



مهران امیری

کارشناس کسب‌وکار

## مدیر پی‌سواد

هیچ‌کس تمایل ندارد در سازمانی کار کند که به‌دلیل تصمیم‌های اشتباه مدیران در معرض شکست و ناکامی قرار گیرد. چگونه می‌توانیم از میزان سواد مدیران و تصمیم‌گیران حوزه کاری خود آگاه شویم؟ آیا مدیری که با او کاری کنیم باسواد است؟

قضاوت درباره دیگران کار پسندیده‌ای نیست، اما شناخت جنبه‌های مختلف شخصیت و توانایی افرادی که در کار و زندگی ما نقش دارند، ضروری و مفید است. مدیران از این بابت که با تصمیم‌های خود تأثیرات فراوانی در کار و زندگی افراد زیادی دارند، اهمیت می‌یابند. باین دیدگاه بسیاری از اوقات از خود می‌پرسیم مدیرانی که با آن‌ها سروکار داریم، چقدر سواد دارند؟ روشن است که این پرسش درباره توانایی خواندن و نوشتن نیست و در اینجا مدنظر مان کاستی‌هایی که برخی افراد در استفاده درست از قواعد خواندن و نوشتن دارند، نیست. بر مبنای آنچه یونسکو در سال ۲۰۰۰، در برنامه آموزش برای همه IEFA اعلام کرده «توانایی خواندن و نوشتن همراه بافهم یک جمله خبری مرتبط با زندگی روزانه» را می‌توان به منزله داشتن سواد دانست. گرچه این تعریف در بسیاری از کشورها برای بسجش درجه بنیادی سواد مورد پذیرش قرار گرفته، اما نقش آفرینی در جامعه و پذیرش مسئولیت‌های متنوع نیازمند بر خورداری از مهارت‌های گسترده و متنوع دیگری است و در بیشتر موارد وقتی که فردی را بی‌سواد خطاب می‌کنیم توانایی وی در خواندن و نوشتن متون پایه و فهم آن‌ها را در نظر نداریم، بلکه درک وی از امور پیرامونش و توانایی‌های شناختی را هدف قرار می‌دهیم. با این حال شوربختانه باید بپذیریم هرروز افراد بی‌سواد بسیاری را مشاهده می‌کنیم که تعداد زیادی از آن‌ها حتی مدارک دانشگاهی هم دارند و البته مدیر هم هستند!

جای تعجب ندارد اگر یک کارشناس رایانه را در امور هوافضا یا پزشکی بی‌سواد بخوانیم، به همین ترتیب نباید متعجب شویم که انبوهی مدیر بی‌سواد در پیرامون خود داریم. این افراد قادر به خواندن و نوشتن هستند، مفاهیم پایه ارتباطی را می‌فهمند، شاید حتی در یک حوزه تخصصی اطلاعاتی داشته باشند، اما از آنجا که قادر به درک فرآیند و موثر مسائل پیرامون خود به‌ویژه حوزه مدیریت‌شان نیستند و آگاهی لازم درباره مسئولیت‌هایشان ندارند، دست‌کم برای آن جایگاه بی‌سواد تلقی می‌شوند. قرار نیست باین سنجه خود را مجاز به قضاوت درباره دیگران بدانیم، اما وجود برخی نشانه‌ها در این زمینه راهگشاست. از طرفی اگر دایره ارزیابی را به مدیران و تصمیم‌سازان محدود کنیم، با بررسی رفتارهای آنان می‌توان نتیجه روشن‌تری گرفت. مدیران بی‌سواد به شکل ناگهانی و بدون پیش‌زمینه قابل‌فهم همگانی، تصمیم می‌گیرند. از طرفی در تصمیم‌های خود روندی نامتوازن دارند. تصمیم‌های آن‌ها با تغییر مسیرهای فراوان همراه است. بازبینی تصمیم‌های آن‌ها در دوره‌های مختلف نشانه‌های بارزی از انتخاب‌های متضاد را نمایان می‌کند.

## بیماری که مدیر بیمارستان شد

گفت‌وگو با بهمن ذیجاه، مدیر یکی از بیمارستان‌های تبریز

اسکو، فاصله چندانی با تبریز ندارد. «بهمن ذیجاه» اهل دیزج است؛ یکی از روستاهای توابع اسکو. ذیجاه نوجوانی‌اش را در همین روستا سپری کرد، اما تمام جوانی‌اش را در تبریز گذرانده. با اینکه پیشه پدری‌اش کشاورزی بود، اما او یا جای پدرش نگذاشت و در تبریز ماند تا در آینده به یک مدیر پُر تلاش تبدیل شود. ذیجاه، مدیر یکی از بیمارستان‌های مجهز تبریز است. او کارش را در حوزه بهداشت و درمان از سال‌های خیلی دور شروع کرده.

## گزارش

پیش از این اولین کسب‌وکارش را به‌طور مستقل در تولید محصولات غذایی تجربه کرد. یک اتفاق، اما مسیر او را عوض کرد؛ اتفاقی که موجب شد او به کار در حیطه بهداشت و درمان علاقه‌مند شود و با اینکه تحصیلاتش در این زمینه نبود، اما شوق خدمت به بیماران به او انگیزه کار کردن و رشد روزافزون بدهد.

او زمانی که برای درمان در یکی از بیمارستان‌های تبریز بستری بود، تصمیم گرفت قدم‌هایش را فراتر بگذارد: «خدمت کادر درمانی و پرستاران دلسوز بخشی که در آن بستری بودم جذبم کرد و زمینه خدمت و کار در این عرصه را مناسب و فراهم دیدم و این باعث شد مدتی بعد در همان بیمارستان به صورت قراردادی مشغول به کار شوم.»

او در قسمت‌های مختلف کار کرد و توانست تجربیاتش را با شوقی که به این کار داشت بیشتر و بیشتر کند. تا اینکه بعد از انقلاب آن‌قدر توانمند شده بود که توانست مدیریت بیمارستان ۲۹ بهمن را بگیرد. در ادامه کارش مسئولیت‌های مختلف را در مرکز بهداشت و درمان تبریز تجربه کرد تا اینکه تصمیم گرفت خودش یک در مانگاه تاسیس کند، بنابراین براساس شناختی که پزشکان از او داشتند و اعتباری که در این سال‌ها پیدا کرده بود، تصمیمش را عملی کرد.

## تلاش و کوششی که ثمر داد

او قدم‌هایش را آرام‌آرام برداشت، اما اشتیاقش به کار و امیدش به تلاشی که ثمر می‌داد، او و کارش را بزرگ و بزرگ‌تر کرد: «در سال ۶۷ به فکر راه‌انداختن در مانگاه افتادم، بنابراین از چند نفر از پزشکان شهر و دوستانم دعوت به همکاری کردم و با توجه به شناختی که آن‌ها از من داشتند کارمان را شروع کردیم. جالب است بدانید که ما کارمان را در دو، سه اتاق استیجاری شروع کردیم، اما شوق ما به خدمت و استقبال مردم موجب شد در مانگاه توسعه پیدا کند و ما قدم‌هایمان را فراتر بگذاریم.»

کلینیک «نصر» کارش را با اعتبار کار صادقانه‌ای که ذیجاه در همه سال‌های خدمتش در حوزه بهداشت و درمان تبریز داشت، شروع کرد. او با سرمایه پنج میلیون تومان که حاصل مشارکتش با دوستان پزشکش بود، کلینیک «نصر» را راه‌اندازی کرد و بعد از چهار سال تصمیم گرفت این مشارکت را در یک تعاونی بهداشتی و درمانی توسعه بدهد. «تعاونی بهداشتی درمانی بهبود»

خدمات پزشکی و درمانی را با یک بیمارستان ۵۰ تختخوابی ادامه داد و به همین نام یعنی «بهبود» نام‌گذاری شد. بیمارستان «بهبود» مورد استقبال مردم قرار گرفت و توانست رضایت بیماران را جلب کند. ذیجاه می‌گوید: «کار ما رشد روزافزون داشت به‌طوری که بیمارستان

بهبود در مکانی بازیرینای ۴۰۰۰ متر با آنچنان استقبالی از سوی مراجعه‌کنندگان رویه‌رو شد که بعد از گذشت دو سال، دیگر پاسخ‌گو نبود و باید به فکر توسعه و افزایش فضا می‌بودیم. بیمارستان در میدان ساعت تبریز قرار داشت و تعریض مساحت زمین بیمارستان مشکل بود، اما تلاش و پیگیری‌هایی که شاید چهار سال به‌طول انجامید عاقبت نتیجه داد و به یاری خدا توانستیم با تمام مشکلاتی که داشتیم این امر را محقق کنیم.»

## از آذربایجان تا کردستان عراق

کلینیکی که ذیجاه راه‌اندازی کرد از اتاق‌های استیجاری به یک بیمارستان با مساحت بیست هزار مترز برنارسید. انبوه مراجعه‌کنندگان برای دریافت خدمات تنها از تبریز نبودند، بلکه بیماران از کشورهای همسایه مثل آذربایجان و عراق نیز به تبریز سفر می‌کردند و این خود گامی در جهت توسعه توریسم سلامت در شهر تبریز بود. بیمارستان «بهبود» در حال توسعه است و هر روز هزاران مراجعه‌کننده دارد.

این بیمارستان که مجهز به دستگاه‌های پزشکی پیشرفته و به‌روز دنیااست، چشم‌انداز بلندتری دارد، اما مشکلات اقتصادی کشور و تحریم‌ها حرکت به سوی این چشم‌انداز را کندتر و سخت‌تر کرده با این حال ذیجاه می‌گوید که تلاشش را می‌کند قدم‌هایش را برای رسیدن به مقصد، بلندتر بردارد. او برای توسعه توریسم سلامت در آذربایجان شرقی کارهای زیادی کرده و بارها برای مذاکره با مراکز درمانی به کشور آذربایجان سفر کرده تا بتواند گردشگران سلامت را جذب تبریز کند و به آن‌ها خدمات بدهد.

بیمارستان «بهبود» از شرق ترکیه، آذربایجان و کردستان عراق مراجعه‌کننده دارد و این می‌تواند به‌طور غیرمستقیم در تبریز اشتغال‌زایی ایجاد کند. تعاونی که ذیجاه موسس آن بوده حالا نه‌تنها در حیطه درمان که در حوزه پیشگیری هم پیشناز است. این تعاونی خصوصی برای خدمات‌رسانی به بیماران تلاش‌های زیادی کرده و شواهد نشان می‌دهد این تلاش‌هایی ثمر نبوده و صداقت کاری آن‌ها موجب توسعه و رونق کارشان شده.

ذیجاه برای تأمین بخشی از امکانات گردشگران سلامت، پایش را باز فراتر گذاشته و در مجاورت بیمارستان «بهبود» هتلی به همین نام راه‌اندازی کرده که حالا چهار سال، از تاسیس آن می‌گذرد و باید گفت تمامی خدمات آن، بیمار محور بوده و در جهت تکریم بیماران و جذب گردشگران سلامت است. شرکت تعاونی خدمات بهداشتی و درمانی «بهبود» ۲۰ پزشک دارد و ذیجاه در این مجموعه بیمارستان و هتل توانسته برای ۴۰۰ نفر اشتغال مستقیم ایجاد کند. بهمن ذیجاه همچنان برای توسعه خدمات درمانی و بهداشتی در تبریز تلاشش را می‌کند و امیدوار است بتواند با کار و کوشش در جهت ارتقای کمیت و کیفیت خدمات به بیماران ایرانی و خارجی، قدم‌های بیشتری در عرصه خدمات درمانی و توریسم سلامت بردارد؛ قدم‌هایی که می‌تواند موجب رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی و رونق کسب‌وکارها در تبریز شود.

شش‌هزار نفر شرکت کنند.

جنیفر و شریکش در زمان کار در شرکت مشاوره، دیده بودند که مشتریان‌شان که دانش‌آموختگان قدیمی حوزه بیمه هستند چقدر در ایجاد ارتباط با مشتریان امروزی بیمه که از ابتدا درگیر خدمات دیجیتال بوده‌اند، با دشواری مواجه هستند.

پژوهش‌های اخیر نشان داده که مشتریان جوان برخلاف مشتریان سنتی، از خرید خدمات بیمه به‌صورت برخط استقبال می‌کنند و همین باعث شد که جنیفر و همکارش به فکر ایجاد یک بازار عرضه خدمات بیمه بیفتند و دنیای سرشار از آرامش کار برای شرکت مشاوره را رها کرده و وارد کسب‌وکار خودشان در حوزه بیمه شوند و درگیر شدن با انواع چالش‌ها را تجربه کنند. جنیفر و شریکش برای شروع کار، مسیر دشواری را در پیش داشتند، سرمایه‌گذاران قابلیت‌های طرح آن‌ها را درک نمی‌کردند.

آن‌ها از دید سرمایه‌گذاران، شبیه سایر بنیان‌گذاران نبودند؛ گروه دو نفره متشکل از یک زن و یک مرد، با طر‌حی جدید و نگاهی متفاوت. شریک جنیفر یک آفریقایی تبار، گروهی تنها با یک مرد، بدون حضور یک فرد با توانایی و دانش فنی که قبلاً به کار مشاوره مشغول بوده‌اند؛ همه آنچه برای برانگیختن مخالفت‌ها علیه خودشان لازم بود را به همراه داشتند. پس از چهار ماه هول‌انگیز و ملاقات و ارائه طرح

رئیس کل بیمه مرکزی:

## استارت‌آپ‌های بیمه‌ای مجوز فعالیت می‌گیرند

رئیس کل بیمه مرکزی از صدور مجوز برای استارت‌آپ‌های بیمه‌ای خبر داد و گفت: «تجربه تاکسی‌های آنلاین در سیستم حمل‌ونقل نشان داد که بیمه‌ها نباید در مقابل استارت‌آپ‌ها و فناوری‌های جدید مقاومت کنند، بلکه باید در آن‌ها سرمایه‌گذاری داشته باشند.» غلامرضا سلیمانی در مراسم رونمایی از شبکه «نواوری در صنعت بیمه» افزود: «امروز فضایی فراهم شده تا استارت‌آپ‌ها در بخش بیمه فعالیت کرده و اقدام به تجاری‌سازی کنند، اما صنعت بیمه نیاز به تحول دارد و اکنون ضرب نفوذ بیمه در جامعه ۲۳ درصد است که برای تحقق ضرب نفوذ هفت درصدی به شیوه‌های جدید نیاز دارد.»

رئیس کل بیمه مرکزی اضافه کرد: «در حالی که صنعت بیمه سالیانه ۲۵ تا ۳۰ درصد رشد دارد، اما همچنان سهمش از اقتصاد کشور کمتر است.» رئیس کل بیمه مرکزی گفت: «براساس افزایش ضرب نفوذ بیمه در کشور، باید بیمه به متن زندگی مردم وارد شود تا خانواده‌ها احساس کنند که بیمه جزئی از زندگی آن‌هاست.» سلیمانی با بیان اینکه ورود استارت‌آپ‌ها به بیمه، یک مزیت است، اظهار داشت: «امروز از فعالیت‌های نوآورانه در بیمه حمایت می‌شود و قرار است به شرکت‌های استارت‌آپ، مجوز داده شود.»

وی افزود: «استارت‌آپ‌ها در بخش خدمات موفق‌تر از سایر بخش‌ها بوده‌اند و می‌توانند به توسعه اشتغال کمک کنند و مشارکت سازمان بیمه مرکزی با معاونت علمی رئیس‌جمهوری یادآور این نکته است که ارکان مختلف کشور از گسترش فناوری‌های جدید حمایت می‌کنند.» سلیمانی بابیان اینکه حدود ۸۰ درصد محصولات بیمه‌ای جهان در ایران وجود دارد، گفت: «برای مردم کشورمان فقط سه محصول بیمه‌شخص ثالث، درمان و مسئولیت و آتش‌سوزی شناخته شده است.» به گفته وی، استارت‌آپ‌ها می‌توانند محصولات بیمه‌ای ناشناخته را به مردم معرفی کنند و به‌تازگی یک شرکت بیمه‌ای ارائه خدمات بیمه بدنه یک‌روزه و محدود را آغاز کرده که مناسب افرادی است که چند روز محدود در سال از خودرو استفاده می‌کنند.

ذیجاه برای تأمین بخشی از امکانات گردشگران سلامت، در مجاورت بیمارستان «بهبود» هتلی راه‌اندازی کرده و باید گفت تمامی خدمات آن، بیمار محور بوده و در جهت تکریم بیماران و جذب گردشگران سلامت است.

برای حدود ۱۰۰ سرمایه‌گذار، آن‌ها تصمیم به تغییر شیوه گرفتند و سراغ دوستان‌شان رفتند. در نتیجه موفق شدند ۷۵۰،۰۰۰ دلار سرمایه به‌عنوان سرمایه اولیه برای پرورش طرح کسب کنند، گرچه برای مبلغ یک‌میلیون دلار برنامه‌ریزی کرده بودند. اما این سرمایه برای سرپا نگه‌داشتن آن‌ها و گروه اجرایی‌شان به مدت ۱۸ ماه کافی بود.

پس از راه‌اندازی مرحله نخست کار و واردشدن اولین گروه از مشتریان بود که آن‌ها موفق به جلب اعتماد نخستین سرمایه‌گذار شدند و این اتفاق درست در زمانی رخ داد که آن‌ها تنها برای دو هفته دیگر بودجه پرداخت هزینه‌ها را داشتند. با دریافت مبلغ ۵/۳ میلیون دلار سرمایه از این سرمایه‌گذار بود که مسیر ادامه کار برای شرکت هموار شد. امروز جنیفر از طرف «فوربس» به‌عنوان یکی از ۲۵۰ بنیان‌گذار کسب‌وکار در دوره ۴۴ از معرفی ستاره‌های این حوزه شناخته شده و جالب اینکه تاکنون تنها پنج‌نفر توانسته‌اند در حوزه فناوری بیمه، در این فهرست قرار بگیرند.

این در حالی است که شرکت آن‌ها در فهرست ۲۵۰ شرکت مورد توجه در حوزه فناوری بیمه هم توسط «CB Insights» معرفی شده.