

مقدمه مترجم

در روزگاری نه چندان دور، که این میزان به بیست سال هم نمی‌رسد، می‌شد با دریافت یک مدرک دانشگاهی از معدود دانشگاه‌هایی که دکترای دندانپزشکی ارائه می‌دادند، مطبی موفق به راه انداختن و در عرض چند سال به اصطلاح جوانان امروز «بار خود را بست».

اما زمانه در حال تغییر است. دانشکده‌های دندانپزشکی به ۶۰ دانشکده و ظرفیت پذیرش ۱۵۰۰ دانشجوی دندانپزشکی در سال ۱۳۹۳ رسیده‌اند. با یک حساب سرانگشتی می‌توان حدس زد که هر سال بیش از ۱۰۰۰ دندانپزشک از این دانشکده‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند و به خیل دندانپزشکان تازه نفس می‌پیوندند. با آنکه ورودی تخصصی دندانپزشکی هنوز اندک است اما با ورود شیوه‌هایی که در رابطه با پذیرش دانشجوی دکترای عمومی به کار بسته شده به دانشکده‌هایی که متخصص پرورش می‌دهند، می‌توان حدس زد که موج فارغ‌التحصیلان دوره‌های تخصصی نیز تا چند سال دیگر به بازار کار برسد. دیگر دوران امنیت بدون خدشه‌ی مدرک دکترای عمومی گذشته و در شهرهای بزرگ و در مناطق مناسب این شهرها نیز دندانپزشکان متخصص با مشکل مواجه خواهند شد. از آن‌سو، از نظر نظام بهداشتی - درمانی نیز دندانپزشکی یک شغل خصوصی و کسب و کار آزاد است. یعنی دندانپزشکان پس از فارغ‌التحصیلی و گذراندن دو سال خدمت سربازی یا فعالیت در نظام بهداشت - درمان به حال خود رها می‌شوند تا از این بازار درهم آشوب گلیم خود را بیرون بکشند. دندانپزشکان تازه فارغ‌التحصیل باید آماده کاری شوند که هیچ آموزشی برای آن ندیده‌اند. یعنی به راه انداختن یک کسب و کار کوچک به نام مطب و یا کار در کلینیک‌های موجود را به عنوان دندانپزشک مشاوره‌ای - قراردادی بپذیرند. کار در کلینیک‌های دندانپزشکی عموماً اولین انتخاب دندانپزشکانی است که

از طبقه متوسط برخاسته‌اند و ثروت خانوادگی و پس‌انداز شخصیشان نیز به آنها اجازه نمی‌دهد که پس از فارغ‌التحصیلی به سرعت مطبی تأسیس کنند. اما کار در کلینیک‌های دندانپزشکی که هر روز بیشتر می‌شوند نیز عوارض خود را دارد. با افزایش تعداد دندانپزشکان و ناتوانی آنها در تأسیس یک مطب مختص خود، می‌توان حدس زد که این روند افزایش خواهد یافت. اما اگر خوشبینانه بنگریم پس از ۵ الی ۱۰ سال کار در کلینیک شاید پس‌انداز دندانپزشکان به حدی برسد که بخواهند مطبی تأسیس کنند در آن زمان سئوالاتی بسیار برایشان پیدا می‌شود از کجا شروع کنند چگونه سرمایه‌گذاری کنند و آیا سرمایه‌گذاری شان بازده خواهد داشت؟

اساسی‌ترین نکته در سرمایه‌گذاری برای به راه انداختن یک مطب مستقل (یا همراه با دیگران و یا حتی راه‌اندازی یک کلینیک دندانپزشکی) تأمین بودجه است. بودجه‌ی عموم دندانپزشکان آنقدر زیاد نیست که اولاً اجازه ریخت و پاش بسیار به آنها داده و ثانیاً امکان انتظار برای بازگشت سرمایه را برای آنها کم کند. در این راستاست که سئوالاتی چون "مساحت لازم برای راه‌اندازی مطب چقدر است؟ محل مناسب برای این کار کجاست؟ چه وسایل و تجهیزاتی ماندگاری و عملکرد بهتری دارند؟ چه شرکت‌هایی امکان بازدید و تعمیرات وسایل و تجهیزات را دارند؟" خود را نشان می‌دهد. مکان، وسایل و تجهیزات تنها چیزهایی نیستند که صرف بودجه برای آنها ضروری است نیروی انسانی نیز بخش مهمی از هزینه‌هاست. چه افرادی باید در استخدام درآیند؟ نحوه استخدام آنها چگونه است؟ آیا می‌توان به یک پرسش و پاسخ سطحی از متقاضیان کار بسنده کرد؟ آیا می‌توان به شرکت‌های تأمین نیرو اعتماد نمود؟ وظایف این نیروهای تازه وارد چیست؟ چگونه باید روابط کاری را با این افراد و دیگر پرسنل قدیمی هماهنگ کرد؟ پاداش‌دهی، پرداخت حقوق، کارانه و اضافه‌کار از چه روندی تأثیر می‌پذیرد؟

مرحله‌ی سوم و اساسی در مدیریت یک مطب اما بعد از تعیین محل مناسب و بودجه‌ریزی مقتصدانه و تأمین و آموزش پرسنل خود را نشان می‌دهد. در این مسیر، مهمترین مسأله‌ای که در امر مطب‌داری باید مورد مذاکره قرار بگیرد، سرویس‌دهی به بیماران، حفظ این بیماران و افزایش مراجعات دیگر بیماران است. چراکه اقتصاد مطب از رهگذر مراجعه بیماران می‌گذرد و تأمین می‌شود. شناخت درست از جامعه مخاطبین و مراجعین، دقت نظر به مسائلی چون طبقه، جنسیت، سن و میزان تحصیلات مراجعین در ارائه درمان و رهنمودهای بهداشتی به آنان، در نظر گرفتن پشتوانه‌ی اقتصادی مراجعین و تناسب هزینه‌های درمانی با آن، آگاهی از باورها، اعتقادات و یا حتی خرافات و تعصبات موجود در محیط و به طور خلاصه آشنایی با خرده فرهنگ‌های موجود، آگاهی به چهارچوب‌های رفتاری که معادل بی‌احترامی و بی‌ادبی فرض شده و بالعکس رفتارهایی که معادل تکریم و احترام تلقی می‌شوند؛ همه و همه در موفقیت مطب و گردش اقتصادی آن مفید خواهد بود.

از نگاه یک دندانپزشک و انسان‌شناس پزشکی، ترجمه‌ی کتابی که در پیش رو دارید، به نظم‌دهی ذهن، سازماندهی رفتار و عملکرد و در نتیجه موفقیت عملی مطب یا کلینیک شما کمک شایان توجهی

خواهد کرد. در خلال مباحثی که نویسنده کتاب مطرح کرده است پنجره‌هایی نیز وجود دارد که از تجربه‌ی شخصی مترجم و نحوه‌ی تعامل آنها با مسائل و مشکلات سخن می‌گوید. وجود چنین مباحثی نه تنها کتاب را از فضای خشک و جدی بیرون می‌آورد بلکه با مثال‌هایی روشن باعث هم‌ذات‌پنداری خوانندگان با راوی و همچنین تدقیق بحث می‌شود. فصل اول این کتاب در رابطه با آگاه‌سازی و روشن کردن مسائل است در این فصل نویسنده منظورش را از «مطب‌داری» به طور عام معلوم می‌کند. حوزه‌های تحت مدیریت را به خواننده می‌نمایاند و مزیت‌ها و مشکلات راه‌اندازی یک مطب را مشخص می‌کند. نویسنده در فصل دوم که شامل چهار بخش است، ابتدا به مسأله مدیریت بیماران می‌پردازد. برنامه‌های درمانی را بررسی می‌کند، درباره تهیه یک بروشور یا کتابچه‌ی توضیحاتی داده و برای طراحی مطب راهکارهای عملی ارائه می‌کند. در عین حال به مخاطب یاد می‌دهد که نحوه گردآوری اطلاعات از بیمار، دسته‌بندی آن و میزانی که بیمار می‌تواند به مدارک مربوط به خود دسترس داشته باشد و یا حتی نحوه برخورد با شکایات او، چگونه باید باشد تا بهترین نتیجه را عاید دندانپزشک کرده و یک بازی برد-برد را پیش‌رو بگذارد.

در بخش دوم او به مدیریت پرسنلی می‌پردازد. از نحوه انتخاب افراد مناسب و متناسب سخن گفته و نحوه تعامل با دندانپزشکان، بهداشتکاران و دیگر کارکنان بهداشتی در کلینیک و مطب شخصی مورد بررسی قرار می‌دهد. چگونگی ساختن و پرداختن «یک تیم» از افراد مجزا را شرح داده و پرونده پرسنلی و آنچه را در آن ثبت می‌شود، به مخاطب می‌نماید. نویسنده همچنین برنامه‌ریزی توسعه‌ی مطب و آموزش پرسنل و سپس ارزیابی و ارتقا آنها را زیر ذره‌بین می‌گذارد تا از آن مدیریت موقعیت‌های دشوار همچون استعفا و اخراج پرسنل را استخراج کند. بخش سوم در رابطه با «مدیر اجرایی» است. کسانی خواهد کرد که به علت مشغله‌های دانشگاهی یا پژوهشی فرصت چندانی برای مدیریت مطب خود ندارند. تنظیم زمان‌بندی کار در مطب، حضور و غیاب پرسنل، نظارت بر تماس با بیماران برای حضور در مطب، حل مشکلات و معضلاتی که در مطب اتفاق می‌افتد و گذران امور و از همه مهم‌تر برقراری ارتباط بین پرسنل و صاحب آن و ایجاد «هم‌بانی»، حسابداری و حسابرسی و در نهایت افزایش سود مطب یا کلینیک از طریق اعمال سیاست‌های درست، در برخی موارد نیز مدیریت اعمال درمانی پیچیده همچون جراحی‌های پیشرفته و ایمپلنت و... نیز در این بخش آمده است.

فصل سوم که برنامه‌ریزی نام دارد شامل ۵ بخش است:

بخش اول آن که از مثال‌های نظامی برای شرح و بسط موضوعات یاری گرفته است، در رابطه با الگوریتم‌های برنامه‌ریزی است. او در رابطه با اهمیت مسأله هدف‌گذاری دیالوگ مشهوری از «آلیس در سرزمین عجایب» را آورده که در آن آلیس از گربه‌ای که در آسمان ظاهر می‌شود راه را می‌پرسد و گربه با پرسیدن این نکته «که به کجا خواهی رفت» آلیس را به تفکر وادار می‌کند. در این بخش تعیین هدف، هدف‌گذاری و چگونگی جذب دیگر همکاران و کارکنان به این هدف و

قبولاندن آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و تعیین «سنجه» و یا «معیاری» که نزدیکی و یا دوری از هدف را مشخص کند، در دستور کار می‌گذارد او همچنین چهار عنصر «قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها» را در مدیریت مطب عمده می‌کند و چگونگی تبدیل «مشکلات لاینحل» را به «چالش‌هایی قابل حل» می‌نمایاند. بخش بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک است ۵ کلید واژه‌ای اساسی در این میان "کجا؟ چگونه؟ در چه وضعیتی؟ به چه سمتی؟ و به چه وسیله‌ای؟" است. او شکست برنامه‌های استراتژیک را نیز بررسی می‌کند و از چگونگی تطبیق استراتژی و تاکتیک سخن می‌گوید. بخش سوم در رابطه با برنامه‌ریزی مالی است. دندانپزشکان و البته دیگر فارغ‌التحصیلان رشته‌های پزشکی عموماً چندان میانه‌ای با ریاضیات و حساب و کتاب ندارند اما در این بخش نویسنده ضرورت برنامه‌ریزی مالی میان مدت و بلندمدت را تبیین کرده و چگونگی افزایش گردش مالی، بالا بردن، سود و امکان نقدپذیری چک و دیگر اعتبارات را به مخاطب می‌نمایاند. مسائل مالی پیچیده در این بخش به شکل ساده شده‌ای حضور دارد تا با دندانپزشکان از تناسب مساحت مطب و تعداد پرسنل، از هزینه‌های موردی و همیشگی و همچنین از بودجه‌ی پایه سخن بگوید. طرح‌ریزی بودجه، کنترل مخارج، افزایش سود و بررسی سطح سوددهی و دوره‌هایی که این بررسی باید صورت بگیرد نیز در این بخش موجود است. جد اول این بخش نیز کمک شایانی به آن دست مخاطبانی است که در این امور مهارت چندانی ندارند و خواهان یک چهارچوب از پیش آماده هستند. بخش بعدی به این مسأله می‌پردازد که هر «کسب و کار کوچکی» هم نیاز به بازاریابی و جلب مخاطبان جدید دارد. در این بخش به مسایلی چون «تصویری که ساکنان منطقه از شما دارند» «تفاوتی که شما با دیگر رقبایتان دارید» «چگونگی بهتر کردن تصویری که از شما وجود دارد» نیز پرداخته می‌شود. در بخش بعد به افزایش کیفیت کار در مطب می‌پردازد. اطمینان یافتن از اینکه پرسنل کار خود را به خوبی انجام می‌دهند و تقویت روحیه‌ی تیمی برای انجام بهینه‌ی کار بخشی از این توصیه‌هاست. او بر این نکته دست می‌گذارد که بهره‌وری جز از طریق آموزش مداوم و پیگیر چه برای خود دندانپزشک و چه برای پرسنل او میسر نخواهد شد. در بخش بعدی از مواجهه با فاجعه سخن گفته شده است. اگر یک روز در اثر بلایای طبیعی آتش‌سوزی و یا دیگر مسائل نابهنگام کسب و کار دندانپزشک با مخاطره مواجه بشود چه باید کرد. قدم اول چیست؟ در مراحل بعدی چه باید کرد؟ این بخش به صورت موجز و مختصر پله به پله راهکارهای ممکن را می‌نمایاند تا اثرات سوء فاجعه و یا بلایای طبیعی کمتر شود. در فصل چهارم که تحت عنوان سیاست‌ها و روندها آورده شده یک نکته کلیدی از سوی نویسنده مطرح می‌شود و آن «مکتوب‌سازی همه چیز است». در این فصل تفاوت‌های مابین «سیاست» و «روند» مشخص شده و مثلاً «سیاست رسیدگی به شکایات بیماران» و «روند رسیدگی به شکایات بیماران» به تفکیک معلوم می‌شود. اولین زیرشاخه‌ی این فصل در این باره سخن می‌گوید که اصالتاً چه اموری نیاز به «سیاست‌گذاری» دارد؟ نویسنده اموری چون سلامت و امنیت پرسنل و همچنین اموری چون اخراج و نظم و انضباط را برمی‌شمرد. بخش بعدی به روندها می‌پردازد و در باب ضرورت مستندسازی و

مکتوب‌سازی روندها سخن گفته و همچون بخش پیشین نحوه نوشتن مستندات را معلوم می‌کند. همچنین نحوه نوشتن یک «کتاب دستورالعمل» را به مخاطب می‌آموزد دفتری که در آن سیاست‌ها، روندها، استانداردهای رفتاری برای کارکنان و دیگر همکاران مشخص شده است. نویسندگان این کتاب را با یک یادداشت صمیمی پایان می‌دهد یادداشتی در رابطه با اینکه مدیریت فقط محدود به اداره‌ی یک مطب نیست، بلکه هرگونه تغییری نیز نیاز به مدیریت دارد تا به سرمنزل مقصود برسد. او به خوانندگان توصیه می‌کند که اگر در پی خواندن این کتاب به نقاط ضعف کار خود پی برده‌اند، برای تغییر نیز باید اراده داشته و تغییرات را اداره کنند.

در پایان می‌توان گفت که این کتاب نه فقط برای فارغ‌التحصیلان جوان که در پی تأسیس مطب هستند که برای سهامداران کلینیک‌ها و صاحبان مطب‌های قدیمی نیز می‌تواند مفید باشد. تقویت روحیه‌ی تیمی و کار با دیگران در مملکتی که افراد به تک‌روی و عمل فردی بیشتر عادت دارند نیاز به آموزش و هم‌آموزی دارد، که این کتاب را می‌توان نه کمال مطلوب که قدمی در راه پیش برد روحیه جمع‌گرایی دانست.

آمستردام اردیبهشت ۱۳۹۴

دکتر شهاب دانشور