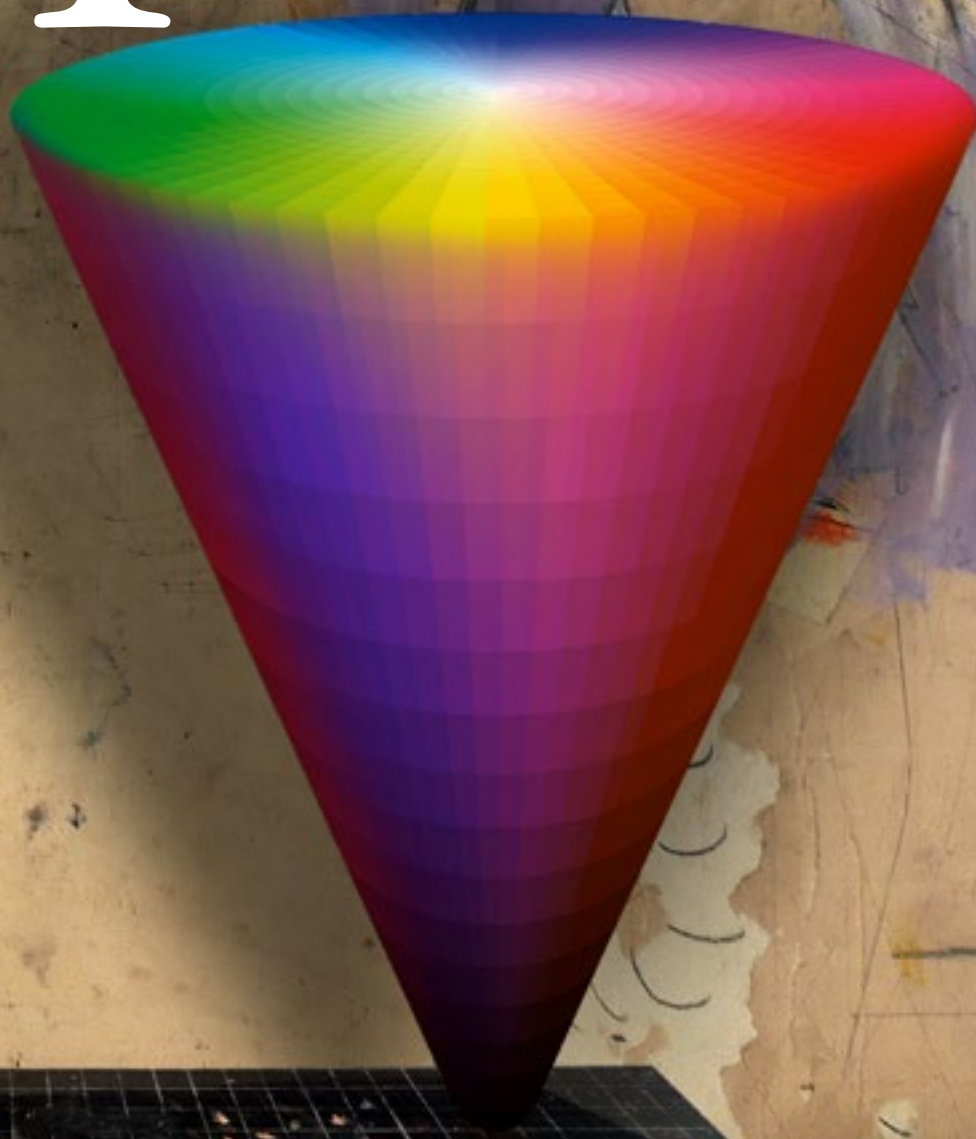


qlife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA



Pozitivne devijacije



www.iedc.si/mba

Executive MBA Pr

Boost your managerial potential



IEDC

Bled School of
Management

A School with a View

ogram

1.



Strive for development.

P R E D S T A V L J A

**PRVU REGIONALNU KONFERENCIJU
KOJA SE BAVI DIGITALNIM MODELIMA
UČENJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

COME
2GETHER.

**LEARNING
DISRUPTION**
CONFERENCE ²⁰¹⁹

LEARNINGDISRUPTIONCONFERENCE.COM

qLife

ZNANOST I UMJETNOST LIDERSTVA

POWERED BY



No. 2 / Vol. XI / Ljeto 2019.
ISSN 1846-9590



A School with a View

q21 Quantum21.net
Znanost i umjetnost vođenja

Izdavač: Novem izdavaštvo d.o.o., Rožmanići 18, Kostrena / **Za izdavača:** Marko Lučić / **Upravni odbor:** Danica Purg (IEDC), Marko Lučić (Quantum21.net), Mirna Radošević (Salveo) / **Uređivački odbor:** Lara Jelenc (Ekonomski fakultet Rijeka), Miljenko Cimeša (SoL Hrvatska), Nadya Zhexembayeva (IEDC), Nataša Rupčić (Ekonomski fakultet Rijeka), Ozren Rafajac (Veleučilište u Rijeci) / **Ilustracije i grafički dizajn:** Tomislav Ćurković & Aljoša Brajdić / **Prijevod i lektura:** Biserka Cimeša / **Tisak:** Printera Grupa / **Marketing i prodaja:** qLife@quantum21.net / +385.98.981.0756

Partneri:

Emerald Management First

JOSSEY-BASS™
An Imprint of WILEY

PEGASUS
COMMUNICATIONS

SoL
Society for
organizational learning

McKinsey & Company

Rijeka, Lipanj 2019.

7
Pozitivne devijacije
Marko Lučić

11
Uvod u „Pozitivne devijacije“

Richard Pascale

FREE

Pročitajte uvodni tekst o pristupu „pozitivnih devijacija“ koji pomaže da prvo osvjestimo, a potom odbacimo ustaljene obrasce funkcioniranja kako bismo se prilikom suočavanja s kompleksnim društvenim problemima koji traže adaptivne promjene usmjerili na tzv. „učinkovite iznimke“ (*pozitivne devijacije*).

31
Neuhranjenost djece u Vijetnamu

Jerry Sternin, Monique Sternin

Američka nevladina organizacija *Save the Children* (SC) primila je poziv vijetnamske vlade da osmisli posebni program kojim bi se riješio ogromni problem neuhranjenosti djece u siromašnim selima. Autori teksta uputili su se na zadatak u Hanoi te su tamo, boreći se s iznimnim izazovima, sasvim spontano osmislili PD pristup.

67
Bolničke infekcije
Jerry Sternin

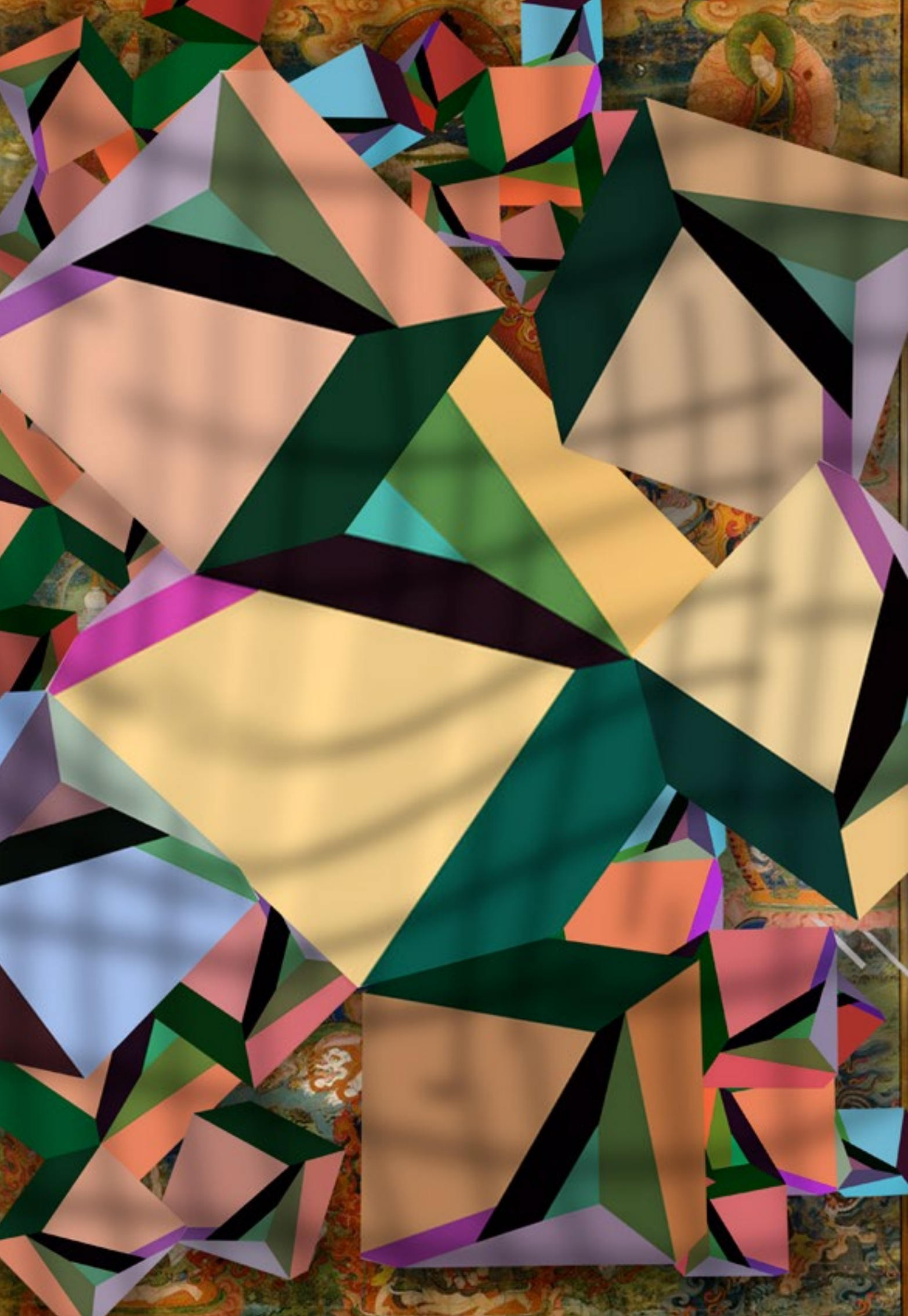
Nakon što su u bolnici za veterane u Pittsburghu neuspješno iskušavali brojne metode kojima se nastojalo obuzdati zarazu bakterijom MRSA, godine 2006. uprava se okrenula PD pristupu „pozitivnih devijacija“.

99
PD proces u Mercku
Richard Pascale

Merck je zasigurno jedna od najuspješnijih organizacija u sektoru farmaceutike koja vlastite proizvode prodaje u 140 zemalja širom svijeta zapošljavajući pritom čak 60 tisuća ljudi. U tekstu se opisuje implementacija PD pristupa u meksičkoj podružnici *Mercka* koja se našla u velikim poslovnim poteškoćama zbog loše prodaje lijeka *Fosamaxa*.

127
Priručnik za implementaciju PD pristupa
Richard Pascale, Jerry Sternin, Monique Sternin

Priručnik za implementaciju upoznaje čitatelje s osnovnim PD alatima te uključuje kratki opis osnovnih načela, metodologiju i procese koji su PD intervencije učinili toliko uspješnim. Podjednako je namijenjen liderima, menadžerima i moderatorima. Pomaže im da brzo pokrenu PD procese koristeći pritom četiri osnovna koraka: *definirati, determinirati, otkriti i oblikovati*.



Uvodnik

Pozitivne devijacije

Marko Lučić

Promišljajući o tome kako čitateljima približiti temu novog *qLifea* u mislima sam otputovao u davnu prošlost kada sam prvi put odškrinuo vrata svijeta liderstva i menadžmenta iza kojih sam naišao na poprilično zbunjujuće obrasce satkane od čudnih ljudskih *uvjerenja* i *odnosa*. Bilo je to doba početka moje profesionalne karijere, kada mi je kao mladom direktoru predsjednik tvrtke redovito dodjeljivao zadatke implementacije strateških i taktičkih odluka uprave. Sjedeći s njim i drugim članovima visokog menadžmenta za istim stolom, brzo bih shvatio suštinu njihovih očekivanja pa bih po završetku sastanka uprave pohitao na „prve linije“ - na kojima se odvijao mukotrpni posao prodaje trgovačke robe - kako bih djelatnicama prenio *što* trebaju činiti te *kako* moraju raditi.

Na moje veliko iznenađenje doček na „prvim linijama“ obično je bio mlak. Ljudi bi mi redovito vrlo jasno pokazali i dokazali da su upute uprave pogrešne, da se kreću u pogrešnom smjeru te da ćemo kao organizacija od njih imati mnogo više štete nego koristi. S obzirom na to da su im argumenti itekako „držali vodu“, vremenom sam ih sve pažljivije slušao jer mi se činilo logičnim da osobe koje desetljećima obavljaju usko specijaliziranu grupu radnih zadataka o istima znaju više od mene, a očito i od mojih šefova. A kako sam ih pažljivije slušao tako je u meni rasla spremnost da sve više postupam prema njihovom mišljenju. U najboljoj namjeri da riješim probleme i poboljšam poslovne rezultate počeo sam krišom modificirati naredbe s vrha koristeći pritom suptilne sugestije iskusnih i mudrih djelatnika koje su pozitivno utjecale na sustav. Tako su projekti pod mojim vodstvom iznenada neočekivano procvatili, a ja sam radi toga - smijenjen sa svih dužnosti!

Mlad i naivan, nisam tada znao da sam intuitivnom promjenom uobičajenog stila upravljanja dirnuo u „osinje gnijezdo“ kolektivnog nesvjesnog pedesetogodišnjeg gigantskog poduzeća – u duboko ukorijenjenu *top-down*, *komandno-kontrolnu* kulturu i *mentalne modele* navikle na tradicionalno funkcioniranje i tradicionalnu raspodjelu moći. Nisam znao da sustav u kojem sam tada radio u vlastitom DNK nema ugrađene predispozicije za *participativno upravljanje*, *distribuirano liderstvo* i *podjelu autoriteta*. Tek kasnije sam shvatio da „oboljenje“ mojeg riječkog poduzeća ni po čemu nije jedinstveno te da većina organizacija širom svijeta pati pod utjecajem istog problema: duboko ukorijenjenog tradicionalnog hijerarhijskog mentaliteta.

Jedno od ključnih obilježja tog mentaliteta kultura je *vrlo uskog dijapazona moći* kada nekolicina formalnih lidera zadržava za sebe svu moć promišljanja i odlučivanja čime

nesvjesno uništavaju intelektualne, duhovne i emocionalne kapacitete sustava neophodne za *adaptivno prilagođavanje*. Čineći tako, u neizvjesnoj i vrlo zahtjevnoj borbi s tržištem i konkurencijom lideri se zapravo oslanjaju na *individualne kapacitete* uske grupe ljudi umjesto na *kolektivne kapacitete* cjeline sustava pod njihovim vodstvom. Tako dolazimo do nevjerojatnog paradoksa današnjih vremena: unatoč tome što organizacije troše ogromna sredstva na „razvoj ljudskih potencijala“ zbog tradicionalnog liderstva i menadžmenta te iste organizacije vlastite ljude nerijetko ništa ne pitaju! Umjesto da uključe sve *zainteresirane djelatnike* u proces traženja odgovora na izazovne probleme, one im s vrhova piramide serviraju „gotova rješenja“ koja na nižim razinama uvijek bude manje ili više opravdani otpor i negodovanje.

Iako opisani obrazac devastirajuće utječe na naše organizacije, promijeniti ga na bilo koji način izuzetno je zahtjevno - gotovo nemoguće.

Zašto je tome tako? Zato što toliko potrebnu promjenu smjera utjecaja (*bottom-up* umjesto *top-down*) velika većina današnjih lidera percipira „gubitkom moći i kontrole“ te ju interpretira kao „gubljenje leadersko-menadžerskog identiteta“ i „vlastita ekspertnog integriteta“. Naime, u pokušaju da nalikuju stručnjacima drugih struka, brojni lideri i menadžeri oslanjaju se na *pogrešno uvjerenje* kako su se tijekom niza godina školovanja i prakse doista pripremili na nešto na što

se pripremiti jednostavno ne može, a to je da imaju „prave odgovore“ na kompleksne probleme. Za razliku od arhitekata, inženjera, IT stručnjaka ili računovođa kojima klasično znanje poprilično pomaže da se učinkovito nose s izazovima u domeni njihove ekspertize, lideri i menadžeri *pogrešno vjeruju* kako je „imati pravi odgovor na probleme“ osnova njihova zaposlenja, a potom i napredovanja. Štoviše, oni su posve uvjereni za ih se zapravo za to plaća. Prema tome, toliko potrebna promjena mindseta ljudi na visokim položajima kako bi oni dragovoljno odbacili uloge „eksperta“ i „osobe koja odlučno rješava probleme“ te ih zamijenili novim i primjerenijim ulogama „facilitatora“, „moderatora“, „mentora“ ili „pribavitelja resursa“ - bit će veoma bolna i teška.

U nastojanju da pomognemo da se u tom kontekstu nešto ipak dogodi, u ljetnom broju *qLifea* bavimo se *pozitivnim devijacijama* - iznimno učinkovitim pristupom rješavanja tvrdoglavih kompleksnih problema spontano nastalim u vijetnamskim selima - dok su se Jerry i Monique Sternin borili s neuhranjenošću lokalne djece. Iako je riječ o koncepciji koja *participativno upravljanje* dovodi do ekstrema, smatrali smo vrijednim predstaviti je kako biste od nje „pokupili“ barem nešto: primjerice, kada se u praksi susretnete s izjavama tipa "sve smo pokušali... ne ide i gotovo“ promislite o tome da *angažirate i uključite cjelokupnu zajednicu* kako biste otkrili iznenađujuća inovativna rješenja. Pokušajte. Vjerujte mi. Doista funkcioniра!



Marko Lučić, *Quantum21.net* i *qLife*
urednik i član uprave

HR Leaders as Catalysts for Change: Culture, Mindset, Performance

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



Manfred Kets de Vries is a Professor of Human Resource Management and Leadership Development at INSEAD.

He is one of world's leading thinkers on leadership and human resources.

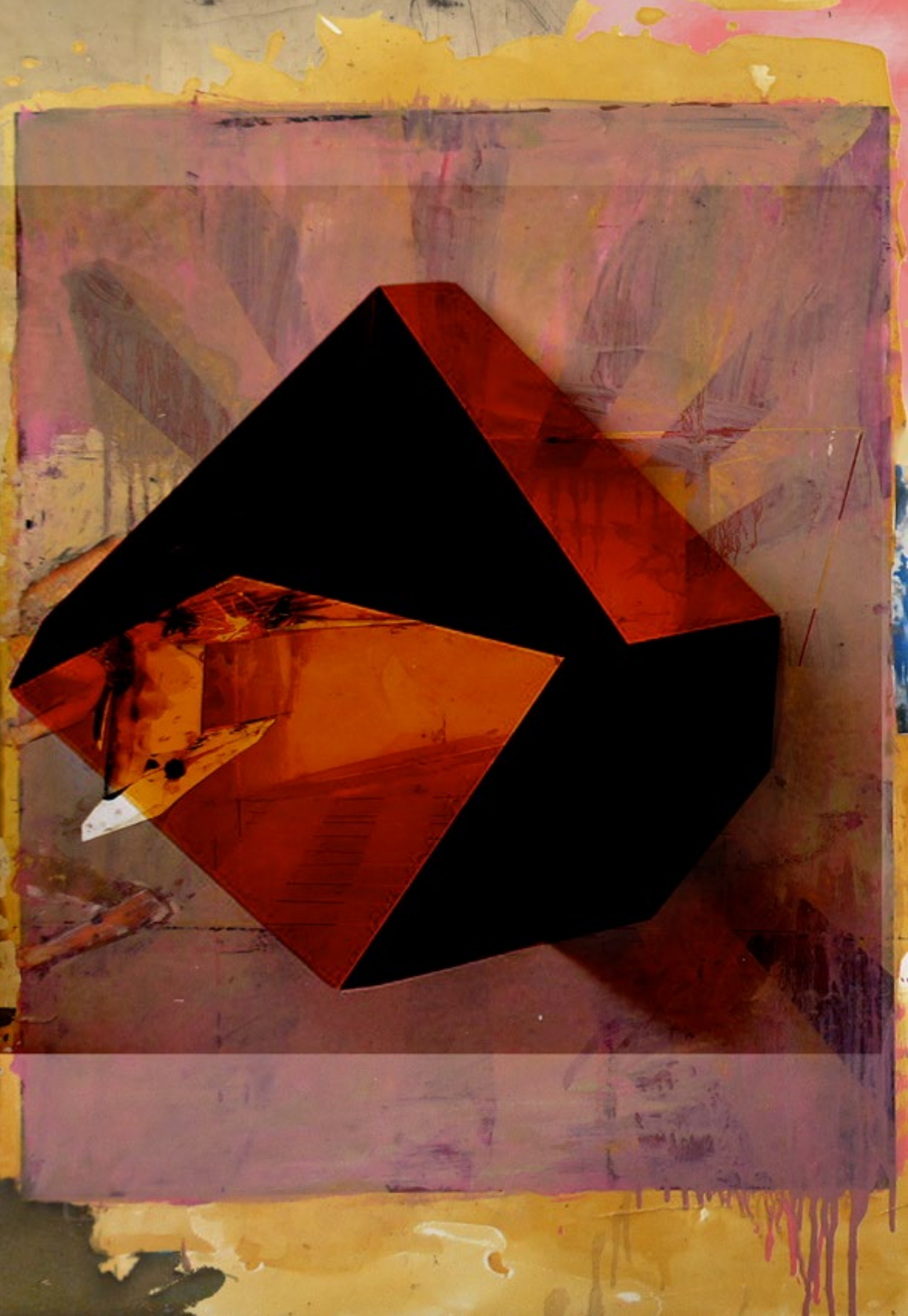
The Annual International HR Managers' Forum 2019

October 10 - 11, 2019

IEDC-Bled School of Management



CONFERENCE



Uvod u "pozitivne devijacije"

Richard Pascale

Delta Amazone

U Brazilu, u močvarnom području delte rijeke Amazone koje se ranije smatralo neprikladnim za poljoprivrednu proizvodnju, danas se uzgajaju brojne kulture važne za prehranu lokalnog stanovništva. Za takav obrat prije svih ostalih zaslužna je Rosario Costa Cobral, sićušna žena odlučnih očiju i istaknutih jagodica lica, čija obitelj na obalama velike rijeke posjeduje malo

gospodarstvo. Međutim, kako klima kontinuirano podiže razinu rijeke, Rosarijino malo gospodarsko zemljište dva puta dnevno posve je preplavljeno vodom pa je zbog toga jedva pronalazila dovoljno suhe zemlje za sadnju usjeva koji bi obitelji omogućili puko preživljavanje. Uhvaćena u kolopletu zahtjevnih okolnosti Rosario se nije predavala te je cijelo vrijeme pokušavala pronaći

Rosario je počela propitivati
uvriježeno mišljenje kako
„poljoprivreda i naplavna područja
jednostavno ne idu zajedno“.

neki drugi, učinkovitiji način iskorištavanja
zemlje za poljoprivrednu proizvodnju.

Shodno tome Rosario je počela propitivati
uvriježeno mišljenje (*prevladavajući mentalni
model*, op.ur.) kako „poljoprivreda i naplav-
na područja jednostavno ne idu zajedno“
te se posvetila pozornom praćenju dnev-
nih ritmova i sezonskih ciklusa Amazo-
ne. Vremenom je tako otkrila da konture

riječnog dna ostaju relativno stabilne tije-
kom cijele godine. Također je primijetila
da se „krpice“ zemlje na prijelazu vode u
kopno relativno brzo suše nakon što se
voda povuče. Rosario se upitala: „Mogu li
biljke preživjeti potopljene u vodi nekoli-
ko sati dnevno?“

Eksperimentirati je započela s *maniokom*
- snažnom biljkom otpornom na vodu i
osnovnom amazonskom namirnicom - bi-
rajući one mutacije koje su se uspješno pri-
lagodile izrazito vlažnim mjestima. Sadnice
je posadila u sušnom dijelu sezone, kada je
vodostaj rijeke nizak, kako bi se biljke što
bolje ukorijenile u isušenom tlu. Nakon
početnog uspjeha Rosario je nastavila ek-
sperimentirati s drugim kulturama poput
određenih sorti limuna i čili papričica. Da-
nas se njezina obitelj prehranjuje vlastitom
proizvodnjom te osim toga proizvodi viš-
kove za prodaju na tržištu kojima ostvaruju
dodatni dohodak. Za značajna pionirska
otkrića Rosario je dobila brojna priznanja
uglednih biologa i ekologa.

Plantaže u Sahelskoj pustinji

Satelitske snimke Sahelske pustinje u Ni-
geru, snimljene tijekom trideset godina
(od 1975. do 2005. godine), pobudile su
veliku pozornost znanstvenika zbog neo-
bične anomalije: tijekom godina golema
pustinjska područja pozelenila su. Pažlji-
vijim praćenjem pojave uvidjelo se da je
vegetacija najgušća u najgušće naseljenim
regijama. Najupečatljivije od svega je bilo
to što se navedena transformacija dogodi-
la u okrilju krhkog ekosustava u kojem je
samo 12 posto zemlje obradivo, a 90 posto

od sveukupno 13 milijuna stanovnika živi
od poljoprivrede. Stoga se nameće pitanje:
kako je, *protivno svakoj logici*, stanovništvo
uspjelo zaustaviti dezertifikaciju tla i napre-
dovanje pustinje koja se sve više približava-
la njihovim domovima?

Početak 1980-ih godina ratar Ibrahim
Donjimo uvidio je da se pustinja sve brže
širi - ni na koji način se tu nije više moglo
govoriti o sezonskim odstupanjima. Du-
gogodišnja praksa krčenja već prorijeđenih

šuma - kako bi se stvorio dodatni prostor za sadnju usjeva - stigla je na naplatu: osvanulo je golemo područje na kojem više nije bilo niti jednog stabla! Sredinom 1980-ih - došavši do intuitivnog zaključka da je drveće veoma važno sredstvo u borbi protiv dezertifikacije - Ibrahim je preokrenuo opisanu praksu i postao primjer drugim ljudima u regiji Guidan Bakoyej. Umjesto da svake godine, poput drugih poljoprivrednika, čupa mladice drveća tek iznikle iz zemlje, Ibrahim ih je štitio i pomagao im da brže i bolje rastu. Osobito je njegovao autohtone sorte stabala kao što su *gao* i *baobab* koji odlično uspijevaju u teškim sušnim uvjetima. Vremenom se ispostavilo da je Ibrahim otkrio vrlo učinkovitu, resursno-neutralnu strategiju razvoja ekosustava: listovi koji padaju sa stabala dodaju hranjive tvari u tlo, a korijenje drveća zadržava dušik iz zraka i sprječava eroziju tla kada se rijetke silovite oborine sliju na suhu i tvrdu zemlju.

S obzirom na to da tijekom kišne sezone listopadno drveće ogoli, krošnjama ne zaklanja svjetlost pa Sunčeva toplina lako dolazi do gusto zasađenih usjeva podno njihovih grana onda kada im najviše treba. Ibrahimov eksperiment pokazao se iznimno uspješnim i plodnim: nakon što su uvidjeli da je Ibrahim povećao prinose te samim time i vlastitu zaradu, seljani su počeli slijediti njegov primjer. Svake godine bilo ih je sve više čime se lokalni ekosustav vremenom posve izmijenio. Poljoprivrednici danas prodaju grane drveća za ogrjev, voće koje izraste na drveću koriste za vlastitu prehranu i daljnju prodaju, a lišće za stočnu hranu. Dvadesetak stabala donosi 300 dolara godišnje dodatnog prihoda što predstavlja ogromni doprinos prosječnom dohotku po stanovniku. Kako se sadnja stabala širila iz jednog grada u drugi, u regiji se vremenom počela razvijati povoljnija mikroklima s manje suše i suhih vjetrova.

Pozitivne devijacije

Navedene dvije priče o "pozitivnim devijacijama" (engl. *positive deviance*) dijele nit koju bismo mogli nazvati *vidljive iznimke*. „Vidljive iznimke“ jedinstvene su po tome što predstavljaju „točke začetka“ procesa *pozitivnih devijacija* kada odbacujemo ustaljene obrasce funkcioniranja (koji onemogućuju razvoj) i usmjeravamo se na učinkovite iznimke (tj. pozitivne devijacije). Metoda se također može koristiti u procesu rješavanja određenih konkretnih problema s time da zahtijeva posve drugačiji pristup od tradicionalnog: traži otvorenost uma, usmjeravanje pažnje na neočekivana rješenja te

„Vidljive iznimke“ jedinstvene su po tome što predstavljaju „točke začetka“ procesa pozitivnih devijacija kada odbacujemo ustaljene obrasce funkcioniranja i usmjeravamo se na učinkovite iznimke.

preispitivanje uobičajenog mindseta „to je jednostavno tako...ne može biti drugačije“. Jednom kad mu se posvetimo koncept „pozitivnih devijacija“ preko „vidljivih iznimaka“ prirodno nas vodi odgovoru na važna pitanja: „tko“, „što“ te posebno „kako“?

Pozitivne devijacije? Vjerojatno ćete pomisliti kako je riječ o nespretnom oksimoronu. Pa ipak, koncepcija je jednostavna: u kompleksnom obrascu potražite iznimke koje će vas - usprkos svemu - odvesti do konačnog rješenja!

Pristup „pozitivnih devijacija“ nastao je sasvim spontano dok smo se na terenu borili sa zahtjevnim problemima godinama slušajući iste komentare: "Sve smo pokušali... ali jednostavno ne ide. S ovim se ništa ne može učiniti." *Pozitivne devijacije* (PD) temelje se na pretpostavci da je barem jedna osoba u zajednici - koja radi s istim resursima kao i svi drugi - već riješila problem koji drugi ne mogu riješiti. U statističkom smislu, riječ je o osobi koja predstavlja izuzetak, o nekome tko odudara od norme - ali u pozitivnom smislu. U većini slučajeva riječ je o osobi koja nije svjesna da radi drugačije od drugih. Pa ipak, jednom kada se njegovo rješenje

Pozitivne devijacije (PD) temelje se na pretpostavci da je barem jedna osoba u zajednici - koja radi s istim resursima kao i svi drugi - već riješila problem koji drugi ne mogu riješiti.

otkrije i shvati, moguće je da će šira zajednica usvojiti rješenje što će potom preobraziti mnoge živote. Prema tome, u kontekstu PD-a *individualna različitost* tretira se kao osnovni resurs zajednice. Stoga je angažman zajednice presudno važan za otkrivanje i prepoznavanje varijanti i mogućih rješenja te potom za njihovu prilagodbu i implementaciju u praksi.

Kao i mnogi drugi alati za uvođenje promjena, „pozitivne devijacije“ spadaju u tzv. *participativne metode* znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta. Oslanjaju se na temeljne pretpostavke:

1. rješenja za naizgled tvrdokorne probleme već postoje,
2. otkrili su ih pripadnici zajednice,
3. inovatori (individualni „pozitivni devijanti“) uspjeli su riješiti probleme unatoč tome što djeluju pod utjecajem istih ograničenja i prepreka kao ostali članovi zajednice.

U tekstovima koji slijede pronaći ćete uvjerljive dokaze učinkovitosti provjerenog lijeka za prevladavanje kompleksnih problema. Njegov uspjeh u suočavanju s "nemogućim" situacijama zorno nam pokazuje kako se ipak može nešto učiniti u smislu rješavanja brojnih naizgled nepremostivih problema koji nam opterećuju sadašnjost i zasjenjuju budućnost (primjerice, reforma zdravstvenog sustava, nacionalni sukobi, pretilost, ušteda energije). Naime, gotovo da nema situacije u kojoj PD ne pomaže.

Živimo u svijetu rastućih očekivanja: mediji omogućuju da svatko uspoređuje vlastito materijalno stanje s drugim ljudima. U kontekstu sveprisutnih informacija o blagostanju u kojem mnogi žive, budi se svijest o očiglednim nejednakostima:

- 1,2 milijardi ljudi živi s prihodom manjim od jednog dolara na dan,
- 800 milijuna ljudi pati od kontinuirane gladi,
- 170 milijuna djece je pothranjeno,
- tri milijuna djece umrijet će ove godine od izravnih i neizravnih posljedica pothranjenosti,
- gotovo 20 posto svjetske populacije nepismeno je, živi u režimu koji ne poštuje ljudska prava niti demokratski izabranu vlast.

- 27 milijuna ljudi živi u nekom obliku ropstva zbog društvenog poretka koji podržava ropstvo, zbog loših ugovora o radu te zbog trgovine ljudima.

U prethodne brojke nije uključeno gotovo 200 milijuna *dalita*, najniže indijske kaste koje nazivaju „nedodirljivima“, a koji uglavnom žive u robovskim uvjetima. Prema tome, nije teško razumjeti kako na ovo me svijetu toliko toga još trebamo učiniti.

PD pristup: primjena na svim kontinentima

U revijalnom izdanju 14. prosinca 2008. godine *New York Times Magazine* nazvao je PD pristup „najuspješnijom idejom godine“ posvetivši joj četiri stranice teksta. U članku se pojašnjava koncepcija „pozitivnih devijacija“ i navodi kako u PD-u nema „skrivenih trikova, lukavog prepakiranja starih ideja i lažnih tvrdnji o učinkovitosti“. Prvi PD pilot projekt testiran je u Vijetnamu 1990. godine. Od tada pa do danas implementacija koncepcije „pozitivnih devijacije“ kontinuirano se širi te smo dosad evidentirali primjenu na svim kontinentima osim Antarktike čime su obogaćeni milijuni ljudskih života na planeti. Konkretno, PD koncepcija korištena je u trideset jednoj zemlji Afrike, u deset zemalja Azije, osam europskih zemalja, pet Latinske Amerike, te u brojnim situacijama u SAD-u i Kanadi.

Situacije u kojima je korišten PD pristup raznolike su te se tiču raznih sfera života: od nastojanja da se suzbije nasilje bandi u gradskim školama New Jerseyja i Pennsylvanije, nastojanja da se unaprijedi

učinkovitost lokalnih poduzetnika u Južnoj Africi, da se pokrene trgovina i razmjena afarskih nomada Etiopije u konfliktnim područjima, da se smanji udio ovisnika o nikotinu u zatvorima New South Walesa u Australiji, da se smanji korupcija u Keniji, poboljša palijativna skrb u bolnicama Connecticuta, smanji stopa napuštanja školovanja manjinskih zajednica u kalifornijskim školama, pa sve do zaustavljanja

U revijalnom izdanju 14. prosinca 2008. godine *New York Times Magazine* nazvao je PD pristup „najuspješnijom idejom godine“.

trgovine djevojkama u Indoneziji. Internet stranicu Positive Deviance Initiative (www.positivedeviance.org) svakog mjeseca posjeti tri tisuće jedinstvenih posjetitelja što dodatno utječe na to da primjena PD pristupa eksponencijalno raste.

Evo nekoliko uspješnih priča inicijative *Positive Deviance*:

- Suzbijanje pothranjenosti djece od 65 do 80 posto u dvadeset dvjema vijetnamskim pokrajinama s ukupno 2,3 milijuna stanovnika.
- Suzbijanje pothranjenosti djece od 30 do 50 posto u zajednicama četrdeset zemalja svijeta.
- Suzbijanje infekcija uzrokovanih bakterijama otpornim na antibiotike (MRSA) od 30 do 62 posto u tri američke bolnice,
- Dramatično smanjenje neonatalne smrtnosti u Pakistanu,
- Pedeset postotno povećanje retencije učenika u obrazovnom procesu osnovnih škola provincije Misiones u Argentini, te istovremeno značajno labavljenje društvenih barijera između učitelja i nepismenih roditelja.

- Trideset postotno smanjenje trgovine ljudskim robljem u siromašnim selima Istočne Jave gdje je prosječno 900 djevojčica godišnje završavalo u ropstvu zbog novca. Koristeći se PD metodom zajednica se mnogo bolje organizirala uspostavivši na koncu posebne mjere opreza na svim razinama kako bi se brinula o djevojčicama kojima je prijetilo otimanje i prodaja. Primjerice, u jednom okrugu tijekom posljednjih dvadesetak godina u roblje je prosječno prodavano trideset tri djevojke godišnje u dobi od četrnaest do sedamnaest godina. Godine 2008., kao izravna posljedica PD inicijative, taj broj pao je na šest. PD projekt potom je proširen na stotinu zajednica Istočne Jave da bi na koncu obuhvatio 5.000 obitelji i 19.500 rizične djece.
- U posljednjih osam godina izbjegnuto je na tisuće obrezivanja (genitalno sakćenje žena ili FGM) u ženskoj zajednici Egipta što je rezultiralo stvaranjem desetina zajednica u kojima je FGM potpuno ukinut. Istraživanja pokazuju da je u razdoblju od 1997. do 2000. godine rasprostranjenost FGM-a u cijeloj zemlji smanjena za četiri posto.

Naizgled jednostavno

Nasrudin, sufijski mistik iz 13. stoljeća, poznati je junak turskih narodnih priča. Njegove parabole redovito su kombinirale mudrost i duhovitost, logiku i nelogičnost, površnost i duboke uvide. U jednoj takvoj priči Nasrudin je bio ozloglašeni krijumčar koji je granicu redovito prelazio u povorci magaraca bisaga natovarenih slamom. Carinici su ga svaki

put pažljivo pregledavali kako bi pronašli krijumčarenu robu zaslužnu za njegovo ogromno bogatstvo. Iako su znali čime se bavi, nikako nisu uspjivali uhvatiti ga na djelu. Godine su prolazile. Nakon dugo vremena, Nasrudin se povukao iz posla. Jednoga dana u lokalnom kafiću susreo je umirovljenog načelnika carine koji ga je konačno upitao:

"Nasrudine, sada kada smo ostarjeli, kada smo završili radni vijek te jedan drugome više ne predstavljamo prijatnju, kaži mi čime si se svih tih godina bavio? Kojom robom si se bavio? Kako si ju prenosio?"

Nasrudin mu je rado odgovorio: "Magarcima. Krijumčario sam magarce. U koloni magaraca. Svu pažnju usmjerili biste na njihove bisage, a pritom nitko ne bi pomislio da možda njih krijumčarim. Tako sam vidljivo pretvorio u nevidljivo".

„Nevidljivo“...unatoč tome što je itekako vidljivo. Priče koje slijede u nastavku pokazat će kako tzv. „pozitivni devijanti“ često "ne znaju da znaju" (najčešće uopće nisu svjesni činjenice da rade nešto neobično ili vrijedno pažnje). Suživot dijele s ostalim članovima zajednice, i to u posve istim uvjetima i okolnostima. Međutim, nešto ipak *čine drugačije* od drugih te po tome postaju iznimka. Dok se drugi bore s problemima, oni uspijevaju upravo radi toga što na neki specifičan način drugačije funkcioniraju.

Drugi važni aspekt PD procesa - koji često ostaje neprimijećen - odnosi se na poticanje latentne sposobnosti zajednice da se samoorganizira i osloni na vlastitu mudrost, te da odbaci fatalističko „tu se ništa ne može popraviti“ sagledavanje kompleksnih problema. Štoviše, jednom kada zajednica samostalno otkrije i iskoristi rješenja - temeljem vlastite mudrosti i raspoloživih resursa - prirodno počinje nadilaziti okvire početnog problema i stvarati poluge koje zajednici omogućuju da preuzme kontrolu nad vlastitom sudbinom te da se uspješnije nosi s budućim izazovima.

U pragmatičnom mozambičkom plemenu Mocua poznata je izreka "ako vam štap nije na dohvata ruke teško ćete ubiti zmiyu." U PD procesu individualni „pozitivni

„Pozitivni devijanti“ često "ne znaju da znaju" (najčešće uopće nisu svjesni činjenice da rade nešto neobično ili vrijedno pažnje).

devijanti“ zapravo su metaforički „štap na dohvata ruke“ - lako dostupan „instrument“ kojim se mogu koristiti svi članovi zajednice. Prema tome, potreba za izvanjskim ekspertima i nametanjem gotovih rješenja „najbolje prakse“ koja „funkcionira negdje drugdje, ali ne i ovdje kod nas“ ovime posve otpada. PD pristup također odbacuje potrebu duboke analize sustava i pokretanja opsežnih aktivnosti koje traže intenzivno korištenje resursa kako bi se otkrili pravi uzroci problema. PD pristup poručuje: „Sve što vam treba jest to da otkrijete najbliži štap 'na dohvatu ruke' te ga potom iskoristite“.

Drugi važni aspekt PD procesa - koji često ostaje neprimijećen - odnosi se na poticanje latentne sposobnosti zajednice da se samoorganizira i osloni na vlastitu mudrost.

Kompliciraniji nego što izgleda

PD proces naizgled je vrlo jednostavan: potrebno je „samo“ identificirati pozitivne devijante, otkriti *što* čine drugačije od drugih i *kako* to čine te na koncu novu praksu proširiti u zajednici. Poprilično jednostavno, zar ne? Jednom kada se otkrije pobjednička ideja koja rješava problem, zdrav razum pobrinut će se za ostalo. Nije li tako? Nije. Upravo se u tome krije „kvaka“.

U svojim radovima harvardski profesor Ronald Heifetz umnogome je doprinio razumijevanju liderstva i vođenju promjena, a njegov doprinos posebno je važan za razumijevanje i uspješnu implementaciju PD-a. Heifetzove inovativne spoznaje, naime, naglašavaju veliku razliku između *formalnog* i *neformalnog autoriteta* s jedne te *istinskog liderstva* s druge strane. Kao što ćemo kasnije vidjeti, *istinski lideri* mogu biti osobe bez ikakva formalnog autoriteta. Osim toga profesor Heifetz zaslužan je za osvještavanje distinkcije između “tehničkih” i “adaptivnih” aktivnosti lidera. Prema njegovu mišljenju *adaptivni problemi* ugrađeni su u društvenu kompleksnost, zahtijevaju promjenu navika i ponašanja te vrlo često obiluju nenamjeranim

posljedicama dok se *tehnički problemi* (primjerice, borba s virusom dječje paralize) mogu riješiti tehničkim rješenjima (cjepivo *Salk*), a da se pritom ne mora narušavati temeljna društvena struktura, kulturne norme ili uobičajeno ponašanje.

PD proces odlično je sredstvo za suočavanje s adaptivnim izazovima ako se koristi na pravi način. Naime, sve naš instinktivno privlače "tehnikalijske" - odgovori na pitanje "što" (što čini „pozitivne devijante“ uspješnima, odnosno kojim se specifičnim praksama i alatima koriste?) Međutim, pronaći odgovore na navedena pitanja lakši je i manje obiman dio posla - konkretnije, riječ je o otprilike 20 posto posla. U kontekstu PD pristupa mnogo je važnije odgovoriti na pitanje "kako" (na koji način) će se zajednica upustiti u specifična nastojanja radi sveopće mobilizacije, prevladavanja rezignacije i fatalizma, otkrivanja vlastite latentne mudrosti te na koncu implementacije te mudrosti u praksi. Ovu rečenicu treba više puta ponoviti: *zajednica mora sama doći do otkrića!* Vrlo je bitno da zajednica *sama* definira na koji način će se promjene širiti implementacijom drugačije *prakse* i *novog ponašanja* - umjesto klasičnim pravilima, objašnjenjima ili bilo kojim drugim izvana nametnutim pristupima.

Heifetzove inovativne spoznaje, naime, naglašavaju veliku razliku između formalnog i neformalnog autoriteta s jedne te istinskog liderstva s druge strane.

Konfiguracija pristupa odlučujuća je za konačni uspjeh PD procesa. "Vođa" se potihom mora uklopiti u krajolik prilagođavajući se pritom prirodnim obrisima društvene topografije u okviru koje se putovanje događa. Izabrani put potom stvara kontekst za otkrića te za promjenu stavova i ponašanja. Tko god je ikad isprobao PD proces vjerojatno će reći: „Nismo vjerovali... neočekivana rješenja iznenada su počela izranjati iz društvenog sustava!“

"Što" i "kako"

Bolivijanske visoravni Altiplano uzdižu se na nadmorskoj visini od oko 1.600 m tvoreći visoki prazni plato osiromašenog i isprženog tla. Djeca indijanske zajednice Ketchua koja živi na ovoj visoravni u stručnoj javnosti poznata su po tome što iz nekog razloga pate od sindroma poremećaja rasta (djeca ne dostižu normalnu visinu za određenu promatranu dob). S obzirom na to da brojne metode nisu uspjele otkriti uzroke ove pošasti, grupa ljudi pokrenula je inicijativu da se zajednici pokuša pomoći primjenom PD pristupa pa je stanovnicima visoravni upućen poziv za sudjelovanje na PD radionicama. Kao i uvijek, početna ideja bila je jednostavna: mobilizirati pripadnike Ketchua zajednice kako bi samostalno otkrili uzroke i implementirali rješenja kojima bi se trajno riješili problemi rasta djece i to tako da se prvotno identificiraju slučajevi normalnog razvoja te da se potom otkrije što se u „devijantnim“ obiteljima radi drugačije nego u ostatku zajednice.

Odmah na početku stručnjaci nevladinih organizacija uključenih u projekt jasno su naglasili: PD proces neće otkriti bitne diskrepancije u prehrani djece. Zdravstveni eksperti i nutricionisti, naime, pažljivo su proučavali prehranu stanovnika te su vremenom zaključili: u promatranoj grupi (Ketchua plemenu) djeca se hrane istim namirnicama. Dakle, prema mišljenju stručnjaka eventualne devijacije nisu se krile u toj domeni njihova života. U skladu s time, te u interesu svrsishodnosti projekta, stručnjaci su savjetovali da se pažnja procesa usmjeri na druge čimbenike kao što su tjelesna aktivnost, higijena ili nešto treće.

U tom duhu započeo je PD proces koji je mobilizirao seljane u njihovim nastojanjima

da otkriju *zašto su* neka djeca u siromašnim Ketchua obiteljima izbjegla poremećaj rasta i dosegla normalnu visinu.

U potrazi za mogućim PD rješenjima, istraživači su prvo obilazili domove obitelji djece koja nisu zaostajala u rastu. Boravak u obiteljima provodio se u vrijeme obroka te se promatralo na koji način se djeca hrane te kojim se namirnicama hrane. Kao što se i očekivalo, primijećeno je da svako kućanstvo priprema ista jela i to u istim crnim kotličima obješenima nad jednostavnim ognjištima od opeke. Na pitanje što stavljaju u lonac domaćini bi identično odgovorili: spremali su juhu od pet ili šest mrkvi, osam do deset krumpira, četvrt kilograma sušene ribe i zelenog lisnatog povrća iz lokalnih vrtova. Tako spremljeno varivo u suštini je bio glavni obrok kojeg su dijelili svi članovi obitelji.

Promatrači su zatim pratili na koji način majke poslužuju svoju djecu. Činilo se kako i u tom smislu svi rade isto: koristele su veliku kutlaču kojom bi zagrabile juhu iz lonca te bi potom svakom djetetu ulile

S obzirom na to da brojne metode nisu uspjele otkriti uzroke ove pošasti, grupa ljudi pokrenula je inicijativu da se zajednici pokuša pomoći primjenom PD pristupa.



MI STVARAMO. OSTALI SAMO TISKAJU.

 PRINTERA

istu količinu variva u limenu šalicu standardne veličine. Tako se potvrdila prethodno iznesena teza "stručnjaka": "Svi jedu istu hranu, a svako dijete dobiva istu količinu."

U bolivijskoj PD skupini našla se i jedna rođakinja pripadnika zajednice Ketchua koja inače živi u La Pazu. Zbog života u velikom gradu nije bila tako duboko povezana sa zajednicom pa zbog toga nije bila programirana da automatski "vidi" sve ono što su drugi "znali" pa joj je to pomoglo da nakon desetak dana pažljivog motrenja uoči *značajnu devijaciju* u obitelji djece normalnog razvoja: *iako su lonac, metoda kubanja i sadržaj juhe bili identični, majka je drugačije posluživala juhu*. Umjesto da kutlačom zagrabe juhu s vrha (ili sredine) kotlića (uobičajena praksa), majke djece normalne visine očito su namjerno zahvaćale sadržaj s dna lonca kako bi u dječju zdjelicu nagraebile gusti sadržaj prepun krutih tvari: mrkve, krumpira i ribe. Nakon što je devijacija primijećena, u razgovorima sa starosjediocima postupno smo spoznali kako je tradicija nalagala da se sastojci s dna kotlića poslužuju odraslima kako bi imali dovoljno energije za rad. S obzirom na to da se od davnina tako postupalo, nitko od seljana nije propitivao drevnu mudrost pa stoga uopće nisu bili svjesni činjenice da time ugrožavaju normalni rast i razvoj djece.

Probuđeni otkrićem novog elementa u poznatom okruženju, članovi PD tima „resetirali su prijemnike“ kako bi preciznije sagledali sadržaje koje su promatrali. Nakon posjete ostalim PD obiteljima lokalni lideri, majke, bake i osoblje fondacije *Save the Children* jednoglasno se složilo s viđenim:

- sve PD obitelji hrane djecu istim namirnicama,
- varivo od vode, mrkve, krumpira, ribe i zelenja spremaju na isti način (*što*),
- devijacija se odnosila na aspekt *kako* (skupljanje krute hrane s dna kotlića).

Uobičajeno ponašanje vodilo se naslijeđenim uvjerenjem da se samo odrasli trebaju hraniti krutim sastojcima hrane.

Uobičajeno ponašanje vodilo se naslijeđenim uvjerenjem da se samo odrasli trebaju hraniti krutim sastojcima hrane, a potjecalo je iz drevne tradiciju koja je određivala *zašto* i *kako*: samo oni koji svakodnevno obavljaju teške poslove imali su pravo na dodatne proteine, šećere i ugljikohidrate. Upravo je ta razlika presudno utjecala na razvoj djece.

Međutim, navedenim otkrićem problem ni izdaleka nije bio riješen. S obzirom na to da je riječ o bihevioralnoj navici koja je proizlazila iz tradicionalne kulture, promjena se nije mogla tek tako dogoditi. Nakon što su potvrdili tragične posljedice običaja i načina hranjenja djece, članovi PD tima osmislili su poseban program obuke roditelja koji je uključivao posjete PD majkama kako bi se iz prve ruke pratilo na koji način poslužuju djecu. Tako su roditelji učili na licu mjesta - osvjedočeni da djeca PD majki nisu zaostala u rastu.

Dijaloške radionice članova PD tima s roditeljima koje su potom uslijedile snažno su utjecale na promjenu njihovih tvrdokornih stavova i ponašanja. Krute namirnice s dna kotlića iznenada su se pretvorile u zajednički obiteljski resurs.

Kada koristiti PD pristup

PD pristup nije pogodno koristiti u svim situacijama. Kao što je ranije u tekstu navedeno, ne treba ga koristiti kada tragamo za *tehničkim rješenjima* (primjerice, nastojimo pronaći sortu kukuruza otpornu na sušu ili cjepivo za velike boginje). Međutim, PD proces nadmašuje sve druge poznate pristupe rješavanju problema koji:

1. su čvrsto utkani u kompleksnu društvenu strukturu,
2. zahtijevaju promjenu ponašanja i promjenu društvene strukture,
3. uključuju rješenja prepuna nepredvidivih ili nenamjeranih posljedica.

Kada se problemi smatraju „nerješivima“ jer se, navodno, „ništa ne može učiniti“ (kada se ostala rješenja pokažu nedjelotvornima) PD pristup nudi nam alternativu preusmjeravajući pozornost s "onoga što

nije u redu" na "ono što funkcionira" - na vidljive iznimke koje funkcioniraju *usprkos* svim preprekama i problemima.

Za PD pristup također je vrlo važno da *autoriteti zajednice* (seoski poglavari, nevladine organizacije koje vode ili financiraju projekte, izvršni direktori poduzeća i slično) vjeruju u projekt, da mu se iskreno posvete te da iskreno iskušavaju potencijale PD pristupa u rješavanju problema. Navedeno se obično odvija na kružni način. Sponzori najčešće uopće nisu svjesni u što se točno upuštaju, a PD metodi se okreću kao „posljednjoj šansi“ jer ništa drugo ne funkcionira. Tijekom procesa, na svojoj koži proživljavaju pret hodno nezamislive promjene. Lideri i njihovi sljedbenici povezuju se u sustvaralačkom procesu kreiranja i provedbe projekta koji ih na koncu redom stubokom mijenja.

Društveni sustav kao „ključ procesa“

Društvena struktura svake zajednice u sebi krije jedinstvene obrasce funkcioniranja.

Društvena struktura svake zajednice *u sebi krije jedinstvene obrasce funkcioniranja pa se stoga slobodno može zaključiti kako se naizgled nepremostivi problemi gotovo sigurno javljaju isključivo zbog partikularnog načina na koji društveni sustav funkcionira*. Shodno tome, uobičajeni način funkcioniranja mora se nekako „odmrznuti“ kako bi se omogućilo izviranje drugačijeg ponašanja utemeljenog na novim mentalnim modelima. Dakle, može se kazati kako se svojevrsni „tajni sastojak PD procesa“ krije u *načinu* na koji angažira i transformira blokiranu društvenu dinamiku sustava. U nastavku teksta navodi

se analogija sa slučajevima iz bihevioralne biologije koji će nam pomoći da lakše razumijemo poantu priče.

Krajem 19. stoljeća u Velikoj Britaniji mljekari su dostavljali mlijeko u staklenim bocama te su ga potom pretakali u posude kupaca na pročeljima kuća. U prvo vrijeme sve je bilo u najboljem redu, a onda se pojavio neočekivani problem: ptice koje su domišljato krale vrhnje s vrha posude. Ljudska reakcija na aktivnosti ovih lukavih bića isprva je bila podcjenjivačka; mislilo se kako će se „već nekako sve riješiti“ pa oklijevanje ljudi nije rezultiralo ničim drugim doli dodatnim jačanjem drskosti ptica koje su imale otvoren pristup ukusnoj visokoproteinskoj hrani. Vrijeme je prolazilo. Ništa dobroga po ljude nije se događalo pa je 1894. godine pokrenuta snažna kampanja zamjene otvorenih posuda specifičnim bocama s poklopcem bi se konačno osujetili domišljati „pljačkaši“. Zamišljeno - učinjeno. Inovacija je riješila probleme ljude ostavivši ptice bez besplatnog ručka. Osim nekoliko vrsti koje su se brzo dosjetile kako svladati prepreku.

U kontekstu naše priče *nije* toliko bitno da je nekolicina inteligentnih pripadnika pojedine vrste brzo otkrila kako probiti poklopac kljunom, nego nam je mnogo važnije saznati *kako* je otkriće preneseno drugim jedinkama vrste. Pritom je vrlo poučno istaknuti razlike između *crvendaća* i *svrake*. Crvendać je izrazito teritorijalna ptica koja živi relativno izoliranim životom, a glasa se samo kako bi označila vlastiti teritorij. Suprotno tome, svrake su vrlo društvena bića obdarena posebnom vrstom inteligencije koju rado koriste u društvenim odnosima različite vrste. Svrake, sličnog omjera težine mozga i ukupne tjelesne težine kao ljudi, iskazuju neobično visoku razinu društvene samosvijesti. Sposobne

su, poput ljudi, čimpanza, dupina i slonova, prepoznati vlastitu sliku u ogledalu što ih svrstava u red iznimno naprednih društvenih bića razvijenog koncepta prepoznavanja vlastita sebstva.

Svrake su izrazito društvene tijekom zimskih mjeseci kada se noću okupljaju u raznim skloništima na „privatnim zabavama“, a u sezoni parenja skupljaju se u ogromna jata koja mogu brojiti do šezdeset pet tisuća jedinki. Također im je svojstveno udruživanje u manje „bande“ koje se potom poigravaju s mačkama i manjim grabežljivcima. Svrake dosljedno iskazuju *empatiju* i *društveni altruizam*, povremeno surađuju na „projektima“ izgradnje gnijezda, a odrasle ptice često jedne drugima pomažu u podizanju ptića. Mlade svrake rado sudjeluju u razrađenim društvenim igrama (nešto slično dječjoj igri „kralj planine“ kada jedno dijete nastoji osvojiti vrh dok ga drugi pokušavaju izgurati i zauzeti njegovo mjesto). Osim toga često se igraju raznim štapićima te poput klizača klize glatkim površinama. Odrasle ptice surađuju na projektu „uzmimo hranu iz kante za smeće“ kada jedni podižu poklopac dok drugi istovremeno vade hranu iz kante. Poznate su i po tome što su shvatile da do

Svrake dosljedno iskazuju empatiju i društveni altruizam, povremeno surađuju na „projektima“ izgradnje gnijezda, a odrasle ptice često jedne drugima pomažu u podizanju ptića.

Ključni preduvjet širenja znanja je u tome da zajednica sama “otkrije” odgovore na ključna pitanja.

jezgre mogu doći tako da orahe pobacaju na kolnik kako bi auti i kamioni razbili ljusku. Stoga ne čudi da je poprilična socijalna inteligencija u samo nekoliko godina omogućila svrakama širom Britanije prenošenje tehnike probijanja čepova na bocama mlijeka.

S druge strane društvena struktura i način života *crvendaća* predodredila ih je za pojedinačni uspjeh. Iako su pojedine izolirane jedinke doista ovladale tehnikom probijanja poklopca, društvena difuzija je izostala. Poneki crvendač tehniku probijanja poklopca naučio je od partnera ili neke druge bliske ptice. Mladunci bi je naučili od roditelja - ako se gnijezdo nalazilo u vidokrugu boca s mlijekom. Međutim, u nedostatku razvijene društvene mreže širenje znanja na cijelu vrstu onemogućeno je.

U kontekstu PD pristupa može se kazati kako izolirani pozitivni devijanti koegzistiraju u ljudskim zajednicama koje funkcioniraju mnogo više poput crvendaća nego poput svraka. Unatoč tome što se nerijetko dogodi da pojedinci otkriju uspješne strategije za rješavanje zahtjevnih problema, u nedostatku primjerene društvene strukture i društvenih procesa širenja inovacija

i usvajanja novog ponašanja, diseminacija novih znanja jednostavno izostane.

Ključni preduvjet širenja znanja je u tome da zajednica sama “otkrije” odgovore na ključna pitanja. Prebaci li se, naime, presudni zadatak *samostalnog otkrivanja* nekom izvanjskom stručnjaku (kao što je to trenutno uobičajeno, op.ur.) ishod gotovo sigurno neće biti dobar. Naime, gledano iz perspektive PD procesa neobično je važno da zajednica shvati:

- da ima problem koji ne može riješiti,
- da je problem takve prirode da zahtijeva kolektivnu pozornost,
- da se mora aktivno uključiti u rješavanje problema,
- da angažira svoje članove koje će biti spremno uložiti vrijeme i energiju u tražanje za „pozitivnim devijacijama“ koje će potom širiti u praksi.

Kao što ćemo vidjeti u tekstovima koji slijede, navedene aktivnosti angažmana i sudjelovanja u PD procesu same po sebi transformiraju društveni sustav i ponašanje sudionika te potiču istinsko učenje. Pristup „pozitivnih devijacija“ sasvim je prirodan pa prilikom implementacije oponaša prirodne procese. Primjerice, kada se u prirodi događa mutacija neke vrste, nikada ne dolazi do kompletne transformacije genoma. Priroda funkcionira drugačije; oslanja se na male promjene, eksperimentira s različitim oblicima kljuna ptice ili malim uvećanjem moždane mase kako bi pridonijela razvoju socijalne inteligencije. Sve ostalo učinit će prirodna selekcija favorizirajući varijacije koje učinkovitije pristupaju hrani i reprodukciji. Naravno, sve navedeno u prirodi se odvija u vremenskom horizontu stoljeća ili tisućljeća, dok PD proces - oslanjajući se na ista načela - promjenu postiže u mnogo kraćem vremenskom roku od nekoliko mjeseci do godine ili više dana.

Nevidljive barijere

Najveće probleme u primjeni PD pristupa ne stvaraju članovi zajednice nego brojni izvanjski "stručnjaci", nadređeni ili neki treći autoriteti koji zapravo žele pomoći. Razlog tome trebali bismo tražiti u duboko ukorijenjenom stajalištu moderne civilizacije kako oni na vrhu hijerarhije uvijek znaju više od onih na nižim pozicijama, te u duboko ukorijenjenom vjerovanju da se promjene najučinkovitije implementiraju kada se „guraju“ „odozgo prema dolje“ (*top-down*) ili „izvana prema unutra“ (*outside-in*). Riječ je, dakako, o standardnom tradicionalnom modelu uvođenja promjena rasprostranjenom u cijelom svijetu kojeg većina lidera i menadžera koristi.

Postupak ide uglavnom ovako: lideri, menadžeri i konzultanti na početku procesa nastoje identificirati raskorake između postojećeg i željenog stanja da bi potom osmislili najpogodnija „rješenja“ kojima će smanjiti jaz između postojećeg i željenog stanja čime podržavaju premisu i ovisnost o djelovanju „odozgo prema dolje“. Čak i onda kada je riječ o dobrim namjerama opisani pristup vrlo često je neučinkovit zbog toga što sustavno zanemaruje „ogromnog slona u sobi“ - *društvenu kompleksnost* u kojoj se promjena događa.

Ukratko rečeno, standardni tradicionalni model podrazumijeva uvođenje promjena „odozgo prema dolje“, a zasniva se na sljedećim uvjerenjima:

1. znanje je uvijek koncentrirano na vrhu ili barem vrlo blizu vrha,
2. promjene su najučinkovitije kada se proces implementacije čvrsto kontrolira,
3. širenje novog odvija se kaskadno slijedećem hijerarhijske ljestvice.

Tradicionalni standardni model upravljanja promjenama obilježen je nekom vrstom „uvjetovanog refleksa“ jer teži očuvanju postojećih struktura moći i autoriteta pa stoga olako odbacuje procese i pristupe poput PD-a smatrajući ih "presporim", "problematičnim", "nepotrebno direktnim" i „kompleksnim“.

Polazi od postavke da su ljudi racionalni, da su društveni sustavi sami po sebi prilagodljivi te da je ljudima dovoljno "ponuditi rješenja koja će oni prihvatiti i implementirati“.

Mogućnosti uključivanja zajednice u proces samopropitivanja i samootkrivanja, prepuštanja članovima zajednice na volju hoće li se uključiti u proces ili neće kao i oslanjanje na konkretnu praksu (umjesto na specijalističko znanje ili informacije) za diseminaciju novih mogućnosti, u tradicionalnom standardnom modelu uvelike se obezvrjeđuju i etiketiraju kao "neučinkovite".

Pogrešno! Navedeni pristupi redom su nevjerojatno učinkoviti.

Najveće probleme u primjeni PD pristupa ne stvaraju članovi zajednice nego brojni izvanjski "stručnjaci", nadređeni ili neki treći autoriteti koji zapravo žele pomoći.

Standardni pristup u Genentechu

Farmaceutska tvrtka Genentech, ugledni i iznimno uspješni pionir na području razvoja, proizvodnje i prodaje genetski modificiranih lijekova, godine 2003. tržištu je predstavila Xolair, novi „magični“ lijek za kronične astmatičare. Revoluciona razlika u odnosu na sve druge poznate lijekove sastojala se u tome što je Xolair modulacijom histamina u imunološkom sustavu preventivno djelovao na napade za razliku od standardnih lijekova koji su napade astme zaustavljali nakon manifestacije. Druga specifičnost Xolaira ogledala se u tome što se konzumirao intravenozno u liječničkim ordinacijama. Shodno tome, inovacija je potencijalnim korisnicima trebala revolucionizirati život. Promislite samo u kojoj se mjeri svakodnevica astmatičara mijenja ako iz nje izuzmemo mogućnost snažnih nepredvidivih napadaja koji mogu imati fatalne posljedice. Pa ipak, unatoč Xolairovoj nevjerojatnoj farmakološkoj superiornosti, šest mjeseci nakon lansiranja prodaja ni približno nije dosegla očekivanu razinu.

Menadžment nije skrivao razočaranje rezultatima. Jednostavno rečeno, bili su očajni. Nakon dugih godina razvoja vjerovali su da u rukama imaju „zlatnu žilu“ koja će kompaniji priskrbiti pravo bogatstvo. Stoga su angažirali razne izvanjske stručnjake - analitičare i konzultante - kako bi otkrili što se zapravo događa.

Pomnim pregledom prodajnih rezultata uočena je neočekivana anomalija. Dvije prodajne predstavnice, koje se inače ni po čemu nisu isticale, prodale su dvadeset puta više Xolaira od bilo kojeg drugog prodajnog predstavnika/predstavnice. Gledano iz perspektive PD procesa riječ je bila, naravno, o klasičnim „pozitivnim devijantima“. Dvije žene, odgovorne za prodaju Genentechovih proizvoda na teritoriju Dallasa i Fort Wortha, na neki samo njima znani način uspjele su svladati otpor liječničke zajednice i približiti im veliku inovaciju tvrtke. Dubljom analizom otkriveno je što je bio uzrok lošim prodajnim rezultatima: Genentechova pozicija tržišnog lidera u proizvodnji i prodaji lijekova za tretiranje karcinoma!

Naime, njihova uobičajena klijentela - onkolozi i pulmolozi - rutinski je provodila kemoterapiju u formi infuzije u ambulantama i bolnicama. Suprotno tome, Xolairovi ciljni kupci bili su alergolozi i pedijatri - primarni subjekti pomoći astmatičarima. Kako postupak liječenja infuzijom zahtijeva adekvatnu infrastrukturu u vidu većih prostorija, odgovarajućih ležaja i posebno obučeni medicinski sestara, alergologe, pedijatre i njihove medicinske sestre Xolair je odvodio u posve nepoznatom smjeru. „Pozitivne devijantice“ iz Dallasa i Fort Wortha odmah na početku prodajnog procesa uspjele su prepoznati navedeni „nevidljivi“ problem.

Na početku prodaje, u gotovo svim slučajevima (osim u dvama „pozitivno devijantnima“) nakon standardne razmjene informacija s Genentechovim prodajnim predstavnicima liječnici nisu bili spremni prihvatiti ponuđeni lijek iako Xolairova farmakološka superiornost nije bila sporna. Stvarni problem bio je u neizrečenom strahu liječnika od ogromne kulturološke i infrastrukturne promjene uzrokovane naizgled egzotičnim procesom, dugotrajnom procedurom odobravanja zdravstvenog osiguranja te brigom da će pacijente izložiti nepotrebnim rizicima. Prema tome, suština problema ogledala se u mindsetu i dubokim uvjerenjima liječnika pa se istinski izazov sastojao u transformaciji mikrokulturne.

Dvije uspješne prodajne predstavnice transformirale su vlastitu ulogu klasičnog prodavatelja i pretvorile se u svojevrstne „terenske savjetnike“ koji liječnike i medicinske sestre čvrsto vode kroz proces pripreme Xolaira za upotrebu. Osim toga, podučavale su ih o tome kako učinkovito pregovarati sa zdravstvenim osiguranjem oko isplate naknade vodeći ih - korak po korak - kroz bespuća birokratskih procesa. Pritom su koristile svaku priliku da istaknu mnoge prednosti lijeka i pozitivni utjecaj na životni stil pacijenata (primjerice, zahvaljujući Xolairu astmatičari su sada mogli imati kućne ljubimce i baviti se sportom na otvorenim prostorima). Umjesto da se okrenu klasičnom pristupu „sila na silu“ (svladavanje otpora uvjerenjem), „pozitivne devijantice“ odlično su surađivale s liječničkim timovima obučavajući ih u primjeni novih medicinskih i administrativnih metoda i postupaka. Njih dvije otkrile su ključnu nit koja je vojsci Genentechovih marketingaša promakla. Uspješne su bile radi toga što su posao prodajnih predstavnica samoinicijativno zamijenile poslom „agentica promjene“.

Priča o Genentechu svjedočanstvo je o ustrajnosti i izopačenosti standardnog (top-down) pristupa. Uprava tvrtke - kako je to uobičajeno prema standardnom modelu - propisala je klasični top-down prodajni protokol koji se oslanjao na dokazanu farmakološku superiornost Xolaira. S obzirom na to da je prevladavajući mentalni model („imamo najbolji proizvod...poharat ćemo tržište“) polučio neočekivano loše prodajne rezultate, uprava se našla u šoku i nevjerici.

Njihova inicijalna pretpostavka je bila ta da ih „prodaja vara“ jer se bave „krivolovom“ u drugim tržišnim segmentima, zaobilaze propisani protokol, potiču primjenu Xolaira u dobnim skupinama koje nisu odobrene od strane FDA (Food and Drug Administration - Agencija za hranu i lijekove) ili tako što su preopteretili zalihe liječnika proizvodima kratkog roka trajanja pa zbog toga ne dobivaju nove narudžbe“. Poljuljano povjerenje u prodaju vratili su tek pošto im je neovisna tvrtka potvrdila da su prodajni predstavnici zapravo izvor njihova uspjeha te da isti ne krše etička i proceduralna pravila. Nakon što je menadžment promijenio inicijalno uvjerenje nastavili su vjerovati u „hijerarhijsko širenje informacija“ i „hijerarhijsko kaskadiranje“ pa su tako nastavili s primjenom konvencionalne prakse. Nakon što su primijetili dvije uspješne predstavnice („pozitivne devijantice“) te nakon što su porazgovarali s njima, sastavili su opsežno pismo - u kojem su sugerirali 'savjetodavni pristup' prodaji Xolaira - koje su potom elektroničkom poštom poslali svim prodajnim predstavnicima. Rezultat? Mlako prihvaćanje i skromno povećanje prodajnih rezultata.

Kao što je navedeno u priči tvrtka *Genentech*, pionir na području biofarmaceutike, učinila je nešto što se u svijetu organizacija veoma često događa: odbacila je uvide vlastitih "pozitivnih devijanata". Iako su prodajni rezultati "čudotvornog lijeka" za kroničnu astmu dvije „pozitivne devijantice“ umnogome nadmašivali rezultate njihovih kolega, prevladavajući tradicionalni standardni svjetonazor onemogućavao je da se njihova praksa proširi sustavom i uveća dobitke. Tako dolazimo do velike zagonetke: kako je uopće moguće da tako inteligentna tvrtka poput *Genentecha* odbaci lukrativnu praksu pod svojim okriljem i ne iskoristi zlatnu priliku? Ili, gledano iz šire perspektive: zašto se PD proces - unatoč tome što se pokazao uspješnim u rješavanju širokog spektra problema brojnih društvenih

sustava - češće ne primjenjuje u profitnim tvrtkama? Odgovor je jednostavan: *standardni tradicionalni model toliko je duboko ukorijenjen u mentalne modele lidera i menadžera da ga se jednostavno poistovjećuje sa zdravim razumom*. Riječ je o svojevrsnoj leći kroz koju promatramo svijet... koja nam na nesvjesnoj razini iskrivljuje percepciju i ograničava izbore.

Standardni tradicionalni model vjerojatno je najbolje rješenje u 70 do 80 posto izazova kada se treba upravljati promjenama. Međutim, kada nađemo na „nerješive“ situacije, kada jednostavno „ništa ne funkcionira“, kada zaključimo da smo "sve pokušali, ali nijedna metoda ne donosi konkretne rezultate“, primjena lokalnog iskustva i razumijevanja problema jedina nas može izvesti iz slijepe ulice.

Translated and reprinted by permission of *Positive Deviance Collaborative*. This article was originally published under the English title *Against All Odds*. Copyright ©2019. by „Positive deviance Collaborative“, all rights reserved.
www.positivedeviance.org



Richard Pascale, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka znanosti liderstva i menadžmenta. Tijekom doktorskog studija na *Harvard Business Schoolu* kao poslovni savjetnik radio je u *McKinsey & Company* te se odmah na početku karijere proslavio koautorstvom poznatog *7S Framework* modela (Pascale, Peters, Waterman, Philips). Autor je bestselera *The Art of Japanese Management*.



**Izazovima Vašeg poslovanja
pristupamo individualno
i pružamo Vam cjelovitu
podršku.**

REVIZIJA | INTERNA REVIZIJA | REVIZIJA EU FONDOVA | KNJIGOVODSTVO | OBRAČUN PLAĆA |
EXPATRIATES | POREZNO SAVJETOVANJE | IZRADA ELABORATA O TRANSFERNIM CIJENAMA |
POSLOVNO SAVJETOVANJE | IZRADA POSLOVNIH PLANOVA | DUE DILIGENCE | PROCJENE VRIJEDNOSTI
DRUŠTVA | MERGERS & ACQUISITIONS



BD Grupa

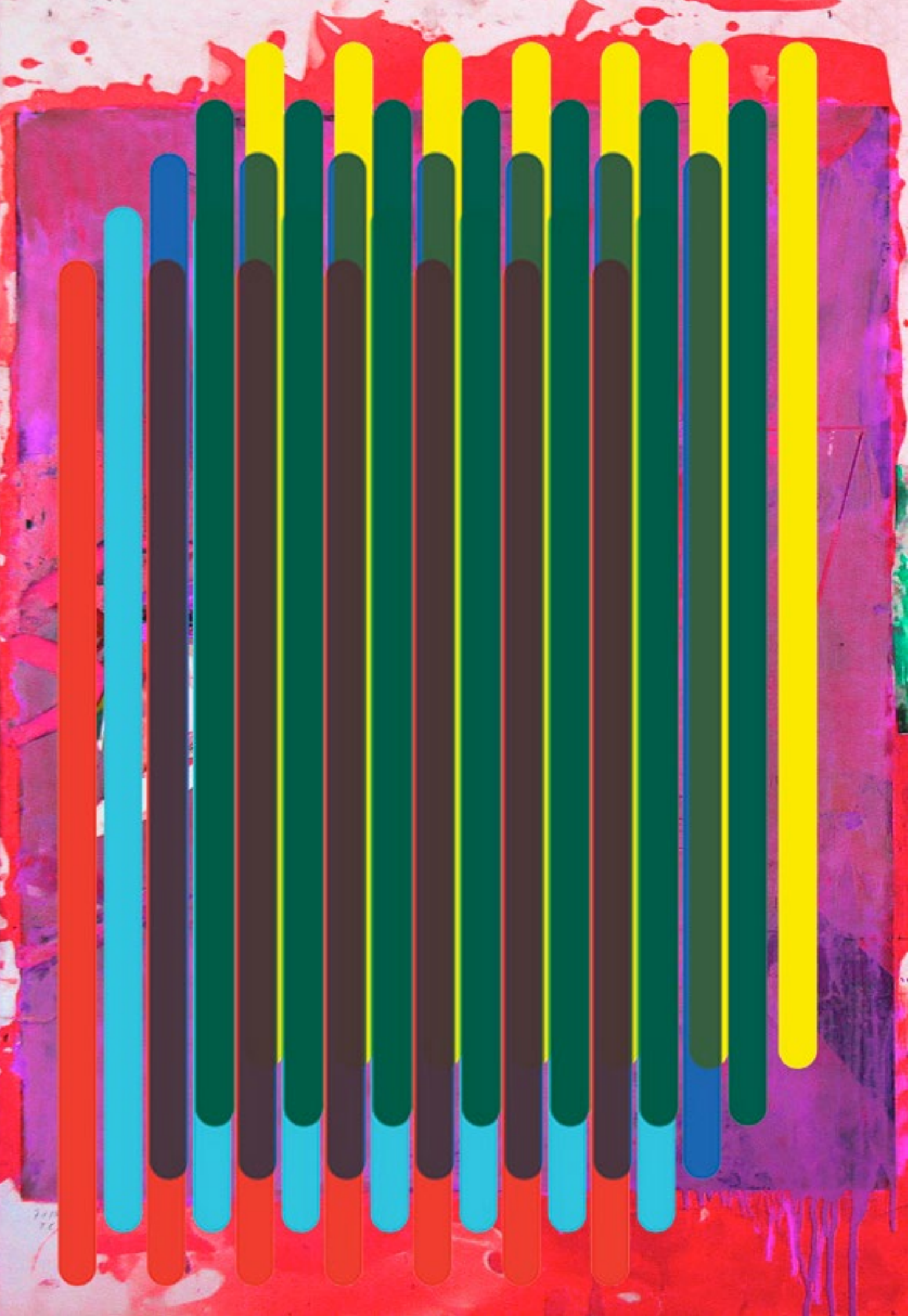
Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

Kontakti:

Branka Topolovec
+385 91 440 6600

Domagoj Hladika
+385 99 592 6646

office@savjetovanje.hr
www.savjetovanje.hr



Neuhranjenost djece u Vijetnamu

Jerry Sternin, Monique Sternin

Kineski znak za riječ „kriza“ sastoji se od dvaju ideograma: najbliži prijevod za prvi je "neposredna opasnost" dok drugi označava nove mogućnosti koje izranjaju u sjeni trenutačne neizvjesnosti. Ništa ne može bolje opisati okolnosti u kojima su se Jerry i Monique našli po dolasku u Vijetnam. O njihovom vijetnamskom iskustvu saznajte više u nastavku teksta.

Tijekom rata s SAD-om, Vijetnam je od saveznika uvezio rižu po subvencioniranim cijenama čime su se donekle ublažavali poremećaji opskrbe osnovnim namirnicama izazvani ratnim okolnostima i niskom produktivnošću zadružnih farmi. Nakon rata,

zbog graničnog spora s Kinom i problema sovjetske ekonomije, izdašni izvori pomoći naglo su presahnuli. Krajem osamdesetih, uredbom vlade zadružne farme privatizirane su te je svakoj obitelji dodijeljena mala parcela zemlje što je potom dovelo do

Nedoumice počinju izvirati onda kada se "račići i povrće" - kao metafora rješenja jedne zajednice - pokušavaju primijeniti u drugoj zajednici. Naime, bez pažljive analize konteksta i specifičnosti zajednice kao i svih elemenata procesa (počevši s odlukom o uključivanju u pilot-projekt, spremnosti na angažiranje vremena i truda, definiranje vlastitih uobičajenih praksi i otkrivanje neuobičajenih postupaka), implementacija PD procesa skrenut će putem i vjerojatno se pretvoriti u puko "uvođenje najbolje prakse". U tom slučaju zajednica će izgubiti vlasništvo nad procesom - ili će ga samo

djelomično zadržati - što znači da će pod utjecajem aktiviranih mehanizama otpora posvećenost članova vrlo brzo nestati.

Svaka zajednica ima svoje dionike, specifičnu dinamiku grupe i jedinstvena rješenja koja joj odgovaraju. Pa ipak, dobra vijest je ta da kada članovi zajednice iskuse uspjeh do kojeg su došli vlastitom mudrošću, stvaraju se odlični temelji za daljnje učenje. Širom svijeta sela i organizacije koja su uspješno primijenila PD pristup nastavljaju se razvijati koristeći proces za otkrivanje rješenja u drugim područjima

Translated and reprinted by permission of *Positive Deviance Collaborative*. This article was originally published under the English title *Childhood Malnutrition in Vietnam*. Copyright ©2019. by „Positive deviance Collaborative“, all rights reserved. www.positivedeviance.org



Jerry Sternin (1938. – 2008.), „otac“ PD pristupa, direktor *The Positive Deviance Initiative*, vodeći svjetski stručnjak za primjenu PD pristupa na konkretne probleme u praksi.

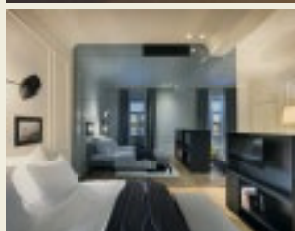


Monique Sternin, suosnivačica PD pristupa i *The Positive Deviance Initiative*, profesorica na *Tufts University Friedman School of Nutrition Science and Policy*.

MAISTRA

Collection

Po prvi puta,
nakon dugo vremena,
oduševite se!



Maistra Collection predstavlja naše ponajbolje hotele smještene na jedinstvenim lokacijama. Posjetite nas i opustite se u raskošnom spa centru, prepustite se masažama ili odaberite jedan od posebnih tretmana, iskoristite priliku da isprobate naše prilagođene sportske aktivnosti i rasonodu i uživajte u nekom od naših *gourmet* restorana s pomno biranim jelovnikom. Uz sve to prepustite se i našim odabranim programima doživljaja „Bluescape“, „Greenscape“ i „Townscape“ kako bi se istinski osjećali preporođeno nakon boravka kod nas.

INFORMACIJE I REZERVACIJE
T +385 (0)52 800 250
M hello@maistra.hr
W www.maistra.com

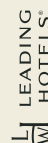
GRAND
PARK
HOTEL
ROVINJ

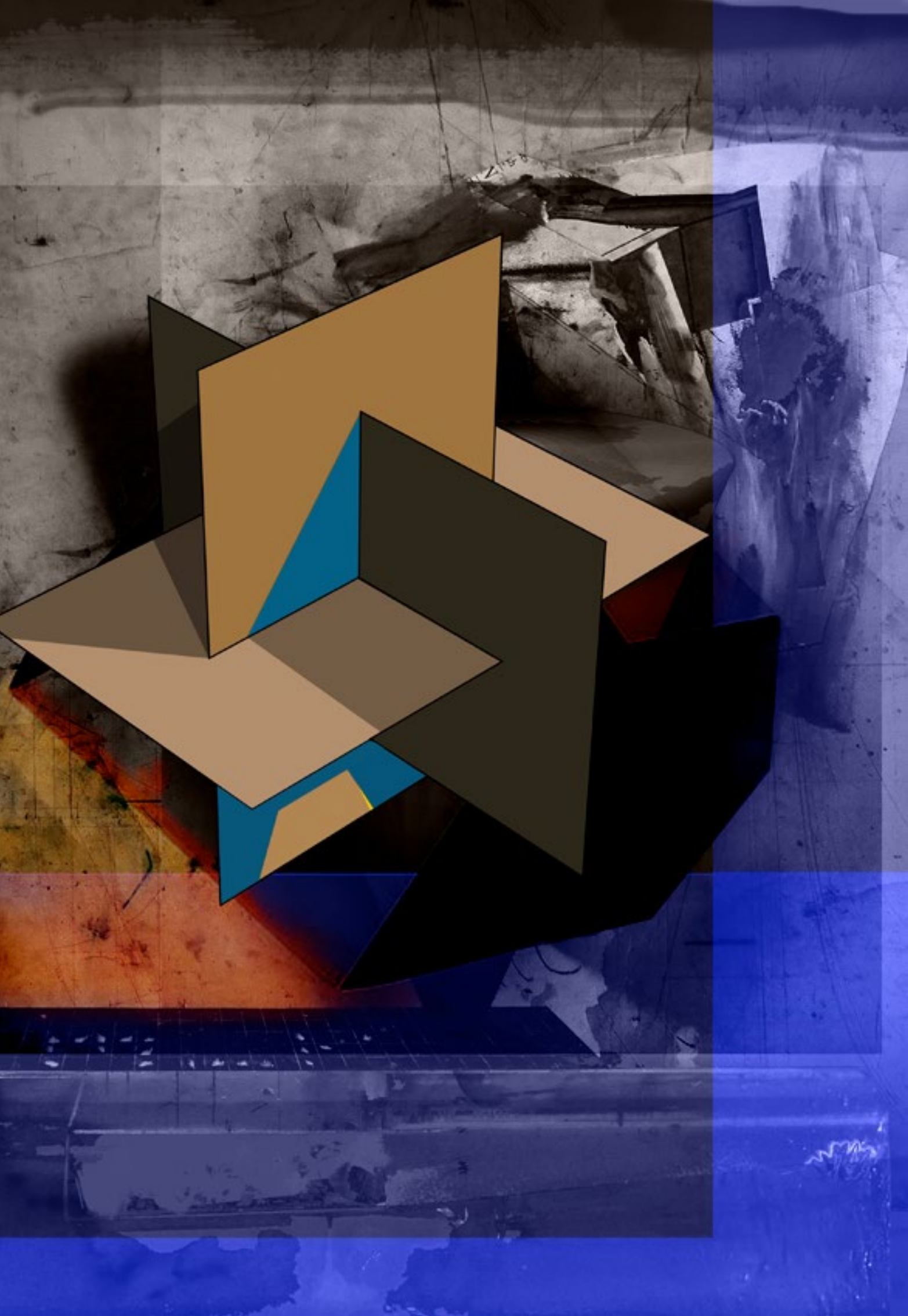
lone

Hotel Monte Mulini

EDEN
HOTEL

ADR
HOTEL
EL-C





MyPharmaSpace® - digitalno doba farmaceutske industrije

Postignuće, angažiranost, strast, otvorenost, fleksibilnost, proaktivnost i integritet vrijednosti su farmaceutskog poduzeća Salveo koje od 2007. gradi uspješne i poznate robne marke inovativnih farmaceutskih bezreceptnih proizvoda u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Poljskoj te Makedoniji uz strateškog marketinškog partnera Engelhard Arzneimittel. Pretvarati snove i vizije o poslovnom uspjehu u stvarnost te ih svakodnevno dijeliti sa suradnicima i partnerima sastavnica je poslovnog putovanja farmaceutskog poduzeća Salveo.

Digitalno doba donijelo je dinamične promjene u području komunikacija, kulture i poslovanja. Brzina kojom se događaju promjene u poslovnom svijetu neće se promijeniti. U brojnim industrijskim granama agilnost u poslovanju praćena visokom kvalitetom i novitetima, postaje sve važniji faktor. Danas kada se tržište još uvijek osvaja kroz uobičajene komercijalne i marketinške kanale, pružiti dodatnu uslugu postalo je diferencirajući čimbenik. Diferencijacija je oduvijek bila temelj poslovnog uspjeha - kako u digitalnoj eri tako i u industrijskom razdoblju. Bez obzira na prirodu

Biti uspješan u današnjem poslovnom svijetu znači biti prepoznatljiv i autentičan, inovativan i drugačiji - svojim radom i angažmanom nuditi dodatnu vrijednost poslovnim partnerima i kupcima.



poslovanja strateški i dugoročno ulagati u digitalnu tehnologiju, znanja i vještine važnije je nego ikada.

Digitalizacija u farmaciji

Iako neizbježna, digitalizacija u području farmacije još uvijek je u začecima. S obzirom na to da je farmaceutska industrija konzervativna i vrlo regulirana, mnogo je izazova i prepreka koji stoje na putu njezina šireg uvođenja. Pa ipak, ona nepovratno mijenja brojne segmente poslovanja. Menadžeri u farmaceutskoj industriji sve su svjesniji potencijala digitalnog doba pa počinju eksperimentirati s različitim digitalnim inicijativama. Međutim, mnogima je zahtjevno odrediti koje inicijative treba poduzeti te kako ih implementirati.

U današnje vrijeme pacijenti i drugi korisnici ljekarničkih usluga sve manje ovise o zdravstvenim djelatnicima u kontekstu savjetovanja. Osaženi velikom količinom zdravstvenih informacija na internetu, spremniji su preuzeti veću kontrolu za vlastito zdravlje pa stoga samostalno procjenjuju različite farmaceutske proizvode ostavljajući tek ključna pitanja i nedoumice

za ljekarnike i farmaceutske tehničare. Stoga bi razvoj naprednih alata i usluga - koji doprinose kolaboraciji pacijenata i zdravstvenih djelatnika – mogao postati ključ uspjeha u farmaceutskoj industriji. Personalizirana skrb samo je jedan od mogućih scenarija digitalnog razvoja.

Začetnici komunikacijskih trendova u farmaciji

Spremni na izazove budućnosti, prilikom pružanja visokokvalitetnih usluga slijedimo misao kako „uspjeti znači koračati ispred svoga vremena“. Prepoznali smo važnost transformacije i usmjerili se u nova, još neistražena područja djelovanja.

Esencija našeg uspjeha je naš tim angažiranih, strastvenih i proaktivnih pojedinaca koji dijele jasnu poslovnu viziju organizacije gradeći pritom prepoznatljivu kulturu Salvea CEE. Vodeći se istodobno analitičnošću, kreativnošću i temeljnim vrijednostima, upustili smo se u kreiranje novih komunikacijskih trendova u farmaceutskoj industriji. Kao odgovor na prepoznatu prazninu u području komunikacije i digitalne povezanosti farmaceutske zajednice razvili smo inovativnu B2B platformu MyPharmaSpace®.

Platforma je trenutno dostupna ljekarničkim timovima na trima tržištima. U prosincu prošle godine lansirana je na tržište Srbije, zatim Hrvatske te u ožujku ove godine i na tržištu Bosne i Hercegovine.

Kao odgovor na prepoznatu prazninu u području komunikacije i digitalne povezanosti farmaceutske zajednice razvili smo inovativnu B2B platformu MyPharmaSpace®.

1. Što?

Inovativna platforma MyPharmaSpace® izvor je zabavnih sadržaja i aktualnosti iz svjetske i lokalne farmaceutike. Zajednici svakodnevno nudi relevantne edukacijske i zabavne sadržaje omogućavajući pritom ljekarničkim timovima da se međusobno povežu i razmjenjuju u virtualnom prostoru.

2. Zašto?

Kao središnje mjesto za povezivanje s kolegama, razmjenu mišljenja, komentiranje aktualnih tema, ali i zabavu i razonodu, MyPharmaSpace® značajno unaprjeđuje komunikaciju farmaceutske zajednice - na jednome mjestu, na jednoj mobilnoj platformi.

3. Kako?

Pomnim praćenjem svjetskih trendova, prikupljanjem i interpretacijom relevantnih informacija te njihovom objavom na jednome mjestu, digitalna platforma MyPharmaSpace® olakšava i ubrzava osobni i organizacijski rast i razvoj.

Unutar „Čitaonice“ korisnici mogu pronaći čak sedam kategorija.

„Pharma trendovi“ kategorija je koja prenosi aktualne teme iz svijeta farmacije. Kvalitetan neovisni sadržaj koji prati trendove u industriji farmacije korisnicima na jednome mjestu osigurava relevantne informacije za rast i razvoj.

U segmentu zabave MyPharmaSpace® nudi zdrave recepte, mudre poruke, putopise te sadržaje područja znanosti i umjetnosti liderstva i menadžmenta. Stoga slobodno možemo reći kako platforma – osim za učenje i razvoj - služi za razonodu i odmor od svakodnevnih obaveza.

Pomnim praćenjem svjetskih trendova, prikupljanjem i interpretacijom relevantnih informacija te njihovom objavom na jednome mjestu, digitalna platforma MyPharmaSpace® olakšava i ubrzava osobni i organizacijski rast i razvoj.

Osim navedenog, pomoću jednostavnog pretraživača korisnici će na platformi pronaći kolege iz školskih dana kao i druge kolege s kojima se potom mogu brzo i jednostavno povezati.

Korisnik platforme u svakom trenutku - bez obzira na to gdje se nalazi – pristupa zatvorenoj farmaceutske zajednici te nakon uključivanja dobiva mogućnost kontaktiranja Salveo stručnog suradnika. Osim toga, aplikacija omogućuje sudjelovanje u kvizu te osvajanje vrijednih nagrada. Također, na MyPharmaSpace® platformi



Svjesni važnosti inovacija i digitalnog iskoraka, odlučili smo kontinuirano razvijati MyPharmaSpace® koji je već postao regionalno prepoznatljiv.

pronaći ćete kategoriju „Salveo edukator“ kako biste na jednome mjestu, uz pomoć vizualnih vodiča, uputa o korištenju i kratkih članaka više saznali o Salveo proizvodima i brendovima.

Budući da nam je mišljenje korisnika veoma važno, u aplikaciji ćete također pronaći kategoriju „Pitajte nas“ kako biste nam u bilo kojem trenutku stavili do znanja vaše

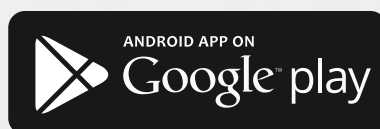
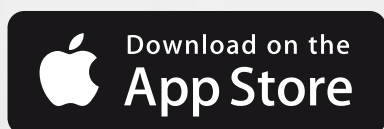
mišljenje ili predložili neku interesantnu novu temu. Kako bi platforma dobila na interaktivnosti, korisnike svakoga tjedna očekuje novi „Pharma forum“ u vidu novih dijaloga, pitanja ili tema o kojima članovi otvoreno raspravljaju.

MyPharmaSpace® besplatna je i otvorena platforma koja omogućuje brzu multilateralnu komunikaciju unutar farmaceutske zajednice. Sve veći broj korisnika - u trenutku pisanja ovog teksta ima ih 3500 – potvrđuje njezine svrhovitosti.

Svjesni važnosti inovacija i digitalnog iskoraka, odlučili smo kontinuirano razvijati MyPharmaSpace® koji je već postao regionalno prepoznatljiv. Vjerujemo kako platforma označava začetak digitalne transformacije farmaceutske zajednice koja će vremenom rezultirati brojnim inovativnim projektima, sustvaranjem zajedničkog uspjeha kroz sinergijsko djelovanje svih korisnika te, što nam je na koncu najvažnije, povećanom kvalitetom zdravstvene skrbi.

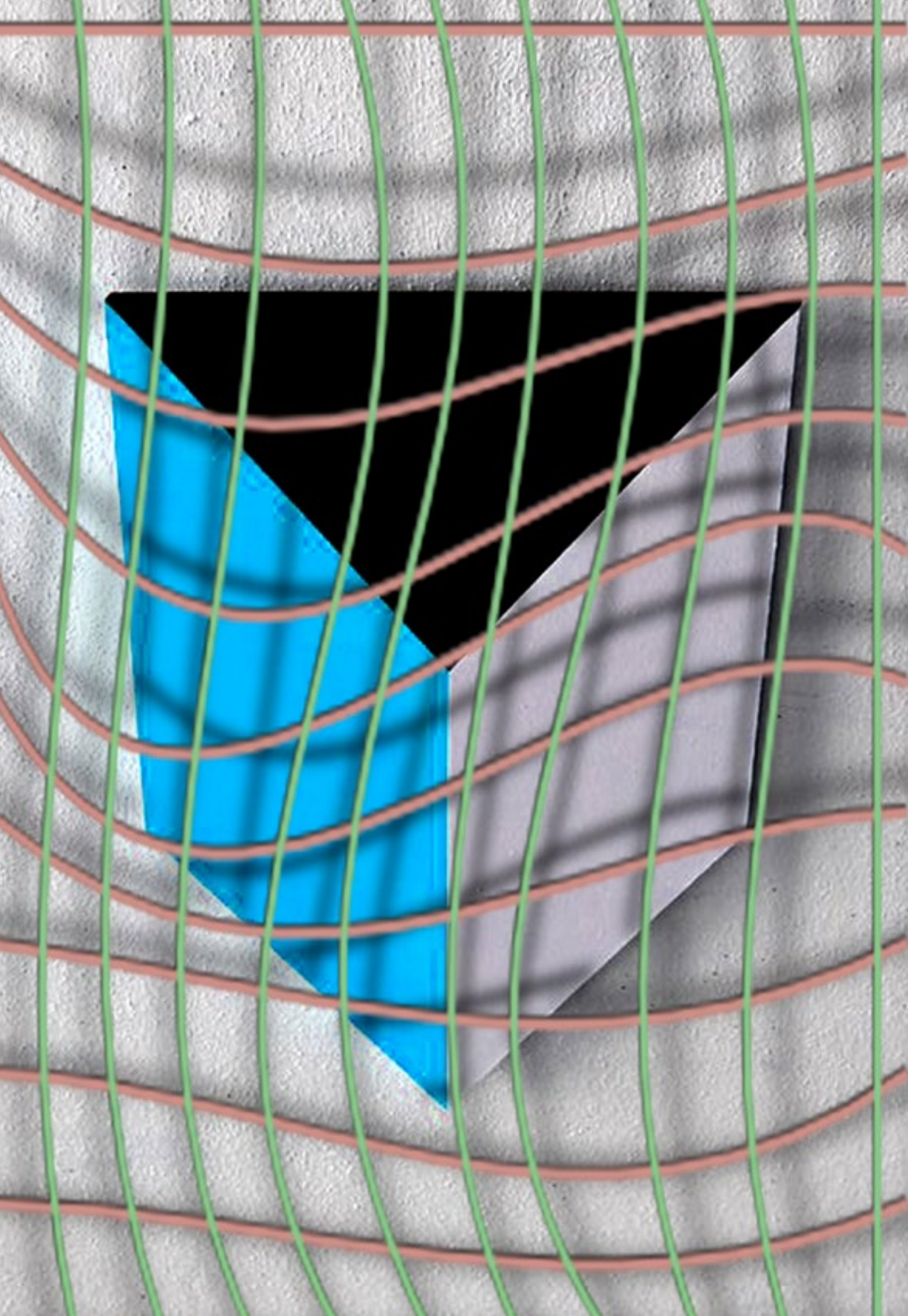


Farmaceutska tvrtka Salveo d.o.o. nudi inovativnu digitalnu platformu My**PharmaSpace**® - centralno mjesto za povezivanje, komunikaciju te razmjenu mišljenja unutar farmaceutske zajednice.



SAZNAJTE VIŠE NA

www.mypharmaspacespace.com



Bolničke infekcije

Jerry Sternin

Nakon što je bolnica za veterane u Pittsburghu, u američkoj saveznoj državi Pennsylvaniji, iskušala brojne metode za obuzdavanje stope zaraze bakterijom MRSA (riječ je o iznimno opasnoj bakteriji, čestoj u bolnicama, koju još nazivaju „zlatni stafilokok“), 2006. godine okrenula se tzv. PD pristupu „pozitivnih devijacija“. Tako se Jerry našao na prvim crtama primjene PD-a u organizacijski najkompleksnijem okruženju u kojem je pristup ikada iskušan. Njegova priča opisuje tijek događanja i promjene koje je trebalo napraviti kako bi se PD pristup prilagodio jedinstvenom okruženju.

Godine 1847. dr Ignaz Semmelweis, mađarski liječnik u bolnici u Beču, otkrio je zapanjujući nesrazmjer stopa maternalne smrtnosti dvaju različitih bolničkih odjela. Semmelweis je primijetio da su smrti uzrokovane groznicom roditelja daleko učestalije kod žena koje su porađali liječnici i

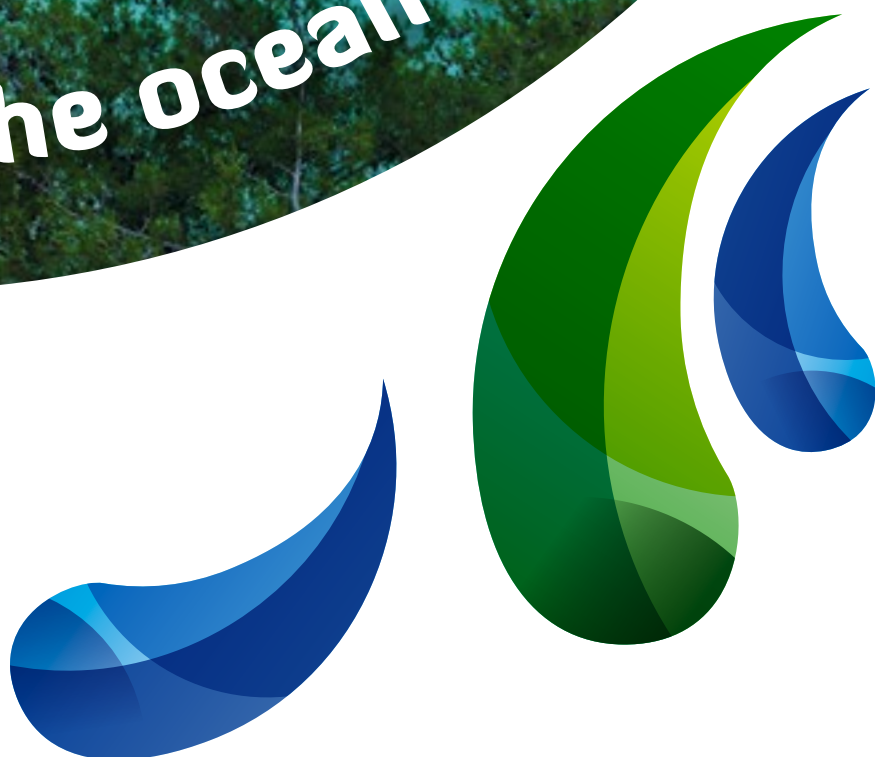
studenti medicine nego kod žena koje su porađale primalje.

Istraživanje ga je potom dovelo do spoznaje da smrtonosne infekcije među pacijentima šire liječnici koji ne peru ruke između pregleda. Za razliku od primalja, čiji je posao



You are not the drop in the ocean,
but the ocean in the drop.

Ponekad je
dovoljna samo
kap odgovornosti,
kap brige,
kap dobrote,
kap poštenja i
kap povjerenja,
da počnemo
mijenjati svijet
oko sebe.



Latentna „pozitivna devijantnost“

Kako se PD proces ne oslanja samo na otkrivanje postojeće neuobičajene prakse nego stvara poseban istraživački ugođaj u kojem sudionici zajednički promišljaju i osmišljavaju nova inovativna rješenja, u bolnici su vremenom dolazili do novih uvida koje je dr. Lloyd opazio i iskoristio nazvavši ih „latentnim pozitivnim devijacijama” odnosno „rješenjima koja su nam tu, na dohvat ruke“.

„Latentna rješenja“? Sve do ove točke naš rad u traženju „pozitivnih devijacija“ uglavnom se fokusirao na *postojeća* rješenja te u tom kontekstu „pozitivne devijacije“ nisu drugo doli još jedan od brojnih *adaptivnih procesa* koji potiču zajednicu na eksperimentiranje i inoviranje.

Ovim su se otvorile sasvim nove mogućnosti. Oduvijek smo, naime, pazili na to da PD ne izjednačimo s „metodom” ili „modelom”, a kamoli „doktrinom”. Između procesa PD-a i društvenog sustava koji evoluiraju postoji sustvaralački, simbiotski odnos: kako se zajednice uključuju, tako se javljaju neočekivana rješenja pa se može kazati da se preko opisanog „društvenog virusa“ najbolje prenose PD otkrića. A kao što to obično biva s virusima, vremenom i sam proces PD-a mutira. Za njega je ključna fleksibilnost kojom se prilagođava problemu kojeg pokušava riješiti.

„Latentna rješenja“ skrivala su se u bolničkom okruženju u kojem se obično bespogovorno prihvaćaju protokoli, hijerarhija i uspostavljeni odnosi moći. S obzirom na to da je PD proces na neki način poremetio uspostavljenom ravnotežu, iznenada se otvorio ocean potencijalnih rješenja na osnovu specifičnih mehanizama za poticanje i

iskušavanje novih ideja koji se u prirodnim znanostima naziva „samoorganizacija”, „emergencija” ili „izviranje“. Bolničko osoblje počelo je primjećivati da ih netko doista sluša te da njihove ideje imaju odlične izgleda da se na koncu primijene.

Upravo je *pribvaćanje ideja osoblja* predstavljalo pravo osvježenje nakon desetljeća rezigniranosti uzrokovane prijašnjim pokušajima da se MRSA kontrolira agresivnim naređivanjem i propisivanjem „odozgo prema dolje“.

Gotovo je nevjerojatno kako brzo je „društveni virus“ PD-a uspio zamijeniti *top-down* pristup *bottom-up* pristupom čime je kultura rezigniranosti transformirana u kulturu inovacija i otkrivanja.

Time je društveni sustav bolnice aktiviran te je nakon toga nastavio poticati znatiželju i angažiranost koje nisu nestale nakon što su poznate strategije za obuzdavanje MRSA potrošene. Tako se PD iskustvo pretvorilo u beskonačni proces otkrivanja i inoviranja.

Između procesa PD-a i društvenog sustava koji evoluiraju postoji sustvaralački, simbiotski odnos.

sam o sebi mislio da odlično vladam traženim tehnikama!”

Kao rezultat „prosvjetljenja“ dr. Lloyda (većina kolega u drugim testnim bolnicama - koji su također mislili da „sve znaju“ - iznimno je poštovala njegov istup) osmišljena je nova PD mantra koju bismo najbolje mogli opisati riječima „duboko udahni...broji do dvadeset...šuti”. Iako izgleda kratko, u kontekstu dijaloga (pogotovo kada se raspravlja o gorućim problemima) dvadesetak sekundi čitava je vječnost... pogotovo kada „znaš“ odgovor te cijelim

tijelom treperiš kako bi ga čim prije „servirao“ okupljenim ljudima koji šute.

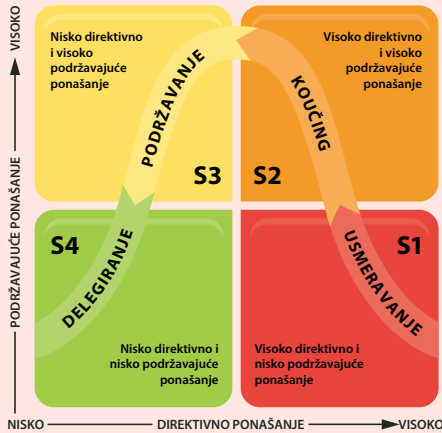
„Pravilo dvadeset sekundi” pretvorilo se tako u standardni protokol moderatora na svim susretima PD MRSA inicijative. Pokazalo se, naime, kako tijekom dvadesetak sekundi šutnje koje moderator sam sebi nameće neki od sudionika DAD-a, prezentacije na odjelu ili radionice osnovnog PD tima gotovo uvijek prekine tišinu.

Priroda ne trpi vakuum; čini se kako ga još manje trpe zdravstveni radnici!

Translated and reprinted by permission of *Positive Deviance Collaborative*. This article was originally published under the English title *Hospital Infections*. Copyright ©2019. by „Positive deviance Collaborative“, all rights reserved. www.positivedeviance.org



Jerry Sternin (1938. – 2008.), „otac“ PD pristupa, direktor *The Positive Deviance Initiative*, vodeći svjetski stručnjak za primjenu PD pristupa na konkretne probleme u praksi.



Širom sveta priznati model i set alata za podizanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih. Baziran na činjenici da ljudi u različitim situacijama imaju potrebu za različitim stilom rukovođenja, a u zavisnosti od kompetentnosti i posvećenosti da samostalno urade konkretan zadatak.



Krajnji cilj ovog trening programa je podizanje odgovornosti svih članova tima za uspeh celog tima. To podrazumeva „shared leadership“ odnosno da svi u timu rukovode međusobno kako bi na kraju tim kao jedinka bio visoko funkcionalan, odnosno uspešan i sa pozitivnom atmosferom.

NAPRAVITE RAZLIKU

Kreirajte visoko produktivne i visoko zadovoljne ljude i timove



Poverenje je temelj dobrih odnosa i posvećenosti radu i kompaniji. Ovaj program omogućava učesnicima da strukturisano uvide koji aspekt svog ponašanja treba da unaprede kako bi stvorili ili povratili poverenje ka kolegama ili obratno.



Ovaj trening se drugačije naziva „leadership essentials“ jer je neophodno omogućiti novim ili neobučanim rukovodiocima da uđu u svoju rukovodeću ulogu i ovladaju bazičnim liderskim veštinama: postavljanje očekivanja i davanja fidbeka.

Blanchard
INTERNATIONAL





PD proces u Mercku

Richard Pascale

U gledna farmaceutska kompanija Merck pozvala nas je da prvi put PD proces implementiramo u profitnoj tvrtki. Merck je jedna od globalno najuspješnijih organizacija u sektoru farmaceutike koja vlastite proizvode prodaje u 140 zemalja širom svijeta zapošljavajući pritom čak 60 tisuća ljudi, pa se radi toga često ističe kao istinski primjer organizacije učinkovitog liderstva i menadžmenta. U tekstu koji slijedi Richard Pascall opisuje implementaciju PD projekta u meksičkoj podružnici Mercka i postignute odlične rezultate.

U ljeto 2005. godine, nakon što je dugo vremena slovila jednom od najuspješnijih farmaceutskih kompanija svijeta, koja je stoga bila veliki miljenik Wall Streeta, tvrtka MERCK zapala je u poprilične poslovne

poteškoće. Razlog tome bio je jednostavan: nakon desetljeća višekratnog lansiranja novih visokoprofitnih *blockbuster lijekova* (*blockbuster-lijekovi* nakon uvođenja na tržište proizvođaču donose visoku zaradu od

**Da Vam
poslovanje
ne bude
lutrija**



info_BIZ

- najveća i najažurnija baza poslovnih informacija
- podaci iz više od 30 izvora za više od 775.000 poslovnih subjekata
- prikaz podataka u stvarnom vremenu
- neizostavan alat u analizi poslovnih informacija

Svi podaci potrebni za kvalitetno donošenje poslovnih odluka dostupni su Vam na jednom mjestu.

0800 0080

info@fina.hr

www.fina.hr

Fina

rezultata nego je u velikoj mjeri kočilo prodajni proces. Stoga su prodavači koji bi obavili najviše tri poziva dnevno imali mnogo bolje rezultate od drugih koji su se slijepo držali pravila. Prema tome, zaključili su kako „sedmica“ donosi više štete nego koristi u prodaji *Fosamaxa*.

U grupama su se našli i „pozitivni devijanti“. Međutim, to nisu znali niti oni niti ostali članovi grupe. Kada bi se počelo razgovarati o neuobičajenoj praksi, „pozitivni devijanti“ bi se, primjerice, uključili na ovakav ili sličan način: „Pitate me kako funkcioniram? Između ostalog, ponekad odnesem dar liječniku. Nije li to normalno?“ Ostali bi mu odgovorili: „Naravno da nije!“ Drugi „pozitivni devijant“ odlično je educirao klijente. Umjesto da samo proslijedi poziv liječnicima za predavanja pod pokroviteljstvom *Mervka*, on bi ih prvo nazvao te bi potom s njima porazgovarao o temama i na koncu ih pozvao da sudjeluju u panel raspravi. Za mnoge prodavače na skupu bilo je to važno otkriće i nupatak za drugačije postupanje. Prema napucima „devijanata“ ključ odličnih odnosa s liječnicima krije se u „genijalnim sitnicama“ - rođendanskim čestitkama, promociji liječnikova sina, nabavi omiljene hrane. Tako su prodajni predstavnici na radionici učili jedni od drugih. Primali su i davali savjete. Područni menadžeri pratili su razvoj događaja sa strane i nisu se uplitali u grupne rasprave.

Radionica je dizajnirana tako da na kraju svi sudionici na komadu papira ispišu ključne pouke koje će primijeniti u ponedjeljak na terenu. Organizatori su odlučili da okupljanje završi negdje oko 15 sati kako bi sudionici na povratku kućama izbjegli gužvu. Naime, u Ciudad de Mexicu prometne su gužve strašne, pogotovo za kišnih dana. Unatoč tome, velika većina sudionika ostala je duže od 18 sati kako bi do kraja završili planirati aktivnosti. Dvjesto pojedinaca

iskazalo je neobičnu posvećenost zadatku kojeg su se prihvatili - za razliku od velikog nepovjerenja na početku procesa. Promjena ponašanja bila je više nego očigledna.

Rezultati? Izvanredni! Do kraja godine u kojoj je PD projekt pokrenut *sva* regionalna područja dostigla su predviđene prodajne kvote. Godinu dana kasnije, ista skupina prodajnih predstavnika podigla je prodaju 30 posto iznad plana. Dakle, nema sumnje da su ostvarili iznimno postignuće. Područni menadžeri pratili su kako prodavači dobrovoljno - a ne pod prisilom bilo koje vrste - usvajaju prezentirane PD metode čime su se mnoga ranije „neobična“ ponašanja pretvorila u uobičajenu praksu. (Jedna od najbitnijih kvaliteta PD pristupa je ta da novousvojeno ponašanje čini trajnim i dugoročno održivim.) “Pravilo sedmice” postalo je sada samo smjernica, a ne „zakon“ kojem se svaki prodavač mora povinovati. S obzirom na to da su njihovi inovativni pristupi prepoznati i vrednovani, veći broj „pozitivnih devijanata“ nadugo potom je napredovao. Većina područnih menadžera koji su sudjelovali u PD procesu potvrdila je da na poslovanje sada gledaju iz posve drugačije perspektive te da su umnogome promijenili vlastitu filozofiju upravljanja.

Do kraja godine u kojoj je PD projekt pokrenut *sva* regionalna područja dostigla su predviđene prodajne kvote. Godinu dana kasnije, ista skupina prodajnih predstavnika podigla je prodaju 30 posto iznad plana.

je empirijski dokazano značajno poboljšanje dugoročno održivih rezultata. Pa ipak, *Merck* definitivno nije iskoristio sve potencijale PD-a pa bi trebao ponovo pokrenuti proces kako bi se pozitivna praksa proširila na druge geografske jedinice. Za razliku od toga, u *Goldman Sachs* PD pristup je interaliziran kao novi način vođenja poslovanja.

Može li se kazati da uspjeh PD-a u *Goldman Sachs* nudi nadu da standardni model polako gubi utjecaj na korporativni mindset? Odgovor je vjerojatno negativan. Zašto? *Private Wealth Management* jedinica unutar *Goldman Sachs*a funkcionira više kao neka labavo spojena zajednica nego kao tradicionalna kompanija u klasičnom smislu.

Investicijski savjetnici funkcioniraju kao neke polunezavisne franšize, svaka s vlastitom skupinom vjernih klijenata. (Percepcija nezavisnosti važna je za pružanje nepristranih i objektivnih financijskih savjeta bogatim klijentima.) Prema tome, viši menadžment ne može “diktirati” investicijskim savjetnicima *što će i kako će raditi*. Kao i u slučaju vijetnamskih sela, viši menadžment je shvatio da umjesto nametanja pravila treba poticati mudrost, tacitna znanja i poduzetnički duh investicijskih savjetnika. *Goldman Sachs* je usvojio strategiju mudrog usmjeravanja i ostvario fantastične rezultate. Uspio je na jedinstven način prilagoditi PD pristup vlastitim potrebama te je u konačnici realizirao toliko željeni cilj.

Translated and reprinted by permission of *Positive Deviance Collaborative*. This article was originally published under the English title *Pioneering the PD Process at Merck*. Copyright ©2019. by „Positive deviance Collaborative“, all rights reserved. www.positivedeviance.org



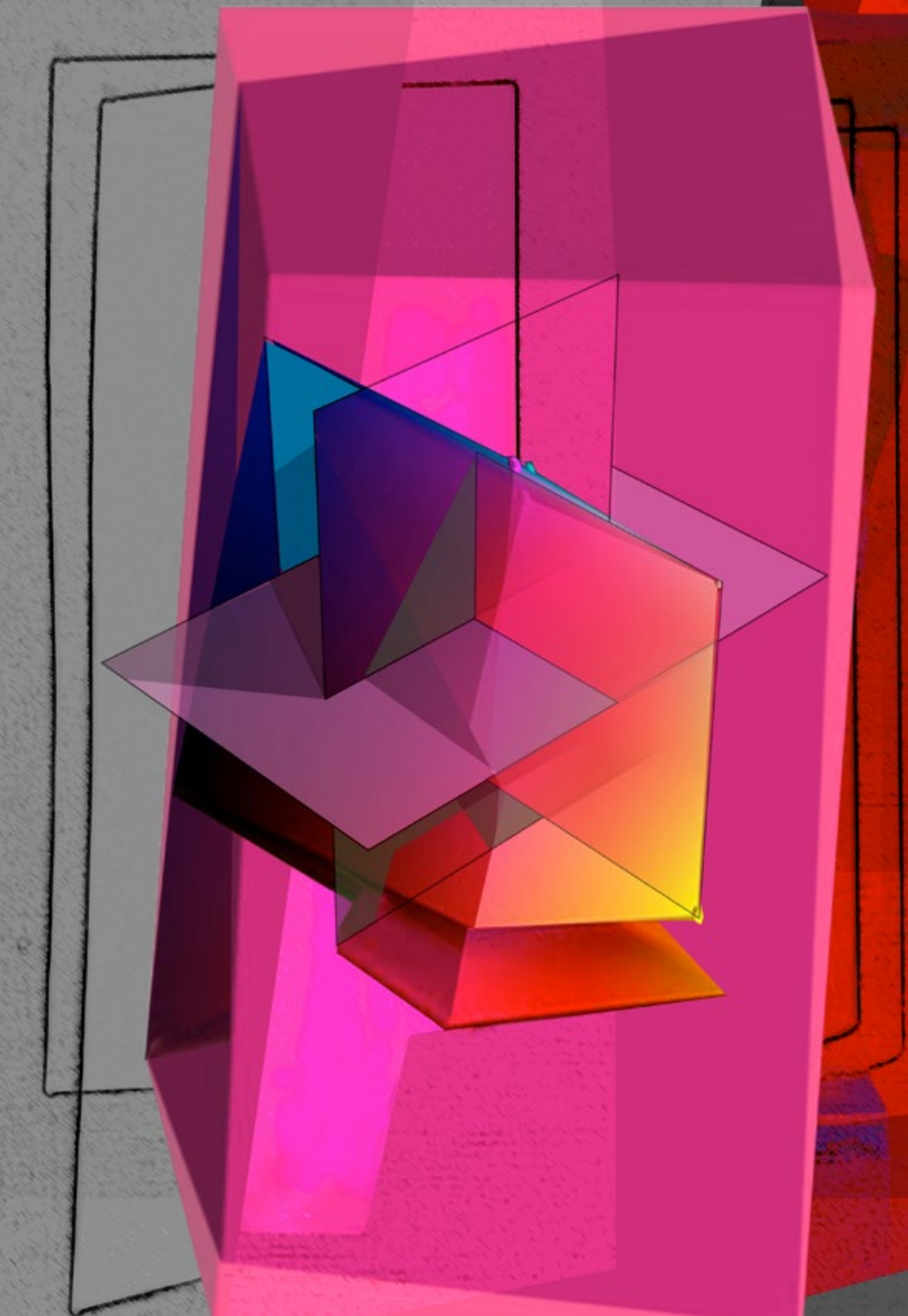
Richard Pascale, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka znanosti liderstva i menadžmenta. Tijekom doktorskog studija na *Harvard Business Schoolu* kao poslovni savjetnik radio je u *McKinsey & Company* te se odmah na početku karijere proslavio koautorstvom poznatog *7S Framework* modela (Pascale, Peters, Waterman, Philips). Autor je bestselera *The Art of Japanese Management*.



Mi znamo gdje su najbolje nekretnine!



*Istražite luksuzne nekretnine,
novu kategoriju na **Njuškalu**.*



Priručnik za implementaciju PD pristupa

Svrha priručnika

Svrha priručnika ogleda se u tome da potencijalne korisnike upozna s PD pristupom i osnovnim PD alatima koje je potrebno poznavati na početku primjene. Priručnik uključuje: kratki opis osnovnih načela, metodologiju i procese koji su PD intervencije učinili toliko uspješnima. Priručnik je podjednako namijenjen liderima, menadžerima i moderatorima te im pomaže da što brže pokrenu PD procese koristeći pritom četiri osnovna koraka: *definirati*, *determinirati*, *otkriti* i *oblikovati*. Navedeni koraci kontinuirano se ponavljaju čineći pritom iterativnu mapu procesa.

Kratkoća i jednostavnost PD pristupa trebala bi privući znatizelju članova zajednice suočenih s kompleksnim problemima rješavanje kojih zahtijeva bihevioralne i društvene promjene. PD pristup pogodan je za traženje rješenja *koja već sada postoje u zajednici* čime omogućuje praktičarima da postojeće znanje iskoriste kao polugu za širenje uvida i dobre prakse. PD pristup najbolje se može shvatiti djelovanjem. Najučinkovitiji je kada se implementira u praksi.

4. Metodologija PD procesa sastoji se od četiriju osnovnih koraka (*definirati, determinirati, otkriti i oblikovati*). Svaki korak se ponavlja čime se stvara iterativna karta puta prema ostvarenju željenog cilja.

5. PD propitivanje predstavlja fazu procesa u kojoj zajednica unutar sebe nastoji otkriti dokazano učinkovite strategije i prakse.

6. PD proces obuhvaća cjelokupno putovanje koje se sastoji od vještog korištenja iskustvenog učenja i uspješnog facilitiranja svih četiriju koraka. Navedeno rezultira mobiliziranjem članstva i prihvaćanjem vlasništva nad procesom, otkrivanjem rješenja koja već postoje i izviranjem novih rješenja.

Translated and reprinted by permission of *Positive Deviance Collaborative*. This article was originally published under the English title *Basic Field Guide to the Positive Deviance (PD) Approach*. Copyright ©2019. by „Positive deviance Collaborative“, all rights reserved. www.positivedeviance.org



Richard Pascale, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka znanosti liderstva i menadžmenta. Tijekom doktorskog studija na *Harvard Business Schoolu* kao poslovni savjetnik radio je u *McKinsey & Company* te se odmah na početku karijere proslavio koautorstvom poznatog *7S Framework* modela (Pascale, Peters, Waterman, Philips). Autor je bestselera *The Art of Japanese Management*.



Jerry Sternin (1938. – 2008.), „otac“ PD pristupa, direktor *The Positive Deviance Initiative*, vodeći svjetski stručnjak za primjenu PD pristupa na konkretne probleme u praksi.



Monique Sternin, suosnivačica PD pristupa i *The Positive Deviance Initiative*, profesorica na *Tufts University Friedman School of Nutrition Science and Policy*.

SEMINAR

Capitalizing on Creativity

IEDC

Bled School of
Management

A School with a View



October 17 - 18, 2019

IEDC-Bled School of Management

For top managers and team leaders responsible for creating innovative products and services, leading innovation processes, or who wish to set up an innovation culture in their organizations.



SEMINAR

POWERED BY

