

مدیریت مراکز درمانی

راهنمای عملی و کاربردی
برای اداره مطب و کلینیک‌های پزشکی
و دندان‌پزشکی

تألیف: مهدی غفارزاده

دانش آموخته MBA Dental



● یک دندان‌پزشک کاردان هرگز اجازه نمی‌دهد بیمار، ناراضی از مطب برود. اگر اشتباه یا سوءتفاهمی رخ داده، حتماً با او صحبت می‌کند و به او توضیح می‌دهد. اگر کوتاهی از طرف وی یا کارکنان مطب بوده، با صداقت آن را قبول می‌کند و عذرخواهی می‌کند، به‌ویژه گله و شکایت از کارکنان را بدون تعصب می‌پذیرد. او پیش‌داوری نمی‌کند و حق را به یک طرف نمی‌دهد. ابتدا اظهارات دوطرف را می‌شنود و سپس قضاوت می‌کند و اگر سوءتفاهمی رخ داده، حتماً بیمار را توجیه می‌کند.

۷۹. طبق تحقیقی که در تهران صورت گرفته بود، مردم ویژگی‌های یک پزشک خوب را در موارد زیر بیان کرده بودند:

● خوش‌اخلاق و دارای برخورد خوب؛

● سطح علمی بالا؛

● مهارت و تجربه بالا؛

● بردباری و صبر؛

● باانصاف، باوجدان و وظیفه‌شناس؛

● ارائه توضیحات کافی درباره بیماری به بیمار؛

● دلسوزی و خیرخواهی؛

● گوش دادن و توجه به بیمار؛

● احترام گذاشتن و مؤدب بودن؛

● وقت‌شناسی و منضبط بودن؛

● دقیق بودن در کار؛

● دارای توجه کمتر به مادیات؛

● بالایمان و خداشناس بودن؛

● درک بیمار و همدردی با او.

طبق تحقیق صورت گرفته در تهران، بالاترین انتظارات خانم‌ها از پزشک به ترتیب موارد زیر بودند:

● خوش‌اخلاقی و برخورد مناسب؛

● توضیحات خوب راجع به بیماری دادن؛

● احترام گذاشتن و باادب بودن

● وقت‌شناسی و منضبط بودن؛

● دقت در کار.

در این تحقیق از نظر آقایان ویژگی‌های یک پزشک خوب در خصوصیات زیر بود:

● سطح علمی بالا؛

● باسواد بودن.

۸۰. ابراز ادب و احترام به بیمار و درمان آنها لازم و ملزوم یکدیگرند و از اصول تعهد حرفه‌ای و منشور حقوق بیمار است.

۱۳۲. خصوصاً اگر رشته شما در زمینه زیبایی است، افرادی را که نزد شما می‌آیند، در حضور خودشان بیمار خطاب نکنید. این واژه منفی است و افراد را آزار می‌دهد. شاید واژه مناسب جایگزین «مراجعه‌کننده» باشد. مثلاً در یک مرکز پوست، مو و زیبایی یا نزد یک جراح بینی یا حتی دندان‌پزشک زیبایی افراد زیادی برای زیباتر شدن مراجعه می‌کنند و ما آنها را بیمار خطاب می‌کنیم. این موضوع حس خوبی به افراد نمی‌دهد و غالباً هم اعتراض آشکاری نمی‌کنند؛ اما گله و شکایت خود را از این موضوع با بهانه‌هایی مانند معطلی، بالا بودن هزینه‌ها، حاذق نبودن پزشک/ دندان‌پزشک و... بروز می‌دهند؛ پس پیشنهاد می‌شود به جای واژه بیمار، از واژه مراجعه‌کننده استفاده شود.

۱۳۳. با مراجعان تان صحبت کنید.

۱۳۴. در محل درمانی از واژه‌های مثبت استفاده کنیم؛ مثلاً **به جای عبارت بدون هماهنگی وارد نشوید، بنویسیم: «لطفاً با هماهنگی وارد شوید».**

۱۳۵. کلمات منفی نیروی منفی به سمت شخص می‌فرستد و او را به سمت تعارض سوق می‌دهد. هرگاه به فردی می‌گویید «خسته نباشید» در اصل خستگی را به یاد او می‌آورید.

خسته نباشید ← خدا قوت.

دست شما درد نکنه ← ممنون از محبت شما/ سلامت باشید.

ببخشید مزاحم‌تان شدم ← ممنون وقت گذاشتید.

مگر مشکلی داری ← مگر مسئله‌ای داری؟

فراموش نکنید ← یادتان باشد.

۱۳۶. در پژوهشی دیده شده که کمتر از یک درصد از کل زمان مبادله اطلاعات بین پزشکان و بیمار به توضیحات پزشکان برای بیمار اختصاص دارد.

۱۳۷. یکی از مهارت‌های ارتباطی مهم برای پزشکان این است که یاد بگیرند چگونه بدون اینکه صحبت بیمار را قطع کنند، به صحبت‌های او گوش دهند.

۱۳۸. گوش دادن دقیق و فعال باعث می‌شود مشکلات اصلی بیمار کشف و به شرایط احساسی او توجه شود. داشتن اطلاعات و مهارت درخصوص تکنیک‌های گوش دادن نقش مهمی در موفقیت تعاملات با مراجعان دارد.

۱۳۹. **از کلمات با بار معنایی مثبت استفاده شود.**

۱۴۰. بهترین فروشندگان کالا و خدمات به طور قطع مهارت‌های کلامی برجسته‌ای دارند؛ اما آنچه از خصلت مخزنی مهم‌تر است، خصلت گوش کردن است؛ مثلاً کلمه «بچه» توصیف مطلوبی از یک کودک نیست. کلمه «فرزند» بار معنایی مثبت‌تری دارد. به مادری که کودک بیماری دارد، نگوید: این کارها را برای بچه‌ات انجام بده! ممکن است حس تحقیر را به او القاء کند. پیشنهاد می‌شود بگوید: «این کارها را برای فرزندت انجام بده»

۱۴۱. در گفتگوها از کلمه «اما» کمتر استفاده کنید. این واژه فاصله زیادی بین شما و مخاطب در مکالمه ایجاد می‌کند. شاید حرف مناسب جایگزین «و» باشد. شما بعد از کلام مخاطب می‌توانید برای تذکر به او بگویید: (و البته به نظر من...) به جای (اما من فکر می‌کنم...)



لازم است منشی

۲۳۰. همیشه در دسترس باشد.
۲۳۱. از انگیزه بالایی برای جذب بیماران برخوردار باشد.
۲۳۲. از ارتباط‌گیری و روابط عمومی بالایی برخوردار باشد.
۲۳۳. در برابر مراجعان و سایر پرسنل رازدار باشد.
۲۳۴. **تجهیزات یک منشی حتماً سالم و مناسب باشد و برای استفاده از آنها آموزش کامل دیده باشد.**
۲۳۵. برای انجام کارها زمان‌بندی داشته باشید.
۲۳۶. نباید انتقادات را طوری بیان کنید که پرسنل به‌صورت شخصی برداشت کنند (باز تأکید می‌کنم در جلسه‌ای که فقط یک نفر محکوم می‌شود، هیچ تغییری ایجاد نخواهد شد)
۲۳۷. باید کارکنان شما دقیقاً بدانند چه انتظاری از آنها می‌رود.
۲۳۸. باید کارکنان شما دقیقاً بدانند در ازای کاری که می‌کنند، چه چیزی دریافت می‌کنند.
۲۳۹. اگر دستورالعمل مکتوب به کارکنان‌تان ارائه بدهید، لازم نیست در هر موقعیت آن دستورات را تکرار کنید.
۲۴۰. در انتصاب‌ها و آوردن مدیر جدید به مجموعه به این نکته دقت کنید که غالباً افراد در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند.
۲۴۱. کارها را یکسره به مدیر جدید نسپارید. در کنارش باشید تا زیر و بم کارها را به دست گیرد و نیز در نبودش خودتان بتوانید زمام امور را در دست داشته باشید.
۲۴۲. این فرصت را به کارکنان بدهید که نگرانی‌ها و بازخوردهای خود را از تغییرات جدید به اطلاع شما برسانند.
۲۴۳. افرادی که به‌واسطه صداقت و روراستی شما در لزوم ایجاد تغییر مجاب نشوند، با پول انگیزه نخواهند گرفت. برعکس افرادی که لزوم تغییر را درک کنند و از شما احترام ببینند، با تشویق مادی دلگرم می‌شوند.
۲۴۴. افراد باکیفیت استخدام کنید و به خوبی به آنها آموزش دهید.
۲۴۵. حس تملک به مرکز پزشکی و هویت‌دهی را در آنان ایجاد کنید.
۲۴۶. رعایت ادب و صحبت‌های دوستانه را بین پرسنل ترویج دهید.
۲۴۷. به مناسبت تولد پرسنل هدایایی برای آنان در نظر بگیرید.
۲۴۸. میز منشی باید در همه حال مرتب، تمیز و جمع‌وجور باشد.
۲۴۹. لازم است پرسنل خصوصاً منشی، آرام و شمرده سخن بگویند.
۲۵۰. به تمام سؤالات بیمار پاسخ بدهد و اگر جوابی را نمی‌داند، بگوید که از دکتر می‌پرسد و جواب را به بیمار انتقال می‌دهد و چنین نیز کند.
۲۵۱. **منشی چون اولین فردی است که بیمار را ملاقات می‌کند، کار مابقی افراد مطب شدیداً به او وابسته است. هرچه برخورد اول مثبت‌تر باشد، احتمال رضایت بیمار بالاتر می‌رود.**



۶۱۴. حالت دست در کمر و مشت در هم حالت کنترل را نشان می‌دهد. برای بازرسی‌های موردی و دوره‌ای از کلینیک یا مطب خود و نظارت بر کار پرسنل می‌توانید این حالت را داشته باشید؛ اما نباید از این حالت در مقابل مراجعه‌کنندگان استفاده کرد؛ زیرا حس زورگویی را به آنها منتقل می‌کند.



۶۱۵. هرگاه برای امور بیمه‌ای، مالیات و معاونت‌های دانشگاه و... می‌روید، کف دست‌ها را مشخص و نمایان بگذارید. دست‌ها در جیب یا مشت‌کرده نباشند؛ زیرا این حرکت موجب القای حس ناامنی در طرف مقابل می‌شود.

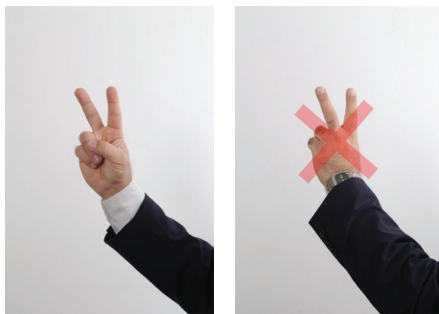
۶۱۶. انگشت اشاره برای نشان دادن تنبیه و قدرت است. در مقابل مراجعه‌کنندگان به مرکز درمانی‌تان از این حالت استفاده نکنید.



۶۱۷. ایستادن در حالتی که دست روی دست باشد، نشانه احترام است. این حالت را برای پرسنل و پزشکان در مقابل بیماران VIP توصیه می‌کنیم.



۶۵۰. علامت V را ونیستون چرچیل به معنای پیروزی (victory) در طول جنگ جهانی دوم متداول کرد. البته در این حالت باید کف دست به طرف بیرون باشد و اگر پشت دست به مخاطب باشد، حرکت توهین آمیزی خواهد بود.



گاه در فضاهای مجازی پزشکان و پرسنل مراکز پزشکی از این حرکت استفاده اشتباه می‌شود و پشت دست به طرف مخاطبین است!

۶۵۱. ممکن است برای فردی از پرسنل یا بیماران توضیحاتی می‌دهید و آن فرد به حالت دست به سینه قرار گرفته باشد و چانه‌ی او رو به پایین باشد. این حالت نشانه این است که او به سخنان شما حسی تدافعی و انتقادی دارد.

۶۵۲. افرادی که بی‌حس و حال دست می‌دهند، ممکن است برای پذیرش و ارتباط با مراجعان شما خوب نباشند؛ زیرا غالباً این افراد دارای شخصیت‌های سرد هستند و اعتماد به نفس مناسبی ندارند.



۶۵۳. ممکن است در جمع‌ها و سمینارها در مخاطبان‌تان با این حالت مواجه شده باشید. در این حالت فرد حالتی تدافعی داشته و آنچه را که می‌گویید، نمی‌پسندد.

۶۵۴. بازبودن کف دست نشانه صداقت، رک و صریح بودن است. هنگام سخن گفتن با پرسنل، بیماران و در زمان سخن آنان به این حرکت توجه نمایید. در واقع ما در این حالت به مخاطب خود می‌گوییم چیزی را پنهان نکرده‌ایم.

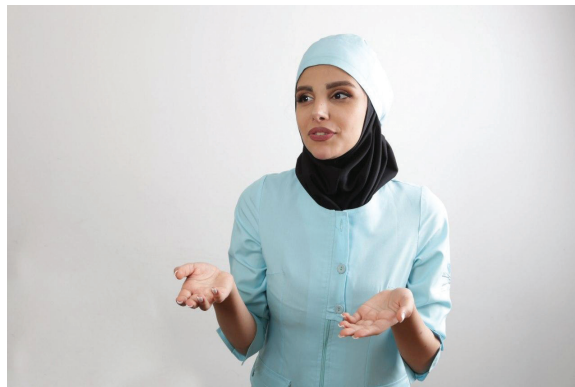




۶۵۵. چند ژست وجود دارد که هنگام دروغ گفتن در افراد بروز می‌کند:

- ممکن است مردمک چشم فرد منقبض شود؛
- شاید یکی از ابروها بالا برده شود؛
- ممکن است گوشه لب منقبض شود؛
- فرد ممکن است خودش را بخاراند. این حرکت پنج مرتبه انجام می‌شود؛
- بخشی از بدن (غالباً صورت) برای مخفی کردن دروغ به کار گرفته می‌شود. افراد این اقدام را با لبخند زدن، تکان دادن سر و چشم‌ک‌زدن انجام می‌دهند؛ مثلاً با دست روی صورت را بپوشانند.
- پیشانی عرق می‌کند؛
- میزان پلک زدن افزایش پیدا می‌کند؛
- گونه‌ها سرخ می‌شود؛
- سرفه کردن‌های مصنوعی (که با این کار دست‌ها جلوی دهان قرار می‌گیرند و بخشی از چهره را می‌پوشانند).
- بینی را لمس می‌کند؛
- چشم یا گوش را می‌مالد؛
- انگشتانش را در دهان می‌گذارد؛
- مالیدن پشت گردن (این حالت نشانگر ناکامی و عصبانیت هم می‌تواند باشد).

۶۵۶. سه حرکت فرمانی مهم برای کف دست وجود دارد؛ کف دست رو به بالا باشد یا پایین و اشاره با انگشت اشاره درخواستی که با کف دست رو به بالا انجام شود، حالتی محترمانه خواهد داشت.



اگر کف دست به سمت پایین باشد، حالت آمرانه‌ای دارد و سلطه‌گری را می‌رساند.

۹۲۷. به تزئینات داخلی و دکور مطب اهمیت دهید. مبلمان، نور، پرده‌ها و... در درجه اول باید سالم و تمیز و در درجه بعدی شیک و زیبا باشند. مراجعه‌کنندگان مرکزی را که وسایل خراب دارد، دوست ندارند و آن را به پای بی‌مدیریتی شما می‌گذارند. چنین جایی به آن‌ها این احساس را القاء می‌کند که خدمات خوبی دریافت نخواهند کرد.

۹۲۸. غیر از مطب شما فضای مشترک راهروها، راه‌پله‌ها، آسانسور و... برای جلب رضایت یا عدم رضایت بیماران شما مهم است. برای تمیز بودن و کارآمد بودن آن محل‌ها هم برنامه داشته باشید.

۹۲۹. طراحی خوب یک مرکز درمانی می‌تواند استرس مراجعه‌کنندگان را کاهش دهد.

۹۳۰. طراحی خوب یک مرکز کارآیی مرکز درمانی و شادابی پرسنل را افزایش می‌دهد.

۹۳۱. صدای موسیقی با ریتم خاص و آرام و صدای طبیعت، وجود تصاویری از مناظر زیبا و... در محل‌های انتظار مراکز درمانی توصیه می‌شود.

۹۳۲. طراحی مطب را با توجه به سطح بیماران و مراجعان مورد انتظار و غالب خود انتخاب کنید.

۹۳۳. **ظاهر مرکز پزشکی شما، انعکاس مستقیمی از کیفیت خدمات شما نشان می‌دهد.** دکوراسیون‌های قدیمی ممکن است بیماران را فراری دهد. از سوی دیگر دکوراسیون مرتب بر رفتار افرادی که برای اولین بار به محل شما قدم می‌گذارند، تأثیر فوری و مثبتی خواهد داشت و غالباً افراد بیشتر مراقب رفتارشان خواهند بود.

۹۳۴. مطب یا درمانگاه مکانی است که ساعات زیادی از روز را در آن می‌گذرانید؛ لذا توجه به نور و طراحی مناسب و زیبا و نیز چیدمان وسایل درون این فضا به ایجاد روحیه‌ای شاد برای شما، پرسنل و مراجعه‌کنندگان می‌افزاید.

۹۳۵. بیماران غالباً مدت زمانی را در اتاق انتظار یا روی یونیت سپری می‌کنند؛ بنابراین طراحی محیطی راحت و تمیز می‌تواند در ارزیابی آنان درباره خدماتی که مرکز شما ارائه می‌دهد، مؤثر باشد.

۹۳۶. توصیه می‌شود اگر در مرکز دندان‌پزشکی فعال هستید و به خدمات دندان‌پزشکی اطفال هم مبادرت می‌کنید، حتماً یونیت اطفال از سایر یونیت‌ها جدا باشد تا دیدن افراد بزرگسال یا صحنه‌هایی از خون، کشیدن دندان و اظهار دردها، در کودک نگرانی ایجاد نکند و استرس او را افزایش ندهد.

۹۳۷. با طراحی فضای سبز پشت پنجره اتاق درمان یا با تابلوهای زیبا محیط درمانی را آرام‌بخش کنید.

۹۳۸. تحقیقات نشان داده آب و حرکت آرام ماهی‌ها می‌تواند در کاهش اضطراب و نگرانی بیمار مؤثر باشد.

۹۳۹. گاه نصب تلویزیون‌های مخصوص بر یونیت یا در مقابل یونیت می‌تواند موجب پرت کردن حواس بیماران، کاهش حس درد و ترس از مسائل دندان‌پزشکی شود.

۹۴۰. اگر مطب کوچکی دارید، بهتر است از رنگ‌های روشن مانند آبی ملایم یا گرم استفاده کنید تا فضای بزرگ‌تری را تداعی کنید.

۹۴۱. بهتر است از یک رنگ برای اتاق انتظار و اتاق درمان استفاده کنید. در این حالت بیمار قبل از ورود به اتاق درمان با آن انس گرفته و بهتر با محیط کنار خواهد آمد. می‌توانید کمی تیرگی یا روشنی رنگ را بین اتاق درمان و اتاق انتظار مدّ نظر داشته باشید.

بودجه‌بندی و هزینه‌های درمان

۹۴۶. برای بسیاری از مردم درباره دندان‌پزشکی و اقدامات پزشکی دو موضوع اهمیت دارد: «درد و هزینه»
۹۴۷. هنگام گفتن هزینه درمان عذرخواهی نکنید.
۹۴۸. منشی‌ها هرگز نباید درباره هزینه‌های درمان از واژه‌های «بالا»، «گران»، «زیاد» و... استفاده کنند.
۹۴۹. در مقابل بیمارانی که به هزینه‌ها ایراد وارد می‌کنند، لازم است توضیح داده شود که مثلاً پزشکان برای هر بیمار زمان زیادی می‌گذارد، از مرغوب‌ترین مواد استفاده می‌کنند، کیفیت درمان در بالاترین سطح خودش ارائه می‌شود و... .
۹۵۰. برای نرخ دادن بهترین راه خرد کردن قیمت است. اگر برای بیمار قیمت‌ها و رویه‌ها روی یک کاغذ نوشته شود هم خوب است.
۹۵۱. پیشنهاد می‌شود یک کارت ویزیت برای تک‌تک پرسنل چاپ کنید. هر جا لازم شد، این کارت را ارائه می‌دهند. بهتر است برای افرادی که با این روش به مرکز شما می‌آیند، خدمتی خاص هدیه بدهید یا به پرسنل پاداش پرداخت کنید.
۹۵۲. بهتر است یک‌سری نیازمندی‌های مرکز و پرسنل را از کسبه محل تهیه کنید. تجربه ثابت کرده این افراد غالباً در معرفی و ارجاع به مرکز شما نقش مهمی را می‌توانند داشته باشند.
۹۵۳. بهتر است وقتی خدمات مختلفی را انجام می‌دهید، هزینه خدمات را هم جداگانه به بیمار اعلام کنید و یک دفعه هزینه کلی را نگویید.
۹۵۴. پرسنل شما باید به هزینه‌ها و متعادل بودن آن نظر مثبت داشته باشند. اگر این حس در پرسنل شما وجود داشته باشد که نرخ خدمات شما زیاد است، هرگز نمی‌توانند مراجعان را تشویق به درمان کنند. غالباً با علائم چهره و زبان بیماران را برای تخفیف همراهی می‌کنند و این همه حس غیرواقعی بودن هزینه‌های درمانی را به فرد مقابل القا می‌کند.
۹۵۵. یک مرکز فروش سنگ‌های گران‌قیمت با تعداد محدودی بازاریاب در سطح جهان، فعالیت داشت. از مشاور بازاریابی خواسته شد تا به کمک آن شرکت بیاید. در اولین جلسه مشاور متوجه شد بازاریابان معتقدند قیمت کالای آنان بالاست و تلاش دارند از طریق تخفیف بیشتر، فروش خود را انجام دهند. مشاور همراه با مدیران توری را ترتیب دادند که بازاریابان از لحظه استخراج تا کارگاه‌های پردازش سنگ‌ها را بازدید و با مراحل و مشکلات مختلف کار آشنا شدند. پس از این دوره بود که بازاریابان اعتقاد داشتند قیمت‌های آنان بالا نیست، کارشناسی شده و متعادل است و دیگر از ارائه تخفیف به مشتریان خبری نبود. شاید توجه نسبت به هزینه مواد اولیه، آماده‌سازی‌های عفونت‌زدایی از ابزارها، محیط مخاطرات و... بتواند شناخت خوبی به پرسنل شما ارائه دهد.
۹۵۶. تعرفه و قیمت‌گذاری مناسبی داشته باشید. غالباً در مقایسه با آنچه تعرفه‌های درمانی مشخص می‌کند، تفاوت‌هایی در وجوه دریافتی پزشکان/دندان‌پزشکان وجود دارد یا حتی ممکن است افرادی که جدیداً مبادرت به افتتاح مطب یا مرکز درمانی کرده‌اند، مبالغ کمی برای جلب بیمار دریافت نمایند.
۹۵۷. به همان میزان که تعرفه‌ی بالا در ناکامی مؤثر است، تعرفه پایین هم جبران‌ناپذیر است.