
لیدرشپ در دندانپزشکی

راهکارهای مدیریت موفق در کسب درآمد و جذب بیماران مطب دندانپزشکی

ترجمه و تالیف:

دکتر نگین متینی

جراح - دندانپزشک

ویراستار علمی:

دکتر مهتاب معتبر

جراح و متخصص بیماری‌های لثه و ایمپلنت‌های دندانی



.....

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۷
بخش اول: مقدمه و اصول اولیه.....	۹
فصل اول: رهبری چیست و چه تاثیری در کسب و کار دارد؟.....	۱۱
بخش دوم: رهبری، ارتباط و موفقیت در حیطه مطب‌داری و دندانپزشکی.....	۳۱
فصل دوم: بیماران.....	۳۳
فصل سوم: انگیزه بیمار.....	۴۹
فصل چهارم: لیدرشیپ در مدیریت پرسنل مطب.....	۵۹
بخش سوم: خودشناسی و تأثیر آن بر کسب و کار مطب دندانپزشکی.....	۸۵
فصل پنجم: خود را بشناسید.....	۸۷
واژه‌یاب.....	۹۹

.....

سخن آغازین

هر باب از این کتاب مکارین که برکنی همچون بهشت کونی از آن باب خوشترست

سعدی

کتاب دیگری نیز به چاپ رسید و در پیچه دیگری از هزاران نکات و مباحث جدید گشوده شد. پس از چاپ اولین کتاب در زمینه بازاریابی ایمپلنت‌های دندانی، بسیار عمیق‌تر به فهم اصول مدیریت کسب‌وکار دندانپزشکی پرداختم. در حین طبابت با خود فکر می‌کردم، همکاران دیگر را از نزدیک بررسی می‌کردم و شخصیت هر دندانپزشک موفق که می‌شناختم بررسی می‌کردم. قطعاً برخی از علل موفقیت یک دندانپزشک در کسب‌وکارش در شخصیت او و نحوه اداره کسب‌وکار او نهفته است. چه بسا که استثنا هم در این زمینه وجود دارد! ولی هدف و غایت این است که چه چیز در وجود برخی افراد است که آنها را نزد پرسنل و یا بیماران و حتی همکاران دندانپزشکی توانا، معتمد و حرفه‌ای نشان می‌دهد.

علم مدیریت نیز همچون دیگر علوم با گذشت زمان دستخوش تغییرات زیادی شده است. اصول مطب‌داری و بیمار‌داری نیز از این قاعده مستثنا نیست. دیگر کتاب‌های آموزش مطب‌داری و مدیریت مطب یک دهه پیش کارایی ندارند. همه اغلب این موضوعات را بارها و بارها در کنفرانس‌ها، دوره‌ها و غیره شنیده‌ایم و بعضاً اجرا کردیم ولی چند درصد در سیستم فعلی مطب‌داری و جامعه امروزی تأثیر مثبت بر کسب‌وکارمان داشته‌اند؟

امروزه لغت دیگری جایگاه مدیریت را پر کرده و آن **لیدرشپ** یا همان رهبری است. مدیر به عقیده امروزی سمت دیگری در مطب است و شما به عنوان یک دندانپزشک برای ارتقا کسب‌وکار خود باید یک لیدر باشید!!! نه یک مدیر!

دیگر مدارک متعدد علمی، تخصص و دانش و مهارت به تنهایی گذران مطب‌داری نیستند. شما هر چند که در مطب خود سرمایه‌گذاری کنید و قوی‌ترین تیم مارکتینگ و پرسنل را برای مطب خود مهیا سازید ولی اگر یک لیدر نباشید در این بازی بسی شکست خواهی خورد و نمی‌توانید به اهداف خود در مطب یا کلینیک که دایر کردید برسید.

هدف از چاپ این کتاب آشنایی با لیدرشپ در دندانپزشکی و شناخت مهارت‌های ارتباطی برای یک دندانپزشک است. چنین نکاتی امروزه به قدری ارزشمند هستند که بدون آگاهی از آنها حفظ و ارتقا یک مطب یا یک کلینیک امکان‌پذیر نخواهد بود. بخشی از این کتاب برگرفته از کتاب **leadership and communication in dentistry** تألیف دکتر گرسکمپر استاد دانشکده دندانپزشکی stonybrook نیویورک است. ایشان اعتقاد زیادی به ارتباط مستقیم شخصیت فردی و زندگی فردی یک دندانپزشک با کسب‌وکار طبابتش دارند که در این کتاب نیز بدان اشاره شده و بخشی از کتاب مختص همین مبحث می‌باشد. دیگر بخش‌های کتاب نیز از روی مقالات Harvard business

school و دیگر منابع معتبر در رابطه با لیدرشیپ و تکنیک‌های ارتباطی و بازاریابی و همچنین مدیریت پرسنل مطب بر گرفته شده است تا مباحث دکتر گرسکمیر بیشتر برای مخاطب دندانپزشک تفسیر گردد. در این کتاب علاوه بر آشنایی با اصول رهبری و ارتباط به شخصیت شما نیز رجوع می‌گردد و بیان می‌کند که تا چه حد زندگی شخصی شما و رهبری فردی بر رهبری کسب‌وکارتان نیز مؤثر خواهد بود. امید است این کتاب در کنار کتاب پیشین «بازاریابی ایمپلنت‌های دندان» به بهبود هرچه بیشتر کسب‌وکار دندانپزشکی شما و رونق آن کمک کند.

دکتر نگین متینی

بهار ۱۴۰۲

negin.matini@hotmail.com

بخش اول

مقدمه و اصول اولیه

رهبری چیست و چه تاثیری در کسب و کار دارد؟

در صورتیکه که اهل مطالعه کتب و مقالات مدیریت و بازاریابی باشید قطعاً بارها به واژه لیدرشیپ برخورد کرده‌اید و یا حتی در یادگست‌ها و فیلم‌های آموزشی در زمینه کسب و کار و توسعه آن معنی فارسی آن یعنی رهبری به گوشتان خورده است. این واژه ممکن است برای یک دندانپزشک چندان مفهوم خاصی نداشته باشد و یا عده‌ای تصور کنند مفهوم رهبری قطعاً همان مدیریت در کسب و کار است و تفاوتی با آن ندارد. اینجانب به عنوان مترجم و مؤلف این کتاب در ابتدا تصور می‌کردم رهبری همان بخشی از فرآیند مدیریت است که تنها عده‌ای به آن رنگ و لعاب داده‌اند. خصوصاً تصور بر این بود که در کسب و کاری مانند مطب‌داری در دندانپزشکی ممکن است چندان کاربردی از آن نباشد. ولی به مرور با مشاهده و بررسی بیشتر متوجه شدم که رهبری کاملاً مفهومی جداگانه دارد و یک لیدر است که قادر خواهد بود آن طور که موافق میلش است برای پیشبرد اهداف مطبش عمل نماید. اهداف مطب دندانپزشکی برای اغلب دندانپزشکان در درجه اول افزایش تعداد مراجعین است و سپس افزایش درمان‌ها، توسعه تجهیزات، لوازم و فضای مطب، رسیدن به سود مطلوب از درمان‌ها و در نهایت تشکیل سازمانی مورد اطمینان برای مراجعین، پرسنل و تبدیل شدن به یک برند در دندانپزشکی با رعایت اصول! قطعاً در رسیدن به این اهداف یک رهبر بهترین انتخاب برای هدایت کسب و کار خود خواهد بود.

رهبری یا لیدرشیپ چیست؟ به چه کسی رهبر می‌گویند؟

رهبری به عنوان مفهوم کلی هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به یک هدف مشترک است. در میان تعاریف بی‌شمار، به نظر می‌رسد استاگدیل¹ بهترین تعریف را ارائه داده است. در پاسخ به پرسش رهبری چیست، استاگدیل با لحنی طنز می‌گوید: «تعداد تعاریف مختلف از رهبری، به تعداد افرادی است که آن را تعریف کرده‌اند.» به عبارتی، هر کس پاسخی برای این پرسش دارد. شاید دلیل آن را باید جاری بودن رهبری در بطن زندگی روزانه دانست.

رهبر کسی است که در هر شرایط تلاش می‌کند درست‌ترین و بهترین کار ممکن را انجام دهد و به اعضای تیم خودش انگیزه می‌دهد که کار درست را انجام دهند. رهبر تلاش می‌کند که تیم خود را با تشویق، ترغیب و انگیزه دادن به سمت هدف نهایی راهنمایی کند. رهبر تمام تلاشش را می‌کند که

کسب‌وکاری که زیر دست او دارد فعالیت می‌کند، در بین رقبا حرفی برای گفتن داشته باشد و از صحنه رقابت عقب نماند.



شکل ۱. رهبری یا لیدرشیپ هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به یک هدف مشترک است

در صدسال اخیر، طبقه‌بندی‌های گوناگونی برای پاسخ به پرسش بنیادین رهبری چیست ارائه شده است. برای مثال باس^۱ در این باره می‌گوید: «رهبری را باید با تأکید بر روش‌ها و کار گروهی تعریف کرد و رهبر در مرکز فعالیت‌ها و تغییرات گروه قرار دارد و خود نمایانگر گروه است».

گروهی دیگر، رهبری را در دیدگاه شخصیتی خلاصه می‌کنند که بر پایه آن «رهبری ترکیبی از ویژگی‌ها و شخصیت افراد است که آن‌ها را قادر به تشویق به انجام کار با دیگران می‌کند.» برخی هم رهبری را «تغییر در گروه» دانسته‌اند. افزون بر این، رهبری از دید رابطه بین رهبران و پیروان نیز تعریف شده است. از این نظر: «رهبران می‌توانند از قدرت خود برای ایجاد تغییر در دیگران استفاده کنند.» با وجود تعاریف گوناگون رهبری، تمامی آن‌ها در چند مورد با هم اشتراک دارند. باید گفت در دل تمام تعاریف‌ها، یکی از گزاره‌های زیر را می‌توان یافت:

- رهبری یک فرآیند است؛
- رهبری با تغییر همراه است؛
- رهبری در داخل یک گروه روی می‌دهد؛
- رهبری هدف دارد.

رهبری در مورد الگوبرداری از جایی است که شما باید به عنوان یک تیم و یا یک سازمان که می‌خواهد برنده باشد از آن پیروی کنید و رهبری فرآیندی پویا، هیجان‌انگیز و الهام‌بخش است.

1. bass

همچنین اگر طبق مورد فوق رهبری را همچون یک فرآیند تعریف کنیم به این معنا است که جدا از شخصیت رهبر، مذاکرات و ارتباطات بین رهبر و اعضای تیم، باعث تغییر در تیم می‌شود. در این فرآیند رهبر، هم بر اعضای گروه تأثیر می‌گذارد و هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. با این تعریف، رهبری برای همگان قابل دسترسی است و فقط به رهبری رسمی در گروه محدود نمی‌شود. رهبری با اثرگذاری و تغییر همراه است و بدون آن، رهبری وجود ندارد.

در کنار این مفاهیم، رهبری نیاز به یک هدف دارد. شما به عنوان رهبر در واقع در حال رهبری و هدایت گروه خود به سمت یک هدف و یا اهدافی مشخص هستید و بدون وجود هدف رهبری امکان‌پذیر نمی‌باشد.

آیا یک رهبر ویژگی‌های خاصی دارد؟

بسیاری از ما بر این باور هستیم که برخی به صورت ذاتی دارای ویژگی‌های رهبر هستند و حتی در یک گروه و سازمان حتی از دوران مدرسه و دانشگاه با مشاهده رفتارها و برخوردهای یک فرد تصور می‌کنیم که او یک رهبر هست. اما چگونه چنین تصویری در اطرافیان ایجاد می‌گردد؟ چرا ما با مشاهده یک فرد احساس می‌کنیم او توانایی که هدایت یک گروه و سازمان را دارد؟

معمولاً افراد در نگاه اول با مشاهده ویژگی‌های ظاهری و شخصیتی یک فرد چنین دیدگاهی را پیدا می‌کنند. برخی از این ویژگی‌ها شامل موارد زیر است:

- عوامل جسمی منحصربه‌فرد (مثل قد، وزن، قیافه و غیره)؛
- برخی ویژگی‌های شخصیتی (نظیر برون‌گرایی و اجتماعی بودن)؛
- توانایی شخصی (نظیر قدرت بیان و روانی سخن) است.



قطعاً شما نیز با چنین افرادی برخورد داشته‌اید. در محیط دانشگاهی برخی دانشجویان از ابتدا دارای چنین ویژگی‌هایی هستند. مثلاً در دانشکده دندانپزشکی قطعاً شما نیز هم‌کلاسی‌ها و هم دانشگاهی‌هایی داشته‌اید که به دانشجویان فعال تری بوده‌اند، در تشکل‌های دانشجویی شرکت می‌کردند، به عنوان سخنران در کنگره‌های شرکت می‌کردند و ... حتی این افراد تمایل دارند با چالش‌ها رودررو شوند. ممکن است خیلی از دانشجویان در دوران دانشجویی تمایلی به درگیر شدن با درمان‌هایی که از محدوده مهارت آنها خارج است نباشند و تنها به دنبال کسب یک نمره بالا از استاد هستند، در حالیکه این رهبران بالفطره تمایل پذیرش این چنین چالش‌ها را دارند و به دنبال نوآوری و ارائه راهکاری جدید می‌باشند.

قرار گرفتن در رأس یک گروه و یا سازمان به معنای رهبر بودن نیست. در برخی موارد رهبر در واقع آن شخصی است که بیشترین تاثیرگذاری را بر گروه دارد.

با توجه به تعریف فوق به بررسی تفاوت مدیر و رهبر می‌پردازیم:

رهبری به درک بهتری از روانشناسی انسان‌ها نیاز دارد تا کسانی که رهبری می‌کند و کسانی که هدایت می‌شوند بتوانند در موقعیتی قرار بگیرند که تا آنجا که ممکن است درباره همه چیز بیاموزند.

با توجه به تعاریفی که از رهبر شرح داده شد، رهبری را تا چه حد می‌توان از مدیریت متفاوت تلقی کرد؟ اجازه دهید پیش از توضیح ادامه مطلب مثالی ساده برای شما ارائه دهم:

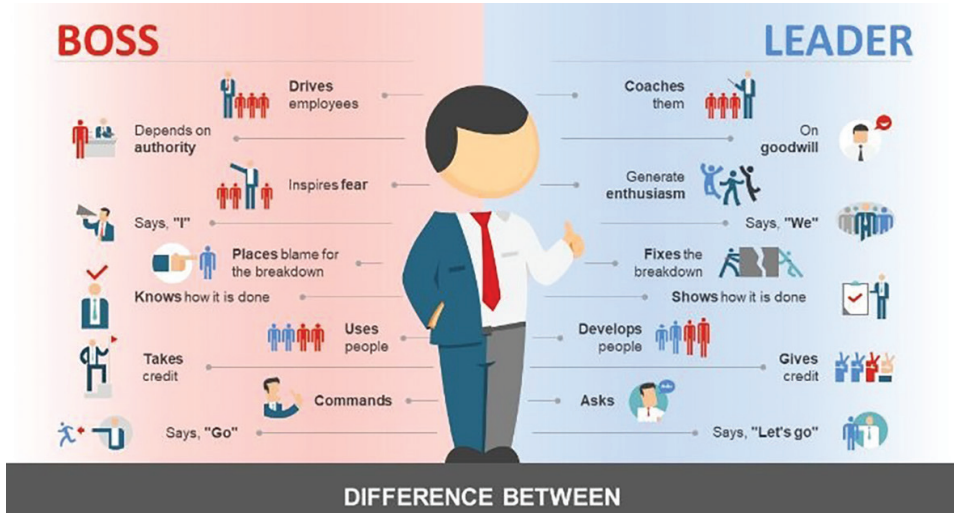
در برخی از کلینیک‌های دندانپزشکی مشاهده می‌کنیم که یک دندانپزشک در واقع owner کسب‌وکار است و خود در آن کلینیک نیز مشغول به فعالیت است. ولی می‌بینیم که یک مدیر داخلی نیز در این کلینیک مسئولیت اداره کلینیک را بر عهده دارد و بسیاری از وظایف به او محول شده است. درست است که کلینیک یک شخص منتسب شده به عنوان مدیر دارد ولی چهره تأثیرگذار و هدایتگر پرسنل و بیماران همان دندانپزشک است. در واقع اینجا دندانپزشک نقش رهبر را ایفا می‌کند و مدیر شخص دیگری است. این مثال شاید ساده‌ترین تعریف از یک رهبر در کسب‌وکار دندانپزشکی باشد. خیلی از ما تصور می‌کنیم که باید مدیر باشیم، در حالیکه برای پیشبرد کسب‌وکار دندانپزشکی وجود یک رهبر است که کلید موفقیت مطب/کلینیک خواهد بود. در فصول آینده به توضیح دقیق‌تر این فرآیند خواهیم پرداخت.

در کتب مدیریتی تقریباً به ۵ تفاوت میان مدیر و رهبر پرداخته می‌شود:

۱. رهبری مفهومی وسیع‌تری از مدیریت دارد. واژه مدیریت به سلسله مراتب سازمانی، اختیارات رسمی و شفاف بودن نظام گزارش‌دهی و گزارش‌گیری اشاره دارد بنابراین در چاقوب نمودار سازمانی قابل تفسیر است در صورتی که رهبری مفهومی وسیع‌تر دارد و الزاماً متناظر با لایه‌های سازمانی نیست زیرا ممکن است فردی در سطوح پایین سازمانی باشد ولی بر روی سطوح بالاتر نفوذ داشته باشد به گونه‌ای که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار دهد.

۲. در رهبری نوعی پذیرش و قبولیت برای پیرو مطرح است اما در مدیریت الزاماً چنین نیست. بنابراین هر قدر الگوی مدیریت به سمت رهبری تغییر وضعیت پیدا کند اثربخشی اقدامات مدیریت بیشتر می‌شود.
۳. در مدیریت اهداف الزاماً هدف‌های سازمانی هستند در حالی که در رهبری ممکن است اهداف فراسازمانی نیز مدنظر باشند.
۴. نفوذ و دوام دستورات و فرامین رهبری در مقایسه با مدیر به مراتب بیشتر است.
۵. در مدیریت بیشتر قدرت اداری و از بالا به پایین مورد استفاده قرار می‌گیرد در حالی که در رهبری پذیرش پیروان مطرح است و قدرت مبتنی بر جاذبه شخصی یا از پایین به بالا کاربرد دارد.

رهبری و مدیریت اغلب وظایفی هم‌پوشان در نظر گرفته می‌شوند. گرچه این می‌تواند درست باشد، این دو اصطلاح معانی متفاوتی دارند و نباید به جای یکدیگر استفاده شوند. هر دو حاوی مجموعه‌ای منحصر به فرد از توابع، ویژگی‌ها و مهارت‌ها هستند که شباهت‌های مشترکی دارند. پیشنهاد می‌شود که یکی از بهترین حالت‌های توسعه یک کسب‌وکار، کاربرد ترکیبی مدیریت و رهبری است زیرا که وجود هر دو الزامی است.



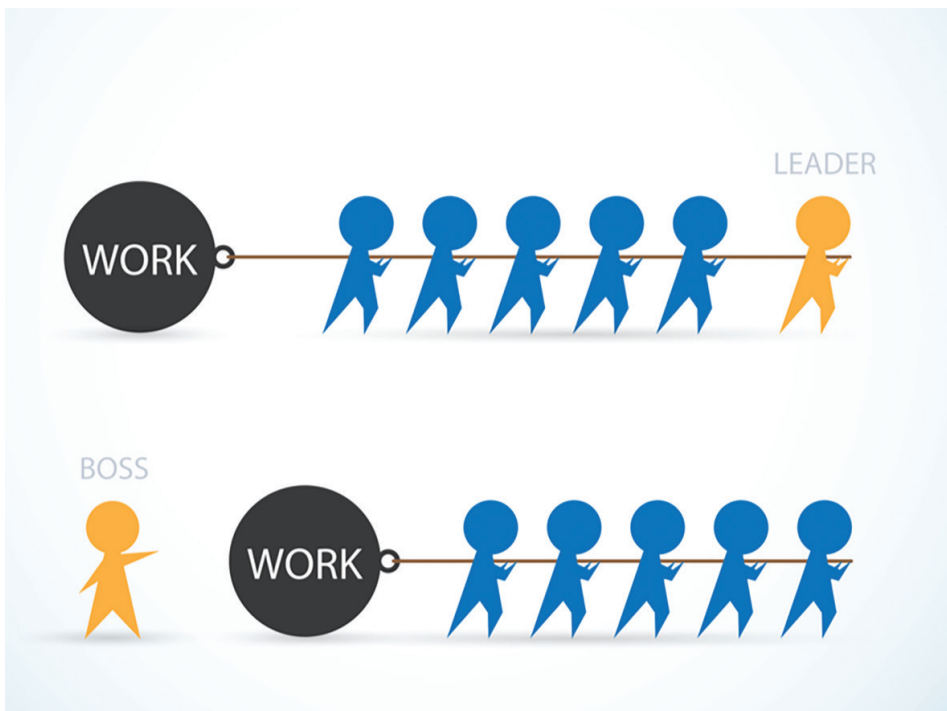
شکل ۳. تفاوت میان رهبر و مدیر

رهبران یگانه، خاص و منحصر به فرد هستند ولی مدیران معمولاً تقلید می‌کنند

رهبران به طور کلی به دنبال برندسازی خود هستند. آن‌ها پیگیر خلق یک نوآوری هستند در حالیکه یک مدیر بیشتر تحقیق می‌کند و جوانب را می‌سنجد و براساس اقدامات مدیران دیگر واکنش نشان می‌دهند.

حال این سؤال پیش می‌آید که چرا رهبری برای یک کسب‌وکار می‌تواند مفید باشد و چه تاثیری بر پیشبرد یک کسب‌وکار دارد؟

اولین چیزی که رهبر یا لیدر به آن اهمیت می‌دهد و مراقب آن است، چشم‌انداز کسب‌وکار است. رهبری از همان ابتدا یک هدف برای مجموعه خودش ترسیم می‌کند و اینقدر به کارکنان خودش انگیزه و نیرو می‌دهد که آن‌ها هم مشتاق رسیدن به آن هدف شوند. مهلک‌ترین سم برای یک کسب‌وکار این است که چشم‌انداز و هدف اصلی خودش را گم کند و اولین دلیل برای اهمیت وجود رهبری برای یک سازمان این است که اجازه ندهد سازمان از مسیر اصلی خودش منحرف شود. رهبری با تمام وجود از چشم‌اندازی که پیش روی سازمان قرار دارد نگهبانی و حراست می‌کند. او بر تمامی فعالیت‌ها نظارت دارد و هر کاری که باعث شود سازمان از مسیر اصلی خودش منحرف شود، او با تمام وجود در برابر آن می‌ایستد.



شکل ۴. تمایز رهبر از مدیر در یک سازمان به صورت شماتیک