

PROFESSIONE ODONTOIATRA

A cura di
C. Guastamacchia

PER BEN COMUNICARE

In questo numero di Dental Cadmos la sezione dedicata alla professione è interamente occupata dalla descrizione del "Letter System" recentemente presentato da Paolo Bortolini. Abbiamo voluto dedicare al lettore questa presentazione perché siamo sempre più convinti che la professione ha assoluto bisogno di entrare in contatto con sistemi di comunicazione veramente moderni. Più volte abbiamo insistito sul concetto che l'odontoiatria è per metà manualità e per metà comunicazione. Da molti elementi, che progressivamente incalzano, stiamo riflettendo su queste percentuali: esse sembrano quotidianamente spostarsi sempre più verso un aumento della frazione comunicazionale, sia interna che esterna allo studio. La gestione dei rapporti con la clientela, le nuove necessità ed i nuovi adempimenti fiscali, i rapporti interpersonali di ogni tipo, presupposto della più corretta gestione delle risorse umane: ecco tutti elementi che trovano in una "banca epistolare" la loro più semplice ed ergonomica soluzione. Bortolini ce ne fornisce un esempio prezioso: credo che ogni lettore potrà trovare nella sua presentazione, positivi riscontri di meditazione e di pratico utilizzo.

In questo numero:

**GESTIONE
DELLO STUDIO
Nuovi strumenti
per migliorare
i risultati
dell'attività
professionale**

P. Bortolini

Nuovi strumenti per migliorare i risultati dell'attività professionale

P. Bortolini*

Che la gestione delle attività extra-cliniche (2) dello studio richieda conoscenze e strumenti specifici, purtroppo non contemplati nel curriculum formativo dell'odontoiatra italiano e comunque ancora ben poco diffusi nella pratica professionale, è oggi un luogo comune.



Per trovare il senso di questa affermazione basta osservare fenomeni quali la riduzione degli utili dell'attività, l'aumento dello stress, le nuove problematiche nel rapporto con i pazienti e l'ambiente socio-economico circostante, l'incertezza che pervade i momenti decisionali importanti della vita professionale, quali l'apertura o l'allargamento dello studio, il trasferimento o la cessione dell'attività, l'inizio di una collaborazione con un collega o le sue modalità, l'ampiezza della gamma di prestazioni offerte e il loro prezzo, l'acquisto di attrezzature, il dimensionamento qualitativo e quantitativo dello staff.

Dato un certo stock di risorse interne allo studio - attrezzature, professionalità, persone - con l'insieme delle azioni, ma è meglio dire dei comportamenti gestionali, si dovrebbe riuscire a potenziare la trasformazione, sempre più di tipo competitivo, in opportunità economiche delle relazioni con i pazienti e con l'ambiente socio-economico nel quale si opera. Relazioni instabili però, non più date una volta per

* Bortolini
Consulenze
via De Lellis 35
35128 Padova
tel. e fax
049/8021886

PROFESSIONE ODONTOIATRA GESTIONE DELLO STUDIO



tutte, ma in rapida e costante evoluzione di cui è assai arduo prevedere la direzione ed il cui controllo, dunque, richiede

metodi e conoscenze, cioè una cultura.

Abbracciando questa visione culturale anziché tecnico-amministrativa della gestione, l'odontoiatra può avere numerosi vantaggi, primo fra tutti quello di non dover rinunciare a fare l'odontoiatra per mettersi a fare il manager, tentando di apprendere e aggiornare nozioni e abilità che richiederebbero un'altra vita per essere costruite. Grazie ad essa si arriva all'efficacia gestionale evitando gli errori e semplificando i processi decisionali, in modo del tutto naturale, anziché impegnarsi nella ricerca, talvolta vana, di un modo di agire "giusto" a priori. In sostanza, si tratta di pervenire in primis a nuovi punti delle cose, caratterizzati da una visione più economica di quanto accade in

studio. Abbiamo sopra evidenziato due attributi della gestione delle attività extra-cliniche: specificità e natura relazionale; non sono gli unici.

Dobbiamo aggiungere ancora: per complessità e instabilità, si intende uno stato di cose nel quale le possibili alternative di comportamento sono numerosissime, pensate alla vostra quotidiana realtà; associato a insufficiente chiarezza sui criteri per selezionare le alternative più convenienti del momento.

L'instabilità invece, è causata dalla rapida evoluzione delle cose di cui si è parlato, che tende a rendere gli schemi gestionali adottati presto obsoleti e inefficaci, postulandone quindi la revisione continua che, senza una valida guida, rischia di diventare non solo onerosa ma soprattutto frustrante.

Come si può fare allora, per apprendere ad agire nel senso indicato? Una metodologia valida è l'uso di "modelli", ovvero strutture organizzative delle conoscenze e dei procedimenti rilevabili in ogni studio dentistico, descritte con parole e disegni. Si può così costruire una rappresentazione semplificata di questa realtà complessa che andiamo descrivendo, riducendola ad una scala comprensibile e maneggevole.

Questo ci permette di concentrare l'analisi solo sugli elementi più importanti della situazione e sulle relazioni causa-effetto che li collegano. L'analisi valuterà le conseguenze prevedibili per ciascuna delle scelte consentite da una decisione e renderà così possibile un confronto tra soluzio-

ni, portando facilmente all'identificazione di quella più conveniente. Inoltre, il fatto stesso di costruire o studiare un modello, ci può aiutare non solo nella comprensione di un singolo problema, ma anche a porci i quesiti appropriati al fine di migliorare la nostra conoscenza generale (3), che nel nostro caso è quella della gestione dello studio, grazie alla prevalente connotazione maieutica di questa operazione. Presenterò ora un primo modello che contiene al suo interno sia la rappresentazione di un fenomeno, sia l'indicazione di un concreto obiettivo gestionale. Il fenomeno modellato è il rapporto con i pazienti espresso in termini di collaborazione; l'obiettivo è insito nel riconoscimento dell'esistenza di due livelli di collaborazione, il secondo da raggiungere dopo aver raggiunto il primo. Il problema dello studio riguarda la decisione sul grado di collaborazione che si vuole ottenere per ogni parametro indicato e, naturalmente, la scelta dei comportamenti gestionali adatti per raggiungere lo scopo, comportamenti che terranno conto della risposta dei pazienti alle nostre azioni, risposta che ovviamente è correlata al grado culturale dei pazienti stessi che però, si badi bene, non è una variabile indipendente, in quanto è proprio con le azioni intraprese che si riesce a sviluppare un certo potere di influenza su di esso. Si noti che con una simile struttura è possibile valutare oggettivamente il grado di collaborazione, basterà associare ai parametri opportuni "punteggi", eseguire la misura in un certo momento ed osservare in un tempo successivo la stessa misura: in tal modo,

ripetendo nel tempo la procedura, si ottiene una valutazione dinamica del risultato dei comportamenti intrapresi, perfetto indicatore globale della efficacia gestionale.

Nello schema 1 (1) potete vedere la grafica del modello in discussione. L'odontoiatra che voglia regolare il comportamento suo e del suo staff sugli assunti del modello, troverà in esso una "guida forte" per ogni passaggio dell'organizzazione del suo studio, indipendentemente dalla dimensione e dal tipo di terapie prestate. È dunque un modello di portata generale.

SCHEMA 1

DALLA: COLLABORAZIONE "CLASSICA"

***Puntualità agli appuntamenti
Mantenimento adeguata igiene domiciliare
Effettuare regolari visite di controllo
Segnalare tempestivamente ogni problema***

ALLA: COLLABORAZIONE "ESTESA"

***"Classica" più
Regolarità nei pagamenti
Promozione del servizio
Prevenire ogni discussione***

Osservando lo schema del modello, appare chiaramente il suo potere di sintesi. Provate a tradurlo in pratica pensando al vostro studio: non pensate che se riuscite ad avere dai vostri pazienti

PROFESSIONE ODONTOIATRA GESTIONE DELLO STUDIO

Lettera M 09 Classe ☺

**Interruzione garanzie economiche sulle cure
per abbandono del programma di mantenimento
(o per insufficiente igiene domiciliare)
a pazienti in mantenimento (consigliata raccomandata R.R.)**

Luogo e data (Indicare)

Egregio/le Signor/ra/signa (nome completo del responsabile economico).

sono veramente spiacenti di informarLa che, a causa della Sua continua ed assoluta mancanza di collaborazione nel rispettare (gli appuntamenti prefissati per le visite di controllo del) (le) (mie) (nostre) indicazioni per il raggiungimento di una corretta igiene domiciliare durante il programma di mantenimento della salute e dei risultati raggiunti con le cure odontoiatriche prestateLe, (mi) (ci) (vedo) (viamo) costretto/ra a interrompere il programma stesso e a far decadere le garanzie economiche sulla durata delle cure che l'adesione al piano, come Lei ben sa, Le assicura.

Recentemente Le (abbiamo) già mandato ben due richiami scritti, per invitarLa a (ri) (prendere) il programma bruscamente interrotto (mettere finalmente in atto le mie) (nostre) indicazioni per la Sua igiene orale domiciliare), avvertendola, nel contempo, del rischio a cui andava incontro con questo Suo comportamento.

Evidentemente però, nonostante i richiami scritti (e nonostante il fatto che le visite siano a cadenza (cadenza delle visite) ed abbiano una durata media di circa 15/20 minuti, per cui non richiedono certo grandi sforzi di presenza), Lei deve aver ritenuto inutile (partecipare ancora al programma) (seguire i nostri consigli per mantenere in salute la Sua bocca).

Non potendo perciò più esercitare il controllo necessario ed assicurare le condizioni per garantirLa durata e qualità delle cure effettuate, (s) (on) (chiamo) costretto/ra, come del resto sapeva già fin dall'inizio, a far decadere le garanzie economiche offerteLe sulle cure stesse, avvisandoLa che, pur rimanendo a Sua completa disposizione per ogni e qualsiasi inconveniente, dovrà però pagare a tariffa piena tutti gli interventi di cui potrà aver bisogno per riportare il risultato che già avevamo raggiunto (fermo restando il mio) (nostro) diritto a percepire quanto da Lei ancora dovuto) (mi) (ci).

(A questo scopo provvederemo a farLe avere al più presto l'estratto conto dettagliato e aggiornato, per poter definire ogni pendenza).

Sinceramente.

TIMBRO E FIRMA DEL DENTISTA

Lettera V 01 Classe ★

Conferma appuntamento prima visita
Comunicazione postale o fax a paziente

Luogo e data (Indicare)

Egregio/Gentile Signor/ra/signa (nome completo del paziente),

ringraziandoLa della Sua richiesta per una visita con il Dottor (nome e cognome) (dottore). Le confermiamo che il Suo appuntamento è fissato per il giorno (giorno e data) della visita alle ore (orario).

La visita durerà (n°) minuti circa.

Se avesse delle lastre radiografiche recenti, dei modelli della Sua bocca o quanto altro Le liberasse opportuno portare a conoscenza del Dottor (cognome dottore), le porti con

Con l'occasione Voglia gradire i nostri più cordiali saluti.

TIMBRO DELLO STUDIO
La/i responsabile della segreteria

**PIANTINA STRADALE
CON INDICAZIONE PERCORSI E PARCHEGGI**

**Sfruttare ogni
possibile
occasione
per inviare una
comunicazione
scritta: la strada
giusta per
ottenere
la collaborazione
dei pazienti**

questa collaborazione, il vostro studio funzionerebbe alla grande e manterrebbe nel tempo questa situazione? Articolate adesso, seguendo i parametri proposti dal modello, il reale livello di collaborazione che avete e poi pensate a ciò che potreste fare qualora non foste già in questa auspicabile condizione. In tal modo dovrete potervi fare un'idea della vastità dei concetti e delle attività che sono dietro alla semplicità della rappresentazione grafica.

“Ma come si fa ad ottenere questa collaborazione estesa?” chiederanno scettici molti odontoiatri che sarebbero già più che soddisfatti di riuscire ad ottenere anche solo la collaborazione classica.

La proposta operativa che in questi articoli verrà fatta si basa sulla comunicazione, non si tratta però né di tecniche di colloquio, né di tentativi variamente manipolatori del rapporto diretto con i pazienti, cose già difficili da apprendere, figuriamoci da applicare in quella scala dimensionale necessaria per ottenere stabili e generalizzati e non solo sporadici successi. Stiamo invece parlando dell'organizzazione manageriale della comunicazione con i pazienti e l'ambiente, come schema pratico preordinato e delegabile al personale, al più da interpretare e personalizzare, realizzata affiancando la comunicazione verbale e non-verbale con quella scritta.

L'idea di un vero e proprio modello comportamentale di tipo pratico, che ha lo scopo di indurre la collaborazione di cui abbiamo parlato, è stata concretizzata nel manuale "Letter System, corrispondenza gestionale dello studio dentistico". Il manuale si può considerare uno strumento a disposizione dell'odontoiatra per aumentare la collaborazione, sviluppare il lavoro, sostenere gli incassi e fare pubblicità lecita allo studio conservando, anzi rafforzando l'immagine medica della professione e senza mai omettere, nemmeno per una svista, di trascurare l'interesse del paziente.

Nello schema 2 (1) potete vedere rappresentati i vantaggi della comunicazione scritta, tra i quali "spezzare la dimenticanza" e "aumentare la quantità di comunicazione" sono immediatamente percepibili come fattori a forte contenuto pubblicitario.

Per fare un altro passo avanti, vediamo come e perché nel "Letter System" i comportamenti pratici proposti funzionano. Si tratta di un vero e proprio "meccanismo" di comunicazione, che collega i vari momenti del rapporto del paziente con lo studio attraverso dei nessi logici e psicologici. Ogni fase di questo rapporto prepara nel miglior modo la successiva, fino ad arrivare a quel concetto di collaborazione "estesa" di cui si è parlato. Le varie comunicazioni scritte proposte, funzionano proprio perché devono essere emesse in sequenza, rafforzando gradualmente la sensazione di fiducia del paziente verso lo studio, evitando malintesi, creando un'immagine di efficienza e serietà professionale, stimolando fin dalla prima di queste comunicazioni il paziente a parlare di noi nel suo ambiente. Il concetto-chiave di questo

SCHEMA 2



Premiale
CICLI
Punitivo

SEQUENZA DEL
COMPORAMENTO

- **Anticipazione**
- **Richiamo verbale**
- **Richiamo scritto "Soft" o di 1° livello**
- **Richiamo scritto "Hard" o di 2° livello: "Avviso grave risk"**
- **Richiamo scritto di 3° livello: "Interruzione del rapporto"**

**NEI TESTI NELLO STILE DEL LETTER SYSTEM
È SEMPRE MESSO IN EVIDENZA
L'ASPETTO MEDICO DEL RAPPORTO
E PRIVILEGIATO L'INTERESSE DEL PAZIENTE**

SCHEMA 3

meccanismo è racchiuso in una sola parola: anticipazione. Cosa significa? Noi, come assunzione metodologica, presupponiamo la buona fede del paziente in quanto noi, in primo luogo, gliela offriamo. Una volta raggiunta la certezza che il paziente ha capito quanto ci aspettiamo da lui, ed ecco la fondamentale importanza di non affidarsi solamente alle parole, egli si comporterà in modo conforme. Se ciò non avviene, si attivano delle comunicazioni "punitive" che, oltre tutto, ci mettono al sicuro da eventuali discussioni o, peggio, contestazioni. Certamente, lo stesso meccanismo non trascurerà di "premiare" il pa-

ziente che invece mantiene questo comportamento "anticipato". Nello schema 3 (1) osserviamo la struttura del meccanismo di comunicazione promosso dal "Letter System".

Tutto questo porterà a nuovi comportamenti anche da parte del dentista e dei suoi collaboratori, che impareranno ad attuare le strategie indicate dai modelli presentati, in modo abituale, convincente e spontaneo. Ed è solo una questione organizzativa. C'è ancora di più, molto di più, nelle strategie e negli strumenti dei modelli presentati, così come sono state sviluppate nel manuale operativo "Letter System: corrispondenza gestionale dello studio dentistico", pubblicato e distribuito da Masson S.p.A.

Parole chiave

Gestione
Cultura
Comunicazione
Attività Extra-cliniche

BIBLIOGRAFIA

1. BORTOLINI P., PEREGO D.: Letter System: corrispondenza gestionale dello studio dentistico. Masson, Milano, 1996.
2. GUASTAMACCHIA C.: Ergonomia e pratica professionale. Masson, Milano, 1988.
3. SARACENO P.: Il governo delle aziende. Lue, Venezia, 1972.



LETTER-SYSTEM

Corrispondenza gestionale dello studio dentistico

Paolo Bortolini, Daniele Perego

L'opera è composta da:

a) 170 schede di formato 21x29,7, riunite in un raccoglitore plastificato ad anelli. Il raccoglitore è dotato di custodia. Le schede sono fondamentalmente di due tipi:

– quelle che presentano la teoria e che indicano come organizzare la comunicazione mediante tavole sinottiche, schemi e appendici
– quelle che riportano le lettere tipo suddivise per tipologie di obiettivi

b) Una parte introduttiva con spiegazioni chiare, corredate da tavole e schemi applicativi;

c) 2 floppy disk da 3,5 pollici, con i testi ed i modelli delle lettere-tipo, per poter disporre subito del pacchetto applicativo sul proprio PC.

Il Letter-System è un innovativo metodo di lavoro che, in tempi relativamente brevi e senza bisogno di seguire corsi specifici, consente al Dentista di impostare un'efficace azione promozionale, perfettamente legale, a sostegno dei servizi offerti dal Suo Studio.

Il Letter-System è un manuale operativo completo, l'unico esistente in Italia, per la gestione in senso commerciale della comunicazione con i pazienti ed i colleghi, in grado di impostare e guidare l'azione del professionista dal momento dell'apertura dello studio a quello del ritiro dall'attività.

Scopo di fondo del metodo è aumentare il grado di controllo del Dentista su quanto avviene non solo all'interno ma anche all'esterno del proprio studio e cioè nel mercato. La novità del metodo è che tale controllo è un fatto immediato e diretto, finalizzato a raggiungere scopi precisi sviluppando azioni propagandistiche continue, perfettamente legali e di sicuro effetto, il cui messaggio evidenzia sempre l'aspetto medico del rapporto e privilegia gli interessi del paziente.

L'applicazione integrale del metodo Letter-System consente il conseguimento di tre obiettivi principali. Il primo è l'aumento del grado di collaborazione dei pazienti, dando maggior chiarezza al rapporto medico-paziente e senza lasciare più niente al caso o alla discrezione del paziente stesso. Si aumenta così il grado di fiducia del paziente nello studio, portandolo in maniera naturale ad esserne un efficace promotore presso parenti, amici, conoscenti e colleghi. Il secondo è lo sviluppo del lavoro che avviene in tre modi: – aumenta il tasso di accettazione delle proposte di cura; – si ottengono con regolarità nuove prestazioni da vecchi pazienti; – si trovano nuovi pazienti grazie alla pubblicità perfettamente lecita che il metodo insegna a fare allo studio. Il terzo è potenziare e regolarizzare gli incassi e le rateazioni, obiettivo per il quale il metodo Letter-System dà assoluta garanzia di riuscita. Basato sul potere dell'informazione scritta, il Letter-System comprende un formulario di oltre centotrenta lettere-tipo, da inviarsi in massima parte per posta e sempre indirizzate ad una persona specifica, che analizzano ogni momento del rapporto paziente-studio. Le ampie spiegazioni e le tavole a corredo permettono allo Studio una semplice e veloce attuazione del metodo che porterà in pochissimo tempo evidenti miglioramenti nei risultati della gestione.

Ritagliare e inviare in busta chiusa a:
MASSON SpA, Via Statuto 2/4, 20121 Milano

Desidero avere maggiori informazioni su
LETTER-SYSTEM, naturalmente senza alcun impegno.

Cognome e N. _____

Via _____

_____ CAP _____

Città _____

Anno di laurea _____ Tel. _____ Fax _____

Data _____ Firma _____