

ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

Милорад. Мириловић, ванредни професор,

ОСНОВНИ ЦИЉЕВИ ВЕТЕРИНАРСКЕ ПРАКСЕ

Пословање, раст и развој ветеринарске праксе се базира на економским закономерностима и одређеним принципима. Добро познавање ових закономерности, савремен приступ у дефинисању циљева и примена одређених алата и метода у решавању одређених проблема веома су значајни за успешно пословање, тржишну конкуренцију и континуирано постојање. Ветеринарска пракса се током времена мења, пролази кроз различите фазе развоја, што захтева да се са њом треба опрезно и промишљено управљати. Пословни менаџмент је дисциплина која пружа велику шансу и путоказ, како и на који начин успешно управљати праксом. Успешно управљање ветеринарском праксом подразумева испуњење дефинисаних циљева. Примарна одговорност менаџмента праксе огледа се у планирању, односно сагледавању последица донетих одлука. Пошто је ветеринарство радно интензивна делатност, отуда се пословни модел ветеринарске праксе заснива на комбиновању различитих ресурса, где људски ресурс, односно ветеринарски стручњаци који поседују одређена знања и вештине у обављању софистицираних ветеринарско-медицинских послова и захвата, има посебан значај. Поред тога, менаџмент има одговорност за израду организационе структуре, одржавања односа са клијентима и стратешким партнерима (министарство, управа за ветерину, комора, велледрогерије итд.), као и код вођења и обављања протоколних послова.

Дефинисани циљеви ветеринарске праксе представљају оријентире за менаџмент, и они су основа интеракције клијената и саме праксе. Основни циљеви праксе су лидерство у пружању ветеринарских услуга, технолошка перфекција у стицању знања и вештина, и присност са клијентима.

Лидерство у пружању ветеринарско-медицинских услуга подразумева такав квалитет и ефикасност извршених услуга који омогућава доминацију у односу на конкуренцију из непосредног окружења. Вођство се може постићи само уколико постоји испуњена технолошка перфекција, односно да је услуга производ примарне едукације и перманентне иновације стручних знања, и стицања нових знања из области менаџмента. Присност са клијентима постоји ако су њихове потребе задовољене врстом услуге и односом праксе према њима као потрошачима. У зависности од степена испуњења циљева, пракса се налази у различитим фазама преживљавања, успеха и просперитета. Како је ултимативни циљ ветеринарске праксе максимизација вредности и профит, стога поред постављених циљева треба схватити суштину и значај процеса управљања како би се остварило позитивно пословање праксе. Поред финансијског менаџмента, треба познавати и менаџмент услуга, инвестиција, маркетинга и кадрова, како би ветеринарска пракса преживела турбулентне опасности, и идући ка успеху достигла свој просперитет. Само суштинско познавање ветеринарске делатности и стратешко проматрање развоја ветеринарске праксе пружају гаранцију успешног раста и развоја, односно дуговечности на тржишту.

**Флексибилност и контролабилност
ветеринарске праксе**

Као и код живих организама, животни циклус ветеринарске праксе пролази кроз фазе раста, развоја и старења, и манифестује се у међусобном односу флексибилности и контролабилности. Када је пракса мала, она је веома флексибилна, али се не може увек контролисати, док са њеним старењем контролабилност расте а флексибилност опада (слика 3.2.). Међутим, величина и време праксе нису узроци раста и старења, те не можемо рећи да је пракса са дугом традицијом стара а нова млада. Оно што проузрокује раст и старење нису ни величина, ни време, већ појава различитих проблема у току животног циклуса. Када кажемо „млада пракса”, значи да је она способна да се лако мења, али је тешко предвидети шта ће она учинити због ниског нивоа контроле. Израз „стара пракса” означава ветеринарског субјекта који се може контролисати, али је она нефлексибилна, пошто је њена склоност ка променама мала. Но, ако је пракса флексибилна и контролабилна, онда није ни премлада ни престара, већ се налази у топ-форми. Значи, она има предности и у младости и у зрелости, флексибилна је и контролабилна, односно она може да контролише шта жели да учини. Управо, тежња менаџера се огледа у настојању да праксу одрже што дуже у топ-форми.

Сврха менаџмента је да обезбеди уравнотежен развој или подмлађивање, и да доведе праксу у топ-форму и ту је задржи. Значи, успех менаџмента није елиминисање свих проблема, већ усредсређивање на проблеме у тренутном стадијуму животног циклуса, како би пракса могла да се даље развија и суочи са проблемима у следећем стадијуму развоја. Када пракса достигне топ-форму, задаци менаџмента ће бити да се бави узроцима старења, јер старење је процес до кога не мора доћи. Практика може остати у топ-форми вечито, под условом да може стално да се подмлађује. Живот ветеринарске праксе подразумева континуирано решавање проблема, а што је живот сложе-нији и проблеми су све већи. Према томе, управљати ветеринарском праксом значи континуирано решавање проблема.

Постоје две врсте проблема који се јављају у животном циклусу ветеринарске праксе, то су нормални и ненормални проблеми. Нормални проблеми су они које пракса може сама да реши. Ако се ти проблеми могу предвидети на датом степену развоја, онда су то пропратни проблеми, а ако неочекивано настају то су прелазни проблеми, али и једни и други ће настати када се оконча прелаз у следећи циклус развоја. Међутим, ненормални проблеми захтевају спољашњу професионалну интервенцију. Практика је обично у мат позицији, и сваки покушај решавања проблема још више га компликује и усложњава. Стога, ненормални проблеми који се често срећу на одређеном месту у животном циклусу праксе називају се компликације, а ако су ти проблеми ретки називамо их патологијама.

Појава патолошких проблема успорава способност ветеринарске праксе да се развија. Један од проблема који се јавља код ветеринарске праксе је недостатак готовине, или како обезбедити ликвидност праксе. Овај проблем се јавља као пропратна појава у иницијалном периоду развоја, и са добрим менаџментом се брзо решава. Међутим, овај проблем може бити већи код пракси које расту и развијају се, и све док сопствени менаџмент може да изађе на крај са овим проблемом, он је прелазан проблем. Ако менаџмент праксе не може да реши овај проблем, он постаје компликација, а ако је проблем готовине велик и руководство праксе неспособно, то је онда патолошки проблем који може да доведе до ликвидације праксе, односно њеног морталитета. Пример ненормалних проблема, где компликација може да прерасте у патологију налазимо код аутократ-ског стила руковођења. Ово се исто дешава у раном степену раста када пракса не може свој проблем сама да реши. Фактички, ово стање је познато као „оснивачка замка”, то се дешава када власник праксе има апсолутну контролу над њом, и ова ситуација врло лако може прерастати у патологију.

Фазе животног развоја ветеринарске праксе

У току животног циклуса ветеринарске праксе постоје различите етапе или стадијуми раста кроз које она пролази, а то су:

- рађање идеје,
- доба рођања,
- „го-го”,
- адолесценција,
- топ-форма,
- стабилно стање,
- аристократија,
- рана бирократија,
- бирократија,
- „смрт” -
ликвидација.

Наведене етапе развоја указују на путању којом пролази вете-ринарска пракса, а где ће стићи, колико ће се задржати у некој етапи раста, да ли ће доживети период старења, ако у њега уђе, како и када ће изаћи, и да ли ће успети да уопште не дође у стадијум ликвидације, највише зависи од квалитета менаџмента, доношења одлука и ефикасности њиховог спровођења у пракси

Настајање идеје: Прва етапа у животном циклусу праксе је постојање идеје о сопственој ветеринарској пракси, то је период када се много разговара са сопственим окружењем и самим собом – тражи се мишљење и проверава сопствена идеја, оснивач се решава и промишља о идеји, а акција је минимална. Када идеја о остварењу праксе буде успешно решена, и када се уђе у ризик, може се рећи да је пракса рођена. Значи, за отварање праксе треба чврста решеност и одлучност, и прихватање теста реалности о реализовању идеје. Реални оснивачи праксе су чврсто решени за реализацију идеје, и будно прате и анализирају окружење, односно они су решени али флексибилни. Нормално је да се у овој етапи развоја јављају одређене сумње и дилеме, као и рецимо: чиме ћемо кренути у посао, како то остварити, када то учинити, ко ће то урадити, зашто ће то урадити и томе слично. Ова питања представљају неку врсту тестирања реалности за отварањем ветеринарске праксе. Ако тестирање идеје није прошло тест реалности, или ишчезне при првом проблему, онда она остаје у свери имагинације, и представља неку врсту флерта или кокетирања се жељом. То представља патолошки проблем, када се све завршава на жељи и машти, а операционализација се не предузима. Коначна варница рођења праксе огледа се у решености да се предузме одређени ризик, као, напуштање претходног радног места, проналажење и закуп просторија, договор и припрема за адаптацију просторија, разговор са добављачима лекова и опреме, разговори са већим клијентима, итд. Када се ризици акумулирају и постану велики, вете-ринарска пракса прелази из етапе идеје у доба повоја или рођења.

Стадијум рођења: После преузимања ризика, потписивањем разних уговора са стејкхолдерима, природа ветеринарске праксе се драстично мења и она улази у стадијум рођења. Фокус се помера са идеје и могућности на сам ток пружања услуга или промет лекова и меди-цинских средстава, фактички прелази се на задовољење клијената ради чега је пракса и остварена.

Стална потреба за финансијским средствима тера праксу на што већи обим извршења услуга и продају, тако да је ово етапа развоја када се не гледа шта ко мисли, већ шта ко ради. Ветеринарска пракса врло мало користи процедуре, пословну

политику, буџетирање и организовање пословних састанака, а организација рада је централизована. Већина запослених је на терену, врши услуге, брзо реагује на позиве клијената, ради се прековремено и фактички на сваки позив клијента реагује се током 24 сата сваког дана. Због недостатка радног искуства и менаџерских вештина у комуникацији, грешке које се дешавају у развијању услужног портфолија, организацији посла и финансијском планирању могу бити фаталне за даљи развој праксе. Велика је вероватноћа да ће се ове грешке десити, пошто пракса нема довољно финансијских средстава за формирање комплементарног тима за планирање и доношење ваљаних пословних одлука. Главни разлог за преживљавање ове етапе или смрт, односно ликвидацију праксе у њеном старту, налази се у решавању два проблема, а то је стална потреба за готовим новцем и чврста решеност оснивача да успе. Уколико се ова два проблема позитивно реше, шанса да пракса настави рад и даљи развој је велика, а уколико се не реши неминовно долази до њене ликвидације, односно краја постојања.

Проблем обртних средстава и готовине биће позитивно решен ако су још у претходној фази правилно постављена и дефинисана питања шта, како, када, ко и где? Значи, у етапи рођења потребан је реалистичан пословни план, а готовински план новца мора се пратити недељно. Обрачун прихода и његова структура је неопходан због рентабилности и пореске евиденције, али акценат мора бити на току новца и ликвидности праксе. Да би се решио проблем ликвидности често се праве грешке тако што се узимају краткорочни кредити, врше услуге по ниским ценама или се продају акције разним шпекулантима.

Изостанак, или боље речено губитак решености оснивача да развија праксу може довести до њеног краја. Због неопходности остваривања што већег обима услуга, а услед недостатка правила и политике стварају се лоше навике и доносе одлуке које стварају преседане, који могу да се пренесе и у будућност. Таква ситуација обично доводи до губитка истрајности оснивача за решавање насталих проблема, и услед утицаја спољних фактора (породица, шпекуланти и акције) или компликоване административне и законске регулативе он одустаје од даљег рада. Овакве ситуације често се дешавају када је оснивач малодушан, толерантан, и није аналитичан. Међутим, оснивач мора бити цар на своме поседу, односно мора бити искључив, спреман да пуно ради и све одлуке сам да доноси. Треба да гради имиџ радног, вредног, брзог и одсечног менаџера чији је мото „прво уради па после питај”. Ветеринарска пракса ће изаћи из етапе рођења и прећи у виши стадијум када се успостави готовински ток новца, успостави равнотежа и контрола активности, и оснивач истраје у свом циљу. Тада се стичу нови клијенти, купци се везују за праксу, сарадња са снабдевачима се стабилизује и основни проблем у сервисирању услуга више не представља кризне моменте, тако да оснивач може лакше да дише и пракса прелази у го-го стадијум развоја.

Го-го стадијум развоја: Када је ветеринарска пракса превазишла проблем негативног тока капитала, број услуга и интервенција расте, пракса цвета, а оснивач постаје арогантан, односно умишља да све може учинити, да је непобедив и улази у нове производне програме (производња или прерада). То може бити погубно, више ће изгубити него што ће добити. Уосталом, позната је синтагма: постојање више приоритета, значи да приоритета нема. У „го-го” стадијуму пракса је окренута тржишту, односно продаји ветеринарских услуга и разних про-извода, фактички то је стање када праксу покрећу могућности, а не да она ствара њих. Значи, овде нема проактивне маркетиншке оријентације на тржишту, што се заснива на стварању нових потреба клијената и осмишљавању услуга и потреба које ће их задовољити, већ се све заснива на квантитативном обрту постојећих врста услуга и роба.

У овој фази развоја праксе постоји подела одговорности запосленог особља и радне обавезе се преклапају, односно подела рада се врши према људима, а не према дужностима. Према томе, пракса расте на неплански начин, а да би превазишла настало стање она мора креирати пословну политику под мотом: шта не треба чинити уместо шта још учинити. Практика мора учити на грешкама, уколико су грешке веће и организациони проблеми постају већи и пракса брже улази у кризу. То је моменат када у пракси схватају потребу за увођењем одређених правила и развијања пословне политике.

Увођење пословне политике у праксу доводи до њеног улаза у виши стадијум животног циклуса – период адолесценције. Уколико, не би дошло до ове етапе, пракса би дошла у патолошко стање познато под именом „оснивачева замка”. До ове етапе развоја пракса је поисто-већена са оснивачем, односно постоји једнакост између праксе и оснивача. Са појавом пословне политике и увођења управљања долази до институционализовања вођења праксе од стране оснивача у виду делегирања и децентрализације. Међутим, децентрализација без контроле не значи и гаранцију прелаза у вишу етапу животног циклуса, већ сегмент када запослени преузимају судбину у своје руке. То се обично дешава кад постоји изражена организација, брз и неконтролисан раст, недостатак пословне политике и финансијског планирања, и код централизованог одлучивања. Све су то разлози који доводе до кризе, и прилика да се са интуитивног управљања пређе на професионалну организацију управљања и уплови у период адолесценције. То је моме-нат када арогантни оснивач треба да се пробуди, а не да пракса упадне у „оснивачеву замку” и да пропадне.

Стадијум адолесценције: У периоду адолесценције ветеринарска пракса се поново рађа, односно долази до емоционалног рођења тако што се пракса одваја од свог оснивача. Ветеринарску праксу у овом стадијуму карактерише конфликтност и недоследност, а то се манифестује у виду поделе запосленог особља, недоследности у организационим циљевима и у систему награђивања. Све ово доводи до непродуктивних и мукотрпних састанака, што се обично и завршава оставком предузимљивих руководилаца и смрћу, односно ликвидацијом саме праксе. Дефинисана су три основна разлога за отежан прелаз из го-го стадијума у адолесцентни стадијум, а то су: делегирање овлашћења, промена руководства и померање циљева. Пошто пракса поприма обриси озбиљне организације и уводи се специјализација за посебне активности, оснивач није више у могућности да доноси благовремене и праве одлуке, и принуђен је да нека своја овлашћења пренесе на друге раднике.

Оснивач има жељу да пренесе одређена овлашћења, али истовремено постоји и бојазан да се не деси неки негативан исход из тога. У таквој ситуацији он овлашћење преноси на неког од запослених, али после настанка неке грешке брзо га повлачи и рецентрализује власт, или покушава да овлашћење пренесе на професионалне менаџере које доводи са стране. Таква рецентрализација доводи до патолошког синдрома познатог под именом „оснивачева замка”. Ангажовање професионалних менаџера мења досадашње вођење праксе и долази до промене организационе културе и пребацивање праксе са једне групе проблема на другу. Нови лидер треба да створи систем, осмисли награде за запослене, редефинише улоге и одговорности, и институци-онализује низ правила и процедура у пословној политици праксе. Његов мото ће бити „не, не, не” за разлику од оснивача где је важило само „напред, напред, напред”. У овом периоду нагласак се ставља на изградњу система, пословну политику и менаџмент. Увођење ових новина доводи до анимозитета код запослених, а и сам оснивач се нелагодно осећа у ситуацији кад није „апсолутни владар”. То доводи до синдрома „вртешке” за ангажоване менаџере, односно до њихове смене. Адолесценција је критична, прелазна фаза у животном циклусу праксе.

Ветеринарској пракси није потребан неко ко личи на оснивача, већ је потребан неко ко може допунити оснивачев стил, и даље успешно управљати праксом. Потребно је наћи моменат када извршити децен-трализацију, најбоље је када пракси добро иде, тада је транзиција природна и нормална. Међутим, често се промене дешавају у време кризе, када између осталог долази до диференцијације запослених на нове и старе раднике, односно јавља се атмосфера „ми против њих”. Иницијална каписла за овај феномен је увођење система награђивања и незадовољства „староседелаца”. Пошто оснивач први прекрши нова правила, староседеоци га прате и критикују нови менаџмент, тако да се поново јавља феномен „вртешке”. Промена циљева праксе још више компликује преношење одговорности, иако треба да доведе до прелаза са мучнијег на мудрије пословање. Наслеђени мото из го-го стадијума „више је боље” доводи до дисперзије послова, неажурности у њиховом праћењу и немогућности да држе корак са фактичким стањем обрта. То ствара незадовољство код запослених, неки напуштају праксу, а неки најављују одлазак. Оснивач у тој ситуацији нуди партнерство запосленима, што ствара нове проблеме око расподеле профита. То доводи праксу у ситуацију да мора развијати нову структуру одговорности система награђивања. Разрешење овакве ситуације тражи озбиљно промишљање, анализирање и изградњу конзистентног система пословне политике. Међутим, већина запослених још увек је у стадијуму го-го раста, они желе и да се организују и да задрже стари степен раста, што је једно са другим инкомпатибилно. Пракса мора приземљити своје старе навике и стечене манире, и прихватити изградњу нове системати-зације. Но, то не би требало схватити тако што ће се у циљу решења овог проблема прибећи компјутеризацији сопственог незнања, што би довело до још бржег прављења нових грешака.

Крајњи резултат дејства ова три фактора је рађање конфликта између старих и нових радника, између оснивача и професионалних менаџера, између оснивача и праксе, и између заједничких и индивидуалних циљева. Конфликти који се рађају у овом стадијуму манифестују се у кланском понашању. Честе су промене запослених, нарочито предузмлјивих или нових менаџера што доводи до промене кадра. Енергија се троши на интерне свађе и изглађивање конфликта. Наведени конфликти сматрају се нормалном појавом у адолесцентном стадијуму животног циклуса праксе. До патолошког стања долази када настао конфликт доведе до губитка узајамног поштовања и поверења међу онима који имају формалну и неформалну контролу код процеса доношења одлука у пракси. Таква клима ствара осећај неповерења код људи који имају добре идеје, њихова реализација је отежана, а пошто је пракса постала нефлексибилна они је напуштају. Ово дезертерство може довести до патолошке појаве да ветеринарска пракса прерано остари. Пракса је изгубила главни предузетнички дух и свест о визији и покретачкој снази. Као последица одлажења предузимљивих појединаца долази до преране ликвидације праксе. Међутим, када власт преузму људи које интересују само бројке, систем постаје ефикасан, али губи делотворност. Профит ће порастати, али ће продаја опастати, а организовани човек прихвата модел понашања под мотом „ради у складу са системом и поштуј правила”. Сада пракса почиње прерано да стари и понаша се као да је у старијем стадијуму аристократије, односно долази до преране смрти и пракса никад не долази на врхунац својих могућности, у топ-форму. Ако се ново управљање и систематизација успешно уведу у праксу, и вођство се институционализује, онда се стварају услови да пракса пређе у следећи стадијум развоја, топ-форму.

Стадијум топ-форме: Ово је оптимална тачка на кривој животног циклуса када пракса остварује равнотежу између контролабилности и флексибилности. Карактеристике ветеринарске праксе у топ-форми су:

- функционални систем и организациона структура,

- институционализована визија, креативност,
- оријентација ка резултатима,
- израда планова и настојање да се доследно спроводе,
- пракса по очекивању послује све боље,
- пракса постиже пораст обима услуга и профита.

Ветеринарска пракса у топ-форми зна шта ради, куда иде и како тамо да стигне. Она има агресиван буџет, визију и агресивност једне го-го праксе, са могућношћу контроле и предвидљивим спровођењем плано-ва – одликама стеченим у стадијуму адолесценције. На основу идентификације типичних проблема можемо одредити стадијум развоја у животном циклусу праксе.

У сваком стадијуму развоја постоје проблеми, неки су резидуалног карактера из претходног стадијума, а неки су тек врх леденог брега који се назире из наредног стадијума. Који проблеми ће бити секун-дарног или терцијалног значаја зависи од тога колико је пракса ушла у одређени стадијум развоја. На кривој животном циклуса ветеринарске праксе топ-форма се не налази на врху, односно не поклапа се са највишом тачком. Ако би топ-форма била на врху, тада постоји још само један пут, а то је ход ка низбрдици. Према томе, топ-форма не значи да је пракса достигла врх, већ да још расте. Значи, топ-форму треба схватити као процес, а не као циљ. Крива животном циклуса описује виталност и способност праксе да достигне делотворне и ефикасне резултате на кратке и дуге стазе. Виталност расте и кад пракса изгуби топ-форму, што је последица инерције и организационог замаха из претходних стадијума. Ако пракса у топ-форми не сачува овај замах, изгуби предузимљивост, ако настави да се капитализује на замаху уместо да га негује, изгубиће стопу раста и на крају ће организациона виталност спласнути. Под таквим условима ветеринарска пракса улази у фазу стабилности, што је крај раста и почетак пропадања. Према томе, изазов топ-форме за праксу је како остати што дуже у тој фази?

Стадијум стабилности: Улазак у ову фазу развоја ветеринарске праксе представља први стадијум старења у животном циклусу развоја. Практика почиње да губи флексибилност, односно јављају се појаве одсуства креативности, губитка иновација и способности реаговања на промене које су довеле праксу до топ-форме. У оваквој пракси све више се ослањају на оно што је било успешно и делотворно у прошлости, влада устаљени ред и јављају се ставови који не доводе у питање оно што је до сада остварено. Дакле, нема конфликтних ситуација као иницијалних тачака за покретање ка бољем.

У овом стадијуму развоја, евидентна је извесна промена у смислу смањења буџета и интерно померање функционалне утицајности појединих група унутар праксе. Наиме, смањују се средства за истраживање и развој у корист потрошње, и углавном се разматрају и фаворизују краткорочни уносни послови. Људи из финансијског сегмента постају значајнији од ветеринарских стручњака. Приход од инвестирања је главни индикатор успеха и пракса прихвата мањи ризик. Практика још увек расте мерено физичким обимом извршених услуга, али изостанак предузетничког духа полако најављује пропадање. Основне карактеристике стабилне праксе су:

- не преферира високе стопе раста,
- повећање тржишног учешћа није императив,
- више се гледа на прошлост, него на будућност,
- сумња и опрез према свакој промени,

- награђивање оних који раде што им се каже,
- фокус посматрања је више усмерен на међусобне односе, него на ризик.

Интеракција међу запосленима унутар праксе постаје значајна за разлику од стадијума-етапе раста када ти односи нису имали већи значај. Пошто у овом стадијуму развоја нема већих конфликта, међу запосленима јавља се атмосфера другарства. Ово бесконфликтно стање не даје никакве видљиве последице у нормалном функционисању праксе, већ то представља лошу инвестицију чији ће се негативни ефекти видети много касније. Изгубљена креативност праксе негативно се одражава на остварење задовољности клијената и пракса полако клизи ка стадијуму аристократије. То је процес самоочувања и све већег уда-љавања праксе од клијената, јер енергична предузимљивост и проактивно деловање не постоје.

Стадијум аристократије: Ово је други стадијум у низлазној кривој животног циклуса праксе. С обзиром на усмереност на краткорочне циљеве, који постају норма, све је мање усредсређености на дугорочне, стратешке циљеве, тако да се у пракси јавља нови стил организационог понашања – више се не цени шта сте урадили већ како сте урадили. Значи, јавља се синдром релативне „устајалости”.

Ветеринарска пракса која се налази у стадијуму аристократије разликује се од осталих стадијума животног циклуса по томе како се запослено особље облачи, где се састају, како користе простор, како се ословљавају, како међусобно комуницирају и како међусобно решавају несугласице.

У периоду раста, зависно од стадијума развоја, униформност облачења није обавезна, већ треба да представља професионалност и да пренесе осмишљен „имиџ” који заступа пракса. Међутим, уласком у аристо-кратски стадијум пракса поприма униформност као форму, тако да форма доминира над кодексом облачења, опремом у простору, слању циркуларних дописа и простором у ком се крећу.

Одржавање састанака еволуира од стадијума рођења до аристо-кратског стадијума, тако што се у стадијуму рођења састанци званично не одржавају и не постоји званично место за њих, у го-го стадијуму састанци се обично одржавају у оснивачевој канцеларији, у стадијуму адолесценције званични састанци су досадни, пуни тензије и гнева а прави састанци се одржавају мимо званичних састанака, по ходницима или приватно код куће, у стадијуму топ-форме пракса има званичну салу за састанке која треба да послужи сврси и стога није комфортно опремљена, док у аристократском стадијуму у сали за састанке доминира комфор, почев од намештаја, осветљења и ком-плетног ентеријера, тако да се уласком у просторије праксе, која је у аристократском стадијуму развоја, стиче осећај страхопоштовања и уважавања према оснивачу и управи.

Употреба и коришћење радног простора је различита – у стадијуму рођења га нема или је мали, тако да се све заједнички дели, код го-го стадијума постоји разуђеност простора на широкој територији деловања, код праксе адолесцента простор се нерационално користи, у стадијуму топ-форме долази до консолидације простора, који је практичан и рацио-нално се користи, а код аристократског стадијума форма почиње да доминира над функцијом. Ствара се прегломазан и луксузно опремљен простор за директора и управни простор, који се нерационално користи и сувише је скуп.

Међусобно ословљавање запослених на састанцима је строго формал-но, презиме са титулом – господин/госпођа, за разлику од стадијума рођења или го-го где се људи обично ословљавају именом, у стадијуму адолесценције употребљавају се и некултивисани изрази, а у топ-форми се користе име и презиме.

У фази рођења начин комуницирања је кратак и директан и понекад офанзиван у својој искрености, за разлику од периода стварања идеје, када је све бајковито и романтично. У го-го стадијуму комуникација је збуњујућа, постављају се захтеви, и од запослених се очекује да дају све од себе – максимум. У стадијуму адолесценције влада параноја, односно воде се вулгарни и неконвенционални разговори, за разлику од топ-форме где је комуникација јасна, зна се шта, зашто, када, како и ко треба да ради. Постављају се тешки али остварљиви задаци, људи одмеравају шта ће рећи и одмерено се изражавају, строго водећи рачуна да истакну важност онога што је речено. Када се пракса налази у аристократском стадијуму, начин на који се нешто преноси је суштина, а говори се само порука. Људи говоре споро, са задршком, а менаџери прекомерно користе визуелна средства и писа-ну форму. Оваква комуникација је одраз стања у овом стадијуму, јер проблем о коме се говори још није актуелан и нагло таласање би могло бити врло опасно.

Опчињена својом прошлошћу, аристократска пракса је парализована кад треба да се суочи са будућношћу. У овом стадијуму развоја, људи као група су забринути за праксу и њену будућност, али се на формалним састанцима ниједна од тих бојазни јавно не износи. Људи су обично спремни да слушају, а не да се такмиче. Овакав став и понашање запослених доводи до порицања садашње стварности. Зашто запослени само наговештавају проблеме и очекују да се неко други побрине за њихово решавање? То појашњење се може наћи у син-дрому садашње вредности конфликта. Наиме, проблем у будућности не изгледа тако скуп и велик као исти проблем са којим се свакодневно сусрећемо, а та будућност које се прибојавамо можда се никада неће ни десити.

Будући проблеми сада нас не притискају довољно, поготову што је пракса ликвидна и доноси профит. У таквој ситуацији прећи у акцију то подразумева политичку борбу која има цену, а цену треба платити сада, уместо касније за пар година. Резон запослених је прост и егоистичан, политичка цена таласања сада је већа него што је садашња вредност решавања суштинских проблема, и отуда постоји принцип „неталасања”. Они желе да повећају профит тако што ће подићи цену услуга и производа, а не физички обим извршених ветеринарско-медицинских услуга. Подизање цене при смајењу тржишног учешћа је доливање уља на ватру и то доводи до пропадања праксе и њен прелаз у стадијум ране бирократије.

Пошто пракса у стадијуму аристократског развоја има доста готовине, а у одсуству унутрашњих захтева за готовином, она се одлучује да купи нову, суседну праксу или неко друго предузеће, и на тај начин да дође до нове технологије и тржишта. Обично се купују предузећа која су у го-го стадијуму развоја, која су вољна да се продају, јер им је тешко да даљи развој и организацију финансирају из сопствених прихода. Таква предузећа сматрају да „брак” са „аристократом” може лакше да им реши тај проблем, јер је већи, богатији и боље организован. Такође, може бити и обрнут случај, да го-го купује предузеће у стадијуму аристократског развоја. Међутим, у оба случаја брак није срећан.

Настали проблеми су производ достигнутог стадијума развоја код ових пракси, односно предузећа, а у основи је раскорак у флексибилности и контролабилности као особинама које су различито наглашене у зависности од стадијума развоја. Осећај контроле код „аристократске” праксе опада, а алузија на постојеће проблеме који се интерно не решавају захтева спољну интервенцију. Наиме, ангажују се експерти као консултанци за решавање проблема – вађење кестења из ватре.

Када будући проблеми, „који су свесно гурани под тепих”, постану садашњи, неопходна је моментална акција. Учешће на тржишту се смањује, губе се клијенти, ток новца постаје негативан, добри стручњаци напуштају праксу, стрмоглави пад укупног дохотка и профита доводи праксу у стадијум ране бирократије. Овај прелаз је брз и

насиљан, јер сада почиње битка за индивидуални опстанак запослених, а не за опстанак ветеринарске праксе.

Стадијум ране бирократије: Ветеринарску праксу у овом стадијуму развоја карактерише следеће понашање:

- акценат ко је изазвао проблем, а не шта треба учинити,
- присуство проблема и ескалација унутрашњих сукоба,
- фокус је на унутрашњим сукобима.

Пошто у стадијуму аристократије не постоји жеља за променама и влада клима неталасања, а пракса подизања цена коначно даје негативне ефекте – смањење прихода и профита доводи до нестанка атмосфере узајамног дивљења. Запослени покушавају да открију ко је крив за овакво стање и састанци се претварају у прави рат. Тражи се жртва и почиње лов на вештице. У таквој ситуацији најпре страдају преостали креативни кадрови, и добијају отказ. То је етапа развоја где долази до менаџерске параноје, праве се разне инсинуације, међусобни сукоби кулминирају и скоро сваких пола године оптуже неког за лоше резултате пословања и дају му отказ.

Овакво стање најављује пропаст праксе, уместо да се менаџери окрену стварању бољих производа и услуга, они троше време на лични опстанак, међусобну елиминацију или дикредитовање супарника. Формирање група и кланова ситуацију заоштрава, ствара се параноја страха од бољег од себе, најбољи одлазе, добровољно или под притиском, и тај зачарани круг се наставља до банкрота или потпуне бирократизације, увођења принудне управе, национализације или добијања субвенција од владе. Значи, долази до вештачког продужетка живота. У овако заштићеној пракси остају руководиоци, док креативни и предузимљиви кадрови одлазе. Како руководиоци треба само да управљају, пракса се претвара у систем где важе правила и политика, а усмереност ка резултатима и клијентима потпуно нестаје.

Стадијум бирократије: У овом стадијуму ветеринарска пракса не пружа довољан обим ветеринарско-медицинских услуга, тако да своје постојање не оправдава добром функционалношћу, већ чињеницом да постоји. Значи, смрт или ликвидација праксе одлаже се док постоји вештачка потпора од стране државног органа. Бирократска пракса поседује следеће особине:

- поседује пуно система са мало резултата,
- издваја се од средине,
- нема осећај контроле,
- изградња споредних система за комуникацију.

Пракса у овој етапи развоја не тежи ка резултатима и ефикасности, нема тимског рада, избегава промене, већ се све одвија под окриљем различитих система, процедура, правила и разних формулара. На захтев клијената, омиљена синтагма је „напишите ми о томе” или „сачекајте мало”. Због лоше организације, клијенти су увек на муци и пред додатним захтевима које треба испунити. С обзиром на постојање различитих система и процедура овакве праксе, знају све, али не знају зашто постоје. Код њих је све на нивоу ритуала, а не на стварности за разумевање потребе клијената. Такво понашање намеће неку врсту самоизолације и одвајања од клијената.

Да би се нешто догодило потребна је сарадња и промене, а пошто тај процес не може да контролише један човек, онда се уместо акције јављају ритуали. Пошто је збуњен и фрустриран оваквим ставом праксе, клијент мора да изграђује заобилазне системе „бај пас системе” да би реализовао неки од својих захтева. У стадијуму

бирографије смрт – ликвидација праксе се одлаже, јер не постоји интерес према клијентима, већ постоји само политички интерес за њеним одржавањем у животу. Да живот праксе зависи од клијената, она би већ одавно банкротирала, пошто су је напустили, већ њен пролонгиран живот чува матично министарство због обављања ветеринарско-медицинских послова из области јавног здравства.

На основу наведених карактеристика у животном циклусу ветеринарске праксе, постоје одређене разлике по стадијумима развоја у периоду раста у односу на период старења. Те разлике су у почетном периоду животног циклуса латентне, да би са стадијумом стабилности постале очигледне, а на крају довеле до драстичне промене организационе културе саме праксе. Одређивање места праксе на кривој животног циклуса није једноставно и лако, напротив, тражи експертско знање и познавање одређених аналитичких метода и алата за снимање појединачних сегмената у пракси и предузимање потребних мера за њихово уклањање. Код здраве ветеринарске праксе, њено понашање је углавном примерено њеном главном положају на кривој животног циклуса, тако да она има облик Гаусове криве, а стандардно одступање у њеном понашању је мало у лево и мало у десно.

LITERATURA:

1. Tajdić N., Mirilović M., Nedić D.N., Vejnović B., Đurić S. (2017) Mogućnost primene kano modela u merenju stepena zadovoljstva korisnika veterinarskih usluga. Zbornik kratkih sadržaja, Teslić, Banja Vrućica, Republika Srpska, 65-66.
2. Mirilović M., Teodorović V., Nedić D.N., Tajdić N., Vejnović B., Đurić S. (2017), Menadžment veterinarske prakse. Zbornik kratkih sadržaja, Teslić, Banja Vrućica, Republika Srpska, 63-64.
3. Nedić D.N., Mirilović M., Teodorović V., Tajdić N., Vejnović B., Đurić S (2017) Menadžment, planiranje i biznis plan veterinarske prakse. Zbornik kratkih sadržaja, Teslić, Banja Vrućica, Republika Srpska, 67-70.
4. Nedić D.N., Mirilović M., Teodorović V., Tajdić N., Đurić S., Vejnović B. (2017) Dobar menadžer veterinarske prakse. Zbornik kratkih sadržaja, Teslić, Banja Vrućica, Republika Srpska, 59-60.