня Лаки выглядит очень бодрым и активным.*

Ветеринарный врач выстраивает позитивные взаимоотношения: он встречает миссис Шмидт и Лаки с улыбкой, называет клиента и питомца по имени. Кроме этого, он выражает радость, что они пришли на прием в клинику, делает Лаки небольшой комплимент. Затем ветеринарный врач демонстрирует свою осведомленность, ссылаясь на предыдущие визиты, и переходит к текущей консультации.

- **Ветеринарный врач:** *Я только что прочел карточку Лаки. Я рад, что он хорошо переносит новый рацион, и ему нравится вкус этого корма.*
- **Клиент:** *Да, это просто изумительно! Такого никогда не было. Всегда было очень трудно дать Лаки новый корм.*
- **В:** *Оказались ли полезными советы, которые моя ассистентка дала вам по телефону?*

Из карточки питомца ветеринарный врач знает, что ассистентка давала советы, и умело использует эту информацию.

- **К:** *Это очень ценные советы! Я ей очень благодарна!*
- **В:** *Хорошо, а теперь продолжим. По какому поводу вы пришли сегодня?*
-

Такая беседа служит введением в консультацию. Это не пустой разговор. Время, потраченное на диалог, – это вложение в заботу о клиенте, его сохранение, а также сбор сведений. Миссис Шмидт поняла, что ветеринарный врач и его сотрудники воспринимают всерьез ее потребности и очень озабочены тем, чтобы сделать все, что в их силах, для нее и Лаки.

Важно: людям безразлично, сколько у вас знаний, если они знают, насколько они вам безразличны!



Вопросы и ответы

Очевидно, что ветеринарный врач может и считает необходимым задать клиенту множество вопросов, чтобы собрать материал для истории болезни, однако с учетом ограниченного времени консультации необходимо тщательно продумать эти вопросы. Ведь их качество определяет качество ответов. Это значит: прежде всего нужно подумывать, что я хочу знать и почему. А затем сформулировать соответствующий вопрос.

Если вопросы составлены правильно, вы можете:

- получить ценную информацию о заболевании животного;

- узнать потребности клиента;
- определить отношение клиента и его мнение;
- мягко подвести клиента к решению.



Слушание и понимание

Несмотря на то, что клиенты в большинстве своем дилетанты, они могут найти немало информации в интернете, в том числе и сведения о здоровье животных. Мы не должны забывать об этом.

Это значит, что клиенты часто приходят на прием «подготовленными», с самостоятельно поставленным диагнозом, или хотят представить результаты своих поисков в сети и обсудить их с нами. Тем не менее им необходимо наше руководство и четкие рекомендации, чтобы в результате совместной работы их питомцы получали наилучший уход.

По сути существует несколько типов вопросов, которые подходят для консультации и помогают добиться различных целей (см. Таблицу 1).

Искусство ведения диалога заключается в умении задать правильный вопрос в правильный момент в процессе выяснения причины обращения, пожеланий и потребностей клиента. В то же время он не должен почувствовать себя как на допросе. То, как могут быть использованы в диалоге техники постановки вопроса (наряду с активным слушанием), показано в следующем примере.

Важно: качество вопроса определяет качество ответа!

Не только правильная постановка вопросов, но и манера слушания, активное разъяснение и отклик важны для установления контакта с клиентом, что в свою очередь позволяет действительно понять его, сделать подходящие предложения и превратить его в вашего партнера. Сотрудничество между ветеринарным врачом, персоналом клиники и клиентами имеет большое значение, потому что это основа успешных деловых отношений!

Если ветеринарный специалист в одиночку ставит диагноз и делает назначение, качество лечения, возможно, не страдает, но владелец животного превращается в ассистента врача, а не в настоящего партнера.

Для достижения высокого уровня доверия и лояльности клиентов важно, чтобы ветеринарный врач рассматривал владельца животного как партнера и старался достигать целей (терапия, диагностика и т. д.) в сотрудничестве с ним.

Это значит, что ветеринарный специалист должен:

- задавать вопросы, требующие развернутого ответа:
 - если он хочет получить информацию и узнать мнение;
 - если он хочет расспросить о потребностях и желаниях клиента;
 - если он хочет уточнить то, что еще не ясно на 100%;
 - ему нужна обратная связь от клиента.
- задавать закрытые и альтернативные вопросы:
 - если он хочет упростить процесс принятия решения;
 - если он хочет определить предпочтения клиента (план А или план Б?);

ТАБЛИЦА 1

Типы вопросов, подходящих для консультации

Тип вопроса и примеры	Подходит для...	Не подходит для..
Вопросы, требующие развернутого ответа Так называемые специальные вопросы начинаются со слов «что», «какой» и «как»: <ul style="list-style-type: none"> • По какому поводу вы пришли сегодня? • Какие именно признаки вы заметили у своей собаки? • Как вы кормите питомца? • Что вы думаете по этому поводу? • Какие еще вопросы у вас есть? 	<ul style="list-style-type: none"> • Выяснения потребностей клиента и получения информации о симптомах • Уточняющих вопросов, призванных прояснить клиническую картину • Выяснения точки зрения и мнения • Получения обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимуляции принятия решений • Работы в условиях ограниченного времени, потому что ответы гораздо длиннее, чем на закрытые вопросы
У закрытых вопросов два варианта ответа: «да» или «нет»: <ul style="list-style-type: none"> • Будем ли мы сейчас делать рентген? • Удобно ли вам будет прийти на следующий прием завтра в три часа? • Я дам вам трехкилограммовую упаковку корма? 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимуляции принятия решений – да или нет? • Управления клиентом, который много говорит, или когда время приема истекает 	<ul style="list-style-type: none"> • Выяснения мнения • Получения информации
Альтернативный вопрос дает собеседнику возможность выбрать из двух вариантов: <ul style="list-style-type: none"> • Будем ли мы следовать плану А с рентгеном и анализом крови или выберем план Б и ограничимся только рентгеном? • Завтра вам удобнее прийти в 3 или в 5 часов? • Вам дать большую или маленькую упаковку корма? 	<ul style="list-style-type: none"> • Стимуляции принятию решений: то или это? • Содействия принятия решения клиентом в ситуации, когда он думает не о том, чего хочет, а о варианте, который выберет • Управления клиентом, который слишком много говорит 	<ul style="list-style-type: none"> • Выяснения мнения • Получения информации

- если клиент говорит так много, что это мешает сосредоточенной и вдумчивой работе, или время приема истекает.

Следующий диалог показывает, как такие техники, как опрос, слушание, понимание, разъяснение и обратная связь могут быть использованы во время приема.

- **Ветеринарный врач:** *Миссис Шмидт, по какому поводу вы и Лаки пришли сегодня?*
- **Клиент:** *Лаки нужно сделать прививку, и я хочу знать, следует ли кастрировать его.*
- **В:** *Понятно. Лаки пройдет обычный ежегодный осмотр, и я сделаю ему необходимые прививки. Потом мы обсудим процедуру кастрации. Что-нибудь еще?*
- **К:** *Да, пожалуйста, при осмотре обратите внимание на его уши. В прошлом году Лаки перенес воспаление.*
- **В:** *Хорошо, я записал это. Миссис Шмидт, расскажите, пожалуйста, что вы сами думаете о стерилизации Лаки?*

Ветеринарный врач задает вопросы, чтобы выяснить, почему миссис Шмидт собирается кастрировать своего питомца. Это важно знать, чтобы правильно повести себя в этой ситуации. Кроме этого, хотя фраза «следует ли кастрировать его» вполне понятна, смысл, который в нее вкладывает миссис Шмидт, не совсем ясен. Не обратить на это внимания и просто дать стандартный совет – значит проигнорировать потребности клиента и зря потратить время.

- **К:** *Я читала, что это помогает, если кобель очень беспокойный. Но мне говорили, что собаки набирают вес после кастрации.*
- **В:** *Пожалуйста, объясните подробнее, в чем проявляется беспокойство Лаки.*
- **К:** *Ну, когда на прогулке ему попадает сука в течку, он перестает слушаться, убегает, а когда мы приходим домой, ложится у порога и все время скулит.*
- **В:** *Хорошо, как он ведет себя, когда поблизости нет суки в течке?*
- **К:** *Тогда он самый воспитанный и спокойный пес в мире.*
- **В:** *Кажется, кастрация Лаки принесла бы пользу вам обоим. Я предлагаю следующее. Существует препарат, который вводится под кожу собаки и подавляет мужские гормоны. Если я введу его, у нас будет около 4 месяцев, чтобы определить, станет ли Лаки спокойнее относиться к сукам в течке. Что скажете?*
- **К:** *Это отличная идея, давайте так и сделаем! Но мы же все равно сможем потом его прооперировать?*
- **В:** *Конечно, у нас всегда есть такая возможность. Но так мы будем знать, является ли кастрация верным решением. Я предлагаю сегодня провести осмотр, вакцинацию и обследование ушей, а на завтра назначить введение гормонального препарата. Вам это подходит?*
- **К:** *Отлично. Давайте так и поступим.*

В этом диалоге ветеринарный врач специально задает вопросы, требующие развернутого ответа, пока не почувствует, что полученной информации достаточно для того, чтобы предложить решение, соответствующее потребностям клиента и ситуации в целом. Он также внимательно слушает, о чем говорит миссис Шмидт, и с помощью уточняющих вопросов выясняет, какой смысл она вкладывает в слово «беспокойный». Это крайне важно, потому что изначально описанные клиенткой симптомы могут свидетельствовать о проблемах с сердцем или заболеваниях внутренних органов. Задавая вопросы, слушая и создавая возможности для обратной связи: «Что скажете? Вам это подходит?», врач делает диалог обоюдно понятным, позитивным и приятным для обеих сторон (**Рисунок 3**).

Важно: необходимо задавать вопросы и активно слушать до тех пор, пока все не станет полностью понятным.



Объяснение и вовлечение

«Разминка», хорошие взаимоотношения, правильные вопросы и ответы, умение слушать и устанавливать обратную связь крайне важны для того, чтобы консультация прошла успешно. Также значение имеет то, как ветеринарному врачу удается объяснить свои выводы и выбор метода лечения, чтобы клиент все понял и согласился со специалистом.

Высшим пилотажем считаются ситуации, когда клиент вовлечен в процесс принятия решений, потому что это задача его, а не ветеринарного врача. Благодаря этому владельцы животных чувствуют себя активными участниками процесса лечения, что преимущественно является основной предпосылкой для развития «привязанности» и лояльности клиента. А это то, о чем мечтает каждый ветеринарный врач и любой поставщик услуг. Ветеринарные специалисты, сознательно работающие над стилем общения, получают больше, чем доверие и лояльность клиентов (что само по себе немало). Они испытывают значительно меньший стресс, их клиенты становятся счастливее, а атмосфера в клинике улучшается!

Стимулируя процесс позитивного и понятного общения, они предотвращают возникновение недопониманий и стресса. А это лучший путь к хорошему и позитивным взаимоотношениям с клиентами.

Как это работает и что нужно сделать? Как выстроить позитивные отношения со странными и конфликтными клиентами? Сперва рассмотрим структурные элементы идеальной консультации, во время которой ветеринарный врач:

- служит для клиента своего рода проводником;
- делает так, чтобы все процедуры были понятны и прозрачны;



© Manuel Fontégne

Рисунок 3. Для результативного общения и обслуживания в процессе разговора с клиентом важно задавать вопросы до тех пор, пока все карты не будут раскрыты, а факты не прояснятся максимально. Такая стратегия улучшает взаимодействие и повышает качество оказываемых услуг.

- излагает свои наблюдения понятным для клиента языком;
- дает время на обратную связь, чтобы проверить, понял ли его клиент, а также получить отзывы и рекомендации;
- по возможности помогает клиентам принять решение, например, дает на выбор несколько вариантов с подробными комментариями, обсуждает их с владельцами, оказывает необходимое содействие;
- спрашивает о том, что нужно клиенту,
 - в общем и целом – перед началом консультации (см. Вопросы и ответы),
 - чтобы рассказать о методиках лечения и диагностики, не ошеломив клиента,
 - чтобы наилучшим образом встроить лечебные процедуры в распорядок дня клиента и его питомца.

Может показаться, что все эти маневры занимают много времени. Но на самом деле это не так сложно и позволяет сэкономить время. Когда стиль общения становится эффективнее, работа протекает в более комфортном режиме, отвечать на дополнительные вопросы и разбираться с недопониманием клиентов после консультации приходится реже.

●●● Стратегия ведения консультации

Первым шагом на пути к оптимизации процесса общения во время приема должна стать смена вашего отношения. Из всезнающего властного «бога в белом халате» нужно превратиться в

заботливого отзывчивого «медицинского партнера» (**Рисунок 4**).

Шаг второй – практика, практика и еще раз практика. Работа над стилем и стратегией общения. Как любой новый навык, его можно довести до совершенства с помощью регулярных тренировок.

Шаг третий: освоение техник и приемов, которые позволяют справиться со сложными ситуациями и необычными запросами клиентов. В следующих разделах на примере диалогов показано, как может пройти стандартная консультация, если использовать принципы осознанного и оптимизированного взаимодействия.

Раздел 1 – Начало и медицинский осмотр

Включает в себя описание используемых техник и причины их применения.

- **Ветеринарный врач:** *Миссис Шмидт, сейчас мы проведем стандартный ветеринарный осмотр, обратив особое внимание на уши, и сделаем Лаки прививку, хорошо?*

Ветеринарный специалист начинает осмотр с резюме того, о чем просила миссис Шмидт, а также интересуется, все ли ее (пока) устраивает.

Рисунок 4. Для клиентов врач – это проводник, на которого они могут положиться. Тот, кто будет «сопровождать» их во время обследования, диагностических и лечебных процедур и поможет принять верное решение.



© Manuel Fontégne

ТАБЛИЦА 2

Резюме разделов 1-3, основные используемые техники

Раздел 1	Техника	Цель
Начало «Сейчас мы будем... Хорошо?»	Резюме того, что хочет клиент, и возможность для обратной связи	Удостовериться, что ничего не упущено, а миссис Шмидт понимает, что сейчас будет происходить, и согласна с этим
Ветеринарный осмотр «Я осмотрую...»	«Сопровождение» клиента во время клинических процедур, пояснение всех действий	Сформировать у клиента чувство защищенности, дать ему понять, что все будет подробно разъяснено
Раздел 2	Техника	Цель
Резюме и рекомендация №1 «Я осмотрал... Что скажете?»	Описание первой ключевой проблемы (состояние зубов), четкие рекомендации, возможность для обратной связи	Отдельно представить самое важное наблюдение, чтобы миссис Шмидт могла принять эту новость и высказать свое мнение прежде, чем вы продолжите
Участие «О, наркоз...» «Я сочувствую...»	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы, требующие развернутого ответа • Сопереживание клиенту • Положительный аспект (новые препараты, улучшенные методики) 	«Докопаться» до причин страха миссис Шмидт перед анестезией Показать миссис Шмидт, что ее страхи принимаются всерьез Успокоить миссис Шмидт
Рекомендация №2 «Я хотел бы предложить... чтобы обеспечить дополнительную безопасность» «Какая дополнительная информация...?» «Мы можем сделать это прямо сейчас или... Что вам больше подходит?»	Описание преимуществ Вопросы, требующие развернутого ответа Предоставление нескольких вариантов и возможности выразить мнение	Представить второе наблюдение (после первого) вместе с описанием возможных преимуществ, проверить, все ли миссис Шмидт поняла Предоставить миссис Шмидт право выбора, поинтересоваться ее мнением
Раздел 3	Техника	Цель
Договоренности «Хорошо, итак...» «У вас есть еще вопросы ко мне?»	Перечисление договоренностей Закрытые вопросы	Удостовериться, что ничто не упущено, вовлечь миссис Шмидт в процесс, еще раз подтвердить ее согласие Мягко подвести консультацию к финалу
Заключение «Я был очень рад...»	Прощание, комплименты клиенту	Завершить прием на мажорной ноте

- **Клиент:** *Отлично!*
- **В:** *Я осмотрую его от кончика носа до кончика хвоста и расскажу о том, что увижу. Когда я закончу, я сделаю краткое резюме и дам рекомендации. Особое внимание обращу на уши и сердце Лаки. Ему уже 10 лет, поэтому необходимо регулярно проверять состояние внутренних органов.*
- **К:** *Хорошо!*
- **В:** *С глазами все хорошо, они чистые и блестящие. Нос тоже выглядит здоровым. В целом зубы и полость рта также в хорошем состоянии. Я вижу зубной камень, о нем мы с вами поговорим позже.*

Теперь ветеринарный врач проводит медицинский осмотр «от кончика носа до кончика хвоста» и комментирует свои действия, пока обследует уши, кожный покров, живот, сердце и т. д. Кроме этого, он особо выделяет наблюдения, которые собираются позже обсудить более подробно.

Раздел 2 – Резюме, объяснение, рекомендации, участие

Включает в себя описание используемых техник и причины их применения.

- **В:** *Итак, я полностью осмотрал Лаки, и у меня сложилась целостная картина. Я рад сообщить, что Лаки здоров, уши и сердце тоже в отличном состоянии! Конечно, есть некоторые проблемы, связанные с возрастом, которые нужно обсудить. Речь о зубах Лаки. На клыках и резцах много зубного камня, если оставить все как есть, это может привести к воспалению десен и проблемам с сердцем. Это значит, что я советую вам в течение месяца удалить зубной камень. Для этой процедуры необходим кратковременный наркоз. Что скажете?*

Ветеринарный врач вкратце описывает наиболее важные наблюдения, объясняет их важность и дает четкие рекомендации. Помимо этого, он

намеренно комбинирует советы с вопросом, требующим развернутого ответа, чтобы выяснить отношение миссис Шмидт к его предложениям. Это очень важно для дальнейшего процесса лечения. Таким образом можно устранить барьеры и/или возражения, чтобы учитывать потребности клиента при планировании лечебных процедур.

- **К:** О, наркоз... Это же опасно, да?
- **В:** Что именно вас беспокоит?
- **К:** Моей прошлой собаке, Кэсси, понадобилось несколько дней, чтобы прийти в себя после наркоза. Это было ужасно! Он скулил целых три дня, не мог встать и очень страдал!
- **В:** Как давно это было?
- **К:** Около 10 лет назад...

С помощью нескольких последовательных вопросов, требующих развернутого ответа, удалось выяснить, почему миссис Шмидт беспокоится из-за наркоза. Ветеринарный врач выразил сочувствие и оптимизм. Доктор В. принял в расчет страхи клиентки, а после дал позитивное описание нынешней ситуации. Благодаря достижениям современной медицины и хорошему уходу Лаки будет легко прийти в себя после процедуры.

- **В:** Я сочувствую вам, это очень неприятная ситуация. Могу вас успокоить, сегодня мы используем усовершенствованные препараты, процесс пробуждения будет более мягким и спокойным. Лаки побудет у нас, пока не начнет ходить самостоятельно и полностью не придет в себя. Так лучше?
- **К:** Гораздо лучше!
- **В:** Тогда я хотел бы предложить сделать Лаки анализ крови перед наркозом. Мы проверим, все ли в порядке с клетками крови и внутренними органами в целом. Так наркоз станет еще более безопасным. Анализ крови позволит нам определить, какой препарат лучше всего подходит Лаки и даст результат. Так будет лучше? Какая дополнительная информация вам необходима?

После того как миссис Шмидт положительно отреагировала на объяснения доктора В., он объединил второе предложение – предоперационный анализ крови – с бонусом «повышенной безопасности». Такая стратегия дает преимущество: важная информация лучше усваивается, когда поступает небольшими блоками. Поэтому клиент может «переваривать» их один за другим, его не ошеломляет поток сведений и рекомендаций. Это позволяет избежать ситуаций, когда владелец животного отвергает предложение врача из-за того, что ему кажется, что все происходит слишком быстро, что его вынуждают принять решение (**Рисунок 5**).

- **К:** Теперь все понятно, и мне гораздо спокойнее. Я думаю, мы сделаем все как можно раньше. Как поступим с анализом крови?
- **В:** Мы можем взять пробы сейчас или за два дня до следующего приема. Как вам удобнее?



Рисунок 5. Высказывая предложения одно за другим, проверяя, все ли понятно, нет ли каких-либо тревог, давая информацию небольшими блоками и выясняя, как она усвоена, ветеринарный врач помогает клиентам принимать более взвешенные решения.

- **К:** Давайте сделаем это сейчас, чтобы потом все было готово.

Миссис Шмидт свободна в своих решениях и определяет время процедуры (немедленно), потому что доктор В. предлагает ей два варианта для забора проб крови, не оказывая на нее давления.

Раздел 3 – Договоренности и заключение

Включает в себя описание используемых техник и причины их применения.

- **В:** Хорошо! Мой ассистент возьмет у Лаки пробы крови и передаст их в лабораторию. Результаты будут готовы завтра утром, а сейчас я предлагаю вам вместе с моим ассистентом выбрать время для удаления зубного камня. Она подробно объяснит вам всю процедуру, вы подпишете согласие и получите брошюру со всей необходимой информацией. У вас есть ко мне вопросы?
- **К:** Когда я получу результаты анализа?
- **В:** Мой ассистент позвонит вам в течение двух дней. Вас это устраивает?
- **К:** Да, все отлично. Спасибо, доктор В.
- **В:** Я рад быть полезным Лаки и вам. До встречи на операции. И помните, если у вас есть вопросы, пожалуйста, свяжитесь с нами!

Важно: лучший партнер для клиента – это эмоционально открытый ветеринарный врач, стремящийся найти оптимальное решение для каждого животного и владельца.

Сложные ситуации и взаимодействия

В большинстве случаев позитивная коммуникация позволяет легко работать с клиентами и часто приводит к тому, что владелец, питомец и клиника остаются в выигрыше. Однако бывает, что клиенты подвергают сомнению наши рекомендации, и консультация резко перестает быть комфортной. Рабочий процесс затормаживается, возникают конфликты, персоналу клиники приходится прилагать усилия, чтобы сохранять спокойствие и следить, чтобы никто не подлил масла в огонь. Существует ряд поводов для разногласий, споров и конфликтов между ветеринарным врачом и владельцем животного, которые встречаются в повседневной практике, например:

- клиент нашел в интернете какую-то информацию и хочет обсудить ее с ветеринарным врачом и узнать его мнение;
- клиент находится под влиянием других авторитетов: заводчиков, клубов собаководов, друзей и членов семьи;
- у ветеринарных врачей и их ассистентов разные точки зрения на одни и те же проблемы, с которыми они сталкиваются в клинике.

Зачастую мы, сотрудники клиник, воспринимаем обычные вопросы от клиентов («Я прочел в интернете» или «заводчик сказал, что...») как {мягкую} провокацию, хотя владельцы животных – за редким исключением – даже не думают никого провоцировать. Наоборот, это своего рода признание авторитета, ведь клиент просит совета у «своего» ветеринарного врача вместо того, чтобы просто купить беззерновой корм, который рекламируют в интернете.

А вот слегка измененный финал диалога между миссис Шмидт и доктором В., где доктор В. отвечает на типичный вопрос клиента спокойно и с достоинством.

- **Клиент:** *О, пока я не забыла. Я хотела спросить, не лучше ли будет заменить корм Лаки на беззерновой?*
- **Ветеринарный врач:** *Какой интересный вопрос! А что вы знаете о беззерновых рационах?*

Здесь очень важно не реагировать мгновенно и не начинать читать мини-лекцию о зерновых, плюсах и минусах беззернового питания. Лучше задать вопрос, требующий развернутого ответа. Он позволит прояснить ситуацию и понять, почему миссис Шмидт интересуется этим.

- **К:** *Я прочла в интернете, что зерновые, особенно пшеница, часто вызывают аллергию и что лучше не использовать зерновые в корме.*
- **В:** *Какие аллергические реакции описаны в интернете?*

«В большинстве случаев позитивная коммуникация позволяет легко работать с клиентами и часто приводит к тому, что владелец, питомец и клиника остаются в выигрыше»

- **К:** *Зуд, рвота и диарея. Я не хочу, чтобы так произошло. Я хочу для Лаки только лучшего!*
- **В:** *Замечали ли вы у Лаки что-то подобное?*
- **К:** *Ничего. Он хорошо переносит и любит рацион, который вы ему назначили.*
- **В:** *Я очень рад это слышать. Если что-то изменится, тут же приходите на прием! Сейчас в сети можно встретить много бесполезной информации. У этих данных нет никакого научного обоснования, их публикуют люди, которые хотят получить прибыль от своей продукции. На какие источники или исследования ссылаются в материалах о «беззерновом питании»?*

Этот вопрос (требующий развернутого ответа) нужен, чтобы узнать об источниках, показать

миссис Шмидт, что ветеринарный врач опирается на научные факты и проверенные данные и хочет изучить тему ради своих клиентов.

- **К:** *Я ничего там не читала, но могу дать адрес сайта, чтобы вы посмотрели.*
- **В:** *Это, отличная идея. Сообщите название сайта администратору по телефону, и я свяжусь с вами, ознакомлюсь с информацией, хорошо?*
- **К:** *Отлично. Я знаю, что вы гораздо лучше разбираетесь в этом. Но в сети столько сайтов, что я запуталась.*
- **В:** *Я понимаю вас. И я желаю только лучшего Лаки и вам. Спасибо за вопрос – мы свяжемся с вами в ближайшее время.*

В этом диалоге доктор В. оставил открытыми «пути для общения», показал заинтересованность в обмене информацией, а также продемонстрировал, что проблемы клиентов – его проблемы. Это и есть позитивные взаимоотношения, удовлетворяющие потребности обеих сторон.

Важно: каждый вопрос клиента – это изначально просто вопрос. Он заслуживает дружелюбного и понятного ответа.

Эмоциональный шантаж

К сожалению, среди хороших и ответственных клиентов встречаются те, кто на первое место ставит собственные интересы и не желает договариваться. Они стараются навязать свою волю персоналу клиники, руководствуясь девизом «Если я не получу того, что хочу, я пойду в другое место!»

Например, такое может случиться, когда клиенты:

- требуют назначить прием в нерабочие часы;
- просят сделать скидку, потому что другой ветеринарный врач предлагает более дешевые услуги;

- хотят получить некоторые продукты, которых нет в ассортименте клиники.

Иногда в процессе общения с персоналом клиники клиент понимает, что он добьется своего, если будет настаивать, и пытается навязать свою волю с помощью эмоционального шантажа (например «но вы же не хотите потерять клиента в моем лице» или «но вы же любите животных, а я не могу себе позволить привить трех кошек»). Если персонал клиники сдастся, это не только сподвигнет таких клиентов требовать особых услуг, но и приведет к тому, что другие владельцы животных начнут копировать такое поведение, ведь они понимают, что сотрудниками можно манипулировать. Здесь помогут простые и четкие правила. Они должны быть разработаны персоналом клиники и неукоснительно выполняться. Конечно, сотрудникам следует реагировать спокойно и уверенно, не поддаваться на эмоциональный шантаж. Если у клиентов есть вопросы, касающиеся приема в нерабочие часы, заказа особых продуктов или чего-то другого, на что вы не можете пойти и не пойдете, рекомендуется всегда давать дружелюбный и уверенный ответ в сочетании с предложением альтернативы:

- *К сожалению, мы не можем вам это предоставить.*
- *Что вам больше подходит: прием завтра в 7 или послезавтра в 4?*
- *У нас есть очень хорошая и вкусная альтернатива корму, о котором вы говорили. Могу ли я кратко рассказать вам о ней?*

Когда клиенты требуют скидки, рекомендуется делать следующее:

- **Клиент:** *У меня три кошки. Какую скидку вы мне дадите на вакцинацию?*
- **Ветеринарный врач:** *Я понимаю, что вы хотите сэкономить и просите скидку. Это совершенно нормально, когда речь идет о товарах, но вакцинация – это медицинская процедура, для которой необходимы препараты. Это значит, что у меня есть два варианта: я могу сэкономить на вакцине и ввести каждой кошке меньшую дозу, из-за чего препарат возможно не окажет требуемого воздействия. Или я могу сэкономить на стоимости моих услуг и не проводить тщательный осмотр животных перед прививкой, из-за чего могу пропустить какое-либо заболевание, и вакцина не сработает. Так где мне следует сэкономить?*



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой главе описаны различные этапы идеальной консультации. После получения информации из медицинской карты или от администратора и ассистента и создания позитивной атмосферы задача ветеринарного врача состоит в том, чтобы слушать и понимать (задавать правильные вопросы), затем объяснять и вовлекать в процесс и в конце получить отзыв и согласие. В этой главе также описаны способы работы с «непростыми» клиентами.

Важно: эта стратегия служит лишь для того, чтобы показать, что мы практически не обладаем свободой выбора, когда речь идет о медицинских услугах и препаратах. На самом деле доктор В. никогда так не поступит!

Затем он задает вопрос, требующий развернутого ответа, и дает клиенту возможность принять (очевидное) решение.

- **К:** *Нет, я не это имею в виду. Я хотела бы получить полный комплекс услуг, но заплатить меньше. Вам должно быть важно, чтобы все животные были привиты!*
- **В:** *А поскольку вам нужны услуги в полном объеме, я, как ветеринарный врач, должен сделать свою работу правильно с технической точки зрения, то есть: полностью и тщательно осмотреть животное и ввести ему полную дозу эффективной вакцины. Я не вижу здесь возможности сделать скидку. Если говорить о корме для ваших троих малышей, я могу предложить вам компенсацию продукцией, если вы будете регулярно покупать корм для питомцев в нашей клинике. Что вы на это скажете?*
- **К:** *Я пойду клинику, где вакцинация дешевле, но я вернусь к вам за кормом.*
- **В:** *Хорошо! Спасибо за визит и всего наилучшего вашим трем кошкам.*

В этом диалоге клиентка ясно показала, что она шантажистка, которая гонится за низкими ценами, то есть маленькая стоимость для нее важнее качества. Ваш коллектив должен решить, как вы будете работать с такими клиентами. Хотите ли вы отвечать на их просьбы, удерживать их и тем самым только увеличивать поток этих просьб и владельцев животных, которые ставят свои условия? Или вы установите свои стандарты цен и качества и будете их придерживаться? Когда мы действуем таким образом, мы получаем уважение, концентрируемся на клиентах, которые ценят качественные услуги, избавляемся от любителей «дармовщины» и шантажистов. Все это позволяет снизить уровень стресса и создать позитивную атмосферу в коллективе.

Важно: если вы удовлетворяете просьбы клиентов об особых условиях, количество таких просьб будет непрерывно расти!

ПОВСЕДНЕВНЫЕ ЗАБОТЫ

На работе мы нередко сталкиваемся с возражениями и претензиями клиентов. Конфликтные ситуации возникают по разным причинам, например, вооружившись советами «доктора Гугл» владельцы домашних животных все чаще спорят с ветеринарными врачами и подвергают сомнению их решения. Кроме того, многие ветеринарные врачи не любят говорить о деньгах, и эту сложную тему мы также обсудим в этой статье.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



●○○○ Конфликт: завоевание доверия клиента

1) Введение

Знаете ли вы, что, согласно исследованиям, один из наиболее эффективных способов завоевать лояльность клиентов – это удовлетворить их претензию?¹

Однако мы знаем, что легче сказать, чем сделать. Наш головной мозг за миллионы лет эволюции был обучен автоматически реагировать на все, что может быть воспринято как «угроза», и два его немедленных ответа – борьба или бегство – точно не помогают работать с претензиями и жалобами наших клиентов. Ошибку рано или поздно может совершить каждый. Наша карьера во многом зависит от нашей способности развивать умение справляться с претензиями и восстанавливать доверие и эмоциональную связь между нами и нашими клиентами.

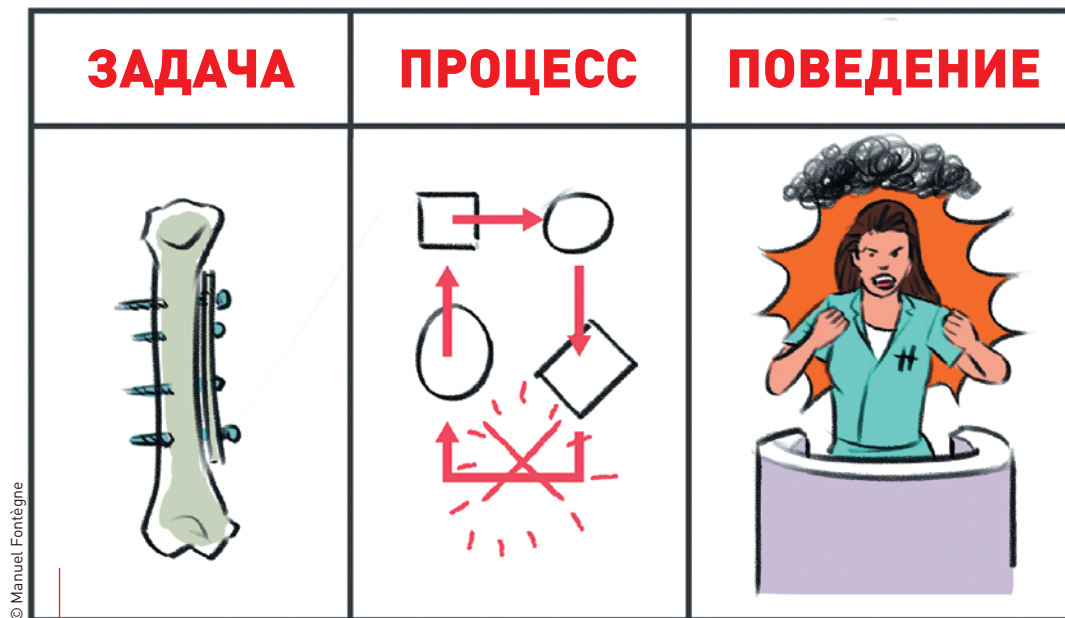
¹ 25% приемов, начавшихся с конфликта и закончившихся в позитивном ключе [1]

2) Откуда берутся претензии?

Наши клиенты редко обладают достаточными научными знаниями, чтобы судить о нашей компетентности. Большинство претензий возникает не из-за недостатков в работе, а из-за проблем коммуникации, перечисленных в таблице ниже [2].

Самые частые причины недовольства клиента

Холод или отстраненность
Отрывочные или неразборчивые объяснения, непонятная профессиональная лексика
Невыполнение обещаний (когда специалист непунктуален, не отвечает на звонки и т.д.)
Неумение слушать (невнимателен, перебивает)
Высокомерие
Неуважение
Незаинтересованность
Ложные ожидания
Неприятные сюрпризы (счета, не соответствующие изначальной цене, гораздо худший результат лечения по сравнению с ожидаемым и т.д.)



© Manuel Fontègne

Рисунок 1. В основном претензии попадают в одну из трех категорий

3) Пять шагов эффективного реагирования на претензии

Следование определенному алгоритму действий помогает восстановить доверие клиентов. Кроме того, наличие алгоритма позволяет научить ему других членов вашей команды и подготовить их к возможным конфликтным ситуациям.

Шаг 1. Сохраняйте спокойствие и добейтесь от клиента утвердительного ответа

Одна из наиболее частых ошибок – это отдать управление миндалевидному телу, которое в конфликтной ситуации заставляет нас защищаться, оправдываться, нападать или хлопнуть дверью. Чтобы этого не произошло, необходимо спокойно сосредоточиться на клиенте, пытаться понять его, а не осуждать, слушать и задавать вопросы, чтобы добиться полной ясности, попросить разрешения делать заметки, если необходимо, своими словами резюмировать сказанное клиентом, и, наконец, спросить, правильно ли вы изложили суть проблемы, и получить утвердительный ответ.

Если мы добьемся от клиента слов: «Да, именно этим я и недоволен», мы сделаем гигантский шаг к решению проблемы.

- **Ветеринарный врач:** *Миссис Гомес, если я вас правильно понял, вы расстроены часовым ожиданием приема. Мы не только зря потратили ваше время, но и не предупредили вас о таком долгом ожидании, и не объяснили его причины.*
- **Клиент:** *Вот именно! И дело не столько в ожидании, сколько в ощущении, что мое время не уважают.*

Шаг 2. Объясните отсутствие злого умысла

Иногда клиент заходит слишком далеко в своей интерпретации произошедшего. Например, он может сказать: «...И что бы вы тут ни говорили, вам наплевать, что мы час просидели в комнате ожидания».

Если на предыдущем шаге клиент немного успокоился и дал вам утвердительный ответ, можно попробовать опровергнуть подобные предположения. Но будьте осторожны, потому что это очень рискованный шаг – нужно хорошо подумать, стоит ли его предпринимать, потому что одно неверное движение может обострить конфликт.

- **В:** *Миссис Гомес, я понимаю, что мы могли произвести на вас такое впечатление, и мне очень жаль. Уверю вас, что наши клиенты для нас очень важны, и наша ошибка произошла не из-за отсутствия интереса.*

Шаг 3. Определите тип претензии

Избегайте вопроса «Чья это вина?», вместо этого спросите: «В чем наша недоработка?»

Хотя граница между категориями претензий иногда размыта, в целом их можно разделить на три типа [Рисунок 1] (3):

1. **Претензия, связанная с задачей:** Например, повязка была плохо наложена и сместилась или была снята, и владельцу пришлось вернуться в клинику, чтобы заменить ее.
2. **Претензия, связанная с протоколом:** она касается какого-либо этапа процесса. Например, хирург забыл позвонить владельцу животного после операции, несмотря на свое обещание.



© Shutterstock

Рисунок 2. Выслушивать жалобы неприятно, но это хорошая возможность уточнить информацию, построить доверие, наладить общение и достичь согласия.

3. Претензия, связанная с поведением: она касается того, как наши действия влияют на людей. Например, администратор был недружелюбен и не сообщил клиенту о задержке приема.

Избегайте личных оценок, определите следующее:

- Было ли что-то сделано неправильно? Например, собака после госпитализации возвращена владельцу с пятнами крови и мочи.
- Была ли это ошибка протокола? Например, клиенту не позвонили после операции.
- Возможно, проблема возникла из-за некорректного поведения специалиста. Например, ветеринарный врач во время приема был нетерпелив и недружелюбен.

В случае с миссис Гомес ошибка могла быть связана с системой записи на прием (слишком много записей на небольшой промежуток времени), с ветеринарным врачом (он слишком долго принимал каждого пациента, и время задержки все увеличивалось), или с администратором и/или помощниками (они не проинформировали клиента о времени ожидания и причине задержки приема, и не предложили ему вариантов решения этой проблемы).

«Многие наши клиенты стали лояльными благодаря тому, что нам удалось восстановить их доверие с помощью успешно разрешенного конфликта»

- **К:** Потерянное время уже не вернуть. Боюсь, ничего поделать нельзя.
- **В:** Вы правы, миссис Гомес. Хотел бы я вернуться в прошлое и исправить ситуацию. К сожалению, это не возможно, но я, по крайней мере, могу обещать, что при следующем вашем посещении клиники мы сообщим врачу о вашем приходе,

проверим, не случилось ли чего-то неожиданно-го, и убедимся, что все готово для вашего визита. Хорошо?

Шаг 5. Не откладывая выполните свое обещание

Что бы вы ни пообещали, сделайте это немедленно. Доверие можно восстановить только действиями, а не добрыми словами или добрыми намерениями. Мы – это не наши слова, а наши дела.

- **В:** Миссис Гомес, я сам все организую и контролирую, чтобы вам не пришлось больше ничего объяснять в регистратуре. Вас это устраивает?

Понимание типа претензии важно не только для благополучного разрешения конфликта, но и чтобы получить возможность узнать что-то новое и усовершенствовать работу. В отношении любой претензии задайтесь вопросом, чем она вызвана: неправильным выполнением задачи, ошибкой протокола действий или ненадлежащим поведением. Цените возможность обнаружить и устранить ошибку.

Шаг 4. Принесите искренние извинения

Вы спокойно выслушали своего клиента, успокоили его и дали ему почувствовать себя понятым, и теперь вы понимаете источник проблемы. Самое время сказать:

- Извините, мистер/миссис Гомес.
- Я/мы полностью отвечаем за это.
- Я/мы понимаем ваши чувства из-за долгого ожидания, о котором вас не предупредили и не предложили других вариантов.
- Можем ли мы как-то компенсировать или уменьшить ваше огорчение от произошедшего?

Последний вопрос может показаться очень рискованным, но наш опыт показывает, что клиенты крайне редко выдвигают нереальные или несоразмерные требования. В таких случаях приходится искать компромисс. А если клиент не может или не решается предложить какой-то вариант, мы должны сами выдвинуть предложение, которое удовлетворит клиента. Помните, что многие наши клиенты стали лояльными благодаря тому, что нам удалось восстановить их доверие с помощью успешно разрешенного конфликта.

4) Вывод

К сожалению, нет полной гарантии, что для каждой претензии мы сможем добиться позитивного исхода. Но, если нам это удастся, мы не только восстановим эмоциональную связь и доверие между нами и нашими клиентами, но получим лояльного клиента, который захочет рекомендовать нас другим владельцам животных.

Управление возражениями

1) Пример ситуации

Вы тщательно осмотрели пациента и приложили все усилия, чтобы определить проблему. Вы подробно рассказали владельцу о симптомах и о возможных диагнозах, и выбрали лучшие варианты действий. Вы ясно и в доступных терминах изложили свои рекомендации, подкрепляя беседу невербальной коммуникацией. И вдруг – клиент неожиданно возражает! Он просит подробнее объяснить, зачем нужны назначенные исследования, и, похоже, его смущает стоимость. В общем, клиент дает задний ход – говорит, что должен все обдумать.

И тут просыпается ваше миндалевидное тело! Сердце колотится, челюсть напрягается, улыбка исчезает и кажется, что кровь вот-вот закипит. Вполне понятно, что вы расстроены. Но на самом деле произошедшее вам на руку. Возражение – это не жалоба и не отказ (хотя его эмоциональное воздействие похоже), это возможность уточнить информацию, укрепить доверие и улучшить общение для достижения согласия (Рисунок 2) (1).

2) Два вида возражений

Исходя из того, что мы знаем о нашем мозге, можно выделить два типа возражений. Первый тип – возражения, возникшие из-за сигналов, которые мы неосознанно отправили клиенту, невольно активировав его рептильный мозг. Например, слабое рукопожатие, отсутствие зрительного контакта, многочисленные «эммм...» и «эээ...», покашливание и потирание шеи.

В результате клиент почувствовал что-то, что заставляет его меньше доверять нам. Теперь он уже не слушает наши рассуждения, какими бы убедительными они ни были, потому что его миндалевидное тело говорит ему держаться от вас подальше. Поэтому он говорит: «Мне нужно это обдумать», «Может позже», «Отправьте мне всю информацию по электронной почте, и я вам сообщу о решении».

Другой вид возражений более рационален. Например: «Я сейчас в не очень хорошем финансовом положении, это не лучшее время», «Эта цена слишком высокая для меня», «Мне нужно второе мнение, чтобы принять решение».

3) Рейтинг наиболее частых возражений в вашей практике

В таблице ниже приведен список возражений, которые часто встречаются в клиниках:

«Я должен подумать об этом».
«Я должен обсудить это с семьей».
«У меня сейчас нет денег».
«Дайте мне информацию, которую я смогу изучить».
«Похоже, что сколько ни заплати – гарантий нет».
«Они сделали то же самое с кошкой моего друга, и из этого не вышло ничего хорошего».
«В прошлый раз мне назвали одну цену, а в итоге я заплатил гораздо больше».
«Если ему придется страдать, я предпочитаю его усыпить».

При ближайшем рассмотрении оказывается, что есть 10 основных видов возражений. Мы рекомендуем вам вместе с персоналом клиники составить свою собственную таблицу возражений и ранжировать их от самых популярных к самым редким.

Тип возражения	Частота появления

Затем подготовьте ответ на каждое из самых частых возражений.

Признавать возражение может быть некомфортно, но это необходимо, чтобы получить от клиента ответ «Да». Если вы проигнорируете его возражение, оно никуда не исчезнет – скорее наоборот. Со временем оно станет источником недоразумений, ложных ожиданий и жалоб. Восприятие возражения как жалобы или даже как нападения на вас приводит к лишнему напряжению в отношениях с клиентом.

Итак, как мы можем действовать?

4) Пять ключей работы с возражениями

Ключ 1: Поддержите своего клиента

Вы помните, что миндалевидное тело имеет гораздо большее влияние на наши решения, чем неокортекс? Первый шаг – успокоить примитивную часть нашего мозга. Важно начать со слов «Да». Попытки побудить клиента изменить свое мнение только заставят его сопротивляться еще сильнее, разозлиться и стать враждебно настроенным. Идея состоит в том, чтобы признать точку зрения клиента, показать уважение и только потом высказывать собственное мнение.

Например:

- «Да, я понимаю, что необходимость операции давит на вас, учитывая трудное с финансовой точки зрения время».
- «Я прекрасно понимаю, как сложно решиться, когда нет полной гарантии успеха ...»

Ключ 2: Побудите клиента сказать «да» как можно больше раз, заставьте его соглашаться с вами

Теперь пора задавать вопросы и активно слушать. Задавайте много вопросов, чтобы прояснить ситуацию и заставить клиента сказать «Да»: «Да, именно это я и имею в виду», «Так и есть», «Точно, да». Например:

- **В:** «Если я правильно понял, вы опасаетесь анестезии?»
- **К:** «Именно так».
- **В:** «И еще вас беспокоит стоимость процедуры, потому что она застала вас в неподходящее время, верно?»
- **К:** «Да».
- **В:** «Есть ли что-то еще, что вас беспокоит и что мы не обсуждали?»
- **К:** «Нет, сейчас меня волнуют только эти две проблемы».

Ключ 3: Будьте последовательны

Сейчас наша цель – напомнить клиенту, почему он находится в клинике, обсудить его страхи, потребности, риски и возможности, – и связать это с ответами «да», которые он дал. Неумолимый закон влияния гласит, что как только мнение высказано, люди чувствуют необходимость действовать в соответствии с ним. Например:

- **В:** «Если я правильно понял, вы не хотите, чтобы Лаки страдала без необходимости. Она – член семьи, и вы беспокоитесь, как ее болезнь может повлиять на вашего маленького сына. Если вы решитесь что-то сделать, вам нужны максимальные гарантии, что она не будет страдать, получит наилучший уход и как можно скорее выздоровеет. Как бы вы себя чувствовали, если бы мы смогли решить эту проблему, сведя к минимуму финансовые последствия?»
- **К:** «Намного лучше!»

Ключ 4: Предлагайте альтернативы, сводя к минимуму любые риски и неудобства

Теперь пора высказаться, предложив альтернативы, отвечающие ранее высказанным клиентом потребностям. Воспользуйтесь ранее составленной таблицей с наиболее частыми возражениями, и ответьте на каждое из них с помощью другой таблицы, приведенной ниже:

Идеи для рассказа о возможных вариантах действий	Запишите свой пример
Расскажите историю	
Сообщите важный факт	
Поделитесь отзывом другого клиента	
Покажите видео об аналогичном случае	
Расскажите о последствиях бездействия	

Например:

- **В:** «...Поэтому так важно сдать анализы и сделать ЭКГ перед анестезией – это поможет заранее обнаружить скрытые риски. И госпитализация, хоть она и увеличивает стоимость, важна, чтобы убедиться, что Лаки не испытывает боли после операции. Мы продельвали эту процедуру сотни раз с успешностью более 80%. Если говорить о финансовой стороне вопроса, то поможет ли вам принять решение рассрочка оплаты на 12 месяцев? У нас есть система финансирования, которая очень помогает в таких ситуациях...»

Ключ 5: Закрепите успех и задайте больше вопросов

На этом этапе вы должны перейти к действиям.

- **В:** «Итак, мы обеспечим Лаки лучшее лечение по оптимальной цене. Как вы думаете, не пора ли нам приступить? Каждая минута на счету».

5) Примеры

«Очень сложно поддерживать его вес. Мой муж кормит его чипсами и едой со стола».

(1) Да, поддерживать вес сложно, и я понимаю, что ваш муж хочет для Макса только лучшего, (2) как и все мы. (3) Мы хотим, чтобы печень и сердце Макса были более здоровыми, вот почему я предлагаю эту диету – это наилучший вариант. (4) Вам поможет, если я расскажу о влиянии чипсов на



© Shutterstock

Рисунок 3. Ветеринарные врачи обычно чувствуют себя некомфортно, говоря о ценах, но именно они должны начинать этот разговор.

ожирение и о том, как они вредят печени и сердцу собак? (5) Как вы думаете, поможет ли это вашему мужу лучше понять ситуацию и оценить влияние питания Макса на качество и продолжительность его жизни?

«Что вы делаете?! Другой доктор, к которому я обращался, такого не делал!»

(1) Прошу прощения, вы, кажется, удивлены, что я делаю это не так, как это делал другой врач. (2) Я понимаю вашу тревогу, (3) ведь вы хотите лучшего для Лаки. Но уверяю вас, что и я хочу того же. (4) Позвольте мне объяснить, почему я делаю это именно так, и потом ответить на все ваши вопросы... (5) Как вы на это смотрите?»

«Но я ожидал сегодня доктора Дюбуа, где он?»

(1) Я знаю, что вы его ждали. Мне жаль, что его здесь нет – ему пришлось уйти из-за непредвиденных обстоятельств. (2) Доктор Дюбуа действительно хорошо знает («Кличка животного»), правда? (3) Мы все хотим лучшего для («Кличка животного»). (4) Если вас это устроит, я осмотрю («Кличка животного»), поделюсь с вами своими выводами, а затем мы вместе обсудим наилучший план действий. Конечно, я также буду держать в курсе доктора Дюбуа... (5) Хорошо?

6) Вывод

Итак, лучший способ справиться с возражениями и претензиями – это понять, что они естественны, и рассматривать их как возможность улучшить практику и завоевать доверие наших клиентов.

Сначала мы можем чувствовать себя не очень комфортно, но со временем мы научимся все более убедительно противостоять распространенным возражениям.

●●● Разговор о деньгах

1) Почему сложно говорить о деньгах

Когда клиент с удовольствием платит за оказанные ему услуги – это результат хорошего общения и взаимодействия с ним. Клиент чувствует, что полученные знания и услуги стоят названной цены.

Разговор о ценах – важная часть диалога специалиста и клиента, но ветеринарные врачи, как правило, чувствуют себя не комфортно, говоря об этом: «Мы врачи... и мы не хотим смешивать медицину с деньгами», «Нам кажется, что это не наша ответственность (...и мы предпочитаем оставить это другим членам нашей команды)» или: «У нас это не получается, мы не умеем этого делать». Между тем многие клиенты ожидают, что разговор об оплате за лечение начнет ветеринарный врач (**Рисунок 3**), но этого часто не происходит. Другие клиенты подозревают, что, когда ветеринарный врач упоминает о ценах во время приема, он «больше беспокоится о деньгах, чем о нашем питомце» и даже с подозрением относятся к рекомендациям (1).

Безусловно, разговор о деньгах – непростая задача, поэтому вот несколько советов, которые могут изменить ситуацию.

2) Увеличивайте ценность предоставляемых услуг, стремясь к превосходному качеству

Клиенты должны чувствовать, что их затраты меньше, чем воспринимаемая ими ценность предоставляемых услуг и компетенции врача (**Рисунок 4**). В этом случае разговор «о деньгах» органично впишется в диалог и не будет таким дискомфортным для врача.

Как добавить ценности?

1. Коммуникация должна строиться на диалоге, а не на «экспертной» модели

Перед началом любых процедур должно быть достигнуто согласие с клиентом – это повысит удовлетворенность всех участников процесса. Не забывайте о производимом внешнем впечатлении и невербальной коммуникации, ведь у клиента формируется отношение к вам, как только он заходит в кабинет.



Рисунок 4. Клиенты должны чувствовать, что их затраты меньше, чем воспринимаемая ими ценность предоставляемых услуг и компетенции врача.

2. Выявите ожидания, чувства, идеи и сомнения ваших клиентов

Вот несколько примеров вопросов, которые можно задать:

- Как вы себе представляете процесс выздоровления Моби?
- Какие варианты лечения Евы вы готовы рассмотреть?
- Как вы думаете, какой план действий будет наилучшим для Куки?
- Есть ли еще вопросы, на которые вы хотите, чтобы я ответил?

Эта информация о клиенте в сочетании с историей болезни пациента и результатами его обследования помогут вам выстроить коммуникацию оптимальным образом (2).

3. Понижьте уровень неуверенности вашего клиента

Постарайтесь убедиться, что ваш клиент понимает ситуацию, состояние своего питомца и причины ваших рекомендаций; выдавайте информацию небольшими порциями, каждый раз проверяя, все ли понятно клиенту. Старайтесь не перегружать его большим количеством информации и сложными профессиональными терминами (2).

Будьте внимательны к вербальным и невербальным подсказкам от клиента... Поддержание зрительного контакта важно, чтобы уловить каждый нюанс в его реакциях. Если вы чувствуете, что

клиент не успевает за вашей мыслью, задавайте открытые вопросы, например:

- Что вы думаете об операции, которую мы только что обсудили?
- Что вы думаете о предложенном мной плане лечения?

3) Примите факт, что вопрос о деньгах – это неотъемлемая часть разговора ветеринарного врача с клиентом.

Примиритесь с мыслью, что вопрос клиента о цене – это нормальный этап любого процесса принятия решения о покупке, и что в этот момент вы должны дать клиенту всю интересующую его информацию. Вместо детальных расценок на услуги предпочтительнее будет сообщить «ориентировочный ценовой диапазон».

Когда отвечать? Лучше всего давать ответ о стоимости, когда у вас уже есть большая часть информации о пациенте (история болезни и результаты обследования), и вы выяснили ожидания клиента и обсудили его сомнения. Детальное обсуждение стоимости операции, госпитализации и других услуг можно предоставить администратору или медсестре.

Если клиент не спрашивает о ценах, поднимите этот вопрос сами – он должен понимать финансовые последствия рекомендуемых процедур. В этом случае счет за услуги не будет «сюрпризом» для клиента или даже для вас самих. В противном случае нередки ситуации, когда процедура

проведена, а оказывается, что клиент не может или не хочет за нее платить. Также помните, что согласиться – не означает полностью принять: клиент может «согласиться» с тем, что его кошке нужен рентген, но это не всегда означает, что он согласен на проведение процедуры и готов платить за нее [1].

Если вам нужно начать разговор о деньгах, говорите прямо и открыто, и не извиняйтесь за стоимость услуг. Спокойно излагайте свои предложения и ждите реакции клиента:

В: *«Я предлагаю лучший из известных мне способов лечения для заблуждения Кинга. Сообщите мне, если цена является препятствием, и мы рассмотрим менее дорогостоящие варианты [3]».*

4) Пусть ваша команда знает, что цены на услуги в вашей клинике полностью обоснованы

Ваши сотрудники могут не формулировать для себя, что «у нас высокие цены и это проблема», но бессознательно на невербальном уровне они могут выражать дискомфорт или недоверие по отношению к взимаемым с клиентов суммам. Важно, чтобы ваша команда твердо знала, что у ветеринарного учреждения, в котором они работают, есть расходы, и что ему для существования необходима прибыль.

Вместе со своей командой выполните следующие упражнения:

1. Многие ветеринарные врачи не знают о фактических расходах, связанных с их услугами

Спросите их, представляют ли они себе, сколько будет стоить поддержание работы клиники в течение месяца – с выплатой зарплаты и покрытием всех расходов компании – и все это при отсутствии клиентов. После этого введите их в курс ваших расчетов, что, несомненно, изменит их взгляд на вещи. Помните, что это упражнение предназначено только для вашей команды: не проводите его со своими клиентами – с ними лучше сосредоточиться на создании ценности.

2. Продумайте профессиональный ответ на претензии клиентов о высокой стоимости услуг

Отвечайте спокойно и с пониманием, не забывая о невербальной коммуникации:

- *«Я вас понимаю, и я уверен, что есть менее дорогие клиники. Однако в нашей клинике это стоит именно столько».*
- *«Я вижу ваше беспокойство по поводу цены, но нам нужно сделать все необходимое, чтобы Пушок поправился. Я бы посоветовал первые два теста – они дадут нам базовое понимание...»*

5) Помните, что клиентам важны преимущества, а не функции

Для оправдания высокой стоимости ветеринарные врачи нередко говорят о затратах времени и о функциональных особенностях предоставляемых услуг. Например:

«Мы будем оперировать Марго в операционной с современным оборудованием, и с ней все время будет анестезиолог».

Владельцу это мало о чем говорит – это лишь функциональные особенности услуги. Ему важны преимущества для их питомца, или преимущества для их взаимоотношений с питомцем. О функциональных особенностях процедуры следует научиться говорить «в контексте» преимуществ. Например:

«Мы будем оперировать Марго в операционной с современным оборудованием, и с ней все время будет анестезиолог [функции] – так мы сможем следить за ее состоянием на протяжении всей операции и минимизировать все возможные риски, связанные с операцией и анестезией».



Сказать «нет» с улыбкой

Введение

- Клиент приезжает на прием с опозданием, как раз к закрытию клиники.
- После долгого лечения животного клиент просит необоснованную скидку.
- Клиент всегда критикует вашего коллегу из другой клиники.

Мы ежедневно сталкиваемся с необходимостью сказать клиенту НЕТ, и нам бывает трудно это сделать по ряду причин:

- Мы не хотим потерять клиента и навредить клинике.
- Мы не хотим портить отношения.
- Мы боимся ответной реакции.
- Мы чувствуем себя виноватыми.

Многие из нас в этом случае делают следующее:

- **Уступают:** говорят «да», когда хочется сказать «нет».
- **Атакуют,** не зная как правильно сказать «нет».
- **Избегают:** просто ничего не говорят.

Мы, люди, по своей природе скорее добродушны, чем эгоистичны. Эмпатия в общении с другими помогает нам строить более здоровые отношения. Однако в профессиональном мире, при общении с клиентами, излишняя чуткость (когда мы больше думаем о другом, чем о себе) мешает в нужный момент сказать «нет», потому что мы не хотим показаться эгоистичными, отстраненными или недружелюбными.



Рисунок 5. Сотрудничество – это образ мышления, необходимый для достижения выигрышной ситуации.

Существует метод из трех шагов, который поможет вам сказать «нет» с улыбкой. Он заключается в том, чтобы до и после «нет» сказать «да» [1].

ДА! → НЕТ → ДА?

Шаг первый: Да!

Он состоит в том, чтобы внутренне сказать «да» вашим ценностям – тому, что это важно для вас. Не действуйте сгоряча; сделайте паузу и подумайте:

- Есть ли какие-нибудь провоцирующие факторы, влияющие на меня прямо сейчас?
- Какие варианты у меня есть?
- Я хочу и имею право сказать нет, но не будет ли цена за это слишком высокой?
- Действительно ли я выслушал и понял своего оппонента?

Шаг второй: Нет

Этот шаг требует большой деликатности, потому что никто не любит получать отказы. Секрет успеха в том, чтобы не переводить отказ в личную плоскость, не осуждать, придерживаться фактов и использовать описательный язык.

Помочь сказать «нет» может обращение к общим ценностям (например, ваш интерес к здоровью питомца) и/или к общепринятым стандартам (например, уважение, личное время и т.д.).

Вот несколько способов начать говорить «нет»:

- «Нет, спасибо, _____».
- «Мы придерживаемся политики _____».
- «У меня есть предыдущее обязательство _____».
- «Прямо сейчас это невозможно, _____».
- «Я предпочитаю отказаться, чем сделать это плохо _____».

Шаг третий: Да?

Когда одна дверь закрывается, открывается другая! Постарайтесь предложить альтернативное решение, учитывающее интересы обеих сторон.

Это как раз тот момент, когда вы должны контролировать влияние на вас чужих реакций. Избегайте атак и невыгодных для вас уступок, оставайтесь верным себе.

Сравните эти ответы:

- «Мистер Сегре, мы ничего не можем сделать. Вы приехали как раз к закрытию и требуете посмотреть на хромоту Лаки, которая началось неделю назад! Хорошо, введите Лаки в кабинет, но мы не можем...» и так далее, и тому подобное. Мистер Сегре добивается своего, и ветеринарный врач сердито уступает.
- «Мистер Сегре, вы сказали, что хромота началась неделю назад и постепенно ухудшается, но в остальном Лаки ест, пьет и ведет себя как обычно. Моя семья ждет меня, и я собираюсь поужинать дома и увидеть детей, прежде чем они лягут спать. Боюсь, я не могу вас сейчас принять – из-за этого мне пришлось бы сильно задержаться на работе, а ваша ситуация не является критической. Я предлагаю вместе найти решение: день и время, которые удобны и вам, и мне, чтобы я мог уделить Лаки все свое внимание без ущерба для времени с моей семьей».

Что вы выбираете?

Второй вариант ответа – хороший пример концепции «сотрудничество» – способности выражать свою точку зрения и уважать точку зрения других, не проявляя агрессии и не унижая собеседника. Настойчивость и понима-

ние – элементы, которые при общении должны находиться в равновесии.

На **Рисунке 5** показано, что «сотрудничество» находится на максимумах значений шкал «я думаю о себе» и «я думаю о тебе».

Как видно из примера, в диалоге с клиентом мы должны думать не только о том, как и что мы говорим, но и о том, сколько сказанного относится к нам («думаю о себе»), а сколько к клиенту («думаю о тебе»).

Когда мне трудно сказать «нет» и я больше думаю о мистере Сегре, чем о своей семье, я уступаю и попадаю в ситуацию: «Я проигрываю - ты выигрываешь». Если такое происходит часто, это подрывает наше личное благополучие и удовлетворенность работой, поскольку мы не можем распоряжаться своим временем и не видим возможности изменить ситуацию к лучшему. Это может привести к «выученной беспомощности» и последующему профессиональному выгоранию.

Установка границ

Определение границ – важная часть эффективного взаимодействия. Ограничения ролей и обязанностей, физические и временные ограничения, ограничения в приоритетах и в темах общения, и так далее – все это границы, которые помогают эффективному общению, и не следует бояться их устанавливать.

Метод «Да! → Нет → Да?» – это отличный инструмент для установки границ и достижения ситуации «Я выигрываю - ты выигрываешь», потому что он позволяет нам продемонстрировать «сотрудничество» и обеспечить необходимый баланс между «думаю о себе» и «думаю о тебе» (моем клиенте).

Можно решить тверже придерживаться своих принципов и перестать уступать требованиям таких клиентов, как мистер Сегре. Но в этом случае можно легко попасть в ситуацию «Я выигрываю - ты проигрываешь», если то, что я говорю, больше сосредоточено на моих интересах и ценностях («думаю о себе»), а не на интересах и ценностях клиента («думаю о тебе»).

В тех случаях, когда возникает необходимость сделать исключение, несмотря на требуемые личные жертвы, и принимается решение уступить и протянуть руку помощи, мы призываем вас не забывать доносить до клиента, что усилия, которые вы прилагаете – это «исключение, а не правило», чтобы и вы, и клиент помнили об ограничениях, которые позволят вам в следующий раз сказать «Нет» с улыбкой.

«Нет», сказанное с глубокой убежденностью, лучше, чем «Да», сказанное только для того, чтобы обрадовать или, хуже того, чтобы избежать проблем». Махатма Ганди



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большинство из нас не любят конфликты. Чтобы избежать их или успешно с ними справиться, необходимо следовать определенным правилам. Например, выше мы перечислили пять ключей работы с возражениями. Чтобы добиться улучшений, полезно перечислить наиболее частые возражения, с которыми вы сталкиваетесь в своей клинике, и провести мозговой штурм с коллегами для полной согласованности действий.

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ ОЦЕНКИ КОММУНИКАЦИОННЫХ НАВЫКОВ СОТРУДНИКОВ КЛИНИКИ

Поставьте отметку в соответствующей ячейке (да или нет).

Начало приема	ДА	НЕТ
1. Я приветствую клиента (узнаю имя, пожимаю руку)		
2. Я представляюсь и объясняю свою роль		
3. Я демонстрирую интерес и уважение к клиенту/пациенту		
4. Я выясняю запросы клиента (например, что привело клиента на прием)		
5. Я не перебиваю клиента; даю ему достаточно времени, чтобы закончить свой ответ		
6. Я четко обозначаю цель приема		
7. Я выясняю наличие дополнительных проблем (например, спрашиваю: «Что еще вы хотели бы сегодня обсудить?»)		
Сбор информации	ДА	НЕТ
8. Я помогаю клиенту рассказать о проблеме (задаю не менее двух открытых вопросов)		
9. Я внимательно выслушиваю клиента (не перебиваю, даю время подумать над ответом на вопрос)		
10. Я стараюсь получить от клиента как можно больше информации, используя для этого рефлексивное слушание (как минимум два раза за прием)		
11. Я задаю вопросы и даю пояснения в понятной клиенту форме (избегаю жаргонизмов, анатомической терминологии, таких слов, как «перистальтика», «санация» и т.д.)		
12. Я внимателен к опасениям и убеждениям клиента		
Структурирование приема	ДА	НЕТ
13. Я подвожу промежуточные итоги в конце каждой серии вопросов		
14. Я использую в беседе опорные пункты и промежуточные утверждения (как минимум два раза за прием)		
15. Я выстраиваю прием в логической последовательности (например, вначале собираю большую часть информации и только затем перехожу к осмотру пациента)		

Выстраивание отношений	ДА	НЕТ
16. Я в достаточной степени демонстрирую уверенность (не использую превосходных степеней, избегаю слов-паразитов т.п.)		
17. Я вербально выражаю понимание (как минимум два раза за прием)		
Разъяснение и планирование	ДА	НЕТ
18. Я избегаю преждевременных советов и предварительных выводов		
19. Я оцениваю исходные знания клиента (например, что ему известно о вакцинации)		
20. Я даю информацию частями, чтобы облегчить ее усвоение		
21. Я проверяю, понял ли меня клиент		
22. Я избегаю жаргонизмов и медицинской терминологии (таких слов, как «перистальтика», «санация», анатомических терминов)		
23. Я строю свою речь с использованием опорных пунктов и понятных, лаконичных фраз		
24. Я связываю разъяснения с интересующими клиента вопросами (например, говорю: «Я знаю, что вас интересует вакцинация, давайте обсудим этот вопрос»)		
25. Я предлагаю клиенту варианты лечения и определяю его готовность им следовать		
Завершение приема	ДА	НЕТ
26. Я подвожу итоги приема		
27. Я договариваюсь с клиентом о следующих шагах (например, назначаю время следующего приема)		
28. Перед тем, как завершить прием, я еще раз проверяю, не осталось ли у клиента вопросов, сомнений, возражений и т.д.		

Общий рейтинг

Общее количество баллов (отметьте один вариант)	Плохо/неудовлетворительно < 9	Частично удовлетворительно = 10-14	Удовлетворительно = 15-19	Хорошо = 20-24	Отлично > 25
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ЛИТЕРАТУРА

О ВАЖНОСТИ КОММУНИКАЦИИ В ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЕ

ВВЕДЕНИЕ: случай с Марией

1. Leeds D. Berkley Books 2000, Smart Questions, стр. 1.

Мифы о коммуникации

1. Adams CL, Kurtz S. (2017) Skills for Communicating in Veterinary Medicine, Otmoor Publishing, New York.
2. Kurtz S. Teaching and learning communication in veterinary medicine. *JVME* 2006;33(1):11-19.
3. Kurtz S, Silverman J, Draper J. (1998) Teaching and Learning Communication in Medicine, 1st ed, Radcliffe Medical Press, Oxford.
4. Shaw JR, Bonnett BN, Adams CL, Roter, DL. (2008) Veterinarian-client-patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in companion animal practice. *JAVMA* 2008;233(10):1576-1586.
5. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 2011;238(12):1609-1615.
6. Kanji N, Coe JB, Adams CL, Shaw JR. Effect of veterinarian-client-patient interactions on client adherence to dentistry and surgery recommendations in companion-animal practice. *JAVMA* 2012;240(4):427-436.
7. Adams CL, Kurtz SM. (2016) Communication in veterinary medical education In. J Hodgson and J Pelzer (eds) *Veterinary Medical Education: A Practical Guide*. Wiley Blackwell, Oxford.

Преимущества владения навыками коммуникации

1. Wallace JE. Burnout, coping and suicidal ideation: An application and extension of the job demand-control-support model. *J Workplace Behav Health* 2017;32(2):99-118.
2. Diplomate Positive Psychology. From Emotional Intelligence Institute-Enhancing People, Santiago Chile, 2010.
3. <https://positivepsychologyprogram.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>

4. Peterson C, Maier SF, Seligman MEP. (1995) Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-504467-3
5. Seligman Martin. La Auténtica Felicidad, 2011. Ediciones B. S.A.
6. Lyubomirsky S, King L, Diener E. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin* Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005;131(6):803-855.
7. Howell RT, Kern ML, Lyubomirsky S. Health benefits: Meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychol Rev* 2007;1(1):83-136.
8. Diener ED, Chan M. Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2011;3(1):1-43.
9. Csikszentmihaly M. *Fluir en los negocios, Liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Ed. Kairos, 2003.
10. Frederickson B, Losada M. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *Am Psychol* 2005;60(7):678-686.
11. Adams C, Kurtz S. Skills for Communicating in Veterinary Medicine. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.
12. Losada M, Heaphy E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *Am Behav Sci* 2004;47(6):740-765.

Нейробиология и коммуникация

1. Graziano L. Habits of a happy brain. 2016 Adams media.
2. Haidt J. The Happiness Hypothesis, 2006 Basic Books.

Факторы, влияющие на коммуникацию

1. Bungay Stanier M. The Coaching Habit, 2016 Box of Crayons Press.
2. Goldsmith M. "Triggers. Sparking positive change and making it last", 2015, Profile Books.

3. https://www.franklincovey.com/blog/2017/9/29/carry_your_own_weath.html
4. Cuddy A. "Presence", 2016, Orion Publishing Group Ltd.

УМЕНИЕ ВЫСТРАИВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ – ВАЖНЫЙ НАВЫК ВРАЧА

Невербальная коммуникация

1. Bonvicini K. (2003) Bayer Animal Health Communication Project. It goes without saying. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication.

Эмпатия

1. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, Larson S, Roter DL. Use of the roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion animal practice. *JAVMA* 2004;225(2):222-229.
2. Bonvicini KA, Perlin MJ, Bylund CL, Carroll G, Rouse RA, Goldstein MG. Impact of communication training on physician expression of empathy in patient encounters. *Patient Educ Couns* 2009;75(1):3-10.

Открытые вопросы

1. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 2011;238(12):1609-1615.
2. Bonvicini K. Bayer Animal Health Communication Project. Getting the Story: Understanding client and patient. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication 2003.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Use of the Roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion Animal practice. *JAVMA* 2004;233(10):1576-1586.
4. Henderson M, Tierney L, Smetana G. The Patient History: An Evidence-Based Approach to Differential Diagnosis, 2^e. Mc-Graw Hill, New York 2012.

Техники «толкание ядра» и «фрисби»

1. Barbour A. Making Contact or Making Sense: Functional and Dysfunctional Ways of Relating.

Humanities Institute Lecture Series 1999-2000, University of Denver, 2000.

2. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Veterinarian-client-patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in a companion animal practice. *JAVMA* 2008;233(10):1576-1586.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* Veterinarian satisfaction with companion animal visits. *JAVMA* 2012;240(7):832-841.

ПОВСЕДНЕВНЫЕ ЗАБОТЫ

Конфликт: завоевание доверия клиента

1. Bitner MJ, Booms BH, Tetreault MS (1990). "The Service Encounter: Diagnosis Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54: 71-84. The Power of Moments, Chip and Dan Heath, 2017, Bantman press, стр. 29.
2. Glen P. 8 Steps to Restoring Client Trust. Leading Geeks Press, 2012.
3. Díaz MÁ. 7 Keys to Successfully Running a Veterinary Practice. Servet Editorial, 2015

Управление возражениями

1. Blount J. The Ultimate Guide for Mastering Objections. Wiley. 2018

Разговор о деньгах

1. Coe JB, Adams, Bonnett BN. Prevalence and nature of cost discussions during clinical appointments in companion animal practice. *JAVMA* 2009;224(11):1418-24.
2. Adams C, Kurtz S. Skills for Communicating in Veterinary Medicine. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.
3. Klingborg D, Klingborg J. Talking with veterinary clients about Money. *Vet Clin Small Anim* 2007;37:79-93.

Сказать «нет» с улыбкой

1. Ury W. The Power of A Positive No. Granica, 2007

Координаторы издания: Laurent Cathalan
Верстка: Pierre Ménard
Техническое руководство: Buena Media Plus
Пиктограммы: Shutterstock
Фото: Royal Canin SAS

Impression : UE
Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 70% PEFC
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2020 Royal Canin SAS
BP4
650, Avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, France
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00
<https://vetacademia.royalcanin.ru>

Русская версия издания подготовлена ООО «Индустрия рекламы».

Настоящее издание подготовлено со всей возможной тщательностью, с учетом данных новейших исследований и научных открытий. Необходимо принимать в расчет особенности ситуации в вашей стране. Издатели и авторы не несут ответственности за неудачи при применении предлагаемых решений.

Воспроизведение настоящего издания, как полное, так и частичное, возможно только с согласия авторов, их преемников или правопреемников в соответствии с Законом об интеллектуальной собственности (Статья 1, 112-4). Воспроизведение материалов издания без такого согласия считается незаконным и влечет за собой уголовную ответственность. Допустимо воспроизведение или копирование (Статья 1, 122-5) для пользования исключительно в личных целях. Допустимо также цитирование кратких фрагментов и анализ текста в образовательных, критических и информационных изданиях, в соответствии с положениями статей L. 122-10–L.122-12 Закона об интеллектуальной собственности, посвященными репрографии. Все права по печати и распространению принадлежат Royal Canin в России (АО «РУСКАН»). Продажа данного издания запрещена.



