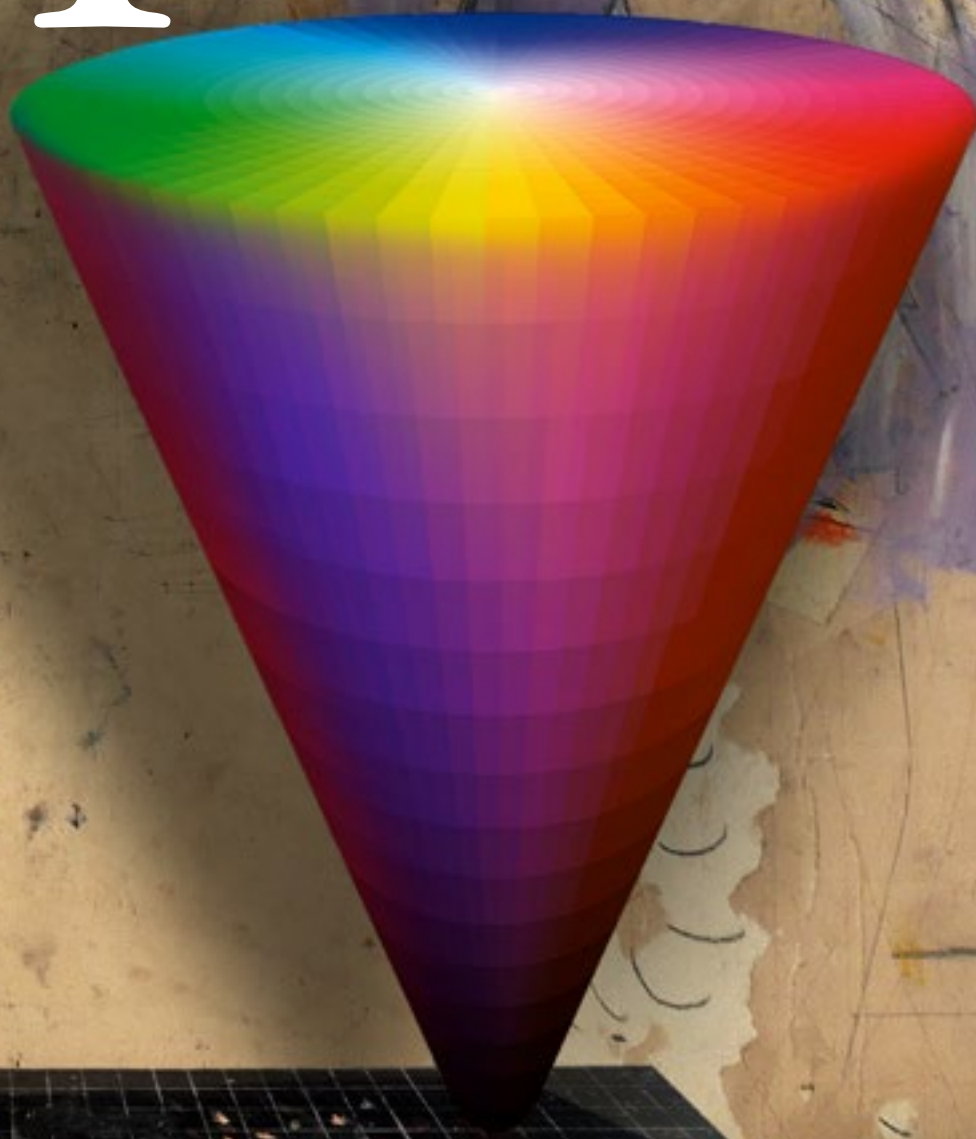


qlife

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

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.

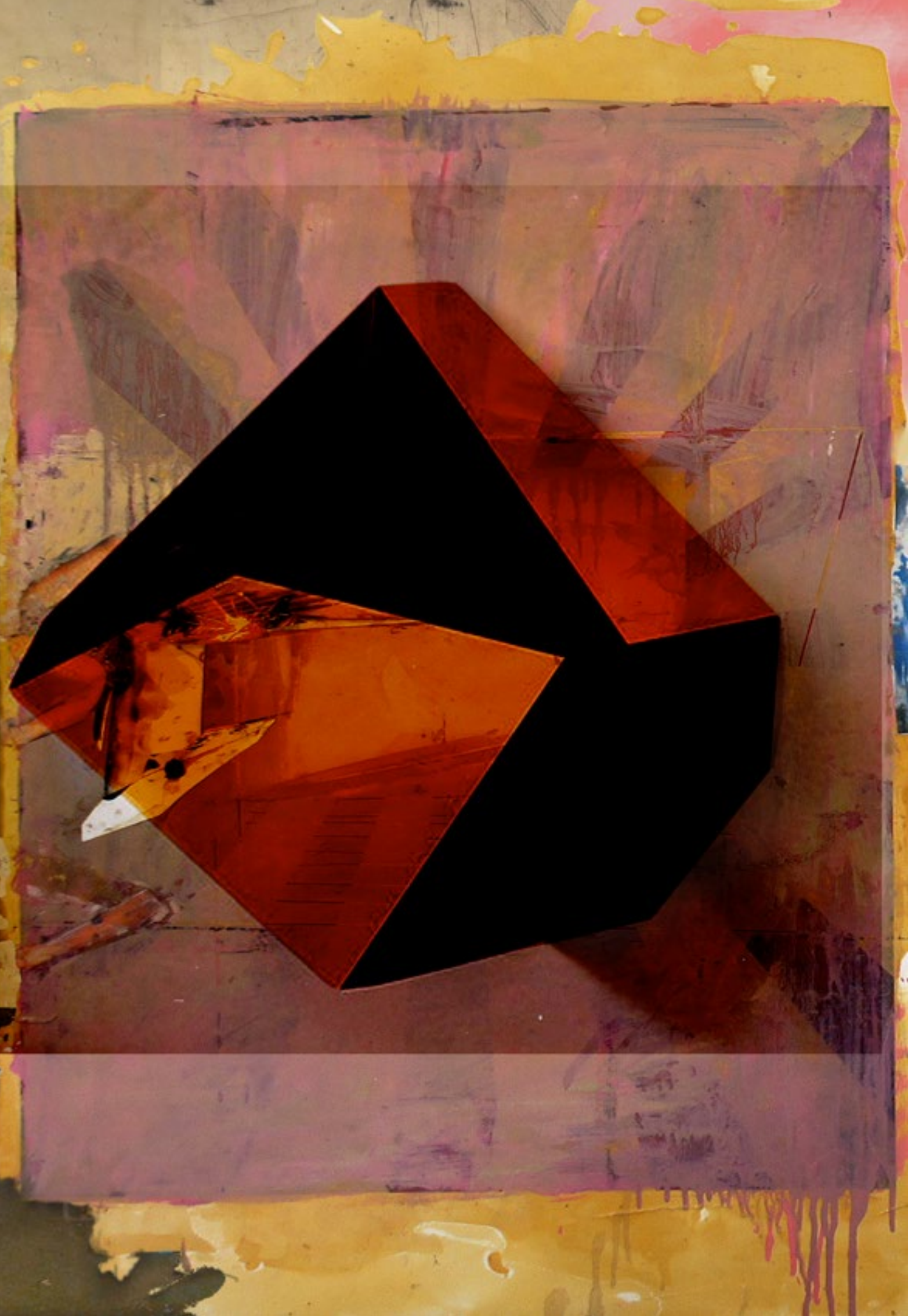
The Annual International HR Managers' Forum 2019

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?

Početakom 1980-ih godina ratar Ibrahim
Donjijimo 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, usmjerenje 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 uspijevali 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 "tehnikalije" - 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 kotlićima 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 nalogala 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 „rešetirali 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 plavnine“ 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 crvendać 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 obučanih medicinskih 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 prihvatanje 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

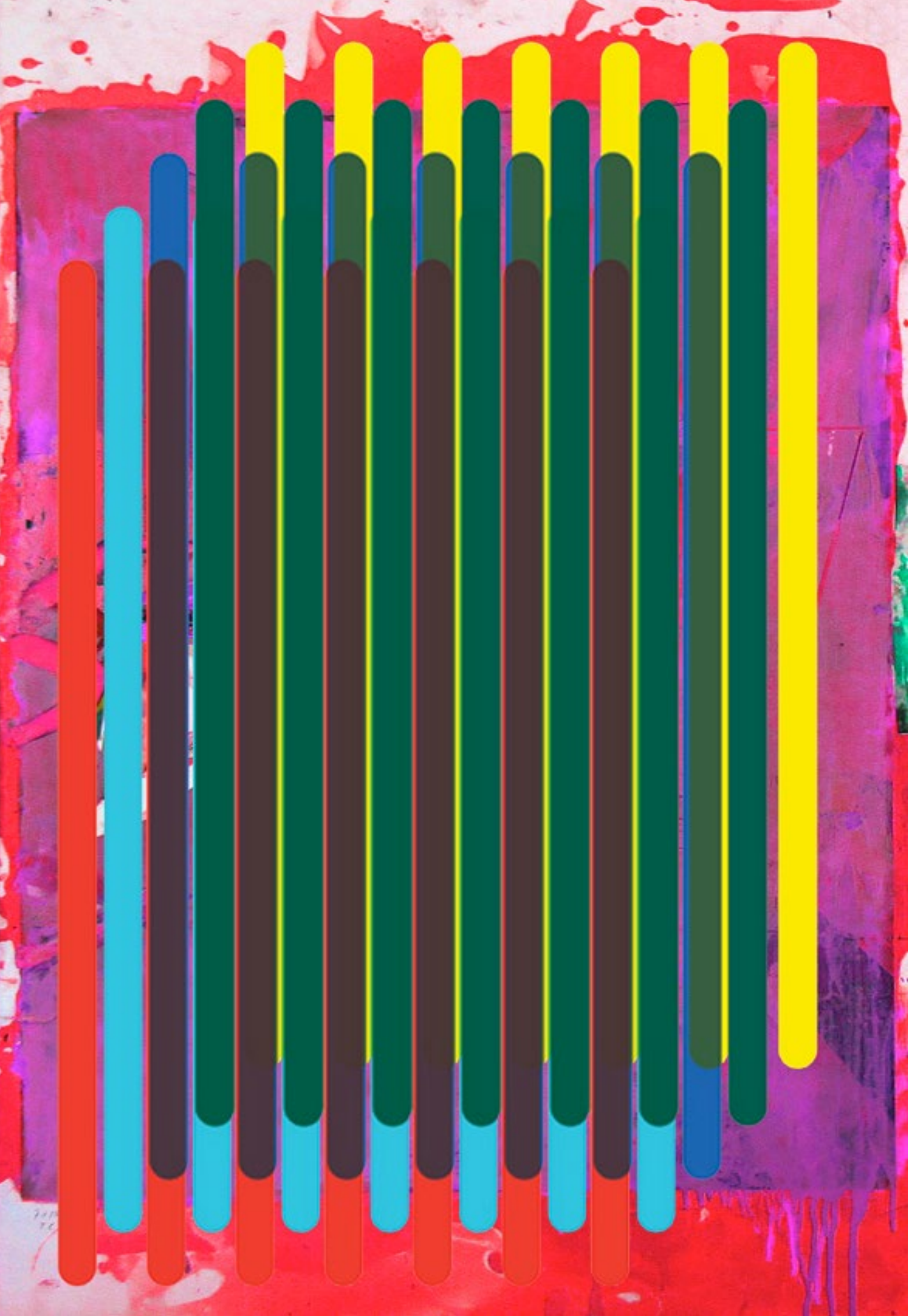
Partneri u razvoju Vašeg poslovanja

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

još većih poremećaja u proizvodnji žitarica. Pod pritiskom uvođenja privatizacije, zdravstveni sustav također je kolabirao. U 1990. godini 65 posto vijetnamske djece mlađe od pet godina bilo je pothranjeno.

U kontekstu sveukupnih političkih odnosa, američka nevladina organizacija *Save the Children* (SC) primila je 1990. godine neuobičajenu molbu i poziv da izradi program koji bi siromašnim vijetnamskim selima pomogao riješiti ozbiljan problem neuhranjenosti djece. Još je čudnije to što je poziv upućen u jeku trgovinskog embarga SAD-a Vijetnamu, kada je Zapad putem ekonomskih sankcija nastojalo provesti Pariški mirovni sporazum.

Stoga su me čelni ljudi organizacije *Save the Children* upitali bih li mjesto direktora SC programa na Filipinima zamijenio onim u Vijetnamu te bih li tamo pokrenuo projekt za suočavanje s ozbiljnim i zahtjevnim problemom. Iako je izazov doista bio težak (ili možda baš zbog toga!), objeručke sam ga prihvatio. U prosincu 1990. godine supruga Monique, sin Sam (koji je tada napunio deset godina) i ja odletjeli smo u Hanoi kako bismo postali trinaesti, četrnaesti i petnaesti Amerikanac s boravištem u tom gradu.

U 1990. godini 65 posto vijetnamske djece mlađe od pet godina bilo je pothranjeno.

Vijetnamska vlada znala je da mora nešto poduzeti po pitanju neuhranjenosti djece. Iako su, naime, tradicionalni programi lokalnih i međunarodnih humanitarnih agencija pružali privremenu pomoć, problem je bio u njihovoj *dugoročnoj ekonomskoj neodrživosti*. Iako bi tijekom razdoblja implementacije uvijek bio postignut značajan napredak u smislu uhranjenosti djece, kada bi pomoć prestala pristizati sve bi se brzo vratilo na staro: bez dodatnih izvora hrane djeca bi opet izgubila na težini.

Otkriti zašto je lokalna proizvodnja hrane propadala nije teško: seljaci su se vremenom pretvorili u pasivne korisnike humanitarne pomoći; nitko ih nije hrabrio niti od njih tražio da promijene metodologiju i tehnologiju poljoprivredne proizvodnje koja je uzrokovala nestašicu hrane kao što ih nitko nije potaknuo da uvide na koji način takva praksa doprinosi problemu pothranjenosti djece. Dodatni nutritivni sadržaji koji su obogaćivali oskudnu prehranu stizali su samo za vrijeme trajanja programa humanitarne pomoći; kada bi vanjski izvori presušili, glad se vraćala, a žrtve su najčešće bila malodobna djeca koja se nisu primjereno hranila u važnoj dobi za sveukupni rast i razvoj.

Tradicionalni programi prehrane vodili su se idejom da je najvažnije osigurati dovoljno hrane kako bi se spriječila glad, s time da se malo pažnje posvećivalo načinu ishrane, boljoj skrbi za djecu te unaprjeđenju higijenskih i zdravstvenih navika. Jednostavno rečeno, „došli bi, nahranili bi ih, te bi potom otišli“, a da se u Vijetnamu ništa značajno na koncu ne bi dogodilo.

Ogromni izazovi s kojima smo se suočili - brzo sam to shvatio - nisu bili povezani samo s fizičkim i programskim nego i s političkim aspektima. Naime, mnogi

dužnosnici vijetnamske političke scene nisu bili sretni što se američka nevladina organizacija *Save the Children* pojavila u Vijetnamu, u trenutku kada je američka vlada toj zemlji nametnula ekonomski embargo. Dubina njihove negativnosti jasno se iskazala kada sam tjedan dana po dolasku pozvan u Ministarstvo vanjskih poslova na razgovor. Gospodin Nhu, visoki vladin dužnosnik, primio me u svom spartanskom uredu i ponudio stolicu smještenu pokraj njegova stola. Potom mi je jasno dao do znanja kako je on osobno podržao *Save the Children* odigravši ključnu ulogu u pozivanju našeg NGO-a u Vijetnam. Pa ipak, nakon kratkog perioda površnih ljubaznosti, Nhu je brzo prešao na stvar: "Gospodine Sternin, mnogo dužnosnika ne želi vas u ovoj zemlji", upozorio je. "Dajem vam šest mjeseci da pokažete rezultate. U protivnom, bojim se da vam moje ministarstvo neće moći produžiti vizu."

Šest mjeseci! U tijelu sam osjetio navalu adrenalina. Kao veteran u ovom poslu, znao sam da mi je potrebno barem godinu dana da oformim operativni ured u ovakvoj zemlji. Morao sam pronaći adekvatni uredski prostor, odgovarajuće osoblje koje sam potom trebao obučiti, prepoznati i dogovoriti partnerstva, održati brojne sastanke s liderima lokalnih zajednica u kojima će se program odvijati i štošta drugo. Ovaj put, u ovako teškoj situaciji, od nas se tražilo da pokažemo rezultate za šest mjeseci?! Mogu samo reći da sam u tom trenutku bio konsterniran veličinom izazova koji je stajao pred nama te sam uvjeravao sam sebe kako su „velike životne mogućnosti često popraćene velikim rizicima.“ Međutim, zbog kratkoće vremena opasnost od neuspjeha bila je realno velika. Ostvariti konkretne rezultate u tako kratkom roku gotovo je nemoguće. Pa ipak, pred nama je stajala fantastična prilika da pokažemo kako program doista funkcionira.

Morali smo osmisliti strategiju koja će lokalnom stanovništvu omogućiti da se samostalno izvuče iz nepovoljnih okolnosti.

Neke stvari bile su kristalno jasne od samog početka. Vijetnamska vlada, naime, nije raspolagala dodatnim ekonomskim sredstvima kojima bi riješila problem trajne neuhranjenosti djece u desecima tisuća sela pa smo zbog toga morali osmisliti strategiju koja će lokalnom stanovništvu omogućiti da se *samostalno izvuče* iz nepovoljnih okolnosti. Očito je bilo da trebamo djelovati u dvama smjerovima: *preventivno* i *kurativno*. S obzirom na to da nam je zadan šestomjesečni rok za uvođenje održivog rješenja, jasno je bilo da konkretne rezultate nećemo postići klasičnim *business as usual* pristupom. Trebalo je, dakle, osmisliti nešto drugačije, neki novi pristup koji će se temeljiti na postojećim resursima: navedeni kriteriji definiranja programa odmah u početku upućivali su na primjenu nove, relativno neistražene metode opskurnog naziva „pozitivne devijacije“.

U tom trenutku koncept PD-a koristio se niz godina, a najširu primjenu imao je u pronalazenju *statističkih iznimaka* koje su nadmašivale uobičajene rezultate. Godine 1989. Marian Zeitlin i njezini kolege s *Turfts University School of Nutrition* objavili su zbirku studija provedenih širom svijeta koje su identificirale dobro uhranjenu

Ideja me osobito zaintrigirala: „Ako neki pojedinci u zajednici učinkovitije rješavaju probleme ishrane od drugih, raspoložujući pritom istim resursima, možemo li tu spoznaju na neki način iskoristiti na našem projektu?“

djecu u siromašnim obiteljima te su ih tada prvi put nazvali *pozitivnim devijantima*. Djeca u njihovim studijama dobro su napredovala *usprkos izazovima* ranjivih populacija s ozbiljnim prehrambenim ograničenjima. U svojim radovima Zeitlin je identificirala čimbenike koji su doprinijeli pojavi „pozitivnih devijanata“ – osoba koje su ostvarivale mnogo bolje rezultate od drugih u istoj zajednici. Istraživanja su na tome završila: na odstupanjima otkrivenima u terenskom radu. Autorica nije napravila iskorak, nije predložila kako ćemo prepoznati „pozitivne devijante“ te kako ćemo primijeniti metode *pozitivnih devijanata* radi poboljšanja prehrane u široj zajednici. Pa ipak, njezina ideja osobito me zaintrigirala: „Ako neki pojedinci u zajednici učinkovitije rješavaju probleme ishrane od drugih, raspoložujući pritom istim resursima, možemo li tu spoznaju na neki način iskoristiti na našem projektu?“ S obzirom na to da nam je preostalo samo pet mjeseci da ostvarimo konkretne rezultate, nužda nas je neočekivano natjerala da se okrenemo eksperimentiranju.

Monique i ja okrenuli smo se tada gospođi Hien, koja nas je toplo primila i puno nam pomogla tijekom prvih tjedana nesigurnosti

i nesnalaženja u novoj zemlji. Vremenom, gospođa Hien postat će naš najbolji prijatelj, osoba od povjerenja i ključni savjetnik o brojnim pitanjima lokalne kulture, politike i načina života vijetnamskog stanovništva. Rođena 1959. godine, Hien je iz prve ruke doživjela i proživjela strahote vijetnamsko-američkog rata. Kao izuzetno inteligentna osoba (nekoliko godina kasnije završila je *Kennedy School* na Harvardu) posebno smisla za humor, odlično je premošćivala kulturološke razlike među nama. Za razliku od mnogih drugih ljudi, Hien je razumjela moje šale - čak bi im se (ponekad) i nasmijala!

Hien je organizirala sastanak s dužnosnicima *Ministarstva zdravstva* i *Narodnog odbora* iz Hanoijsa kako bismo porazgovarali o mogućim lokacijama provođenja pilot-projekta. Nakon poduzetog dijaloga identificirali smo više mogućnosti te smo se na koncu odlučili za okrug Quang Xuong u provinciji Thanh Hoa, posebno siromašno područje s izuzetno visokim stopama pothranjenosti djece, četiri sata vožnje južno od Hanoijsa što se savršeno poklapalo s našom željom da projekt započnemo na lokaciji relativno blizu glavnog grada. Postignemo li uspjeh u toj zajednici, vjerovali smo da će vladini dužnosnici i drugi dionici lakše doći do lokacije i uvidjeti da se projekt odlično razvija što će nam – barem smo tako mislili - olakšati difuziju u druge zajednice. (Gledajući unatrag, naprosto ne mogu vjerovati koliko smo naivno-optimistični bili kada smo se brinuli o difuziji programa na druge lokacije, a da pojma nismo imali o tome kako će PD pristup funkcionirati u praksi.)

Tijekom sljedećeg tjedna susreli smo se s članovima *Narodnog odbora*, *Saveza žena* te s ljudima pokrajinskih zdravstvenih službi kako bismo prodiskutirali predložena

načela i osnovne smjernice projekta. Naglasili smo im kako vjerujemo u suradnju s mještanima od kojih očekujemo da nam pomognu identificirati eventualna rješenja koja – možda – već sada postoje u zajednici. Gordi i ponosni vijetnamski dužnosnici, od kojih su mnogi prošli teške patnje "američkog rata", zagrijali su se za ideju da će rješenja biti „vijetnamska“, a ne „konzultantska“ te da projekt neće poticati ovisnost o stranoj pomoći već sasvim suprotno – da će je nastojati odbaciti. No, pritom nisu mogli sakriti popriličnu skepsu oko toga kako će sve to funkcionirati u praksi.

Kasnije se pokazalo da se najvažniji i najteži sastanak odigrao sa zamjenikom predsjednika *Narodnog odbora* provincije Thanh Hoa, gospodinom Bhuom. Sastanak je zakazan u rano poslijepodne pa sam cijelo jutro proveo vježbajući predstavljanje PD programa na vijetnamskom jeziku. Mislio sam da bi dobro bilo kada bih u samom početku domaćina iznenadio poznavanjem jezika što bi mi olakšalo nastavak suradnje.

Nakon što sam stigao u sjedište pokrajinskog *Narodnog odbora*, gospodin Bhu pozvao me da uđem u nevjerojatno zadimljeni ured u kojem je u tijeku bio sastanak lokalnih dužnosnika. S obzirom na to da sam očekivao privatni susret, prisustvo ozbiljnih lica posjedanih oko stola u prostoriji punoj dima poprilično me zateklo. Pripremljenu prezentaciju na vijetnamskom jeziku ostavio sam u džepu te sam se uljudno pokušao ispričati jer sam im prekinuo raspravu. Potrudio sam se na vijetnamskom reći: "Neću vam oduzimati previše vremena... znam da ste jako zauzeti". U sobi je zavládala mrtva tišina, a na licima okupljenih ocrtavala se nevjerica. Nakon mučne tišine gospodin Bhu i njegovi drugovi prasnuli su u grohotan smijeh. Tada

su mi objasnili u čemu je riječ. Vijetnamski je jezik, naime, poznat po tome što se temelji na tonalitetu izgovora. Odaberete li stoga pogrešnu intonaciju za iste riječi, možete se naći u popriličnoj nevolji. Upravo se meni to dogodilo. Umjesto da kažem *bân* (zauzet) *ravnom intonacijom*, ja sam upotrijebio silaznu intonaciju (*bản*). Rezultat: moj uvodni govor kojim sam želio impresionirati glasilo je ovako: *Neću vam oduzeti previše vremena za ovaj razgovor jer znam da ste pravi prljavci!* Toliko o sjajnom početku!

Gospodin Bhu nije trošio vrijeme na tradicionalne vijetnamske formalnosti već je odmah prešao na stvar: "Koliko novca i druge materijalne pomoći nam možete osigurati?" Objasnio sam da bi za stvaranje održivog modela većina inputa trebala doći od samih seljana. Mi bismo, naravno, pružili neki materijalni doprinos, ali u fokusu pažnje je obuka stanovnika i razvoj *njihovih* sposobnosti da sami riješe problem pothranjenosti djece. Kako je gospodin Bhu bio odgovoran za razvoj ove krajnje siromašne pokrajine, nevoljko je odobrio pokretanje projekta. Jasno mi je stavio do znanja da uopće nije sretan što bogata američka nevladina organizacija ne obećava ništa više od puke "izgradnje kapaciteta" i "jačanja

U fokusu pažnje je obuka stanovnika i razvoj njihovih sposobnosti da sami riješe problem pothranjenosti djece.

samopouzdanja" umjesto da im dostavi medicinsku opremu i hranu – prema njegovu mišljenju jedinu stvarnu pomoć.

Nakon ovog sastanka projekt je doista započeo i to s proučavanjem načina ishrane djece u četiri sela koja je gospodin Bhu predložio za pilot lokaciju. Dobra vijest je bila ta da su sela definitivno trebala pomoć te su predstavljala savršenu platformu za inicijalno testiranje PD metode. Loša vijest ogledala se u činjenici da je 63 posto djece mlađe od tri godine bilo pothranjeno. (Velika većina dobro uhranjene djece pripadala je relativno dobrostojećim obiteljima ili su imali pristup posebnim resursima poput, primjerice, bogatog ujaka u susjednom selu.)

Odmah po dovršetku inicijalnog proučavanja odabranog uzorka susreli smo se sa seoskim liderima i predstavnicima lokalnih organizacija (mjesnog *Narodnog odbora*, *Saveza žena*, *Poljoprivrednog saveza* i *Službe zdravstvene zaštite*) kako bismo razgovarali o PD projektu u svakom od četiri sela ili "komuna". Prvi put na istome mjestu okupili su se predstavnici svih zainteresiranih strana kako bi razgovarali o zdravlju djece. Na naše iznenađenje, otkrili smo da naš projekt (u Vijetnamu, te potom i bilo gdje

Na naše iznenađenje, otkrili smo da naš projekt (u Vijetnamu, te potom i bilo gdje drugdje u svijetu) funkcionira kao svojevrsni katalizator suradnje u zajednici.

drugdje u svijetu) funkcionira kao svojevrsni *katalizator suradnje* u zajednici.

U ovom slučaju seljani su iznosili vlastita uvjerenja o uzrocima pothranjenosti, o nadanjima te o onome što bi htjeli ostvariti u budućnosti. S druge strane mi smo im prezentirali projekt i našu želju da im pomognemo pronaći trajno rješenje problema pothranjenosti. Pritom smo imali sreće što su stanovnici sela obuhvaćenih PD pilotom ranije sudjelovali u aktivnostima UN-ove agencije *World Food Program* pa su im stečena saznanja i iskustva umnogome pomogla da ispravno razumiju specifičnosti PD pristupa.

Hien: Jeste li ikada ranije sudjelovali u nekom programu poboljšanja prehrane?

Seljani: Jesmo.

Hien: Kakvi su bili rezultati?

Seljani: Djeca su postala zdravija i dobila su na težini.

Hien: Što se dogodilo nakon završetka programa?

Seljani: Sve se brzo vratilo na staro; djeca su ponovno izgubila na težini.

Hien: Zašto?

Seljani: Nakon završetka programa jednostavno bismo ostali bez prijeko potrebnih namirnica (ulja, mlijeka u prahu, visoko proteinskih keksa) koje su našoj djeci pomogle da budu bolje.

Hien: Što biste promijenili u budućnosti?

Seljani: Želimo da naša djeca ostanu zdrava i uhranjena, a ne da se to stalno mijenja.

Hien: Mislite li da bi bolje bilo da možete sami prehraniti djecu umjesto da ovisite o izvanjskoj pomoći?

Seljani: Naravno. Ali, tako nešto nije moguće postići. Mi smo siromašni.

Naoružan vjerom - više nego stvarnim iskustvom i konkretnim postignućima - objasnio sam kako im PD pristup „pozitivnih

devijacija“ može pomoći da trajno riješe problem pothranjenosti i to tako što će se usmjeriti na otkrivanje postojećih rješenja koja već sada postoje u njihovoj zajednici. Zbog izrazite potrebe u početnoj fazi planirali smo poboljšati ishranu neuhranjene djece jajima i tofuom iz donacija. Međutim, ideja je bila da se vremenom takva vrsta pomoći ukine kako bi se zamijenila PD rješenjima koja će lokalce naučiti da samostalno održavaju uhranjenost nakon rehabilitacije. A da bi sve to skupa doista funkcioniralo, seljani su na sebe trebali *preuzeti odgovornost* za provođenje inicijative.

Ideja je bila da se vremenom konkretna pomoć ukine kako bi se zamijenila PD rješenjima koja će lokalce naučiti da samostalno održavaju uhranjenost nakon rehabilitacije.

Prvi koraci: Polazna osnova i analiza uobičajene prakse

Je li plava boja različita? Glupo pitanje. Samo poznavanjem konteksta – različita u odnosu na nešto drugo - moguće je razlikovati PD praksu od uobičajene. Sve dok ne utvrdimo *što* svi čine *danas*, ne možemo uočiti drugačije, učinkovitije strategije. Pokazalo se da navedeno predstavlja najvažniji dio PD procesa koji, sam po sebi, zahtijeva pažljivo proučavanje trenutačne prakse u promatranoj zajednici. Na početku PD procesa utvrđuje se „polazna osnova“ u vidu ključnih činjenica i podataka u odnosu na koje se kasnije mjeri napredak. Riječ je, dakle, o tome da se na početku prikupe empirijski podaci kako bi se:

- dokumentiralo trenutačno stanje (primjerice, vaganje djece),
- dogovorili kriteriji za uključivanje/isključivanje (primjerice, kako bi se iz razmatranja izbacila djeca obitelji koje imaju pristup dodatnim resursima),
- katalogizirala uobičajena praksa.

Prvi korak u realizaciji ovog dijela programa ogledao se u osnivanju seoskog „Odbora za zdravstvo“ (*Village Health Committee -VHC*), u koji su uključeni volonteri udruge *Savez žena, Savez poljoprivrednika, Narodni odbor* te zdravstveno osoblje u selima čime su dobrovoljci iz redova lokalne zajednice postali predvodnici procesa koji se oblikovao u hodu. Iako u to vrijeme još uvijek nismo svjesno definirali smjernice za uvođenje PD procesa, vrlo brzo smo uvidjeli kako je lidere za vođenje procesa mnogo bolje potražiti u grupi *strastvenih zagovaratelja i svojevolumno uključenih* – bez obzira na njihov društveni status - nego u grupi osoba koje zauzimaju neki od formalnih položaja vlasti kojima je moć dodijeljena izvana.

Tako se dogodilo da su samoizabrani volonteri zdušno započeli s PD procesom. Uz pomoć zdravstvenih radnika i seoskih lidera, započeli su vagati djecu i bilježiti status

uhranjenosti unoseći podatke u jednostavnu karticu s dvije osi – na jednoj je bila dob, a na drugoj težina. Djeca su vagana na običnoj vagi na polugu koja se koristi za vaganje riže – u metalnoj kanti obješenoj na kuki i utegom s druge strane. Iako su neka djeca ranije vagana u sklopu istraživanja općeg stanja uhranjenosti, PD proces proveo je prvo sveobuhvatno mjerenje težine sve djece mlađe od tri godine u tim zajednicama. Nakon što su djeca izvagana, susreli smo se s volonterima i seoskim liderima kako bismo zajedno proanalizirali podatke. U skladu s obrascem dobivenim mjerenjem težine odabranog uzorka, 64 posto djece (za razliku od 63 posto na uzorku) iskazivalo je neki stupanj neuhranjenosti.

S obzirom na to da smo tražili rješenja koja će biti dostupna svim članovima zajednice,

a posebno onim najsiromašnijima, zamolili smo volontere da provedu socio-ekonomsko rangiranje svih kućanstava u njihovom zaseoku. Oni su se brzo složili da će obitelji procjenjivati u kategorijama „siromašni“, „vrlo siromašni“ i „vrlo vrlo siromašni“ jer je time primjereno opisano stvarno ekonomsko stanje gotovo svih stanovnika sela.

Nakon što je kategorizacija domaćinstava dovršena, pozvali smo volontere na sastanak pod okriljem valovitog limenog krova trošnog zdanja koje su mještani nazivali „gradska vijećnica“. Na zemljanom podu poredane su drvene klupe. Zatamnjena šperploča poslužila je kao ploča za pisanje, a meki kamen kao kreda. Prema očekivanju, prikupljeni podaci ukazivali su na bolnu činjenicu da je dvije trećine djece neuhranjeno.

Vrijeme za salto

Tada mi je u umu sinula jednostavna, te istovremeno poprilično originalna ideja; obrnuti sve naopačke i okupljenima postaviti tzv. „salto pitanje“ utemeljeno na konceptu inverzije, kada se logika problema promatra s obrnute strane. (Umjesto vječnog pitanja o tome što je starije, kokoš ili jaje, može se, primjerice, kazati da je "kokoš sredstvo pomoću kojeg se jaje reproducira.") U našem slučaju, trebalo je postaviti obrnuto pitanje u svezi općeprihvaćene logike o pothranjenosti djece u selima.

„Siromaštvo“ je, naime, bilo općeprihvaćeno objašnjenje uzroka pothranjenosti pa smo stoga pitali volontere jesu li naišli na slučajevne uhranjene djece u „vrlo vrlo

siromašnim” obiteljima. Nakon što su pažljivo pregledali rezultate, neki od njih doslovce su poskakali s klupe i uzbuđeno uzviknuli: *Có, có vãi ch'urt nghèo nhưng không b suy dinh dư ng!* („Da, da... u 'vrlo vrlo siromašnim' obiteljima ima uhranjene djece!") "Mislite li“, nastavio sam propitivati, "da je moguće da se u ovom trenutku, u ovom selu, neko 'vrlo vrlo siromašno' dijete ipak dobro hrani?" „Có, có“, odgovorili su s oduševljenjem!

Tog odlučujućeg dana u veljači „có, có otkri venje“ stvorilo je neizbrisivi iskorak u karijeri grupe ljudi posvećene uvođenju promjena u zajednicama širom svijeta. Bilo nam je tada savršeno jasno da je *otkriće eventualnog*

rješenja - do kojeg su seljani sami došli - izazvalo potpuni preokret u načinu njihova razmišljanja (mentalnom modelu) odnosno u njihovu uvjerenju da se „zbog siromaštva“ jednostavno „ništa ne može učiniti“ po pitanju neuhranjenosti djece. Taj „aha-efekt“ razbio je i uništio temeljno uvjerenje stručnjaka i stanovnika sela: „Siromaštvo je krivo za sve. Sve dok smo siromašni, djeca će nam patiti od neuhranjenosti.“ Nova spoznaja - o tome kako među njima doista ima iznimaka - stvorila je čvrsti kontekst za nastavak istraživanja i propitivanja o tome što se u zajednici doista zbiva. Iako je PD pristup „pozitivnih devijacija“ doživio brojna unaprjeđenja u mjesecima i godinama koje su uslijedile, vijetnamski “Có, có efekt“ poprimio je gotovo kulturni status u našoj zajednici i postao ključnim elementom PD dizajna.

Nakon što su otkrili da je doista moguće imati uhranjenu djecu unatoč iznimnom siromaštvu, volonteri su nastavili istraživati implikacije vlastita otkrića: „Ako neke vrlo vrlo siromašne obitelji u selu imaju dobro uhranjenu djecu, možemo li vjerovati da bi i njihovi susjedi mogli ostvariti isto?“ Navedeno pitanje (spoznaja) otvorilo je put onome što je vremenom postalo *faza propitivanja PD pristupa*: procesu identifikacije *jedinstvenog načina* kojim pojedini članovi zajednice - unatoč tome što su suočeni s istim ograničenjima kao i njihovi susjedi te unatoč tome što nemaju pristup posebnim resursima - uspijevaju izbjeći ili prevladati problem.

S obzirom na to da su „pozitivni devijanti“ zapravo devijantni samo u kontekstu odstupanja od norme (u ovom slučaju tradicionalnog načina prehrane, brige za djecu i higijenskih navika), za početak smo morali identificirati uobičajenu praksu kako bismo nakon toga utvrdili što to

„pozitivni devijanti“ čine drugačije – *u čemu je razlika*. Sljedećeg tjedna, volonteri koji su prošli pripremni trening odradili su brojne razgovore s fokus-grupama u svim selima obuhvaćenima istraživanjem. Na neformalnim susretima s majkama, bakama, očevima, starijom braćom, sestrama i zdravstvenim radnicima raspitivali su se o tome na koji način obično hrane djecu, koliko obroka im daju dnevno, čime ih hrane, tko ih čuva te na koji način održavaju higijenu.

Jedan od bitnih uvida koji se pojavio ogledao se u tome da je neobično važno naučiti prepoznavati drugačiju praksu i drugačije ponašanje. Mnogi sudionici u PD procesu, naime, isprva obično ovako reagiraju: "Aha...pa da...i mi to tako radimo... znamo za to." Međutim, ovakve olakotne potvrde nerijetko rezultiraju zanemarivanjem presudno važnih detalja i razlika. Jer, kada se suočimo s novom idejom relativno lako prepoznavamo sličnosti s poznatim, a puno teže razumijemo što je *različito*. A kako je u kontekstu PD procesa presudno važno prepoznati u čemu se pozitivni devijanti razlikuju od norme, „prepoznavanje drugačijeg“ nameće se kao presudno važna vještina.

Nova spoznaja - o tome kako među njima doista ima iznimaka - stvorila je čvrsti kontekst za nastavak istraživanja i propitivanja o tome što se u zajednici doista zbiva.

Kada je dovoljno?

Nakon prvih osam razgovora, vijetnamski volonteri izvijestili su kako uvijek iznova slušaju *iste informacije* te da ne čuju ništa novo ni korisno. I tada, kada smo već razmišljali o tome da zaustavimo projekt kako bismo promislili o strategiji te o tome hoćemo li uopće nastaviti na isti način, jedna volonterka ispričala je zanimljivu priču. Tuyen, majka troje djece koja je vrlo aktivno volontirala, uvjerala nas je da nastavimo ovim riječima: „Unatoč tome što ja, kao ni svi ostali volonteri, do sada nisam naučila ništa novo – još uvijek nisam stigla obići četiri kućanstva u kojima žive najsiromašniji stanovnici sela. Ako ih ne posjetim i ne saslušam njihove priče, sigurno ću ih povrijediti. Osim toga, ti ljudi sigurno će zaključiti kako ja mislim da oni ne mogu – na bilo koji način – pridonijeti projektu. Dakle, odustanem li od razgovora s njima nepovratno ću ih izgubiti. A to zasigurno nije mudro. Nastavimo li, naime, s provođenjem PD programa možda ćemo ipak trebati njihovu suradnju. Zato smatram da bismo trebali poslušati njihove ideje.“

Nakon što je Tuyen glasno izrekla svoje misli, okupljeni su istog trenutka shvatili

važnost njezina uvida. Vrijednost grupnih razgovora nije se ogledala samo u ekstrahiranju korisnih informacija raznih dionika, nego i u *pažljivom aktivnom slušanju* njihovih ideja i uvjerenja kojim su seljani automatski i dobrovoljno postajali *aktivni integralni agenti* programa. Od tada pa nadalje jedan od ključnih zahtjeva PD procesa - bez obzira na to je li riječ o siromašnim selima nerazvijena svijeta ili multibilijunskim kompanijama SAD-a – postao je taj da moderatori saslušaju što više ljudi iz zajednice ne misleći pritom na dodanu vrijednost i koristi od te konverzacije. Naime, tek *putem dijaloga zajednica postaje istinski vlasnik procesa!* Ne uključite li cijelu zajednicu u proces, u samom početku osudili ste PD na propast. U roku od nekoliko narednih tjedana posjetili smo sve fokus-grupe te smo tako došli do čvrstih spoznaja o uobičajenoj praksi koja je utjecala na uhranjenost djece u četiri sela. Volonteri još uvijek nisu obišli „vrlo vrlo siromašne“ obitelji s relativno dobro uhranjenom djecom pa je pred nama bio pravi izazov koji smo dugo čekali: *Hoćemo li uspjeti identificirati neuobičajenu praksu koja njihovu djecu čini ubranjenima?*

Hien, nekolicina volontera i seoskih lidera podijelili su se u timove i krenuli provjeriti valjanost naše PD hipoteze. U dva dana posjetili smo šest domaćinstava, propitivali i – najvažnije – pomno pratili na koji se način majke i drugi članovi obitelji ophode prema PD djeci; kako ih hrane te kako se brinu o njima. Njihove domove posjećivali smo sat vremena prije obroka kako bismo mogli *promatrati*, a ne samo propitivati, stvarnu pripremu hrane i higijenu u kući. U svakom slučaju, naša *prisutnost na licu mjesta* tijekom pripreme hrane, kuhanja i posluživanja pokazala se neprocjenjivo vrijednom.

Tek putem dijaloga zajednica postaje istinski vlasnik procesa!

Neuobičajena praksa

Prilikom posjeta često smo nailazili na razlike u onom što su članovi PD obitelji govorili da čine i onome što su stvarno činili, a to nije bilo stoga što su bili neiskreni nego zato što jednostavno nisu bili svjesni svih postupaka koje su doista prakticirali (tj. „nevidljivog“ koje još nije postalo „vidljivo“). Primjerice, jedna PD majka rekla nam je da njena kćerka pere ruke samo prije jela. Međutim, tim koji je bio prisutan u kući za vrijeme obroka primijetio je da je majka, nakon početnog pranja, djevojčici iznova prala ruke nakon što je pomazila psa koji je zalutao u kuću za vrijeme jela, te zatim i treći put nakon što se poigrala s bratovima blatnim japankama.

Razgovor s majkom *bez stvarnog promatranja* u ovom slučaju rezultirao bi izvještajem o tome kako dijete pere ruke prije obroka (poput mnogih drugih u selu) što ne predstavlja odstupanje od normale. Međutim, stvarno promatranje na licu mjesta otkrilo je da majka pere djetetu ruke svaki puta kada dođe u kontakt s nečim prljavim tijekom hranjenja – što je već predstavljalo neuobičajenu PD praksu. Tako je *situacijsko učenje* također postalo jednom od ključnih komponenti PD procesa u svim okruženjima te je rezultiralo mnogim od najkorisnijih *kako*, a ne samo *što*.

Nakon posjeta domovima „pozitivnih devijanata“ iznova smo se okupili u „gradskoj vijećnici“. Zrakom se širila opipljiva napetost jer su svi timovi otkrili slučajeve neuobičajenog ponašanja u PD obiteljima.

Prvo i najvažnije, otkrili su da u svakom PD slučaju „vrlo vrlo siromašne obitelji“ dobro uhranjenog djeteta majka ili otac na rižinim poljima sakupljaju specifične *sitne*

račiće (veličine zgloba jednog prsta) koje potom dodaju u kuhane obroke sa zelenim vrhovima slatkog krumpira. Iako je riječ o svima dostupnoj hrani koja se relativno jednostavno pribavlja, prevladavajuća konvencionalna mudrost smatrala je kako račići nisu prikladni već štoviše, da su štetni za prehranu male djece.

Usporedo s hranjivim dodacima prehrani u vidu račića i zelenih vrhova krumpira te atipično strogom higijenom ruku u pet od šest domaćinstava, otkrivene su dodatne neuobičajene PD prakse.

Posebno se to odnosilo na *učestalost* i *način* ishrane, higijenu te kvalitetu sveopće brige za djecu. Primjerice, većina seoskih obitelji hranila je malu djecu samo dva puta dnevno; rano ujutro, prije nego su roditelji kretali na rižina polja na posao, te kasno poslijepodne nakon povratka kući. S obzirom na to da su želuci djece mlađe od tri godine poprilično nerazvijeni, jednim obrokom u organizam im se može unijeti vrlo malo riže.

Za razliku od toga, PD obitelji naložile bi skrbniku (starijoj sestri, bratu, baki ili susjedu zaduženom za čuvanje) da djecu redovito hrani pa su ista imala četiri ili čak pet obroka dnevno. Rezultat: PD obitelji imale su na raspolaganju istu količinu riže kao i druge obitelji, ali su je dijelile na pet umjesto na dva obroka. Tako su PD djeca dobivala dvostruko više kalorija od susjeda koji su imali pristup istim resursima.

Time smo dobili prvi od bezbroj kasnijih primjera koji zorno pokazuju da PD praksa ne odražava samo *što* se radi drugačije nego i *kako* se to radi.

Magija djelovanja

U procesu PD propitivanja članovi zajednice sami su otkrili što sve treba činiti da bi „vrlo vrlo siromašna“ obitelj mogla imati dobro uhranjeno dijete. Sljedeći veliki izazov ogledao se u tome da se ljude pridobije da to znanje pretvore u praksu. Upravo iz tog razloga sazvali smo sastanak s volonterima, lokalnim liderima i osobljem lokalne klinike kako bi od njih čuli njihove ideje o tome kako znanje pretvoriti u praksu. Cilj nam je bio osmisлити specifični proces „podučavanja” svih mještana kako bi i oni primijenili saznanja koja smo otkrili PD pristupom.

Na tom sastanku izneseno je mnogo ideja za edukacijske seminare, sastanke po selima i postere za privlačenje pažnje. Svi zajedno bili smo vrlo uzbuđeni onim što smo „naučili“, a instinkt nas je vukao da priču što prije prenesemo drugima. U trenutku kada se sastanak bližio kraju, a ljudi se polako razilazili, dogodilo se nešto vrlo važno što se u sveopćem metežu trenutka lako moglo izgubiti.

Jedan od starijih volontera rekao je dovoljno glasno da i drugi mogu čuti: “*Một*

Jedan od starijih volontera rekao je dovoljno glasno da i drugi mogu čuti: "Tisuću puta slušati nije vrijedno kao jednom vidjeti, a tisuću puta vidjeti nije vrijedno kao jednom napraviti - samostalno svojim rukama".

ngìn nghê không bằng một xem, một nghìn xem không bằng một làm" (tisuću puta slušati nije vrijedno kao jednom vidjeti, a tisuću puta vidjeti nije vrijedno kao jednom napraviti – samostalno svojim rukama). Zatim smo se lijepo pozdravili: "*Hngp!*" "Vidimo se sljedeći tjedan."

Dok smo se vraćali prema automobilu (kojeg smo šaljivo prozvali "zvjerka") i pripremali se za dugu povratnu vožnju u Hanoi, Hien, Monique, i ja dijelili smo čudan osjećaj da se na podsvjesnoj razini nešto važno dogodilo, da je nešto bitno „proletjelo“, neki sadržaj koji bismo trebali prvo „uhvatiti“, a potom i shvatiti. U ušima nam je još uvijek odzvanjao komentar volontera: "*Vidjeti je mnogo važnije nego čuti, a napraviti je mnogo važnije nego vidjeti!*" Sve do povratka u Hanoi (te večeri putovanje je trajalo sedam, a ne uobičajenih četiri sata), našim umovima lebdjelo je nešto neuhvatljivo što nas je potpuno okupiralo.

Možda zbog zatočenosti blokadom na mostu ili zbog pokušaja da odvratimo pažnju od strašnih uvjeta putovanja (suviše vruće za zatvoriti prozore, suviše prašine za otvoriti ih) udubili smo se u razgovor. Monique i ja razgovarali smo s Hien o prošlim neuspjesima. Shvatili smo da su se redom svi dogodili na isti način: u trenutku kada je solucija (tj. „istina“) otkrivena. Tada bismo – gotovo refleksno – uvijek postupali na isti „logičan“ način: izašli bismo na teren, podučavali i educirali ljude vjerujući da ćemo tako učinkovito riješiti problem. Bingo!

Međutim, razmišljajući o neuspjesima u ovom procesu, shvatili smo da su se događali prvenstveno zbog toga što smo mi

„logički“ mislili da će ljudi - jednom kada „znaju“ – to isto znanje odmah primijeniti u praksi. No, to se gotovo nikada ne događa. Ako ljudima ne omogućite da samostalno vježbaju i stječu vlastito iskustvo, nove spoznaje otkrivene PD procesom vrlo često neće utjecati na njihove ustaljene navike i ponašanje pa ih stoga neće uspjeti promijeniti. Unatoč velikom umoru i napornom putovanju na povratku u Hanoi, naša mala grupa bila je veoma sretna radi „prosvjetljenja“ koje nam se usput dogodilo.

Osnovni cilj ovog projekta, naravno, rehabilitacija je neishranjene djece. Posve jednostavno. Za njegovu realizaciju potrebno je bilo osigurati dodatne namirnice kako bi djeca dobila na težini. Međutim, pravi izazov sastojao se u tome da nakon perioda rehabilitacije roditelji samostalno, u svojim kućama, održe tjelesnu težinu djece na primjerenom razini. Prema tome, dugoročna održivost programa podrazumijevala je izbjegavanje zamki klasičnih programa dopunske prehrane koje su seljani prethodno iskusili, a to je podrazumijevalo da moraju steći *nove navike* i *promijeniti ponašanje*. Jednostavno rečeno, morali su hraniti djecu drugačije nego što su to činili do sada.

Novootkriveno ponašanje PD obitelji osvijestilo je da u zajednici „nešto drugačije“ ipak postoji. Dodavanje male količine svježih račića i zelenih vrhova krumpira u rižu, u kombinaciji s većom učestalosti obroka tijekom dana i promjenom higijenskih navika, pokazalo se dostatnim za održavanje uhranjenosti djece nakon završetka klasičnih programa.

Odlično je bilo to što smo znali da je takva ishrana i briga za djecu dostupna svima, pa čak i najsiromašnijim obiteljima u selu. Međutim, ključni problem sastojao se u tome da roditelje i skrbnike neuhranjene

Ako ljudima ne omogućite da samostalno vježbaju i stječu vlastito iskustvo, nove spoznaje otkrivene PD procesom vrlo često neće utjecati na njihove ustaljene navike i ponašanje pa ih stoga neće uspjeti promijeniti.

djece pridobijemo da usvoje novi način hranjenja i ponašanja te da ga primijene u svakodnevnoj praksi. Kao što je ranije spomenuto, navedeni sastojci nisu se uklapali u uobičajenu konvencionalnu ishranu djece na tim prostorima pa se nekim vijetnamskim obiteljima PD ideja učinila istom kao što bi se zapadnjacima učinio prijedlog da malu djecu hrane vrtnim puževima (u kojima možda uživaju Francuzi) ili listovima maslačka (koji možda krasi salate poznatih kuhara). Vrhunske delicije? Moguće. Pa ipak, pokušajte taj koncept ponuditi dvogodišnjem sinu ili kćeri pa ćete vidjeti o čemu se radi!

Svjesni izazova "nema rezultata - nema vize" smišljali smo naredne korake. U kontekstu doživljenog „prosvjetljenja“ na putu za Hanoi, nastavili smo promišljati o specifičnom programu „učenja kroz djelovanje“ (engl. *action learning program*) koji bi roditeljima i skrbnicima pothranjene djece omogućio izravno promatranje i učenje iz prakse „pozitivnih devijanata“. Pa ipak, nedavni uvid o tome da je mnogo važnije *napraviti* nego *znati* (na kognitivnoj razini), pokolebao nas je u naumu. Shvatili smo da seljani moraju sami dizajnirati proces kako on ne bi bio *naš*, nego *njihov* program.

Zamorno poticanje i angažiranje

Zamislite da tijekom dva dragocjena tjedna, unatoč tome što „sat neumitno otkucava“, morate angažirati ljude da dobrovoljno sudjeluju u programu? Za to vrijeme susreli smo se s lokalnim liderima, volonterima, zdravstvenim radnicima te grupama zainteresiranih seljana kako bismo ih bezbroj puta upitali: „Proteklih mjeseci naučili smo mnogo vrijednoga o tome kako uhraniti djecu unatoč siromaštvu. Međutim, ne znamo na koji bismo način pomogli ljudima da usvoje učinkovitu praksu. Što vi mislite o tome? Što bismo trebali učiniti?“ Iako je kontinuirano ponavljati istu priču bilo vrlo zamorno i dosadno, svakoj novoj skupinu mještana pitanja su bila nova i intrigantna, a poziv da pomognu u dizajniranju programa revolucionaran. (Na jednom od posljednjih sastanaka jedva sam uspio ponoviti isti uvodni govor; kako bih održao mentalno zdravlje počeo sam pričati na engleskom znajući da će samo prevoditeljica shvatiti šalu: „Došli smo vam ukrasti zemlju... i uzeti vaše žene“. Hien je, bez imalo zastajkivanja, prevela moje riječi na vijetnamski: "Naučili smo mnoge vrijedne tajne o tome kako primjereno uhraniti dijete ...")

Iako je kontinuirano ponavljati istu priču bilo vrlo zamorno i dosadno, svakoj novoj skupinu mještana pitanja su bila nova i intrigantna, a poziv da pomognu u dizajniranju programa revolucionaran.

Do kraja drugog tjedna, te nakon beskrajnog niza sastanaka i radionica, niotkuda se pojavio dizajn programa: svakoga dana u razdoblju od dva tjedna mjesečno majke (ili drugi skrbnici) dovođit će svoju pothranjenu djecu u PD kuću na nekoliko sati te će tamo - u suradnji s volonterom - pripremati obogaćenu hranu i hraniti djecu. (Kao što je ranije spomenuto, organizacija *Save the Children* osigurala je potrebne količine tofua i jaja za rehabilitaciju). U tim uvjetima majke ili skrbnici (vrlo često starija braća, starije sestre ili bake) uz pomoć volontera spremale su nove recepte, učile i primjenjivale nove higijenske i odgojne prakse u svrhu uvježbavanja učinkovitih PD strategija i praksi.

Majkama i drugim njegovateljima praktične radionice omogućile su legitimnu „produktivnu“ aktivnost koja je uz to bila i zabavna. Vijetnamci su, naime, iznimno vrijedni ljudi. Sazdani na konfucijskom nasljeđu „obogaćenom“ desetljećima komunističke usredotočenosti na *sản xuất* (produktivnost), seljani se rijetko upuštaju u aktivnosti koje *nisu produktivne*. *Mala djeca obožavala su zabavnu atmosferu na susretima, te bi često zapinjila svoje majke zavidnim apetitom potaknutim natjecanjem s osmoricom ili devetoricom vršnjaka.*

Ovaj dio programa bio je pun pogodak te smo ga s razlogom proslavljali. Ne samo da nam je uspijevalo roditelje i druge njegovatelje dovođiti na dvotjedne radionice svaki mjesec nego smo uspjeli postići da u tome uživaju. Djeca su se vidno oporavljala zahvaljujući dodatnim obrocima i implementaciji PD prakse. Pa ipak, znali smo da ćemo morati svladati još jedan veliki izazov: osigurati da se praksa nastavi nakon povratka kući.

Cijena pristupa

Briga za održivost promjene ponašanja majki i skrbnika dovela nas je do uvođenja tzv. „obaveznog dnevnog doprinosa“ za uključivanje na nutricionističku radionicu. Svaki dan, majka, baka ili neki treći skrbnik morao je sa sobom donijeti šaku račića ili povrća koje su se prometnule u svojevrsnu „cijenu pristupa“. Tijekom dva tjedna svaki mjesec netko u obitelji (suprug, stariji brat ili sestra) morao je rano ujutro otići na rižina polja, gaziti po vodi i blatu do gležanja i skupljati račiće. A nakon što bi dvotjedni program za taj mjesec završio, jutarnji obilasci rižinih polja s malom mrežicom i praznom košarom u ruci postali su rutina.

Prošlo je još desetak godina prije negoli smo pronašli sažeti izraz koji bi cjelovito obuhvatio opisano iskustvo, utemeljeno na ključnom uvidu: *Mnogo je lakše djelovanjem doći do novog načina razmišljanja, nego razmišljanjem do novog načina djelovanja.* „Dnevni doprinos“ za nutricionističke radionice postao je tako istinski katalizator stvaranja novih navika. Shvatili smo, naime, da nakon identifikacije PD-a dizajn programa mora „polaznicima“ omogućiti *prilike* i *sredstva* za uvježbavanje novog ponašanja jer se pokazalo da je fokusiranje na praksu, a ne na puko kognitivno znanje, ključni element ostvarivanja trajne promjene ponašanja u mnogim područjima na kojima se PD metoda primjenjuje.

Drugu važnu polugu za osnaživanje promjene ponašanja mogli bismo nazvati „vidljivost rezultata“. Sva djeca vagana su prvog i posljednjeg dana dvotjednog ciklusa kada bi se majke, zdravstveni radnici i drugi volonteri okupili oko vage poput gomile koja nestrpljivo iščekuje izvlačenje lutrijskih brojeva i čekali da se igla na vagi

smiri. Rezultat? U promatranom razdoblju čak tri četvrtine djece dobilo je na težini. Svako vaganje dočekano je s aplauzom i klicanjem. Uvidjevši da novi način ponašanja dovodi do toga da djeca dobivaju na težini te da postaju "zloće" (aktivni i živahni, a ne ravnodušni i bezvoljni), roditelji i skrbnici vraćali bi se kućama zadovoljni i prepuni entuzijazma da još žešće primjenjuju novostečeno znanje. Osim toga, dizajnom programa je utvrđeno da će djeca koja dostignu normalnu težinu za svoju dob nakon prvog ciklusa radionica "diplomirati". Djeca koja su i dalje bila pothranjena prijavila bi se za sljedeći ciklus idući mjesec.

Pažljivo praćenje napretka svakog djeteta od strane cjelokupne PD zajednice pokazalo se ključnim elementom uspjeha programa i ostvarenja održivosti. A da bi se to dogodilo volonteri su pomno bilježili podatke o rastu i težini svakog djeteta u selu te su potom iste javno prezentirali na specifičnim „sjednicama za praćenje rasta djece“ svaka dva mjeseca. Tako bi volonteri i seoski lideri svakih šezdesetak dana proanalizirali ukupne trendove oslanjajući

Mnogo je lakše djelovanjem doći do novog načina razmišljanja, nego razmišljanjem do novog načina djelovanja.

Podaci i grafikoni omogućili su mještanima da prate napredovanje djece u njihovom selu, ali i široj zajednici. Vjerujte mi, niti jedna olimpijska pobjeda nije izazvala veće uzbuđenje od objave ovih rezultata!

se pritom na posebne "kartice o rezultatima" te u njima ucrtane dijagrame kretanja težine svakog djeteta u selu.

Oduševljeni postignutim rezultatima, volonteri su na koncu otključali zeleni metalni ormar s dragocjenim materijalom koji se čuvao za posebne prilike: škarama, trakama, markerima u boji i papirima te su ga

iskoristili za pripremu najnovijeg dokumenta "Status uhranjenosti djece u zajednici" kojeg su ažurirali šarenim grafikonima. Isti su potom postavili na strateški važna mjesta (primjerice, pokraj ulaza u dvoranu za sastanke - kraj biste Ho Chi Minha) kako bi svisoka „pozdravljali“ mještane koji su ulazili u kliniku ili urede *Narodnog odbora i Saveza žena*. Podaci i grafikoni omogućili su mještanima da prate napredovanje djece u njihovom selu, ali i široj zajednici. Vjerujte mi, niti jedna olimpijska pobjeda nije izazvala veće uzbuđenje od objave ovih rezultata!

Do četvrtog ciklusa dvotjednih radionica početkom lipnja - pet i pol mjeseci od početka šestomjesečnog pilot-projekta - činilo se da su PD nastojanja dobro uklopljena u seosku svakodnevicu. Naime, svaka obitelj imala je ili svoje ili rođakovo ili barem susjedovo dijete u programu. Monique, Hien i ja uvijek bismo bili srdačno dočekani. Riječju, situacija jednostavno nije mogla biti bolja.

Prosvjetljenje nevjernika

Finale četvrtog ciklusa dvotjednih radionica odvijalo se u lipnju 1991. godine - pet i pol mjeseci nakon našeg dolaska u Vijetnam - kada je službeno zdravstveno osoblje pokrajine Thanh Hoa dobilo nalog da posjeti sela i provjeri jesmo li ostvarili dogovoreni cilj. Predstavnici vlasti sada su službeno prisustvovali vaganju nešto više od šest stotina djece obuhvaćenih programom.

Iako smo znali rezultate prijašnjih dvomjesečnih vaganja, zbog svega što je bilo na kocki nismo bili osobito mirni. Hien,

Monique i ja čekali smo dolazak službenika u društvo volontera, u maloj lokalnoj ambulanti. S nekoliko minuta zakašnjenja stigla su dva velika džipa koja su dovezla sedmoricu *cán bộ y tế* (službenika *ministarstva zdravstva*) u bijelim kutama i gumenim jampankama, s papirima i olovkom u rukama. Volonteri su okupili većinu (597 od 600) djece i skrbnika. Svi su bili spremni. (Riječ je o narodu nevjerojatne sposobnosti mobilizacije koja im je zasigurno pomogla da u ratovima redom pobijede Amerikance, Kineze, Francuze i Crvene Kmere.)

Dok smo čekali da službenici obave posao svi zajedno otišli smo na šalicu čaja; prvu, drugu, treću. Vaganje se odužilo... ili se samo nama tako činilo. Nakon beskrajno duga četiri sata, službenici ministarstva pridružili su nam se u sklepanom „kafiću“. S obzirom na to da s lica nisu skidali osmijeh, znali smo da je sve prošlo u najboljem redu. Štoviše!

Počeli su nam čestitati, grliti nas i ljubiti, častiti nas slavljeničkim šalicama čaja. Potom je dr. Hanh, najviše rangirani državni službenik okruga Băc sī, „presudio“: ukupno 245 djece (više od 40 posto sudionika programa) bilo je potpuno rehabilitirano, a još 20 posto napredovalo je od teške do umjerene pothranjenosti. Dr. Hanh je iskoristio priliku i svečano mi se obratio: "Potvrđujem ti da je tvoj tim upravo 'zaradio' produženje vize za dodatnih šest mjeseci!"

Tijekom dvije godine više od tisuću vijetnamske djece uključeno je u program poboljšanja ishrane, a 93 posto uključenih je „diplomiralo“ na „akademiji“. Nakon što su obitelji iz prve ruke svjedočile da se zdravstveno stanje njihove djece dramatično poboljšava, nova praksa pretvorila se u općeprihvaćenu mudrost.

Eksterna evaluacija programa *Harvard School of Public Health* provedena 1994. godine ukazala je na dodatne koristi programa: „...mlađa braća i sestre, koji nisu bili rođeni u vrijeme provedbe inicijalnog programa, hranila su se na mnogo bolji i učinkovitiji način pa zaključujemo kako su se pozitivni efekti programa prenijeli na sljedeće generacije“. Što je, zapravo, bilo sasvim logično. Slijedeći PD ponašanje majke su naučile pomoći neuhranjenoj djeci te su potom nastavile s istom praksom kada bi rodile drugo dijete. Dakle, tijekom implementacije

PD programa promijenile su duboko *ukorijenjene predrasude* o ishrani i odgoju djece te su usvojile *novi model ponašanja* čime je osigurana dugoročna održivost novog načina prehrane i odbačena potreba za izvanjskom pomoći.

S obzirom na to da je do prosinca 1991. godine službeno potvrđeno kako je PD model učinkovit, polako je došlo vrijeme da se pokaže kako se uspjeh može replicirati i na drugim lokacijama. Radi toga smo pectoricu mladih članova *Vijetnamskog nacionalnog instituta za ishranu* uveli u našu matičnu organizaciju *Save the Children* na razdoblje od dvije godine te smo potom uz njihovu pomoć proširili PD program na dodatnih deset sela (ukupno četrnaest).

Iako su se nova sela nalazila u neposrednoj blizini prvobitno uključenih, te su raspolagala vrlo sličnom resursnom bazom, PD tim inzistirao je da se u svakom selu organizira novo istraživanje. Iako smo znali da ćemo dobiti posve iste rezultate iz neposrednog iskustva također smo znali da je proces *samostalnog otkrivanja* ili *samospoznanje* jednako važan kao otkrivanje PD ponašanja. Naime, upravo se ta usmjerenost na *samospoznanju* tijekom narednih desetljeća

Nakon što su obitelji iz prve ruke svjedočile da se zdravstveno stanje njihove djece dramatično poboljšava, nova praksa pretvorila se u općeprihvaćenu mudrost.

Zamah u realizaciji programa pokrenuo je seizmičke promjene u društvu. Naši domaćini, od ministara u Hanoiju pa sve do seoskih lidera, vremenom su postali najveći zagovornici programa o kojem su „propovijedali“ na svakom koraku.

prometnula u ključni element PD pristupa. Žiteljima deset novih zajednica trebalo je tek nešto više od godine dana da ostvare podjednako fantastične rezultate kao mještani prvih četiriju sela.

Zamah u realizaciji programa pokrenuo je seizmičke promjene u društvu. Naši domaćini, od ministara u Hanoiju pa sve do seoskih lidera, vremenom su postali najveći zagovornici programa o kojem su „propovijedali“ na svakom koraku. Primjerice, na *Nacionalnom zdravstvenom kongresu*, koji okuplja tisuće sudionika, objavljeni su brojni

Najvažnije je to da su PD program Vijetnamci doživljavali kao „svoj“, a ne „tuđi“ program.

izvještaji i referati o PD programu te su organizirane brojne panel rasprave na kojima su - karakterističnom vijetnamskom pažnjom za detalje - uspoređivani PD rezultati s ishodima resursno-intenzivnog *World Food Programa* UN-a. Pritom je PD program ocijenjen kao „mnogo pristupačniji, mnogo održiviji te praktičniji za širenje i masovno korištenje“. Pa ipak, najvažnije je to da su PD program Vijetnamci doživljavali kao „svoj“, a ne „tuđi“ program. Riječ je bila o „njihovom“, a ne „tuđem“ uspjehu što je cjelokupnoj zajednici davalo neizmjernu motivaciju za nastavak.

S obzirom na to da su se sela nalazila na maksimalno dan vožnje od Hanoijsa, brojni stručnjaci i dužnosnici željeli su doći na lice mjesta kako bi se osobno uvjerali u učinkovitost programa. Riječju, željeli su svojim očima svjedočiti svojevrsnom čudu: vidjeti uhranjenu djecu u „vrlo vrlo siromašnim“ područjima zemlje.

Ubrzo zatim, počeli smo zaprimati brojne zahtjeve UN-ovih agencija te okružnih i pokrajinskih ureda za zdravstvo izvan programskog područja koji su od nas tražili da im pomognemo u provedbi programa u drugim dijelovima zemlje. Također, na lokaciju su počele stizati inozemne delegacije - uključujući i osoblje iz sjedišta *Save the Children* u Connecticutu - koje je po povratku čvrsto odlučilo širiti ideju u drugim regijama svijeta. U to vrijeme kao pripadnici osnovnog PD tima bili smo apsolutno svjesni činjenice da *ljudi najbolje uče kroz praksu* (tako da sami primjenjuju ono što su naučili) što smo na dramatičan način spoznali na „vlastitoj koži“ u početnoj fazi projekta. Shodno tome, opravdano smo se plašili rizika da ne postanemo žrtve vlastita uspjeha zbog ogromnog interesa javnosti koja je željela da se uspjeh hitro replicira na drugim lokacijama.

Učilište života

Jednog kišnog dana, u tamnoj kolibi valovita krova, posjetio nas je predstavnik UNICEF-a. Osim članova osnovnog PD tima sastanku su prisustvovala majke sudionice programa kojima se na licu jasno očitavalo uzbuđenje radi sudjelovanja na važnom sastanku. Konačno su dobile priliku da same ispričaju kako su uspjele uhraniti djecu u uvjetima ogromnog siromaštva. Sastanak je bio vrlo temperamentan, prožet gestikulacijama i glasnim govorom kojim su majke nadjačavale bubnjanje monsunske kiše po limenom krovu nastambe. U namjeri da uvedu inozemnog gosta u dubinu promjene vijetnamskih sela, gorljivo su pojašnavale što se doista dogodilo za vrijeme trajanja PD programa. Nakon tri sata razgovora, zahvalili smo ženama te u pratnji UNICEF-ova izaslanika napustili kolibu. A on je, blago rečeno, ostao zatečen. Čudno je hodao, naizgled nesvjestan neposrednog okruženja i mokre odjeće pripijene uz tijelo: "Ovo je doista nevjerojatno! Nikada nisam toliko naučio u tako kratkom vremenu. Bilo je to pravo... 'učilište života'" Tako je nastao koncept „Učilišta života“!

Učilište života temeljilo se na PD programu koji se u tom trenutku odvijao u četrnaest sela: svojevrsnom društvenom laboratoriju za ishranu djece. Polaznici *Učilišta života* podjednako su učili o teorijskim osnovama konceptualnog okvira te su, još i važnije, sudjelovali u terenskom radu u selima u kojima su provodili dvadesetak dana izravno proživljavajući bitne elemente projekta.

Nakon što bi „diplomirali“, polaznici *Učilišta života* (primjerice, timovi *Narodnog odbora*, zdravstvenih službi i *Saveza žena* određenog okruga) vraćali su se u svoje provincije i okruge sa zadatkom implementacije programa u dva nova sela. Tako su sami postajali predstavnici učilišta koji su se svojski trudili proširiti dobru praksu u susjednim područjima. Tijekom narednih sedam godina, približno pedeset tisuća djece rehabilitirano je zahvaljujući naporima četiri stotine timova koji su „diplomirali“ na *Učilištu života*. Program je na koncu repliciran i implementiran u dvjesto pedeset zajednica s više od dva milijuna stanovnika.

Promišljanja o PD procesu

„Pozitivne devijacije“ (PD) prije svega smatramo *fleksibilnim* i *prilagodljivim* (esencijalne značajke) „pristupom“, a ne nekim čvrstim, strukturiranim i koherentnim modelom. PD pristup suštinski se bavi ogromnim izazovom koji u klasičnom menadžmentu i tradicionalnom „upravljanju promjenama“ rijetko uspijeva: *skaliranjem* i *repliciranjem*

učinkovitih praksi, odnosno njihovim „prešađivanjem“ na strano tlo. Za razliku od brojnih sličnih pokušaja, PD proces rehabilitacije pothranjene djece u posljednjih desetak godina uspješno je usvojen, prilagođen i primijenjen od strane brojnih predstavnika vlada, ministarstva zdravstva, UN-ovih organizacija te lokalnih i međunarodnih

PD pristup potpuno je prirodan: poput Darwinovih zeba s Galapagosa PD uvijek ima na umu kako svaka uspješna prilagodba jednostavno mora biti usklađena s lokalnim obilježjima i zahtjevima.

nevladinih udruga u 41 zemlji Afrike, Azije, Latinske Amerike i Bliskog istoka. PD pristup duboko je ukorijenjen i utemeljen na specifičnim *društvenim* i *kulturnim obilježjima* promatrane zajednice u kojoj se PD proces implementira. Prema definiciji, uvijek mora biti "naš" i "kulturološki prikladan". PD pristup potpuno je prirodan: poput Darwinovih zeba s Galapagosa PD uvijek ima na umu kako svaka uspješna prilagodba jednostavno *mora biti usklađena* s lokalnim obilježjima i zahtjevima.

Mjerenje napretka

Za razliku od brojnih kompleksnih izazova s kojima smo se kasnije susretali, *mjerenje napretka* pothranjene vijetnamske djece najjednostavniji je mogući problem. Upravo nam je ta jednostavnost u vijetnamskom slučaju olakšala "brzu pobjedu" - kada ljudi u relativno kratkom vremenskom roku na svojoj koži osjete pozitivnu promjenu i napredak - što ih potom motivira da zdušno

Nakon dvadesetogodišnjeg iskustva i kontinuirane primjene PD procesa u brojnim područjima onkraj ishrane, nastavljamo učiti jer se iz dana u dan susrećemo s novim i drugačijim. Prva primjena PD pristupa u Vijetnamu u velikoj je mjeri bila *prototipska*: jednostavno smo „skočili u vodu“ te se potom u hodu spoticali, padali i uzdizali da bismo na kraju naučili kako uspjeti. Stoga napominjem kako su mnoge postavke istaknute u ovom poglavlju tek *post festum* - nakon dubokog promišljanja o tome što je dobro i djelotvorno, a što nije - postale općeprihvaćena načela. Dva važna uvida došla su nam od samih sudionika. Primjerice, iscrpljena volonterka pomogla nam je spoznati koliko je važno *pažljivo saslušati svaku osobu u svakoj fazi procesa* jer se isključivo tim putem (na taj način) ljudi istinski uključuju u PD proces definiranja problema, istraživanja, otkrivanja i analize dobivenih rezultata te na koncu implementacije novog ponašanja. Drugo važno načelo osvijestila nam je starica na kraju dugog dana pomogavši nam da shvatimo važnost *djelovanja* i prednosti u odnosu na puko promatranje i slušanje.

nastave dalje. Svatko, naime, želi zdravo i dobro uhranjeno dijete pa „eliminiranje pothranjenosti“ bez sumnje predstavlja kulturalno i politički prihvatljivo te univerzalno privlačno rješenje. Oko toga ćemo se svi vrlo brzo složiti. Međutim, mnogi drugi problemi koji muče današnji svijet kompleksni su i višebrazni pa se do rješenja ne dolazi tako lako.

Mogućnost mjerenja napretka snažna je poluga za osnaživanje promjene ponašanja. U vijetnamskom projektu, roditelji i zdravstveni radnici jednostavno su pratili brzo vidljive rezultate jer je mjeriti utjecaj programa na uhranjenost djece jednostavno i lako: stavite ih na vagu i zabilježite rezultate.

Za dva tjedna dijete može dobiti nekoliko stotina grama pa se napredovanje u težini u tablicama jasno očitava. Štoviše, napredovanje se još bolje primjećuje u promjeni načina na koji se dijete ponaša. Primjerice, najdraže su nam bile „pritužbe“ majki te naročito baka: „Naš maleni postao je pravi 'zločko'! (Jedna se majka „požalila“ da mora krenuti na fitness kako bi mogla nositi značajno otežalog sina).

U Vijetnamu smo nebrojeno puta svjedočili tome kako se tromi i bezvoljni dvogodišnjak tijekom dva mjeseca programa transformira u aktivnog i sretnog klinca kojeg treba paziti da ne skače po rižinim poljima i ne uništava sadnice.

Mnogi drugi *teški problemi* koje smo nastojali riješiti PD procesom zahtjevniji su zbog kompleksnosti i zamršenosti čimbenika koji utječu na problem, te zbog nejasnih pokazatelja uspješnosti. Primjerice, nije lako odgovoriti na sljedeća pitanja:

- što motivira siromašne roditelje na prodaju kćeri u seksualno roblje?
- odlučuje li Alah o sudbini djece u Pakistanu?
- koje dionike uključiti kako bi se preispitala konvencionalna mudrost?
- koje društvene, ekonomske i kulturne čimbenike treba istražiti?

Odgovori na postavljena pitanja mnogo su složeniji od kvantitativnih čimbenika

Mogućnost mjerenja napretka snažna je poluga za osnaživanje promjene ponašanja.

poput „dodavanja račića“ u rižu u Vijetnamu ili „grabljenja krumpira i drugih krutih namirnica s dna kotlića“ u Boliviji.

Osim toga, mnogo je teže dokazati da su primjenom PD procesa izbjegnuti fatalni događaji nego da su ublažene loše posljedice stvarnih događaja.

U navedenim slučajevima nema jasne korelacije između nove prakse i rezultata. „Izbjegnuta smrt“ mnogo je teže povezati s novom praksom nego što je to slučaj s „povećanjem tjelesne težine“.

Mnogi drugi teški problemi koje smo nastojali riješiti PD procesom zahtjevniji su zbog kompleksnosti i zamršenosti čimbenika koji utječu na problem, te zbog nejasnih pokazatelja uspješnosti.

Činjenjem do novog načina razmišljanja

"Želite li nešto naučiti mnogo je vrijednije da to vlastitim rukama napravite nego da sto dana promatrate ili tisuća dana slušate o tome." Vijetnamska poslovice koju je izrekao skromni volonter postala je svojevrсна PD mantra koju smo tisuću puta ponavljali kad god bismo pokušavali implementirati proces u raznim situacijama širom svijeta. Njegove riječi trigerirale su u nama „trenutak prosvjetljenja“ na povratnom putu u Hanoi i potakle izvorno dizajniranje radionica unutar zajednice. Njegove su riječi osnovale *Učilište života*.

Zagrebete li ispod površine, u kontekstu PD koncepcije očekivano ćete naići na neoboriva načela socijalne psihologije: *provođenje u djelo određene ideje* (drugačije se ponašati u odnosu na sebi slične najkraći je put do poticanja drugačijeg razmišljanja) i *dosljednost* (kada odredimo svoj stav nastojimo se ponašati u skladu s njime).

Provođenje u djelo neke ideje podrazumijeva rizičnost, a rizičnost jača predanost – s predanošću potom dolazi do promjene stavova i ponašanja. Snaga predanosti koja

transformira uvjerenja i ponašanje jasno je vidljiva u iskustvima koja prolaze marinci u kampu za vojnu obuku, studenti tijekom tzv. „paklenog tjedna“ na fakultetu (engl. *hell week*) ili pripadnici plemena u ritualima inicijacije. Naime, svi znamo da se uspjeh više cijeni kada se uloži mnogo muke i npora nego kada dođe tek tako, uz minimalni napor. (Možda upravo zbog toga stručni savjeti i modeli "najbolje prakse" često ne daju očekivane rezultate – izreka „bez muke nema nauke“ doista je istinita.)

Naporni koraci vođenja PD procesa – kroz naporno propitivanje djece, vaganje i upisivanje podataka, dugotrajne razgovore s raznim skupinama i sudionicima kako bismo utvrdili uobičajene prakse, otkrili odstupanja pozitivnih devijanata, sve do uvođenje PD praksi i praćenje rezultata - nevidljivo su služili jačanju predanosti.

Radionice hranjenja djece temeljile su se na praksi – podjednako se to odnosilo na skupljanje račića i povrća kao i na poticanje djece da pojedu drugačije obroke. Na opisani način *drugačije aktivnosti* postaju rutina koju nesvjesno prihvaćate te vas zatim postupno vode do razumijevanja i prihvaćanja. Neko vrijeme riječ je o pukim rascjepkanim fragmentima (kao u filmu *Karate Kid* – kada učenik polirajući auto učitelja zapravo vježba karate). No onda, jednoga dana, kao nekom magijom sve legne na svoje mjesto: nove aktivnosti neobjašnjivo se sublimiraju i postaju djelom našeg repertoara. To je prava priroda učenja.

Kada se radi o promjeni stavova, promjeni slike o sebi i promjeni ponašanja, *provođenje u djelo/izvršavanje* (engl. *enactment*) bit će najučinkovitije kada se osoba:

Želite li nešto naučiti mnogo je vrijednije da to vlastitim rukama napravite nego da sto dana promatrate ili tisuća dana slušate o tome.

- aktivno angažira,
- objavi svoje ciljeve,
- naporno radi na njihovom ostvarenju.

U slučaju PD procesa, intenzivno se radi na sva tri segmenta. Sudionici sami određuju hoće li se uključiti u proces ili neće. Sudjelovanje na početnom sastanku i PD radionici zahtijeva minimalno vremena i pažnje pojedinca. Potom, polako i postupno, sudionici prolaze transformaciju od promatrača do aktivista. Uz to, proces također katalizira kolektivnu energiju - suptilno mijenjajući grupne norme i uvjerenja od fatalizma u znatiželju - a društvene i političke strukture iz formalnih hijerarhija prelaze u otvorene sustave u kojima sudionici s najmanjim ovlastima mogu ponuditi najbolja rješenja.

Dosljednost se oslanja na drugi snažni mehanizam učinkovite promjene stavova. Naime, svaki pojedinac želi sebe vidjeti dosljednom i koherentnom osobom koja prema van djeluje pouzdano. Također, želimo da nas takvima doživljavaju drugi. Brojni dokazi ukazuju na to da kada jednom stvorimo određeno mišljenje ili stav, potaknuti unutarnjim i interpersonalnim pritiscima nastojimo se dosljedno ponašati u skladu s vlastitim opredjeljenjem. Većina ljudi pažljivo analizira vlastite postupke kako bismo prema njima odredili tko smo. Prema tome, drži se kako je *dosljednost* vrijedna osobina ličnosti te da *nedosljednost* izaziva nepovjerenje.

Izopačena, te istovremeno uvjerljiva ilustracija snage dosljednosti rezultat je iskustva ratnih zarobljenika Korejskog rata. Robert Cialdini, autor knjige *Utjecaj: Psihologija uvjerenja (Influence: The Psychology of Persuasion)*, dokumentirao je iskustva zarobljenih američkih vojnika u logorima za ratne zarobljenike koje su vodili Kinezi. "Kinezi su bili vrlo vješti u navođenju američkih zarobljenika na to da jedni druge denunciraju", kaže

U slučaju PD procesa, sudionici sami određuju hoće li se uključiti u proces ili neće.

Cialdini, "za razliku od tipičnog ponašanja američkih ratnih zarobljenika u Drugom svjetskom ratu. Između ostalog, zbog toga su se planovi za bijeg brzo otkrivali, a sami pokušaji bijega redovito su osujećeni. Gotovo svi američki zatvorenici u kineskim logorima surađivali su s neprijateljem - na ovaj ili onaj način - što nikada ranije i nikada kasnije nije bio slučaj."

Kinezi su tretirali zarobljenike sasvim drugačije od svojih saveznika Sjevernokorejaca koji su koristili deprivaciju i stroge kazne za stjecanje poštovanja. Cialdini primjećuje da je naizgled popustljiva kineska politika izbjegavanja brutalnosti zapravo predstavljala sofisticirani psihološki napad na osobnost i identitet američkih zarobljenika jer su kineske metode suptilno koristile ljudsku težnju za *psihološkom konzistentnošću*. Oni bi, naime, od zatvorenika zatražili da izjave nešto što se isprva činilo nevažnim (primjerice, nešto poput "Sjedinjene Države nisu savršene; komunizam može dobro upravljati društvom"). Ako bi se vojnik složio, od njega se tražilo da navede primjere. Sljedeći korak bilo je pridobivanje zarobljenika da izjave napišu te da ih prepričaju drugim zarobljenicima u grupi. (Oni koji bi odbili morali su prepisati izjave drugih vojnika.) Zatim su se,

PD pristup ima smisla samo onda kada je problem „adaptivne“ prirode te kada ne spada u grupu tzv. „tehničkih“ problema.

na veliko iznenađenje zarobljenika, pisane izjave glasno čitale preko razglasa kako bi ih mogao čuti cijeli logor ili su se pak koristile u anti-američkim radio emisijama (koje su američke obavještajne službe mogle presresti zajedno s imenom, prezimenom, činom i osobnim brojem vojnika).

Henry Segal i Edgar Schein, koji su predvodili tim za psihološku evaluaciju i istraživanje stanja ratnih zarobljenika nakon povratka u zemlju, ukazali su na to da je njihova predodžba o samima sebi („slika o sebi“) bila izložena snažnim *pritislima dosljednosti* s obje strane. Iznutra, javljao se pritisak da se slika o sebi uskladi s djelovanjem. Izvana, nametnut je društveni pritisak - tendencija da se „slika o sebi“ prilagodi onoj kakvim nas drugi vide. Budući da su ih drugi vidjeli kao da vjeruju u ono što su napisali ili rekli (iako nisu imali drugog izbora), osjećali su unutarnji poriv da „sliku o sebi“ usklade s izjavama koje su napisali.

Pilot projekt PD procesa u Vijetnamu također je počivao na *načelu konzistentnosti* - iako ne s manipulativnim namjerama. Seljaci su izrazili javnu podršku projektu tako što su se svojevolumno prijavili kao volonteri te su uložili vlastito vrijeme i trud u vaganje djece,

grupne rasprave o uobičajenim praksama i otkrivanje neuobičajenih postupaka pozitivnih devijanata. Stoga nimalo ne iznenađuje da su se spremno uključili u nove aktivnosti istog trenutka kada se pojavila potreba za pokroviteljima i aktivistima na radionicama hranjenja djece. Za razliku od ratnih logora Koreje, u kojima se dosljednošću beskrupulozno manipuliralo, PD proces nastoji izbjeći manipulaciju inzistirajući na tome da zajednica i *jedino zajednica* samostalno odluči koga će te hoće li uopće išta slijediti.

Kao što je navedeno u uvodnom tekstu, PD pristup ima smisla samo onda kada je problem „adaptivne“ prirode te kada ne spada u grupu tzv. „tehničkih“ problema. „Adaptivni“ problemi i problemi „tehničke“ prirode razlikuju se prema stupnju društvene složenosti te prema stupnju potrebe da se ponašanje promijeni. Primjerice, da se u Vijetnamu radilo o problemu pronalaska posebne sorte riže koja će donositi veće prinose po hektaru zemljišta ili sorte otporne na sušu, društvene promjene i promjene u ponašanju lokalnog stanovništva jednostavno ne bi bile potrebne. Međutim, u ovom smislu moramo biti oprezni jer smo vremenom naučili da "logična" tehnička rješenja znaju prouzročiti neku vrstu kognitivne sljepoče. Prividna elegancija i učinkovitost tehničkih rješenja, naime, mogu nas lako zavesti da na putu promjena ne uočimo bihevioralne i društvene „mine“. Salkovo cjepivo protiv dječje paralize uspješno je iskorijenilo bolest. Međutim, nedavne epidemije u Indiji i Nigeriji pokazale su da zbog praznovjerja neke seoske zajednice odbijaju cijepljenje zbog čega se bolest vratila na njihova područja. Dakle, problemi utkani u društvene i bihevioralne obrasce otporni su na tehnička rješenja: iako posve validna, tehnička rješenja bez ikakva utjecaja prolaze kroz otporni društveni sustav poput neutrona koji prolazi kroz betonsku zgradu.

Zamka „stručnjaka“

Ranija iskustva vijetnamskih seljaka s izvanjskim stručnjacima za prehranu i poljoprivredu nisu bila dobra. U toj prilici, te potom u svim drugim PD intervencijama, shvatili smo kako angažiranje stručnjaka obično vodi do ovisnosti o autoritetu te da zajednica time gubi vlasništvo nad procesom. Za razliku od toga, implementacijom PD pristupa svjedočili smo tome što se sve može postići kada se sudionici svojevolumno upuste u proces te kada samostalno otkriju moguća rješenja. Prema tome, može se zaključiti kako “stručnost” izvanjskog eksperta nepotrebno i štetno štiti zajednicu od klasičnog učenja putem pokušaja i pogrešaka.

Još i važnije, nerijetko se događa da pokrovitelji - stručnjaci ili autoriteti – u sljedbenicima bude posve nekonstruktivnu ovisnost zbog koje je zajednica mnogo

manje angažirana na traženju najadekvatnijeg rješenja koje bi moglo dovesti do željenih promjena. Kada se grupa pretvori u „gurua“, odnosno „vrhovnog mudraca“, članovi sami „certificiraju“ najsposobnije i transformiraju ih u agente promjene. Primjerice, u Vijetnamu smo naučili da identificiranje problema, vlasništvo nad procesom i aktivnosti implementacije moraju *započeti* i *ostati* unutar zajednice. Dakle, članovi zajednice najveća su prilika i jedini pravi izvor rješenja. Kada su se stanovnici sela angažirali i preuzeli odgovornost za dizajniranje radionice skrbi o djeci, u proces su uveli specifične suptilne nijanse koje nitko izvana nikada ne bi predložio. Štoviše, takav proces nikada se ne bi mogao dizajnirati niti sprovesti klasičnim *top-down* pristupom. Vani na rižinim poljima, nepovjerenje i otpor raspršili su se poput jutarnje magle.

Problem skaliranja procesa

U kontekstu PD pristupa činjenica je da se do uspjeha lakše dolazi „vertikalnim djelovanjem“ (tj. unutar uključene zajednice) nego „horizontalnim“ (tj. repliciranjem procesa u drugim zajednicama). Razlog tome očigledan je: svaka zajednica sama se mora svojevolumno uključiti u proces kako bi samostalno otkrila jedinstvenu mudrost i rješenje koje najbolje odgovara njezinim mogućnostima i potrebama. Svaka zajednica samostalno definira aktivnosti i vrijeme odvijanja procesa. Članovi zajednice samostalno definiraju vlastitu budućnost i upravljaju sudbinom.

U kontekstu PD pristupa činjenica je da se do uspjeha lakše dolazi „vertikalnim djelovanjem“ (tj. unutar uključene zajednice) nego „horizontalnim“ (tj. repliciranjem procesa u drugim zajednicama).

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



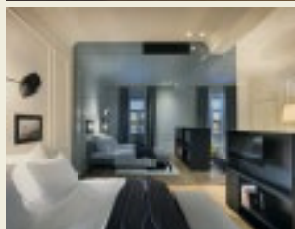
Jerry Sternin (1938. – 2008.), „otac“ PD pristupa, direktor *The Positive Deviance Initiative*, vodeći svjetski stručnjak za primjenu PD pristupa na konkretne probleme u praksi.



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

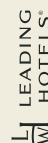
GRAND
— PARK
HOTEL
ROVINJ

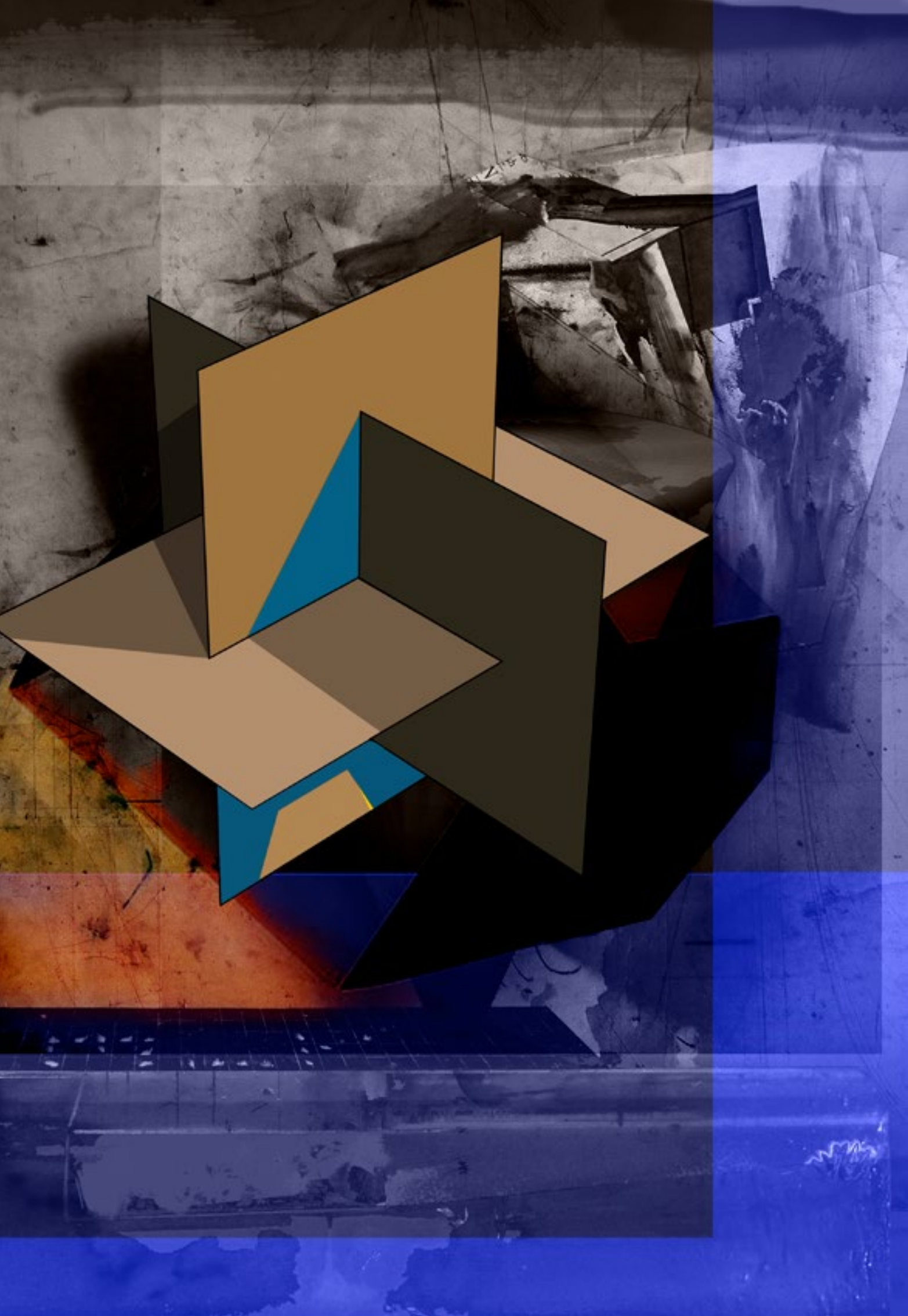
lone

Hotel
Monte Mulini

EDEN
HOTEL

— A D R
H M I A
O T T I
E L — C





MyPharmaSpace® - digitalno doba farmaceutске 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 farmaceutske 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 farmaceutske 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 farmaceutske 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

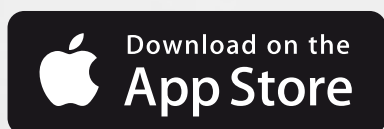
mišljenje ili predložili neku interesantnu novu temu. Kako bi platforma dobila na interaktivnosti, korisnike svakoga tjedna očekuje novi „Pharma forum“ u vidu novih dijaloga, pitanja ili tema o kojima članovi otvoreno raspravljaju.

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.

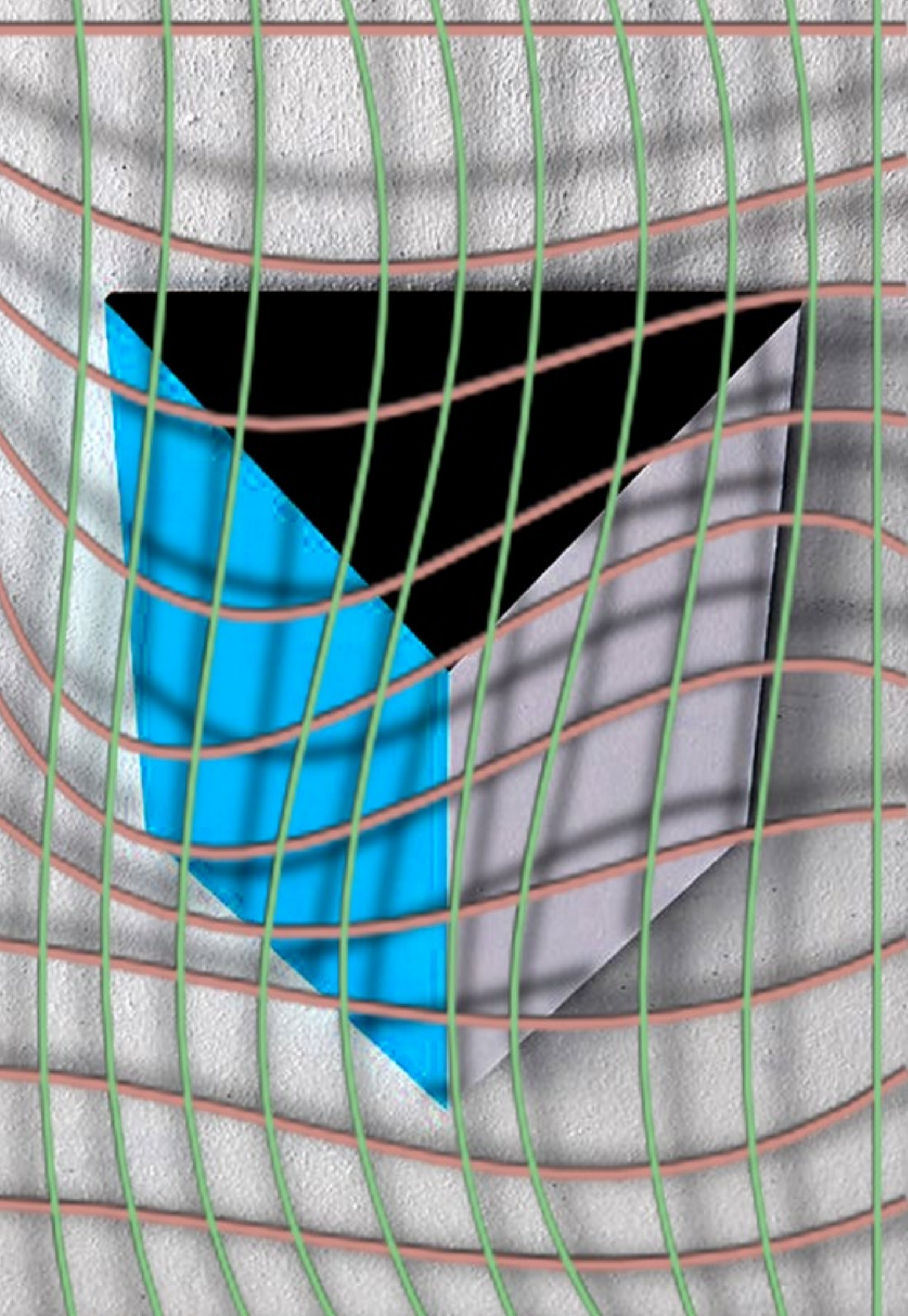


Farmaceutska tvrtka Salveo d.o.o. nudi inovativnu digitalnu platformu My**PharmaSpace**® - centralno mjesto za povezivanje, komunikaciju te razmjenu mišljenja unutar farmaceutske zajednice.



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

bio ograničen na bavljenje relativno zdravim trudnicama na jednom odjelu, studenti medicine i liječnici redovito su pregledavali pacijentice po povratku iz mrtvačnice, gdje su obavljali obdukcije na zaraženim leševima. (Sredinom 19. stoljeća uobičajeno je bilo da liječnik izravno prelazi s jednog pacijenta na drugog, a da pritom ne opere ruke, ili da nakon obdukcije zaraženog tijela pregledava živog pacijenta.)

Semmelweis je smjesta uveo proceduru koja je od liječnika zahtijevala da između posjeta pacijentima ruke obavezno operu otopinom *kalijeva hipoklorita* te da se prije pregleda presvuku u čiste kute. Navedena procedura potom je rezultirala dramatičnim opadanjem stope smrtnosti od zaraznih bolesti u bečkoj bolnici.

Sto šezdeset godina kasnije, od bolničkih infekcija kao što je „zlatni stafilokok otporan na meticilin“ ili MRSA (engl. *meticillin-resistant staphylococcus aureus*), svake godine umire otprilike 19.000 Amerikanaca, a još 100.000 pacijenata ostaje duže u bolnici zbog izloženosti bakteriji. MRSA se prenosi dodiranjem kože o kožu te kontaktom sa zajedničkim osobnim predmetima ili opremom. Primjerice, bezazlena sivo-crna svilena kravata koju kirurg nosi na viziti ili tlakomjer koji je trenutak ranije bio na ruci pacijenta u susjednoj sobi nerijetko se promiču u glavne prijenosnike ove teške bolesti. Premda se uz povećanu revnost prenošenje može izbjeći - ili barem značajno smanjiti - potencijalni broj prilika da se na koncu zaraza ipak dogodi zapanjujuć je.

Lisino iskustvo

Lisa, privlačna 40-godišnja medicinska sestra bolnice za veterane u Pittsburghu, izgledala je sićušno i ranjivo. Stajala je pred gomilom od stotinjak ljudi, spremna započeti *Inicijativu za prevenciju MRSA*. Utonula u podij, okupljenima se obraćala tihim monotonim glasom, emotivno distancirana i hladna kao da priča tuđu priču. „Kada sam opazila gnojni čir na bedru 13-godišnjeg sina, pričekala sam nekoliko dana prije no što sam ga odvela liječniku koji je čir probušio i iscijedio, a zatim nas poslao kući s uputom da koristimo antibiotik. Nekoliko dana nakon što smo nabavili lijek, liječnik nas je nazvao rekavši kako želi promijeniti antibiotik. U tom trenutku njegova odluka nimalo mi nije bila čudna te sam odmah pohitala u ljekarnu po novi lijek. Međutim, nekoliko

tjedana kasnije pojavio se novi čir - liječnik ga je opet probušio i iscijedio. S obzirom na to da sam medicinska sestra, sina sam njegovala kod kuće previjajući ga kad bi se za to ukazala potreba. Sve u svemu, nisam tomu posvećivala posebnu pažnju“.

„Dok se sve to događalo, zbog dugogodišnjih problema s leđima moj suprug spremao se na operaciju kralježnice. Ubrzo nakon operacije obolio je od teške infekcije za koju se ispostavilo da je MRSA. Iako nas je novost doslovce shrvala, morali smo nastaviti sa životom. Uslijedilo je nekoliko intravenoznih tretmana snažnim antibioticima.“ Unatoč izvanjskom prividu mirnoće, u tom trenutku Lisine oči počele su suziti. Nastavila je: „Suprug je potom podvrgnut dodatnim

operacijama - preciznije, četirima operacijama - kako bi se infekcija stavila pod kontrolu. Mjesecima je patio trpeći strašne boli zbog nuspojava terapije. Počela me mučiti pomisao da sam možda za sve to ja kriva... da sam prenijela MRSA sa sina na supruga.”

Iako joj je samokontrola vidno popuštala - u glasu joj se naslućivala bol i krivnja - Lisa je smogla snage da nastavi. „Nešto kasnije, dok sam radila na odjelu za roditelje, na svom vratu primijetila sam malu infekciju. Pogodili ste”, rekla je, pogleda uprtog u prazno, „bila je to MRSA! Moj suprug je šest mjeseci proveo prikovan za krevet. Nije mogao ustati, nije mogao otići na zahod. Bio je tako depresivan, strašno depresivan...” Glas joj je sada bio jedva čujan: „...užasno depresivan”. Lisa je duboko udahнула i po prvi puta pogledala publiku. „To je konačno završilo kada... kada... si je oduzeo život.”

Jednoga jutra u ožujku 2005. godine dr. Jon Lloyd htio je porazgovarati upravo o toj temi: o smrtonosnim posljedicama jaza između znanja i prakse o MRSA utjelovljenima u Lisinoj priči. Dr. Lloyd, elokventan umirovljeni vaskularni kirurg, čija se

Jednoga jutra u ožujku 2005. godine dr. Jon Lloyd htio je porazgovarati upravo o toj temi: o smrtonosnim posljedicama jaza između znanja i prakse o MRSA utjelovljenima u Lisinoj priči.

uglađenost i maniri kose s činjenicom da je odrastao u Salt Lake Cityju, očigledno je bio „čovjek s misijom“. Američki *Centar za kontrolu bolesti* ili CDC (engl. *Centers for Disease Control*), zamolio ga je da upravlja i vodi projekt redukcije MRSA pokrenut od *Western Pennsylvania Consortiuma*, udruženja 42 bolnice u zapadnoj Pennsylvaniji. Dr. Lloyd morao se stoga suočiti s velikim izazovom i uhvatiti se ukoštac s endemskom bolešću za koju se uvriježeno smatra da je „jednostavno neizbježna“ u bolničkom okruženju.

Slikovite simulacije

Jedna improvizacijska vježba, kada bolničko osoblje tijekom razdoblja od 30 minuta glumi pacijenticu zaraženu MRSA-om i ljude s kojima ona dolazi u kontakt, slikovito predočava lakoću i brzinu kojom se bakterija širi. Petnaestogodišnja „pacijentica” Rose leži na krevetu, a na nozi joj je nepravilna mrlja čokoladnog pudinga promjera 13 cm koja predstavlja mjesto

infekcije MRSA-om. Premda bi u stvarnosti rana bila prekrivena, ona bi i dalje bila potencijalno mjesto prenošenja uzročnika jer bi se neke bakterije stafilokoka zasigurno pojavile na zavoju. Rose se s vremenom na vrijeme rukom počese po inficiranome mjestu - na isti način na koji jezikom neprestano dodirujemo bolni zub - pa su joj ruke ubrzo prekrivene čokoladom. Potom

Između 1995. i 2005. godine učestalost zaraza MRSA-om na odjelima intenzivne medicine u američkim bolnicama porasla je s dva posto na čak 65 posto.

se počese po čelu pa joj se na vlasištu također pojavi mala mrlja čokoladnog pudinga. Roseina majka, koja sjedi na stolici uz bolnički krevet, nježno miluje kćer po kosi. Tragovi čokoladnog pudinga (koji predstavlja bakterije MRSA) jasno su vidljivi na majčinim rukama.

U sobu ulazi medicinska sestra koja je došla pogledati Rose. Roseina majka ustane kako bi se predstavila i rukovala s njome. Tako se i medicinska sestra „pridružila klubu“: trag čokoladnog pudinga - potvrda njezina „članstva“ - jasno joj je vidljiv na dlanu. Neopranim rukama medicinska sestra potom pregledava Rose ostavljajući na pacijentici, njezinu krevetu i noćnom ormariću na koji je odložila stetoskop nove čokoladne mrlje. Kao i u stvarnom životu, u sobu potom ulazi ostalo bolničko osoblje: liječnica, djelatnik kantine koji donosi Rosein ručak i medicinski tehničar koji joj uzima uzorak krvi. Prilikom ulaska u Roseinu sobu netko od njih upotrijebi dozator za dezinfekcijski gel smješten na zidu sobe, a netko zaboravi to učiniti. Na izlasku iz sobe događa se isto: pojedinci operu ruke dok drugi zaborave to učiniti. Shodno tome, sada imamo nove vidljive prijenosnike MRSA/pudinga.

Bolničko osoblje koje promatra simulaciju hihoće se pred crnom komedijom koja se odvija pred njihovim očima. Krevet, noćni ormarić, stolica, telefon i svi glumci umrljani su čokoladnim pudingom. Nažalost, stvarnost nije nimalo smiješna.

Humoristična improvizacija predočava razmjere golemog izazova s kojim se suočavaju bolnice u nastojanju da suzbiju nepotrebne smrtno slučajeve uzrokovane MRSA koja jednostavno ne mari za bolničku hijerarhiju, upute uprave i ravnatelja i plakate upozorenja na oglasnim pločama. Za njezinu eliminaciju potrebno je potpuno se pridržavati istih onih protokola za higijenu ruku koje je 1847. godine ustanovio Semmelweis.

Nekoliko zemalja u sjevernoj Europi - prije svega Danska, Švedska i Norveška - praktički su eliminirale MRSA. S druge strane između 1995. i 2005. godine učestalost zaraza MRSA-om na odjelima intenzivne medicine u američkim bolnicama porasla je s dva posto na čak 65 posto. Kada se sljedeći put nađete u bolnici raspitajte se o tom problemu. Većina liječnika i medicinskih sestara slegnut će ramenima i reći: „Ovo je bolnica. Infekcije su dio našeg posla.“ Ovom konstatacijom razgovor obično završava.

Bakterije kojima se ljudi u bolnicama zaraže nezaustavljive su upravo zbog toga što rastu i razvijaju se u opasnom okruženju: riječ je, naime, o svojevrsnoj „turbo-ubrzanjoj“ inačici prirodne selekcije. Bakterija se tako „podučava“ prilagodbi u *gotovo* sterilnim uvjetima u kojima su im lijekovi stalni neprijatelji. Međutim, ako se dogodi i jedan propust u mjerama predostrožnosti bakterija lako može mutirati i provući se kroz ljudske obrambene mehanizme te se na koncu pretvoriti u „superbakteriju“.

Dokazano funkcionalni protokoli za uništavanje bakterija naširoko su poznati u bolničkom svijetu: higijena ruku, pravilno presvlačenje kuta i rukavica te aktivni nadzor. Svaki student medicine, medicinska sestra i tehničar navedene procedure moraju naučiti napamet. Svake godine iznova moraju pohađati tečajeve kako bi se recertificirali u poznavanju osnovnih sigurnosnih mjera. Svaki djelatnik bolnice periodički mora potpisati izjavu o suglasnosti. Pa ipak, istraživanja u američkim bolnicama između 1994. i 2000. godine pokazuju da je stopa pridržavanja pravilnoj higijeni ruku između 29 i 48 posto. Prema tome, kada danas iz *bilo kojeg* razloga uđete u bolnicu (čak i kao posjetitelj), vaš doticaj s tom ustanovom i zdravstvenim osobljem suštinski se svodi na neku vrstu ruskog ruleta u kojem je bakterija metak, a bolnica oružje.

Ograničenja standardnog modela dr. Lloyd su postajala sve očitija. Oslanjanje na klasični *komandno-kontrolni sustav* naređivanja „odozgo prema dolje“ te na klasično *komandno-kontrolno liderstvo* ni približno nije uspjelo obuzdati (a kamoli eliminirati) MRSA. Istina je da bi „tehničke“ procedure trebale funkcionirati *ako ih se pravilno slijedi* (npr. godišnja obuka, stalno pranje ruku, plakati, izjave o suglasnosti). No, tehničke mjere oslanjaju se na ideju da se „razmišljanjem dođe do novog ponašanja“ (engl. *thinking one's way into a new way of acting*). „Ahilova peta“ takvog pristupa skriva se u frazi „ako se pravilno slijede“. U ovom, kao i u brojnim drugim slučajevima, problem je ostao neriješen zbog kompleksnog društvenog sustava (bolnice) - koji je u stvarnosti jasno razgraničavao statusne sfere - uprave i kirurškog osoblja od slabo plaćenih tehničara, čistača i uslužnog osoblja, te subkultu „preponosnih“ bolničkih odjela (npr. pedijatrija, radiologija, anesteziologija, ortopedija). Uskladiti strategiju za

eliminaciju MRSA među izoliranim odjelima te unutar hijerarhije institucije činilo se neizvedivim. Kako bi se ostvario ikakav napredak potrebne su bile značajne *bivioralne promjene* (umjesto pukih promjena kognitivnog poimanja).

Za prvo mjesto implementacije PD pristupa CDC je izabrao bolnicu za ratne veterane u Pittsburghu zbog jedne posebne činjenice: dva odjela u ustanovi praktički su eliminirala bakteriju! Impresivni uspjeh postignut je primjenom TPS - *Toyota Production Systema*, učinkovitog, te istovremeno stručno zahtjevnog modela koji traži angažiranje izvanjskih stručnjaka i instruktora TPS-a. Dva odjela dokazala su da je unutar ograničenja društvene strukture VA bolnice u Pittsburghu moguće suzbiti prenošenje MRSA. Međutim, nakon četiri godine primjene prepoznata rješenja nisu se uspjela proširiti na druge odjele. Prema tome, upravo *izostanak pribnaćanja* predstavlja taj suludi paradoks podjednako prisutan u VA bolnici u Pittsburghu te u drugim zdravstvenim ustanovama SAD-a. Dakle, unatoč tome što zdravstveni radnici *znaju* što bi trebali činiti, brojni Amerikanci koji umiru od bolničkih infekcija tragičan su pokazatelj da se znanje ne implementira u praksi.

Oslanjanje na klasični komandno-kontrolni sustav naređivanja „odozgo prema dolje“ te na klasično komandno-kontrolno liderstvo ni približno nije uspjelo obuzdati (a kamoli eliminirati) MRSA.

PD - zadnja opcija za izlječenje bolesnog sustava

Ako vam liječnik preporuči svakodnevnu tjelovježbu u svrhu podizanja funkcionalnosti kardiovaskularnog sustava, pretjerano bi bilo trenirati triatlon. Premda PD proces ni približno nije toliko naporan koliko analogija implicira, u hiperboli ima istine. PD proces zahtijeva vrijeme. Traži mobilizaciju velikog dijela zahvaćene zajednice.

PD pristup „pozitivnih devijacija“ specijalna je tehnika učinkovitog suočavanja s osobito „tvrdoglavim“ problemima. Shodno tome, obično se koristi onda kada drugi pristupi ne funkcioniraju te kada se druge opcije potroše - kada tehnička rješenja i programi nametnuti „odozgo prema dolje“ (npr. CDC-ov protokol za suzbijanje MRSA ili izdvojeni uspjesi dvaju odjela s *Toyotinim proizvodnim sustavom* u Pittsburghu) u sponzorima prouzroče frustraciju i rezigniranost. Tek u tom trenutku kreće se u potragu za nečim potpuno drukčijim. Obično im tada PD pristup „pozitivnih devijacija“ privuče pozornost. Zato nas je dr. Lloyd nazvao.

PD pristup „pozitivnih devijacija“ specijalna je tehnika učinkovitog suočavanja s osobito „tvrdoglavim“ problemima.

Veteranska bolnica u Pittsburghu (u daljnjem tekstu VAPHS) nije pogriješila što je iskušala druge pristupe prije nego se okrenula PD-u kao „zadnjoj opciji izlječenja“. *Toyotin proizvodni sustav* (TPS) i njegovi derivati koji su se koristili u VAPHS-u - pristupi „Six sigma“ i „Lean“ - imaju mnogo dodirnih točaka s PD procesom, barem na konceptualnoj razini. Jedan od njegovih autora, Richard Pascale, akademsku karijeru je započeo dubinskim istraživanjem japanskog menadžmenta. Posve paradoksalno, tada (1970-ih) i danas, japanski proizvođači poput *Toyote*, *Honde*, *Sonyja* i *Panasonica* dopuštali su konkurentima da obilaze njihove tvornice i proučavaju njihove metode. Kada bi ih upitali o riskantnosti dijeljenja poslovnih tajni s konkurentima, njihov je odgovor (u skraćenoj verziji) uvijek bio isti: „Posjetitelji se fokusiraju samo na *što*, a *kako* ili *previde* ili kulturalno nisu u stanju shvatiti.“ Zvuči poznato, zar ne?

Toyotina najveća spoznaja nije bio *Kaizen*, *Pet zašto* ili disciplinirana upotreba *statističke kontrole kvalitete* radi poboljšanja tijeka proizvodnje, već to što je navedene protokole upotrijebila da pokretnu traku transformira u sustav za kontinuirano učenje. Spomenuta promjena zahtijevala je revoluciju korporativne kulture - prije svega u poimanju hijerarhije - te je korporativnu piramidu na koncu doslovce preokrenula naglavačke značajno povećavši utjecaj i autoritet radnika na prvim linijama proizvodnje. Radnici na pokretnoj traci iznenada su se našli *na vrhu* „piramide učenja“, a uloga stručnjaka, industrijskih inženjera, direktora odjela i višeg menadžmenta stubokom se promijenila iz „nalogodavne“ u „potpornu“ kako bi

se najučinkovitije pratila vječna potraga organizacije za savršenstvom. Shodno tome, lako se može zaključiti kako takva organizacijska kultura nimalo ne nalikuje kulturi većine zapadnjačkih bolnica, korporacija i drugih institucija.

Uz dovoljno vremena, financijskih resursa, tehničkog znanja i povoljnih okolnosti, organizacije mogu uspješno primijeniti procese kao što su *Lean*, *Six sigma* i TPS. Štoviše, nerijetko to i čine. TPS-u se pripisuju zasluge za smanjivanje zaraze MRSA-om u dvama odjelima veteranske bolnice. Međutim, „presadivanje“ TPS-a i drugih najboljih praksi „iz staklenika u džunglu“ često loše završi. Zašto? Zato što se specifično učinkovito rješenje na novim prostorima najčešće dočeka odbijanjem i glasnim proklamacijama kako nije „osmišljeno ovdje“, kako „mi nismo oni“ te kako „rješenje jednostavno nije prikladno za nas“. (Defenzivan stav zajamčen je kada se nova najbolja praksa interpretira u smislu „zašto niste toliko dobri kao oni?“) Slijedom toga, nova sredina odbacuje zagovornike uz argument da je „uspjeh ostvaren u posebnim i neponovljivim uvjetima“. U kontekstu prepoznavanja, otkrivanja i uvođenja učinkovitijih obrazaca ponašanja proces promjene nastavlja se oslanjati na autoritet nametnut odozgo ili izvana umjesto na samu zajednicu. A kada se osvještavanje učinkovitije metode *nameće* umjesto da se *samo otkriva*, optužbe o navodnoj „jedinственosti uvjeta“ ograničavaju njezino prihvaćanje.

Kao što smo kasnije vidjeli u Pittsburghu, dok se druge metode za upravljanje promjenama više usredotočuju na *što*, PD proces više se usredotočuje na *kako*. (Primjerice, rješenje za pothranjenost u vijetnamskim selima nije se svodilo samo na *što* - na kozice, rakove i povrće - već i na to *kako* uvjeriti roditelje i skrbnike da djecu

„Presadivanje“ TPS-a i drugih najboljih praksi „iz staklenika u džunglu“ često loše završi.

počnu hraniti netradicionalnom hranom te *kako* stvoriti nove navike prikupljanja novih sastojaka i učestalog hranjenja djece).

Naravno, između *Toyotina* pristupa i PD-a postoje određene razlike. Iako se obje metode oslanjaju na propitkivanje i činjenice radi utvrđivanja ustaljene prakse, implementacija *Toyotina* procesa obično je ograničena na kontinuirane, repetitivne aktivnosti, a ne na jednokratne, osebujne i amorfne procese kakvima PD ipak najbolje odgovara. *Toyotin* proizvodni sustav i njegove inačice napredak ponajprije ostvaruju prepoznajući rad koji ne stvara dodanu vrijednost i to pomoću pristupa „odozdo prema gore“ (engl. *bottom-up*). S druge strane, PD proces nadahnuće pronalazi u *postojećim alternativama* koje su već uspjele otkriti učinkovitije obrasce funkcioniranja.

Premda PD i TPS podjednako dobro rješavaju probleme ukorijenjene u kulturi društvenih sustava (oba pristupa mogu dovesti do bihevioralnih promjena), PD *inzistira* na osnovnom preduvjetu da *zajednica sama odredi* želi li se uopće uhvatiti ukoštac s promatranim problemom pa stoga članovi slobodno i bez obaveze odlučuju hoće li sudjelovati ili neće. Za razliku od toga,

TPS, *Six sigma* i *Lean* pokreću se onda kada to menadžment odluči. Kao i u slučaju PD-a, na početku se ljudi pozivaju na svojevrsne orijentacijske seminare kako bi ih se upoznao s tehnikom. Iako TPS djelatnike također poziva da se dobrovoljno uključe u proces, stvarnost je ipak drugačija: svi znamo kako u većini slučajeva „dobrovoljno“ u industrijskom okruženju zapravo znači „prisilno“. Primjerice, lakmus test kojim se lako može vidjeti je li nositelj inicijative vlast ili zajednica jest pitanje: „Je li

inicijativa samoodrživa nakon što se povuku dodatni resursi i pritisak sudjelovanja?“

Nažalost, u većina zapadnjačkih organizacija pokrenuti projekti brzo atrofiraju, a menadžment se još brže okreće novim „zanimacijama“ - bilo koje prirode. Međutim, u Vijetnamu nije bilo tako: radi toga što je zajednica *sama otkrila* nove prakse te radi toga što ih je *sama pretvorila u nove navike* praksa je trajno internalizirana pa se nakon odlaska sponzora nastavila primjenjivati.

Poziv dr. Lloyd

Istoga dana nakon što je pročitao članak u novinama o PD-u, dr. Lloyd je uzeo telefon u ruke. „Morate nam pomoći“, započeo je. „Već četiri godine ratujem s bolničkim osobljem oko prakticiranja protokola koji su se pokazali učinkoviti u Four Westu [jednom od odjela bolnice za veterane u Pittsburgu u kojem je eliminirana MRSA]. Pozvao sam predstavnike preostale 41 bolnice u *Western*

Pennsylvania Consortiumu da repliciraju naš uspjeh u svojim organizacijama. I kako to ide? Dođu, vide, 'nauče'... a onda se vrate tamo otkud su došli, nakon čega se ništa ne promijeni!“

Frustracija u glasu dr. Lloyd odražavala je njegovu zapanjenost činjenicom da ljudi *znaju* što treba činiti kako bi se spasili životi i udovi ljudi (amputacija je jedna od ozbiljnijih posljedica infekcije MRSA-om), a svejedno to ne čine. Prema tome, izazov u ovom slučaju nije predstavljalo otkriti *što* treba učiniti, već *kako* navesti ljude da zapravo to i učine. Dok je čitao o PD pristupu „pozitivnih devijacija“ dr. Lloyd je intuitivno naslutio kako možda ipak postoji učinkovitiji način da se premosti opasni jaz između *znanja* i *činjenja*.

Mjesec dana kasnije počeli smo surađivati s dr. Lloydom. Od samog početka među nama se stvorila posebna „kemija“ koja nam je pomogla da se brzo zbližimo („posebna

Frustracija u glasu dr. Lloyd odražavala je njegovu zapanjenost činjenicom da ljudi znaju što treba činiti kako bi se spasili životi i udovi ljudi (amputacija je jedna od ozbiljnijih posljedica infekcije MRSA-om), a svejedno to ne čine.

kemija“ i „brzo zblizavanje“ nisu preduvjeti za PD, ali definitivno pomažu kad se dogode). Nakon početnih razgovora ispostavilo se da je dr. Lloyd 1960-ih proveo šest mjeseci u Vijetnamu kao vojni liječnik pa nam je tako Vijetnam hitro postao zajednička dodirna točka (premda u drastično različitim uvjetima). Osim toga dr. Lloyd je volio Brahmisa i braću Marx te je jasno iskazivao manjak poštovanja prema svim institucijama, bilo da se radilo o njegovoj mormonskoj vjeri ili o uzvišenom statusu kirurga.

U *osnovni tim* dr. Lloyd uključeni su svi važni dionici bolnice (primarijus, koordinator za prevenciju i suzbijanje zaraznih bolesti, glavna medicinska sestra i upravitelj odjela za obuku). Svima u bolnici - uključujući čistače, vozače te zaposlenike bolničke ljekarne, kuhinje i laboratorija - poslao je pozivnice za „upoznavanje s novim pristupom 'pozitivnih devijacija“ koji bi ih 'mogao zanimati“. Inače, jedna od osnovnih pretpostavki PD procesa ogleda se u tome da uključuje predstavnike čitavog sustava kako bi se opseg sudionika proširio izvan domene „uobičajenih“ ili „očiglednih“ „krivaca“ za teške i uporne probleme. PD proces, naime, smatra da uspjeh intervencije ovisi u tome u kojoj će mjeri cijeli sustav *prihvatiti odgovornost* za eventualnu promjenu ponašanja ili prakse radi toga što smatra da su pojedinci - koji su na bilo koji način dio problema - također neizostavni dio potencijalnog rješenja.

Prvi sastanak tima započeo je prezentacijom *koordinatora za suzbijanje zaraznih bolesti* koji se koristio tablicama i dijagramima kako bi okupljenima što bolje predočio goleme razmjere MRSA problema. Apstraktne brojke nadopunjene su osobnim pričama - poput Lisine - koje su na neki način oživotvorile žrtve dajući problemu osobnu notu. Naša zadaća ogledala se u

PD proces smatra da uspjeh intervencije ovisi u tome u kojoj će mjeri cijeli sustav prihvatiti odgovornost za eventualnu promjenu ponašanja ili prakse.

tome da iznesemo konkretne primjere iz zemalja u razvoju kako bismo okupljenima predočili način primjene PD-a na niz složenih problema: borbu s pothranjenošću djece, trgovinu djevojčicama ili smanjivanje rizika od zaraze HIV-om/AIDS-om. Spomenuti 90-minutni sastanak završio je primarijusovim „pozivom na sudjelovanje u borbi“: „Smatrate li da bi nam PD pristup mogao koristiti da eliminiramo MRSA u našoj bolnici, želite li biti dio toga pothvata, pridružite nam se sutra ujutro u 8 sati na ovom istom mjestu kako bismo osmislili naredne korake.“ Sljedećeg jutra, od stotinjak prisutnih na početnoj prezentaciji 40-ak medicinskih sestara, liječnika, čistača, laboratorijskih tehničara, pomoćnika, svećenika i drugih oformilo je „osnovni PD tim za MRSA“.

Tijekom početnih mjeseci članovi osnovnog PD tima u veteranskoj bolnici u Pittsburghu održavali su grupne sastanke s više od 400 zaposlenika bolnice. Medicinska sestra Heidi Walker, jedna od prvih članica osnovnog tima, genijalnom idejom pobrinula se da sastanci uistinu privuku pozornost osoblja. Otišla je, naime, u trgovinu i kupila najveću kutiju makarona koju je uspjela pronaći. Potom su joj djeca

iz susjedstva pomogla da prebroji makarone u velikom obiteljskom pakiranju: 3.250 komada! Vratila se u trgovinu i kupila 30 kutija kako bi došla do željenih 100.000 komada.

Heidi je makarone izložila u ogromnom prozirnom spremniku kako bi ljudima predočila pacijente koji se u SAD-u svake godine nepotrebno zaraze bolničkim infekcijama. Svaka od 40 grupnih rasprava započela je tako da je Heidi ušla u prostoriju gurajući bolnička kolica sa spremnikom punim makarona. Dok bi šakama grabila po makaronima/pacijentima i bacala ih na madrac, upitala bi prisutne: „Znate li što ovo predstavlja?”

Time je bolničko osoblje iskusilo važnu pouku o pokretanju PD procesa: u osnovi šture podatke koji nam stoje na raspolaganju potrebno je čim više *dramatizirati*, *personificirati* i *socijalizirati* kako bi sudionici osjetili što oni doista znače! (Za primjer o tome kolika je važnost aktivnog participiranja zajednice u PD procesu pročitajte odlomak „PD u okršaju s niskim stopama retencije školovanja u Argentini”.) Bilo da se radi o čokoladnom pudingu - kao u spomenutoj simulaciji prenošenja uzročnika bolesti - ili o makaronima, ljudima je potreban neki „živi“ format koji će konkretizirati apstrakcije. Jer, ljudi od kojih očekujemo da se promijene prethodno moraju dobro razumjeti što podaci zapravo znače.

PD u okršaju s niskim stopama retencije školovanja u Argentini

„Socijaliziranje podataka” spasilo je situaciju u Argentini gdje je pilot-projekt PD-a umalo propao. Naime, na početku projekta postavljeno je jasno pitanje: mogu li „pozitivne devijacije” povećati zapanjujuće niske stope retencije u osnovnom obrazovanju? Premda je 86 posto djece u Argentini završavalo osnovno obrazovanje, u ruralnoj provinciji Misiones to nije bio slučaj. Tamo je, naime, samo 56 posto polaznika u prvi razred osnovne škole na kraju završilo program!

U ovom slučaju početna PD radionica, koju je sponzorirala *World Bank*, okupila je dvadesetak nastavnika i ravnatelja prožetih sumnjom da ih Ministarstvo obrazovanja želi okriviti za niske stope retencije čime bi sa sebe skinuli odgovornost i preusmjerili pažnju javnosti sa stravičnih problema prouzročenih nedostatkom financijskih sredstava u sustavu obrazovanja.

Sve skupa započelo je lošim odabirom mjesta prvog PD susreta koji se odigrao u mračnoj kantini, na betonskim podovima i hladnim čeličnim stolicama. Govor tijela nastavnika i ravnatelja, u vidu čvrsto prekrivenih ruku, posve jasno je kazivao: „Hajde, općinite nas tim svojim 'svemirskim' znanjem. Problem o kojem želite raspravljati uključuje hrpu elemenata izvan naše kontrole. Ljutiti smo. Već šest mjeseci nismo primili plaću. Sve u svemu, uopće nam nije drago što smo danas ovdje.” Prema njihovu mišljenju, krivnju za „problem odustajanja” trebalo je tražiti na drugome mjestu: među lijenim učenicima, nezainteresiranim roditeljima i groznim, neuređenim i neopremljenim školama.

Nakon desetak minuta, usred početnog uvoda i priče o vijetnamskom PD programu, nastavnica izraženih crta lica, jarko crvene kose i žestoka karaktera počela je energično mahati rukom. Nastup je sugerirao da slijedi protivljenje, a ne pitanje.

„Señor, Argentina no es Vietnam. Vaš pristup ovdje neće funkcionirati! Znete li da mjesecima nismo primili plaću? Roditelji djece o kojoj pričamo beskorisni su i nezainteresirani, a vi, señor, ne znate ništa o našoj situaciji i problemima...”

„Señora, lo que tu dices es absolutamente la verdad!” bio je jedini autentičan odgovor. “Doista, ne znam ništa o vašoj situaciji. Nemam rješenja za vaš problem niskih stopa retencije. Došli smo iz jednog sasvim drugog razloga... radi toga što znamo da neki od vas - koji upravo sada sjede u ovoj prostoriji - već sada imaju rješenje! Usprkos svim problemima koje ste naveli, pojedini profesori ipak su uspjeli zadržati više od 85 posto svojih učenika do kraja osnovnog obrazovanja.”

Navedena tvrdnja potkrijepljena je tablicama sa statistikom o stopama odustajanja od školovanja u 120 škola provincije Misiones. (*Konkretizacija problema!*) U pripremi PD procesa mala grupa nastavnika pronašla je brojne primjere škola koje su uspjele održavati prosječne stope retencije. Pa ipak, posve ih je zapanjilo otkriće da je jedna škola uspjela zadržati 100 posto svojih učenika u osnovnoškolskom programu, te da je deset škola zadržalo gotovo 90 posto učenika. Naravno da su se u čudu zapitali: kako im je to pošlo za rukom - usprkos tome što ni njihovi učitelji zasigurno mjesecima nisu primili plaću?

Tijekom sljedećih sati prekrížene ruke na prsima postupno su se spustile, a izražajni latino-američki glasovi snažnije su odzvanjali u živom razgovoru. Pozornost je polako prelazila s *okrivljavanja* na *učinkovite postupke i procese* koje su neki od prisutnih - unatoč poteškoćama - uspjeli pokrenuti. Tako se radna skupina postupno suočavala s činjenicom da neke škole - s istim resursima i istim ograničenjima - uspijevaju ostvariti impresivne stope retencije školovanja. Samim time interes je uistinu probuđen: svi članovi PD grupe željeli su sada znati što se točno u tim školama događa te na koji način rade. Kao i u brojnim drugim slučajevima, znatiželja je nadjačala potrebu potvrđivanja vlastitog statusa „žrtve”. Na kraju sastanka zatražili smo od ravnatelja i nastavnika da sami odluče ima li *desviación positivo* pristup smisla te žele li se okušati u njegovoj primjeni u školama regije kako bi se uhvatili ukoštac s problemom niske retencije. Odgovor je bilo jednoznačan: si!

Krajem dana predsjednica sindikata učitelja provela je neformalnu anketu kako bi vidjela što kolege doista misle o svemu tome. Zaključak je za nju bio pomalo šokantan: „Ne znam što se danas točno dogodilo, ali ovo je prvi put nakon dugo vremena da vidim ove ljude kako ne okrivljavaju nekoga te da odlaze sa sastanka, a da pritom nisu ljutiti!”

Sljedećeg jutra organizirali smo sličnu radionicu sa skupinom od 22 roditelja koje su - u pojedinim slučajevima - na sastanak dovezli nastavnici od prethodnog dana. Već je i to bio velik uspjeh. U raspravama prethodnog dana, naime, često su se spominjale sumnje u svezi participacije roditelja: „Sigurni smo da sutra nećete okupiti roditelje kao što ste nas okupili. Jednostavno rečeno, ljudi nisu zainteresirani!” (Neizrečena je ostala njihova inicijalna nevoljnost da još jedan slobodan dan potroše na vozikanje siromašnih roditelja po beskorisnim sastancima!) Čini se kako su se tijekom noći neki nastavnici ipak predomislili.

Sastanak s roditeljima od samoga je početka bio manje ratoboran od početka sastanka s nastavnicima. Čini se kako su tome umnogome doprinijeli sada već entuzijastični nastavnici koji su 17 majki i petoricu očeva upoznali sa situacijom i mogućnostima PD-a posebno im naglasivši da je njihovo sudjelovanje *conditio sine qua non* procesa. Roditelji su uglavnom dolazili iz redova prvog naraštaja Argentinaca istočnoeuropskoga porijekla i južnoameričkih Indijanaca te im je u neku ruku laskalo to što ih je Ministarstvo obrazovanja pozvalo na sastanak. Uglavnom su to bili ratari koji su se za sastanak preodjenuli iz jednostavne radne odjeće u najbolja svečana odijela. Roditelji su se odavno navikli da ih obrazovaniji i relativno imućniji nastavnici gledaju svisoka - nikada ranije nisu bili pozvani da s njima dijele promišljanja i ideje. Na PD pristup „pozitivnih devijacija“ intuitivno su pozitivno reagirali. Kad smo ih pozvali da pričaju o „pozitivnim devijantima“ koje su poznavali rado su opisivali primjere s time da je interesantno bilo to što su mnogi sami sebe svrstali u tu grupu. Revno su dijelili pristupe, metode i tehnike kojima su svladavali prepreke ruralnog života.

U ovom slučaju, kao i u mnogim drugim prilikama u prošlosti, svjedočili smo tome kako ljudi s margina društva, koji jedva sastavljaju kraj s krajem, lakše shvaćaju i prihvaćaju jednostavnu eleganciju PD pristupa od obrazovanijih i/ili privilegiranijih osoba koje skeptičnošću nerijetko značajno usporavaju proces. Izgleda, naime, da je prihvaćanje PD pristupa obrnuto proporcionalno bogatstvu, formalnom autoritetu, godinama obrazovanja i diplomama obješenim na zidovima.

Kao i prethodnog dana, rasprava s roditeljima fokusirala se na iznimno niske stope retencije školovanja do trećeg razreda osnovnoškolskog programa. Pritom nas, naravno, nimalo nije iznenadilo da su se potencijalni uzroci koje su izdvojili roditelji značajno razlikovali od uzroka koje su identificirali nastavnici. Tijekom radionice, ključni uzročnik problema nastavnika u vidu „nezainteresiranih roditelja“ zamijenjen je:

1. poteškoćama u suradivanju s nastavnicima koji se prema njima postavljaju „neprijateljski“ i „svisoka“,
2. učiteljima kojima nije stalo do učenika,
3. učiteljima koji su jasno davali do znanja da roditelji nisu dobrodošli u školi.

Vrijeme za konceptualni salto? „Ponašaju li se svi učitelji tako?“ Odgovor: „Ne.“ Neki pokazuju više brige te spremnije primaju i uključuju. Do kraja šesterosatnog sastanka, i roditelji su ohrabrujućim sí iskazali interes za primjenu PD-a u svrhu rješavanja problema obrazovanja djece.

Tijekom narednih mjeseci, nastavnici i roditelji desetak tipičnih škola posjetili su „pozitivno devijantne“ škole s visokim stopama retencije te su vremenom otkrili kako presudni čimbenici nemaju mnogo veze s „detektiranim uzrocima“. Izgledalo je, naime, da su obje strane pogriješile...

Osnovna razlika, naime, bila je u tome što su nastavnici uspješnijih škola prije početka školske godine sa svakim ruralnim roditeljem sklapali godišnje „ugovore o učenju“ kako bi od nepismenih roditelja napravili svojevrstne „partnere u obrazovanju“ njihove djece. Kako su djeca učila čitati, zbrajati i oduzimati, pomagala su roditeljima da iskoriste državne poticaje te da precizno izračunaju koliko zarađuju od usjeva ili koliki dug imaju u lokalnoj trgovini. A kada su im roditelji bili partneri, učenici su dolazili u školu i radili zadaću. Nakon toga nastavnici uključeni u PD proces počeli su sklapati slične ugovore s obiteljima ugrožene djece iz vlastitih razreda. Godinu dana kasnije, provincija Misiones zabilježila je 50-postotno povećanje stope retencije u školama osnovnog obrazovanja u svim okruzima koji su sudjelovali u inicijativi.

Makaroni su upalili! Simulacija je uspjela konkretizirati („oživjeti“) apstraktne brojke. Sudionici su se počeli uključivati i pričati o tome na koji način je MRSA ostavila traga u njihovim profesionalnim ili poslovnim životima. Kako bi stvorila pokretački momentum PD inicijative MRSA, Heidi je osobna svjedočanstva nadogradila pitanjima:

- Što znate o MRSA?
- Što činite da biste spriječili da se vaši pacijenti zaraze MRSA-om?
- Što vas sprječava da to *uvijek* učinite?
- Poznajete li ikoga tko je pronašao strategije za savladavanje tih izazova? Ako je odgovor pozitivan, pokušajte dočarati *kako* mu je to uspjelo?
- Imate li ideje za nove strategije?
- Što bi bilo potrebno da ih implementiramo u bolnici?
- Tko je voljan poduzeti sljedeće korake?

U narednom periodu dr. Lloyd i Heidi zamenarili su vlastiti obiteljski život kako bi noći provodili u bolnici, na sastancima sa smjenskim radnicima koji nisu mogle sudjelovati u desecima dnevnih grupnih rasprava. Dok su jedne noći u tri sata umorni odlazili s jedne radionice, u dizalu ih je zaustavilo osoblje odjela za demenciju i upitalo: „Zašto se s nama još uvijek niste sastali? Kada ćemo mi doći na red?“ Dr. Lloyd i Heidi Walker svjesno su odlučili da ne uključe odjel za demenciju jer su njihovi pacijenti lutali od sobe do sobe te nisu mogli upamtiti niti slijediti mjere predostrožnosti. S oklijevanjem su pristali tek nakon što su izravno zamoljeni. Zbog zgnusnutog rasporeda odlučili su sastanak odmah održati te su se svi zajedno iz lifta uputili u obližnju prostoriju. Sat i pol kasnije s „dodatnog sastanka“ otišli su poprilično ushićeni jer su svjedočili golemom entuzijazmu osoblja odjela za demenciju i uzbuđenju koje je počelo okruživati PD proces MRSA. Tijekom narednih mjeseci

Simulacija je uspjela konkretizirati („oživjeti“) apstraktne brojke.

osnovnom timu pridružila se velika skupina dobrovoljaca koji su samoinicijativno odlučili pomoći. Propitivanjem su polako počeli otkrivati kolege koji su činili nešto drukčije u pogledu prevencije MRSA:

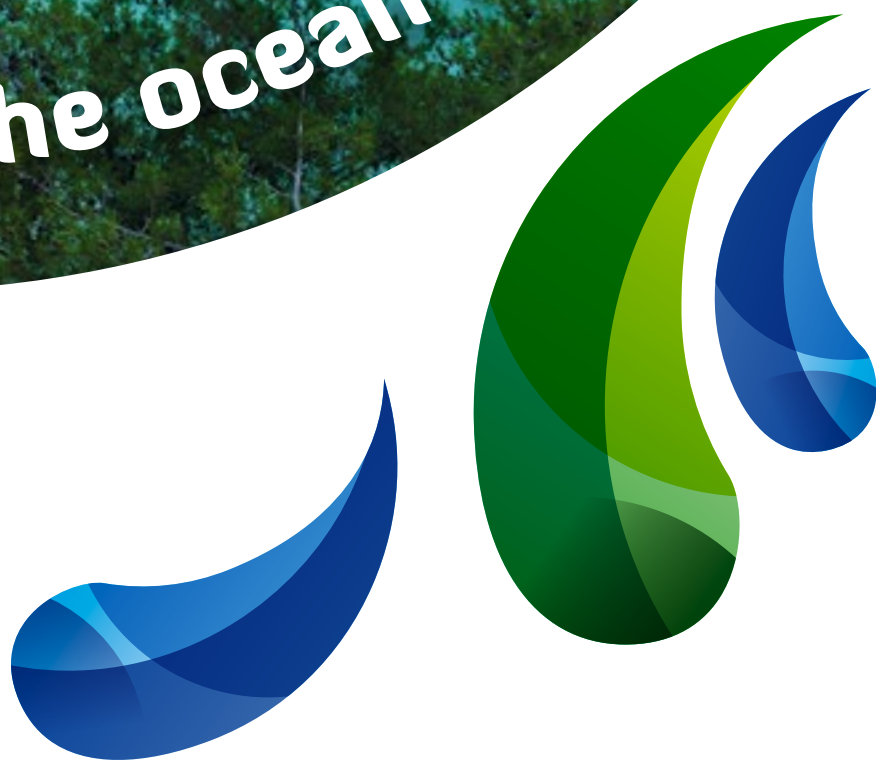
- liječnike i njihove timove koji su svaki posjet pacijentima završavali pranjem ruku dezinfekcijskim gelom umjesto da samo pričaju o tome „koliko je to važno“,
- medicinsku sestru koja je otkrila - na veliku žalost članova glavnog tima - kako pacijenti misle da su dozatori s gelom postavljeni samo za osoblje te da ih oni (pacijenti) zapravo ne smiju koristiti.

Dr. Lloyd i Heidi Walker svjesno su odlučili da ne uključe odjel za demenciju jer su njihovi pacijenti lutali od sobe do sobe te nisu mogli upamtiti niti slijediti mjere predostrožnosti.



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.

Prilagodbe u vremenu i prostoru

Dnevni ritam i tempo komuniciranja korišten za izgradnju odnosa u Vijetnamu bio je relativno opušten. Tjednima smo mogli razgovarati sa seljacima o praksi i navikama povezanim s problemom kojim smo se bavili. Dvosatni razgovori, prožeti mirisom sušene ribe i čili papričica s obližnje tržnice, seljacima su nerijetko predstavljali dobrodošao odmak od monotonije svakodnevnog života. Vježbe „mapiranja“ koje smo provodili s lokalnim liderima i seljacima (u kojima su kamenčići i grančice predstavljali siromašnu djecu koja nisu bila pothranjena) pokazale su se stimulativnim iskustvom koje bi ljudima satima zaokupile pozornost: poludnevna PD radionica u kući siromašne obitelji uhranjene djece svima je predstavljala intrigantno iskustvo.

Bolnice su posve drukčije! Bez obzira na uspjeh prvotne prezentacije PD-a i na uspjehe ostvarene tijekom prvih mjeseci projekta, otpor je vremenom sve više rastao argumentiran navodnom činjenicom da eventualne benefite - „ako PD zahtijeva toliko vremena“ - nikada nećemo uspjeti proširiti sustavom. Na redovnom sastanku „što smo naučili“ glavna medicinska sestra ortopedskog odjela govorila je u ime mnogih prisutnih: „Sviđa nam se pristup, ali okupiti ljude na više od 30 ili 40 minuta jednostavno nije moguće. Još je manje moguće računati na redovitost okupljanja. S obzirom na stvarnu situaciju u bolnici i pretrpan raspored, uvjeravati i nagovarati ljude da dolaze na grupne sastanke, promišljaju o pokazateljima uspješnosti, otkrivaju i intervjuiraju 'pozitivne devijante' jednostavno nije realno. Zaboravite na tu mogućnost.“ Kako bi bio primjenjiv u strogo ograničenom i discipliniranom bolničkom kontekstu, PD pristupu nasušno

je trebao drugačiji format koji bi ipak zadržao obavezne korake:

- osvještavanja potencijalnog problema,
- dopuštanja članovima zajednice da samostalno odluče hoće li sudjelovati u procesu,
- osvještavanja ustaljene prakse kroz posjete i razgovore s dionicima,
- otkrivanja postojećih (ili latentnih) pozitivnih devijanata.

U tom trenutku ni približno nismo znali kako bismo uobičajeno četverotjedno istraživanje saželi u manje od jednog sata pa smo se stoga vratili osoblju veteranske bolnice u Pittsburghu i pitali ih imaju li možda oni ideje o tome *što* i *kako* napraviti da proces pokrenemo s mjesta. Dijalog je rezultirao novim formatom koji je grupnu raspravu limitirao na period od 30 do 40 minuta s jednom velikom razlikom koja je tražila da se svi koraci PD procesa istražuju istovremeno. Nakon nekoliko pokušaja, sastanci su se ubrzo pretvorili u aktivne „dijaloge za otkrivanje i djelovanje“ ili DAD (engl. *discovery and action dialogues*) koji su se prometnuli u „svječicu“ za paljenje motora PD-a. Nakon DAD-a vremenom su se prirodno pojavile druge inovativne forme poput kratkih tjednih izvještaja, mehanizama za dijeljenje podataka u stvarnom vremenu, internih bolničkih web-stranica i *chat* soba za MRSA.

Sastanci su započinjali čitanjem statističkih podataka o prenošenju MRSA koji bi ljudima uvijek privukli pozornost. Sudionici bi potom isprobavali tlakomjere, skidali rukavice i slagali kute kako bi otkrili na koji način bakterije kontaminiraju sterilno područje. Zatim bi moderatori raspravu navodili na ključno pitanje: „Je li netko među okupljenima uspio svladati izazove o kojima raspravljamo?“

Kako održati promjene?

Shvativši da se zbiva nešto značajno, a opet svjestan da bi se PD inicijativa MRSA mogla brzo raspliniti kao još jedan puki prolazni trend, dr. Lloyd je htio učvrstiti prvobitne uspjehe. Osoblje je, naime, više puta - kao u brojnim drugim organizacijama i institucijama - svjedočilo raznim kampanjama koje su menadžeri pokretali da bi potom brzo od njih odustali. Stoga se trajno održanje promjene ovaj put nije smjelo prepustiti slučaju. Shodno tome, ideje otkrivene na DAD sastancima trebalo je odmah implementirati te je također trebalo organizirati da povratne informacije o postignutim rezultatima dopru do svakog kutka bolnice. Mijenjanje fokusa sastanaka s *otkrivanja* na *djelovanje* proizvelo je upravo takav željeni učinak. Svaki put kada bi se pojavila neka nova ideja moderatori bi svojski zapeli: „*Izvršna ideja!* Što nam treba da je implementiramo na našem odjelu? Imamo li dobrovoljce koji bi se upustili u to? Možete li to sami učiniti ili trebate pomoć? Treba li u donošenju odluke sudjelovati neka osoba koja trenutačno nije u grupi? Kako da pokrenemo razgovor s tom osobom?” Nakon nekoliko nesigurnih pokušaja, moderatori su brzo svladali tehniku „katalizacije pitanjima”. Većinu sastanaka završili bi s jasnim koracima za isporuku budućih rezultata.

Vidljivi pokazatelji uvjerali su ljude diljem bolnice da je PD inicijativa ipak drugačija od svih ostalih koje su dotad iskusili. Vijesti su se brzo širile hodnicima. Eliminacija MRSA relativno brzo zauzela je bitno mjesto u svijesti zaposlenika. A kako je osviještenost rasla, nova rješenja počela su se podjednako javljati na očekivanim i neočekivanim mjestima. Potom se radilo na tome da se upotrebom novih praksi

početna otkrića što hitnije pretvore u *nove navike* kako bi se kontinuirano održavalo početno uzbuđenje.

Na ovom mjestu logično se nameće pitanje: zamagljuje li uključivanje „latentne pozitivne devijantnosti” distinkciju između *brainstorminga*, *afirmativnog propitivanja* (engl. *appreciative inquiry*, AI) i drugih participativnih pristupa? Jednostavan odgovor glasi: da, zamagljuje. Pa ipak, pedantna akademska želja za diferenciranjem PD procesa od ostalih manje je važna od njegove pragmatične primjene.

Glavna razlikovna osobina PD pristupa ogleda se u njegovoj usmjerenosti na otkrivanje pozitivnih alternativa u zajednici te u poticanju ljudi da učinkovitiju praksu prošire i integriraju je u kulturološki DNK tvrtke. Poseban je i po tome što PD u tradicionalni proces otkrivanja ubacuje strategiju internalizacije. Iako je očito kako „latentnim pozitivnim devijacijama“ posežemo onkraj postojećih alternativa i izlazimo izvan okvira osnovnog koncepta, ključni aspekti PD-a (odluka zajednice i pojedinca

Vidljivi pokazatelji uvjerali su ljude diljem bolnice da je PD inicijativa ipak drugačija od svih ostalih koje su dotad iskusili.

o tome hoće li sudjelovati ili neće, internaliziranje procesa, ulaganje truda u mapiranje ustaljenih praksi i ishoda, otkrivanje postojećih pozitivnih devijanata, oslanjanje na pristup „učenje kroz djelovanje” [engl. *action learning*]) ostaju netaknuti.

Nedugo zatim iskustvo u Pittsburghu počelo je živjeti vlastitim životom. Ideje koje su dotad sputavane sada su implementirane. Učestalost *društvenih inovacija* podignuta je na novu razinu radi toga što su ljudi pomnije promišljali o problemu prenošenja MRSA te radi toga što su sada funkcionirali u drugačijem okruženju koje je rado prihvaćalo nove ideje kao što se to vidi na sljedećim primjerima:

1. Fred, šutljivi terapeut iz Hong Konga, vremenom je shvatio da pacijenti zaraženi MRSA-om i zdravi pacijenti upotrebljavaju istu opremu, a da na njegovom odjelu zapravo ne znaju koji su koji. Zbog toga je zatražio popis zaraženih te je potom inicirao osmišljavanje novog protokola kako bi se učinkovitije ophodili s pacijentima i s opremom kojom se služe. Navedeni primjer zorno pokazuje kako se PD-ova usmjerenost na „rješenja iznutra” oslanja na postojeće neiskorištene resurse. Iako je

„popis zaraženih pacijenata“ odavno postojao, sve dok PD nije usmjerio pozornost na prevenciju MRSA Fredu nije bilo ni na kraj pameti da bi mu isti mogao koristiti. Čuvši da su druge ideje koje je predložilo osoblje implementirane, odvažio se promišljati o tome što bi on mogao poduzeti na eliminaciji MRSA na njegovom odjelu, premda to očito nije bilo u opisu njegova radnog mjesta.

2. Tanis Smith nježna je, te istovremeno fizički impozantna socijalna radnica koja radi s pacijentima na dugotrajnom oporavku u VAPHS-u. Jedna od njezinih brojnih odgovornosti ogleda su u organizaciji tjedne tombola u dnevnom boravku bolnice. Mnogim veteranima tombola je najdraži dio tjedna; pruža im priliku za zdravo, adrenalino nabijeno natjecanje i kvalitetno odmicanje od boravka u sobi ili kolicima. Natjecanje na tomboli poprilično je žestoko. Ponekad se zna dogoditi da si veterani povećavaju izgled za pobjedu krijumčarenjem dodatnih kartica u čarapi ili kratkim hlačama.

Ubrzo nakon početka PD MRSA inicijative u veteranskoj bolnici, Tanis je promišljala o vlastitoj rutini te je tako osvijestila činjenicu da se veteranima nakon svake tombola - nakon što su dirali kartice - dijeli brza hrana koju konzumiraju, a da prethodno ne operu ruke sapunom ili alkoholom. Riječ je o ljudima koji joj nisu bili samo pacijenti; mnogi od njih bili su joj i prijatelji. Stoga je Tanis znala da mora nešto poduzeti. Na svaku tombolu počela je donositi pjenu na bazi alkohola. Prije jela, došla bi do svakog pacijenta, zamolila ga da ispruži ruke te bi ih potom špricnula dezinfekcijskim sredstvom. Veterani su s osmjehom surađivali - uz izuzetak jednog osobito mačo tipa koji je rekao da njemu ne treba zaštita ni od čega - te su zahvalno prihvatili dezinfekcijsku

Učestalost društvenih inovacija podignuta je na novu razinu radi toga što su ljudi pomnije promišljali o problemu prenošenja MRSA te radi toga što su sada funkcionirali u drugačijem okruženju koje je rado prihvaćalo nove ideje.

pjenu i njezinu brigu. Ubrzo je opisana praksa na tom bolnici postala normalna; čista rutina poput izvikivanje slova i brojki.

3. Bolnički je vozač osvijestio da je njegovo vozilo, kojim su se pacijenti prevozili bolnicom, potencijalno „žarišno mjesto“ prenošenja MRSA pa je stoga zatražio da se u njega ugrade dozatori sa sapunom. I on je, dakle, osjećao potrebu da „poduzme nešto”.

4. Radionica „osvjestavanja problema MRSA“ koja je okupila raznovrsnu skupinu pomoćnog osoblja bolnice (zubara, nekoliko ljekarnika, administratore i bolničkog svećenika), pokazala je kako su osnovna znanja o toj opasnoj bakteriji nedovoljno raširena što je potaknulo sudionike da se dodatno angažiraju u tom smislu. Nakon što su naučili da se MRSA prenosi preko opreme, materijala i izravnim dodirima ruku te kako na određenim površinama može preživjeti i do 30 dana, bolnički svećenik skočio je sa stolice. „O, Bože!” povikao je. „Vjerojatno prenosim tu bakteriju po cijeloj bolnici - i to u Božje ime! Bibliju nosim od sobe do sobe, odložim je kraj pacijenta i potičem ga da je prolista, a zatim je odnesem drugom pacijentu i iznova potičem na isto.” Pastoralni ured istog je poslijepodneva uveo jednokratne omote za Bibliju, a božji poslanici počeli su oblačiti specijalne kute i rukavice kako bi se pobrinuli da ne šire ništa drugo osim duhovnoga vodstva.

Osoblje *odjela za demenciju*, koje je dr. Lloyd i medicinsku sestru Heidi Walker zaustavilo u dizalu zatraživši sastanak, na koncu je došlo do jednog od najne očekivanih i najznačajnijih saznanja. Kao što smo ranije kazali, prvotna odluka dr. Lloyd da u proces ne uključi *odjel za demenciju* proizšla je iz nazgled nemogućih uvjeta u kojima oni rade. Dementni pacijenti, naime, među sobom

Bolnički je vozač osvijestio da je njegovo vozilo, kojim su se pacijenti prevozili bolnicom, potencijalno „žarišno mjesto“ prenošenja MRSA pa je stoga zatražio da se u njega ugrade dozatori sa sapunom.

nerijetko dijele odjeću, a katkada čak i zubalo. Dozatori s dezinfekcijskim gelom ne mogu se postaviti na zidove zbog realnog rizika da će pacijenti pojesti sadržaj.

Međutim, „uvriježena mudrost” o odjelu za demenciju pokazala se na koncu više uvriježenom nego mudrom. Prvi sastanak s osobljem brzo je potaknuo raspravu o tome što neki zaposlenici *već sada* čine kako bi svladali ranije spomenute prepreke i probleme. Primjerice, jedna medicinska sestra nosila je vlastitu bočicu s dezinfekcijskim gelom na remenu kako bi pacijentima prala ruke prije i nakon jela pa se takvo postupanje smjesta pretvorilo u ustaljenu praksu ostalih djelatnika odjela. Potaknute PD-ovim usmjerenjem na „ono što je moguće“ ubrzo su se pojavile nove ideje kao, primjerice, poseban trening za prevenciju MRSA u obiteljima koje posjećuju dementne pacijente, nabavka antibakterijskih ručnika za čišćenje površina te, zasigurno najvažnije, pojavila se čvrsta vjera da je uistinu moguće eliminirati zarazu. Ostvareni rezultati bili su gotovo nevjerovatni; „najteži odjel za prevenciju MRSA” pretvorio se u „najuspješniji odjel“. Nakon šest mjeseci bez ijedne infekcije nad ulazom u odjel ponosno je podignut natpis: „Čista zona - nema MRSA!”

Prosvjetljenje u CDC-u

„Hodao sam hodnikom u Heinzu [ustanovi za dugotrajno oboljele pacijente]”, pričao je dr. Lloyd, „kada me je Ted, zaposlenik kantine, zgrabio za rame rekavši: 'Dr. Lloyd, imamo problem! Upravo sam primijetio da mnogi ljudi jedu rukama unatoč tome što im uz pohanu piletinu serviramo posebne hvataljke. Pored toga, primijetio sam da u jedaćem dijelu kantine nema ni jednog dozatora pa se stoga poprilično plašim kako zbog toga postajemo odlično mjesto za prenošenje zaraze. Sazvao sam sastanak s osobljem kuhinje danas u 16 sati kako bismo raspravili situaciju.’“

„Tog poslijepodneva ispričao sam ovu priču dr. Johnu Jerniganu, našem epidemiologu iz *Centra za kontrolu bolesti (CDC)*”, nastavio je dr. Lloyd. „Iako je bio pristojan, priča ga se očito nije previše dojmila. 'Ruke koje dodiruju pohanu piletinu nisu vjerojatan prijenosnik MRSA', hladno je odgovorio.

Riječ je, naime, o glavnom stručnjaku za suzbijanje zaraze i našoj vezi s CDC-om u inicijativi PD MRSA koji je očito bio skeptičan u pogledu PD-a. Ako mu se omogućiti izbor između čvrste znanosti utemeljene na znanstvenim dokazima i 'mudrosti masa' jasno je bilo na što će se on kladiti.”

Šest mjeseci kasnije, nakon što je svjedočio postignutim rezultatima, velikom angažmanu i predanosti osoblja u eliminiranju MRSA, dr. Jernigan doslovce se preobratio. Jednog poslijepodneva osvrnuo se na vlastito neuvažavanje osoblja kuhinje u pogledu posluživanja pohane piletine. „CDC je osmislio nepobitne, dokazane protokole za eliminiranje MRSA”, rekao je. „Oдавno smo ih objavili te ih od tada pa do danas

uvijek iznova nastavljamo objavljivati, razglašavati i širiti. Pa ipak, sve do pojave PD procesa ljudi ih nisu poštivali.”

Potom je karakterističnom mješavinom humora i poniznosti dodao: „Kakva li sam samo budala bio. Je li potencijalno mjesto zaraze na koje je Ted ukazao zaista bilo opasno ili nije uopće nije bitno. Ono što *jest* bitno kolektivna je osviještenost svih zaposlenika bolnice o MRSA, bez obzira na njihovo mjesto i ulogu, te njihova spremnost da usvoje nove prakse kako bi se borili protiv opasne bakterije. Tedova zabrinutost zbog hvataljki za hranu odličan je pokazatelj rastuće savjesnosti o protokolu higijene ruku.”

Newton je bio u pravu: svaka akcija povlači za sobom jednako snažnu reakciju. CDC-ova rješenja, nametnuta odozgo, stvorila su suprotne sile u sustavu pokrenuvši reakcije koje su se manifestirale u različitim oblicima *izbjegavanja, otpora i ekscjepcionalizma*.

S druge strane, kada potpirite iskrinu unutar zajednice umjesto da se oslanjate na „vatrene zagovornike promjena“ u upravi tvrtke, promjene se sasvim prirodno i samostalno događaju. Promijenimo li metaforu mogli bismo kazati kako rješenja osmišljena unutar organizacije („transplantacija“) nisu sklona odbacivanju što se ne može reći za izvanjska rješenja ili rješenja nametnuta s vrha koja „tkivo tvrtke“ uobičajeno smatra „stranim tijelom”.

Činjenica je, naime, kako se situacija uvijek mnogo bolje razvija kada agenti promjena imaju isti DNK kao domaćin pa angažiranost skupine zbuni obrambeni mehanizam imunološkog sustava.

Onkraj uobičajenih rješenja

„Uobičajena rješenja” za suzbijanje MRSA u bolnicama dolaze od uprave, stručnjaka za kontrolu zaraze, liječnika i glavnih medicinskih sestara. DAD je *svima* u bolnici pružio priliku da kroz djelovanje dođu do novog načina razmišljanja te je poslužio kao katalizator za osmišljavanje inovativnih rješenja koja su došla od čistača, svećenika, fizikalnih terapeuta, radiologa i drugih djelatnika sustava. Začudo, jedna je skupina zaboravljena - izgubljena izvan okvira „uobičajenih krivaca”: sami pacijenti. Stoga su upravo *pacijenti* na odjelu dugotrajne skrbi veteranske bolnice u Pittsburghu pozvani da oforme vlastitu dobrovoljnu skupinu. Isti su potom odlučili informirati ostale pacijente i vlastite obitelji o opasnostima MRSA i protokolima za njenu prevenciju. Iako je bolničko osoblje za kontrolu zaraze ranije objavilo brošuru koja je pokušala isto, pacijenti su zagovarali odvažnije i izravnije metode. Njihov aktivizam bio je oprečan prevladavajućem obrascu sagledavanja „pacijenta kao pasivnog recipijenta” - uobičajenom u većini bolnica.

Tijekom jednog posjeta bolnici upoznali smo Daryla, jednog od glavnih pokretača te inicijative koji se u bolnici zarazio MRSA-om. U nastojanju da se spriječi brzo širenje infekcije morao je pretrpjeti nekoliko bolnih operacija. Da u nekom slučaju operacije nisu uspjele, zbog MRSA ostao bi bez obje noge. Tijekom višetjednog oporavka, dok je ležao u izoliranoj sobi, Daryl je razmišljao o budućnosti i trenutačnom okruženju.

Na radionici „otkrivanje i djelovanje” Daryl je okupljenim pacijentima, sestrama i liječnicima ispričao priču koja ih se duboko dojmila: „dozator dezinfekcijskog gela u sobi smješten je na zidu točno iza mog

kreveta”, rekao je. „Zbog toga nikada nisam vidio jesu li liječnici i medicinske sestre koji su me posjećivali oprali ruke ili nisu. Pa ipak, vježbajući naučio sam *čuti* tiho šištanje dozatora koji se koristi. Čekao bih tako i molio se da čujem to šištanje prije nego liječnik ili medicinska sestra dođu do mene i dotaknu me. Međutim, vrlo često nisam čuo drugo doli sablasnu tišinu koja me toliko plašila. Osim u slučaju jedne medicinske sestre kojoj niti jednom nije promaklo upotrijebiti sapun. Ne moram vam posebno objašnjavati koliko sam bio sretan svaki puta kada bih je ugledao na vratima sobe. Kad je ona dolazila u posjet znao sam da neću pokupiti neku novu bakteriju.”

Naizgled poprilično jednostavno. Čudno je kako obično šištanje dozatora dezinfekcijskog sapuna može umiriti uplašenog pacijenta. Nakon te radionice osoblje je znalo da „pacijent možda sluša” pa su stoga počeli pomnije paziti na tu komponentu dnevne vizite. „Upozorenje šištanjem” djelovalo je na njih kao neka vrsta „nove savjesti” ostavivši na njih daleko jači dojam od službenih znakova koji upozoravaju na

„Uobičajena rješenja” za suzbijanje MRSA u bolnicama dolaze od uprave, stručnjaka za kontrolu zaraze, liječnika i glavnih medicinskih sestara. DAD je svima u bolnici pružio priliku da kroz djelovanje dođu do novog načina razmišljanja.

Saznanje da tih 30 sekundi koliko je potrebno da se dozator upotrijebi može pacijentovo iščekivanje ispuniti olakšanjem umjesto strahom snažno ih je motiviralo da promijene ponašanje.

pravilnu higijenu ruku. Saznanje da tih 30 sekundi koliko je potrebno da se dozator upotrijebi može pacijentovo iščekivanje ispuniti olakšanjem umjesto strahom snažno ih je motiviralo da promijene ponašanje. Još jedna posljedica Darylove priče ogleдалa se u pokretanju protokola premještaja dozatora sa zida *iza* na zid *ispred* pacijentova kreveta čime im se omogućilo nadziranje higijene ruku zdravstvenih radnika. Osim toga, kao u slučaju prometnih znakova koji vas podsjećaju na radare koji mjere brzinu, osoblje je trenutačno postajalo svjesno vlastitih postupaka.

Utopljeni u moru informacija

Bolnice su radno intenzivna mjesta prepuna brojnih podataka i informacija koje u kontekstu PD procesa - kako smo ranije naveli - treba čim više *socijalizirati* i *personalizirati*. Nije važna samo kvaliteta podataka već i to *tko* ih posjeduje i *kako* ih upotrebljava. Svi odjeli koji sudjeluju u projektu PD MRSA prijavljuju stope prenošenja zaraze u skladu s protokolom koji je odobrio CDC. Statistika predočava broj učinjenih briseva nosa, broj prijenosa nevidljivih stafilokoka s jedne rane na drugu, s jednog zaraženog uda na drugi te se potom tako dobiveni kvantitativni parametri koriste u sastavljanju mozaika znakovite slike koja pomaže kontrolirati zarazu.

Takvi kvantitativni izvještaji jednu medicinsku sestru nimalo nisu dirali; tek joj je PD proces omogućio da progovori istinu pred autoritetima. Izvješća je smatrala „apstraktnim“ i „sterilnim“ te ni na kakav

ljudski način povezanim s njezinim iscjeliteljskim pozivom. Na jednom od redovitih DAD-ova otvoreno i glasno izrazila je vlastitu nezainteresiranost. U jednom momentu razdraženo je ustala sa stolca i došetala do zida na kojem su bile izvještajne tablice s podacima o prenošenju, nadzoru i infekcijama uputivši okupljenima izazov: „Znam da moramo skupljati ove podatke i slati ih CDC-u u ovom formatu. Međutim, što brojke zapravo znače? Ova tablica meni govori samo to da je dvanaestoro ljudi danas živo, da odlaze na posao, vraćaju se kući i igraju s djecom isključivo radi naših nastojanja da suzbijemo MRSA.” Pokazavši na drugu tablicu kazala je: „Još 37 ljudi moglo je otići kući svojim obiteljima umjesto da ostaju ovdje tko zna koliko vremena. Riječju, podatke moramo *humanizirati* kako bi nam govorili o samo dvije stvari: revnosti ili nemaru.” Od toga dana nadalje iste tablice drukčije su

„progovarale” osoblju odjela dok su prolazili kraj njih desetak puta dnevno. To je bilo najbitnije.

U Vijetnamu su, primjerice, skrbnici lako shvaćali što brojke znače: prateći brojke odmah su znali jesu li se djeca udebljala ili nisu, što ih je motiviralo da nastave provoditi inovativnu praksu. Za razliku od toga, na CDC-ovo prikupljanja podataka gledalo se ravnodušno, kao da je riječ o pukom zadovoljenju nezasitne birokratske gladi za bespotrebnim informacijama. Zbog toga su ključni dionici ostajali zanemareni, neinformirani i nemotivirani. Nakon što su dionici stvorili kontekst u kojem su *željeli* te podatke te nakon što su prepoznali njihovu relevantnost, „strani jezik“ CDC-a zadobio je sasvim novo značenje.

Bihevioralne promjene, naime, najbolje potiču *mjerljivi dokazi* o tome da nova praksa uzrokuje konkretna mjerljiva poboljšanja! Dakle, ljudi od kojih očekujemo da se promjene moraju *prihvatiti* usporedbe kako bi shvatili njihovu relevantnost.

Još jedna bitna prekretnica u tom pogledu (tj. da podaci nisu „tuđi posao”) ogledala se u dramatičnom porastu briseva nosa *svih* pacijenata prilikom prijema, otpusta ili premještaja na drugi odjel. Prevladavajuća praksa ovako je izgledala: u laboratoriju se napravi bris nosa, a nalazi potom pokažu ima li pacijent MRSA ili nema. Budući da su prijem, premještanje i otpust kaotični događaji tijekom kojih se više zadata istovremeno obavlja (ispunjavanje brojnih obrazaca, potpisivanje otpusnog pisma, provjera protokola za izdavanje lijekova), uzimanje briseva vremenom je kronično zanemareno. Međutim, osvještavanje kauzalne veze (korelacije) između tih statističkih podataka i prenošenja zaraze pokrenulo je praksu gotovo religioznog pridržavanja

protokola za briseve - u mjeri da ni smrt nije bila izlika. (Otkriti je li MRSA povezana s nekom smrću neizostavan je element sveobuhvatne statističke analize.)

Dr. Lloyd pojašnjava: „Kada je medicinska tehničarka istrčala iz bolnice i mahala za mrtvačkim kolima znao sam da pobjeđujemo u bitci 'osvajanja umova'. 'Stanite, stanite', vikala je za automobilom, 'zaboravili smo pokojniku uzeti bris nosa!’” Iako su joj mrtvačka kola u toj prilici pobjegla, odmah po povratku na odjel uspostavila je novi, nepogrešivi protokol. U dogovoru s kolegama i uredom za opskrbu, sve vreće za umrle oblijepila je opremom za uzimanje brisa.

Ispostavilo se da su podaci o praćenju upotrebe sapuna i radnih kuta u izravnoj korelaciji sa stupnjem svjesnosti o MRSA. Češća upotreba, naime, precizno ukazuje na viši stupanj budnosti. Porast oprane količine medicinskih kuta s 3000 komada/mjesečno prije inicijative PD MRSA na trenutačnu količinu od 24.000 komada/mjesečno ukazuje na razmjere promjene koja je upravo u tijeku. Premda pranje većeg broja medicinskih kuta bolnicu košta dodatnih 125.000 dolara mjesečno, sve skupa itekako se isplati ako se uzme u obzir da procijenjena ušteda za *svaku* izbjegnutu infekciju MRSA-om iznosi otprilike 35.000 dolara. U periodu od šest mjeseci, u veteranskoj bolnici u Pittsburghu prosječno se dogodilo 15 infekcija manje nego u istom periodu prije inicijative PD MRSA; riječ je, dakle, o uštedi od otprilike 400.000 dolara mjesečno. Navedena brojka, naravno, ne obuhvaća opurtunetne troškove pacijenata i njihovih obitelji zbog produženog boravka u bolnici. O novcem nemjerljivoj bespotrebnoj boli, patnji te u nekim slučajevi i smrti bespotrebno je uopće razglabati.

Rezultati

Između srpnja 2005. godine - kada je inicijativa za eliminaciju MRSA u veteranskoj bolnici u Pittsburghu započela - i listopada 2006. godine, učestalost infekcija smanjena je za više od 50 posto! Diljem bolnice postavljeni su novi dozatori koji su se sada doista koristili. Mjere predostrožnosti na projektu „širenje zaraze dodirom“ također se strogo poštuju, a stopa aktivnog nadzora pacijenata na prijemu i otpustu premašila je 90 posto. Medicinske sestre, tehničari, čistači i sami pacijenti danas su toliko slobodni da nemarnog liječnika otvoreno i bez pardona podsjetite da je zaboravio oprati ruke. Samo dvije godine ranije takvo nešto bilo je doslovce nezamislivo.

„Da smo kojim slučajem na našem prvom sastanku u kolovozu 2005. godine okupljenu grupu od stotinjak djelatnika upitali o tome 'tko je u ovoj prostoriji odgovoran za nadziranje zaraze u bolnici?'“, pričao je dr. Lloyd, „bez ikakve sumnje prstom bi pokazali na četvoricu specijalista CDC-a. U listopadu 2006. godine na sličnom sastanku u odgovoru na isto pitanje svatko u prostoriji je podigao ruku! Nadziranje MRSA uvršteno je u 'opis radnog mjesta' baš svakog djelatnika. Po tome vidim koliko smo napredovali. Naglasak je prešao s toga da podučavamo ljude što im je činiti na samostalno i dobrovoljno angažiranje na otkrivanju novih rješenja!”

Promišljanja

Jedan od nedostataka PD-a koji se često spominje jest taj da ga je *teško skalirati* odnosno *proširiti* u većem razmjeru. Navedena kritika posve je točna. Otkrića jedne zajednice ne mogu se tek tako „prebaciti“ drugoj zajednici pomoću „čarobnog štapića“ - kao kada klasični tradicionalni pristup „uvodi najbolju praksu“ te tada neizbježno pobuđuje obrambenu reakciju „imunološkog sustava“ društvene zajednice u kojoj se najbolja praksa želi implementirati.

Bez obzira na učinkovite prilagodbe u VAPHS-u kojima se značajno uštedjelo na vremenu, u svojoj suštini PD proces mnogo je sporiji od klasičnog *top-down* nametanja protokola s vrha prema dnu hijerarhijske piramide. U skladu s time, spomenuta kritika usporediva je s Churchillovom kritikom

demokracije: „Demokracija je najgori oblik vladavine...nažalost, nemamo bolji.“ Iako je uistinu donekle spor i glomazan, PD proces - za razliku od brojnih drugih pristupa, metoda i tehnika promjena - doista funkcionira i to prvenstveno radi toga što se svakoj zajednici ostavlja na volju da sama odluči hoće li sudjelovati ili neće. Također bismo mogli ustvrditi da PD funkcionira radi toga što uzima u obzir činjenicu da informacije žive vlastitim društvenim životom te da vremenom - ako se čvrsto ne ugrade u društveno tkivo zajednice - jednostavno iščeznu, unatoč raširenom pouzdanju u učinkovitost „komunikacijskih procesa“ i procesa „prenošenja znanja“. Kako su to djelatnici CDC-a otkrili, puko znanje nikada ne potiče praksu, već upravo suprotno: praksa potiče (i internalizira) znanje. Nakon desetljeća

velikih problema i rastućih stopa zaraze MRSA-om, osoblje i pacijenti VAPHS-a uspjeli su inovativnim djelovanjem doći do novog načina razmišljanja (engl. *acting their way into a new way of thinking*).

Nakon tri godine od početka projekta u VAPHS-u 2006. godine, inicijativa PD MRSA proširila se na 40 bolnica i domova zdravlja u SAD-u i Kanadi (u Medellín u Kolumbiji također je pokrenut pilot-projekt). Mreža bolnica počela se služiti PD pristupom pa njegova primjena iz dana u dan eksponencijalno raste. Bolnički VA sustav trenutačno provodi PD pilot-projekte na još šest testnih lokacija. Čitav sustav od 168 bolnica izložen je toj metodi. U američkoj saveznoj državi Maryland, s najvišim zabilježenim stopama zaraza MRSA-om u SAD-u, nedavno je oformljen specijalni konzorcij bolnica koje se služe PD-om za eliminaciju MRSA.

Shodno navedenom, na ovome mjestu nije zgorega još jednom ponoviti: individualizirana narav PD pristupa sprječava puko kopiranje. Pa ipak, unatoč tome što je *samoostvarivanje* presudno važno za PD proces, *naučene lekcije u procesu* usvojene u jednom okruženju *možu* se dijeliti i koristiti u drugim okruženjima kako bi se inicijativa ubrzala. (Vidi: „Naučene lekcije ubrzavaju napredak”). Općenito govoreći, prema našem mišljenju najbolje funkcionira pristup sličan *Living Universityju* koji smo prvi put otkrili u Vijetnamu.

Kao što smo već spomenuli, od petnaest početnih šest veteranskih bolnica odlučilo je nastaviti projekt. Diseminacija informacija provodila se kroz mrežu PD konzultanta koji su izravno surađivali s bolničkim osobljem. Lekcije do kojih se došlo mukotrpnim radom u veteranskoj bolnici u Pittsburghu tijekom razdoblja od 18 mjeseci

Naučene lekcije ubrzavaju napredak

Šest testnih lokacija *Ministarstva za veterane* ukazalo nam je na koji način naučene lekcije ubrzavaju rezultate. Na početku, osoblje 15 „bolnica kandidata“ (visoki i srednji menadžment, osoblje za kontrolu zaraze te medicinske sestre i liječnici) okupilo se na cjelodnevnom orijentacijskom seminaru o PD pristupu „pozitivnih devijacija“ i primjeni pristupa na problem MRSA. Na kraju seminara, sudionici su informirani o financijskim implikacijama, potrebnom vremenu i potrebnoj podršci uprave. Potom su se vratili u organizacije i razgovarali o PD pristupu s kolegama kako bi samostalno odlučili žele li primijeniti pristup na svojoj lokaciji. Odluku o pristupanju PD procesu nije donosila uprava; to je morala biti zajednička odluka brojnih dionika uključenih u proces eliminacije MRSA. Riječ je ključnoj pretpostavci „pozitivnih devijacija“ kojom se *vlasništvo nad inicijativom zadržava* ondje gdje pripada.

prisutnima su prezentirane na trodnevnoj radionici „Trening moderatora PD-a”. Kao što je planirano, usvojena znanja primijenjena su potom na novim lokacijama.

Naučene lekcije o procesu uglavnom su se odnosile na pitanja:

- optimalno vrijeme za početak implementacije zaključaka s DAD-ova (odmah nakon radionice),
- kategorije ljudi koje treba pozvati na početni sastanak (predstavnici svih zaposlenika, a ne samo „uobičajenih krivaca“ poput medicinskih sestara i liječnika)
- važnost feedback mehanizama (esencijalno važni).

Valja spomenuti kako je o *sadržaju* sastanaka svaka lokacija odlučivala zasebno, u ovisnosti o vlastitoj jedinstvenoj kulturi jer se ova komponenta procesa ne može kodificirati.

Posudivši koncept *Living Universityja* - prvi put primijenjen u Vijetnamu - članovi osnovnog tima izabrali su dva ili tri odjela u svojoj bolnici na kojima su odmah mogli pokrenuti testnu PD inicijativu te usavršiti slušanje i moderiranje specifično za PD proces. Pritom su mogli smišljati vlastite simulacije - poput one s „čokoladnim pudingom“ - kako bi što učinkovitije pobudili interes zajednice. Uz nadzor izvanjskih PD konzultanata okušali su se u samostalnoj organizaciji radionice. Zatim su primali feedback o pilot-projektu, pohađali dodatnu obuku u potrebnim vještinama kako bi se na koncu zaputili na novu radionicu na nekom drugom bolničkom odjelu. Rezultat: u samo nekoliko tjedana razvoj PD procesa dostigao je razinu za koju je Pittsburghu trebalo više mjeseci!

Pa ipak, vremenom je postalo jasno da mnoge ideje, otkrivene na polusatnim DAD sastancima, ostaju neiskorištene. Stoga su moderatori razvili novu praksu „hitrog napadanja“ i „hvatanja“ dobrih ideja odmah u trenutku otkrivanja (osvještavanja/spoznaje) kako bi je čim prije implementirali u praksi. Radi svoje specifičnosti navedeni proces nazvan je „hvatanje leptira“ (engl. *catching butterflies*) te je vremenom postao dijelom stručnog vokabulara „pozitivne devijantnosti“. „Čim spazite 'leptira' (novu ideju proizašlu iz dijaloga), odmah izvadite 'mrežicu' i uhvatite ga. 'Leptir', naime, neće unedogled čekati da vi polako pregledate ostale 'leptire' kako biste odlučili što ćete s njima učiniti!“ „Napadanje“ i „hvatanje“ tiču se i drugih, u velikoj mjeri taktičkih pitanja, kao što su primjerice pitanja: Tko će zamijeniti znakove koji upućuju na higijenu ruku? Kad će to učiniti? Prema kojem/čijem odobrenju?

Stanjivanje hijerarhije

Prije pokretanja PD pristupa, glavna medicinska sestra svakog odjela VAPHS-a od uprave je na tjednoj bazi dobivala posebno izvješće kojim se kvantitativnim pokazateljima mjerilo koliko dobro njihov odjel radi. Metaforički rečeno, „loše ocjene“ u izvješću podrazumijevale su „posjet“ ravnatelju i korektivni razgovor s njime. Ne treba posebno naglašavati da su se izvješća, u skladu s prevladavajućom *kulturom okrivljavanja* većine velikih bolnica i njima sličnih

institucija, uvijek bavila „onime što ne valja“. U tom smislu PD inicijativa utjecala je na odnos između „tužitelja“ i „optuženog“ doslovce ga preokrenuvši naglavačke. Primjerice, umjesto da voditelji odjela primaju izvješća *od* uprave, prema novom protokolu viši menadžeri bolnice (primarijus, koordinator za suzbijanje zaraznih bolesti itd.) svaka dva tjedna obilazili su odjele na kojima bi osoblje odjela njih izvijestilo o kretanjima i sveukupnoj situaciji.

Dakle, osoblje odjela upravi bi izložilo *svoje* podatke o prethodna dva tjedna s time da su se pritom mnogo više fokusirali na „ono što ide kako treba“, a mnogo manje na probleme. Shodno tome, slavile su se visoke stope uzetih brisova i minimalne stope zaraze. Kada bi se ipak registrirao novi slučaj zaraze MRSA-om, cijeli tim odjela (a ne samo šef odjela) zajednički bi napravio dubinsku analizu s namjerom da što prije otkriju eventualne propuste te, još i važnije, da hitro osmisle kvalitetniji protokoli kojim bi se sustavno ispravio propust. Transformacije odnosa s toga da djelatnike odjela „razotkrivaju“ podaci koje uprava iznosi *njima* na to da oni sami analiziraju, preuzimaju odgovornost i objašnjavaju podatke *upravi* predstavljala je istinsku preobrazbu. Ono što je prije bilo kazna i zastrašujuće iskustvo iznenada se uz pomoć PD procesa pretvorilo u učinkoviti proaktivni, *bottom-up* proces rješavanja problema.

Kada me je nazvao u jesen 2006. godine, dr. Lloyd mi se obratio ovim riječima: „Nećete vjerovati što se upravo dogodilo! Na sastanku s primarijusom i koordinatorom za suzbijanje zaraznih bolesti u Four Westu kućepazitelj Eddy Yates izlagao je najnovije podatke! Pritom nije samo izlagao statističke pokazatelje prethodna dva tjedna već je pojašnjavao vjerojatni uzrok zaraze jednog pacijenta koji se iz nekog razloga vratio na odjel. Yates se neizmjerne angažirao na eliminaciji MRSA u njegovoj zgradi pa je radi toga posve ovladao statističkim podacima i interpretacijom tih podataka. U tome je bio toliko dobar da su ga kolege izabrali da ih upravo on izloži šefovima bolnice!”

Iako PD MRSA inicijativa nije osmišljena da promijeni *kulturu bolnice* činjenica da je kućepazitelj primarijusu izlagao podatke jasno i nedvosmisleno pokazuje da se upravo to dogodilo. Eddyjev primjer pomogao

Transformacije odnosa s toga da djelatnike odjela „razotkrivaju“ podaci koje uprava iznosi njima na to da oni sami analiziraju, preuzimaju odgovornost i objašnjavaju podatke upravi predstavljala je istinsku preobrazbu.

nam je učvrstiti spoznaju koja nam je ranije prolazila „ispod radara“ te smo ju opažali samo „u prolazu“: iako kulturološke i društvene promjene nisu konkretan i izravan cilj PD intervencija, gotovo se uvijek javljaju u vidu svojevrsnog „popratnog učinka“. Rješavanjem konkretnih i mjerljivih problema koji zahvaćaju cijeli sustav (poput eliminacije MRSA), odnosi u sustavu stubokom se mijenjaju, postojeće mreže se šire, moć i autoritet slobodnije se dijeli, hijerarhija se stanjuje, a kvaliteta i kvantiteta komunikacije unaprjeđuje se. Isto se događa s kulturom.

Iako PD MRSA inicijativa nije osmišljena da promijeni kulturu bolnice činjenica da je kućepazitelj primarijusu izlagao podatke jasno i nedvosmisleno pokazuje da se upravo to dogodilo.

Jedan od najupečatljivijih primjera promjene kulture u veteranskoj bolnici u Pittsburghu ogleda se u širenju aspekta moći s nekolicine formalnih lidera u hijerarhiji bolnice na brojne neformalne lidere unutar široke mreže djelatnika i pacijenata.

Jedan od najupečatljivijih primjera promjene kulture u veteranskoj bolnici u Pittsburghu (te, u različitoj jačini, u više od 40 drugih bolnica i domova zdravlja koje sudjeluju u PD MRSA inicijativi) ogleda se u *širenju aspekta moći* s nekolicine formalnih lidera u hijerarhiji bolnice na brojne neformalne lidere unutar široke mreže djelatnika i pacijenata. Shodno tome, *podjela autoriteta* pacijentima, kućepaziteljima i socijalnim radnicima omogućila im je da na eliminaciju MRSA utječu *kolektivno* - nemjerljivo učinkovitije nego što je to činila prava „oluja“ naredbi i izvještaja CDC-a kojim je sustav svakodnevno bombardiran.

Međutim, na ovome mjestu pozivamo na veliki oprez jer se radikalna promjena smjera utjecaja - osobito onim liderima koji je percipiraju kao možebitni gubitak moći i kontrole (ravnatelju, primarijusu, liječnicima, medicinskim sestrama te naročito specijalistima za kontrolu zaraze) - ne prihvaća lako!

Premda je *kontrola* samo jedna od dviju riječi u opisu njihova posla, specijalistima „kontrole zaraze“ mnogo je važnija za njihov identitet i ekspertni integritet od riječi „zaraza“. Kao i u slučaju brojnih lidera i

menadžera, u ovom i mnogim drugim situacijama, dugogodišnja obuka pripremala ih je za to da „imaju pravi odgovor“ na probleme. Štoviše, za to su plaćeni.

„Imati pravi odgovor na probleme“ u trenutku njihova izviranja osnova je njihova zaposlenja, a potom i napredovanja. Riječ je o ljudima koji su školovani za učinkovito i brzo pronalaženje i rješavanje problema u domeni njihove ekspertize. Prema tome, očekivati od ljudi na tim položajima da hitro prihvate radikalnu promjenu mindseta, dragovoljno odbace glavnu ulogu „rješavatelja problema“, „majstora“, „eksperta“ i „šefa koji odlučuje“ nije realistično. Štoviše, čitav projekt mogao bi ih navesti da započnu propitkivati vlastitu svrhu odnosno vlastiti razlog postojanja u sustavu. Stoga ne čudi da su članovi uprave bolnice, te pojedini specijalisti za „kontrolu zaraze“ i liječnici, uvijek iznova izvještavali o ogromnim blokadama na emotivnoj razini kada su se morali sastajati s podređenima i pitati *njih* imaju li kakve ideje za rješavanje problema MRSA.

Jedan od specijalista za kontrolu zaraze rekao je kako mu je najteže bilo „suzdržati se od nuđenja rješenja, kada je ono toliko očito“ usporedivši to s pokušajem da „zatomiš kihanje“. „Zaustaviti se, uzeti daha i sačekati neko vrijeme kako bih postavio pitanje umjesto da nudim odgovore“, nastavio je, „tražilo je od mene iznimnu samokontrolu i vježbu. Tek sam kasnije počeo shvaćati da to dodatno vrijeme - u kojem je osoblje samostalno tragalo za inovativnim solucijama - uopće nije bačeno već upravo suprotno, da je riječ o ušteđenom vremenu koje je nevjerojatno ubrzalo implementaciju *njihovih* rješenja koje su samostalno otkrili ili osmislili. „U kontekstu PD pristupa“, zaključio je, „najbrže ideš onda kada nikuda ne žuriš.“

Uloga moderatora

Kada smo kao osnovni PD tim posjetili jednu testnu bolnicu u ranoj fazi implementacije njihove PD MRSA inicijative, iz skupine medicinskih sestara koje su prolazile u suprotnom smjeru - djelomično u šali, a djelomično u zbilji - dobačeno nam je: „Dobro nam došli... PD gestapovci!” Tijekom telefonskog razgovora s drugom testnom bolnicom, osnovni PD tim pokušeno je priznao da su ih kolege počeli nazivati „PD nacistima”. Tako je stvorena ne baš poželjna metafora o osobama koje bi trebale biti *moderatori* participativnog i nedi- rektivnog pristupa.

Stvaranje svojevrsnog „vakuuma autoriteta” kako bi se dionicima omogućilo da samostalno pronađu rješenja osnovni je lajtmotiv uloge moderatora PD-a. Dakle, upravo nam je neznanje/nepoznavanje načina funkcioniranja bolnica pomoglo da u VAPHS-u stvorimo otvoren i slobodan prostor koji je drugim ljudima omogućio da osmisle rješenja. Naš *nedostatak* stručnosti u vezi s MRSA-om i bolnicama stvorio je svojevrsni *vakuum* koji je osoblje od samog početka „njihova programa” dobrovoljno i entuzijastično popunjavalo. Za to vrijeme kao ključni moderatori procesa pomno smo pazili da im ne nudimo „gotova rješenja” što nam u slučaju ove PD inicijative i nije bilo posebno teško jer ih uopće nismo imali. Međutim, ljudima s iskustvom - stručnjacima i specijalistima koji doista *imaju* odgovore - mnogo je teže oduprijeti se iskonskom porivu *sugeriranja* i *predlaganja*. Svjestan teške zadaće, u jednoj od testnih bolnica osnovni PD tim sam sebe duhovito je prozvao „Klubom pregrizenih jezika”.

Dr. Lloyd, na simpatičan i autoironičan način pričao je o vlastitim nastojanjima

da popusti „čvrsti stisak kormila” kojim je upravljao projektom kako bi drugima omogućio da pridonose vlastitim idejama i rješenjima: „Kada smo pokrenuli DAD”, započeo je priču sramežljivim osmijehom, „odlučili smo snimiti radionice kako bismo proces demonstrirali potencijalnim moderatorima. Međutim, kada smo potom pregledali video, želio sam propasti u zemlju od srama. Svaki puta kada bih postavio neko pitanje nakon pet sekundi tišine uskakao bih naglavačke u prazan prostor nudeći 'rješenja'! Nisam bio svjestan vlastite dominacije i uskakanja sudionicima u riječ.”

„Tehničar zadužen za montažu videa pažljivo me pratio te bi svaki put nakon mog netraženog odgovora na vlastito pitanje pokazao palcem prema dolje rekavši: 'Hmm, ovo ćemo najvjerojatnije izbaciti.' Nakon brojnih rezova stvorili smo odličan filmski uradak o tome kako bi PD radionice *trebale izgledati*, a da pritom nimalo nije sličio stvarnom 'dijalogu'! To iskustvo trenutačno me spustilo na zemlju te sam iz njega shvatio koliko još moram učiti - iako

Stvaranje svojevrsnog „vakuuma autoriteta” kako bi se dionicima omogućilo da samostalno pronađu rješenja osnovni je lajtmotiv uloge moderatora PD-a.

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.

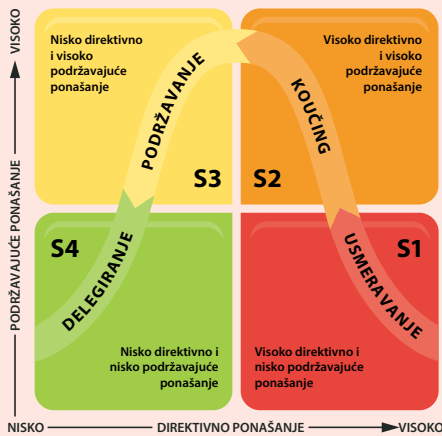
„Pravilo dvadeset sekundi” pretvorilo se tako u standardni protokol moderatora na svim susretima PD MRSA inicijative. Pokazalo se, naime, kako tijekom dvadesetak sekundi šutnje koje moderator sam sebi nameće neki od sudionika DAD-a, prezentacije na odjelu ili radionice osnovnog PD tima gotovo uvijek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

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

barem jedne milijarde dolara čime se osigurava brzi povrat sredstava uloženi u otkriće i razvoj, op.ur.) na tržište, posljednjih pet godina nisu imali niti jednu uspješnicu. Još i gore, *Viaxx* - jedan od važnih proizvoda koji je značajno doprinio ukupnim prihodima - povučen je s tržišta nakon otkrića mogućih nuspojava te potom velikog pritiska Agencije za lijekove - FDA.

S obzirom na to da im je trebao visoki P/E omjer (engl. *price/earnings ratio*, koeficijent koji u omjer stavlja cijenu dionice i zaradu po dionici) kao nužan preduvjet da se krene u akviziciju manjih inovativnih tvrtki kako bi se iskoristili njihovi patenti, *Merck* se našao pod ogromnim pritiskom dostizanja planiranog profita. Zbog toga je menadžment bio posve zaokupljen strateškim kalkulacijama i taktiziranjem. Samo nekoćicina *Merckovih* lijekova još uvijek je bila pod patentnom zaštitom (što je osiguravalo visoke profite), s time da se u brojnim slučajevima zaštita primicala kraju što je podrazumijevalo skorašnji početak konkurentne borbe s generičkim alternativama. Uprava je stoga u strateškim smjernicama naglasila cilj povećanja tržišnog udjela kojim bi se kompenziralo opadanje prihoda i profitabilnosti.

Merck Meksiko morao se uhvatiti ukoštac sa svojim kulturalnim dogmama i ustaljenim top-down komandno-kontrolnim pristupom.

Pored toga, *Merck Meksiko* suočavao se s dodatnim problemom loših prodajnih rezultata *Fosamaxa*, tzv. "čudotvornog lijeka za osteoporozu". Meksiko se, naime, našao na posljednjem mjestu u cijelome svijetu prema prodajnim rezultatima, a menadžment jednostavno nije uspijevaio pronaći rješenje za goruću situaciju. Iz centrale su ih stalno pozivali na odgovornost tražeći od njih reakciju. Iz dana u dan napetost u sustavu je rasla. U pitanje su došla brojna radna mjesta. U pitanje su došle brojne karijere.

Čitatelji, upoznati s cijelim nizom istinskih društvenih problema - od trgovine ljudima, klimatskih promjena, neuhranjenosti djece i drugim - "problem Fosamaxa" vjerojatno će etiketirati „pukim korporativnim previranjem“. Međutim, kao i uvijek u životu, „sve je o oku promatrača“. Loši rezultati prodaje *Fosamaxa* u Meksiku menadžmentu su predstavljali jednako ozbiljan i teško iskorjenjiv problem kao i medicinarima reduciranje MRSA infekcija u bolnicama Pittsburgha.

Svima je bilo savršeno jasno da im trebaju radikalne promjene. No, nitko nije znao što bi se trebalo promijeniti, a još manje kako to napraviti. Očito je, dakle, bilo da se problem ne može rješavati „business as usual“ pristupom - *Merck Meksiko* morao se uhvatiti ukoštac sa svojim kulturalnim dogmama i ustaljenim top-down komandno-kontrolnim pristupom rješavanju problema što je, bez ikakve sumnje, bilo politički rizično za lidere i menadžere koji bi se eventualno ohrabрили na takav iskorak. Nema sumnje kako bi se obrambeni imunološki sustav organizacije „podigao na zadnje noge“ i napravio sve što je u njegovoj moći da uzvrati udarac.

Pa ipak, unatoč tome pojedini članovi uprave rješenja su potražili izvan uobičajenih okvira „business as usual“ modela. Tako

je, primjerice, Greya Warnera - potpredsjednika *Merckova* biznisa za Južnu Ameriku – posebno privukao članak o „pozitivnim devijacijama“ objavljen u časopisu *Fast Company*. Warner je upravljao područjem koje se protezalo od Meksika do Ognjene zemlje, a kao lider je bio poseban po tome što je vjeroval u istrošenost *Merckova* tradicionalnog poslovnog modela kojeg je, prema njegovu mišljenju, trebalo iznova osmisлити: u situaciji kada su *blockbuster lijekovima* isticali patente kada su generičke alternative kanibalizirale prihode i profite, puko „uvođenje novih proizvoda“ nije mu se činilo realnim i razboritim. Stoga je pomislio: „Možda rješenje treba potražiti u nekom novom pristupu prodaji i marketingu? U promjeni odnosa s bolnicama i liječnicima? Možda se tvrtka treba transformirati kako bi ulogu klasičnog 'proizvođača lijekova' zamijenila ulogom 'odgovorne institucije' i 'pouzdanе karike' sustava zdravstvene skrbi?“ Tog vrućeg ljeta 2005. godine Warner je navedene izazove izložio širem menadžerskom timu založivši se pritom za implementaciju PD pristupa koji se činio „primjerenom društvenom tehnologijom za realno unaprjeđenje poslovnih rezultata“.

U prethodnim primjerima implementacije PD procesa vidjeli smo koliko je faza „dobrovoljno uključivanje sudionika“ važna. Radi toga je Warner članovima svoga tima ukratko prezentirao PD ideju te im jasno stavio do znanja da sami odluče hoće li se uključiti ili neće. Iako je većina prisutnih ostala poprilično suzdržana Andres Bruzual, direktor prodaje i marketinga za Meksiko, iskazao je zanimanje za pristup – vjerojatno zato što je bio u očitоj nevolji pa nije imao suviše izbora. U kontekstu *Fosamaxa* Bruzual je iscrpio sve „trikove“ iz *Merckova* prodajnog repertoara. PD pristup nudio mu se kao alternativa i posljednji pokušaj da nešto konkretno učini.

Greya Warnera - potpredsjednika
Merckova biznisa za Južnu Ameriku
– posebno privukao članak o
„pozitivnim devijacijama“ objavljen u
časopisu *Fast Company*.

Na kvartalnom sastanku regionalnih direktora prodaje u Ciudad de Mexico u veljači 2005. godine, Bruzual je okupljenima predstavio ideju PD projekta. Za potrebe ovog skupa moderna dvorana za sastanke pretvorena je u učionicu kojom je Bruzual, visoki muškarac kratko ošišane kose i odlučnog držanja iz Venezuele, očigledno dominirao. Mnogi ljudi u firmi smatrali su ga karizmatiskim liderom koji plijeni pažnju gdje god se pojavi. Riječ je, naime, bila o energičnoj osobi koja spremno preuzima odgovornost.

Izlaganje je počeo neuobičajeno: "Osnovno obilježje projekta koji ću vam sada predstaviti je to da ćete ga voditi vi – vlastitim strašću i entuzijazmom - a ne ja", kazao je. Na njegove riječi okupljeni su reagirali zbunjenošću te su se stali upitno pogledavati: „Što se tu događa? O čemu ovaj priča? Je li mu dobro... ili je posve prolupao?“ Pred njihovim očima odvijalo se nešto vrlo neobično. Sve do tada Bruzual se rijetko oslanjao na podređene, a još rjeđe je vodio „njihovom strašću". Nikada im nije dao priliku da „preuzmu stvari u svoje ruke“ odnosno da sami preuzmu inicijativu. Zbog toga jednostavno nisu mogli vjerovati da će se ovoga puta takvo nešto ipak

Nakon konačnog upita „hoćete li se pridružiti“ od 41 regionalnog direktora koji su upravljali terenskom prodajom i koordinirali rad 224 lokalna prodavača, polovica se izjasnila da „želi ostati“ te da „želi više saznati o PD-u“.

dogoditi. Osim toga, bili su skeptični oko sadržaja i načina implementacije programa. Pa ipak, nakon konačnog upita „hoćete li se pridružiti“ od 41 regionalnog direktora koji su upravljali terenskom prodajom i koordinirali rad 224 lokalna prodavača, polovica se izjasnila da „želi ostati“ te da „želi više saznati o PD-u“.

Sljedećeg dana održan je orijentacijski sastanak na kojem je predstavljen PD koncept i uspjesi koji su njime postignuti u zemljama u razvoju. Potom je Bruzual sudionicima uputio neobični poziv: "Upravo vam je predstavljena osnovna ideja PD projekta. Sada je na vama da odlučite želite li iskušati PD pristup u poslovnom kontekstu naše organizacije. Na vama je također da odlučite na koja ćete pitanja primijeniti pristup“.

"Nemam riječi kojima bih dočarao u kojoj mjeri je Bruzualov pristup odskakao od tipične *Merckove* kulture. Zapravo, njegov nastup uopće nije sličio na *Merck*," rekao je David Raimondo, regionalni direktor ljudskih resursa. „Konvencionalno rješenje za problem slabe prodaje glasi ovako: detektirati 'bolesne' procese te potom *top-down* pristupom nametnuti 'ozdravljenje'.

Posebno teško bilo mi je prihvatiti da Andres podupire projekt. Riječ je, naime, o kulturnom lideru, svojevrsnom 'generalu Pattonu' španjolskog naglasaka koji je samom pojavom u ljudima budio posvećenost i sljedbu. Međutim, sada je bio drugačiji. Ovoga puta slijedio je temeljna načela PD procesa pomno motreći sadržaje koji su izvirali *bottom-up* pristupom“, ispričao je Raimondo.

Situacija je bila veoma ozbiljna, a Bruzual nije vidio drugi izlaz. Riječju, bio je očajan pa se okrenuo PD pristupu kao „posljednjem utočištu“ u kojem se nadao pronaći „lijek“ za „bolest“ koja je zahvatila tvrtku. Iskreno je želio isprobati PD koncept i igrati prema pravilima. Želio je da članovi tima preuzmu inicijativu pa je radi toga strpljivo čekao da netko prekine dugu tišinu nakon završenog uvodnog govora. Napokon se i to dogodilo. Korak po korak, među okupljenima postupno se razvijala diskusija pa je na koncu uspješno definirana tema PD procesa i organizacija za provedbu narednih koraka.

Ne čudi što se u fokusu PD inicijative našao *Fosamax*; unatoč brojnim kampanjama poticanja prodaje i rasta tržišnog udjela, rezultati su i dalje bili vrlo loši. Iako je globalni obujam prodaje dosežao popriličnih 3,2 milijarde dolara, životni ciklus proizvoda nalazio se otprilike na pola puta (patent je isticao 2008. godine). *Fosamax* je bio jedan od rijetkih *blockbustera* u *Merckovoj* ponudi pa mu je hitno trebalo povećati prodaju dok je bio pod patentnom zaštitom. Bruzual je morao iskoristiti priliku prije dolaska generičkih alternativa.

Na ovom je mjestu važno napomenuti da je *Merck* odlično organizirana tvrtka, izrazito fokusirana na rezultate, s razrađenim procedurama i mjernim sustavima za brojne

procesu i aktivnosti. Primjerice, jedan proizvod mjernog sustava je tzv. "indeks evolucije proizvoda": indeks 100 govori nam da proizvod linearno raste jednakom brzinom kao tržište. Indeks *Fosamaxa* u Meksiku je bio 70 što znači da je proizvod gubio poziciju u odnosu na konkurente. Od 41 regionalnog područja (svako područje okupljalo je desetak prodajnih predstavnika i jednog menadžera), na samo šest područja ispunjavale su se planirane prodajne kvote te se održavao planirani tržišni udio. Gledano iz perspektive PD-a, time je uočena drugačija „pozitivna“ praksa: sa sličnim resursima na raspolaganju (budžetom za marketing, pokrivenošću prodaje i demografijom) performanse u šest regija jednostavno su bile bolje nego drugdje u Meksiku. Uočena razlika bila je dovoljno poticajna da mobilizira područne menadžere na testiranje PD-a.

"PD je zasigurno potaknuo oslobađanje novog pristupa", rekao je Bruzual. "Prvi put u karijeri tražio sam odgovore od suradnika, a ne obratno. No, moram kazati da je proces bio spor i bolan. Drugi dan na sastanak je došlo ne više od pedeset posto područnih menadžera, s time da ni oni nisu bili spremni 'preuzeti stvari u svoje ruke'. Dugo sam razmišljao zašto je tome tako te sam na koncu shvatio kako smo svi mi tamo okupljeni zapravo puki proizvodi klasičnog kondicioniranja te da se ne možemo otrgnuti utjecaju naše korporativne kulture. Dulje od dva desetljeća, koliko sam ja ovdje, rješenja su uvijek putovala u smjeru odozgo-prema dolje. Stoga sam shvatio... ako želim dobiti drugačije odgovore, stvarima moram pristupiti na drugačiji način. Osim toga shvatio sam kako sam ja najizrazitiji predstavnik i zagovaratelj prevladavajuće kulture."

Inercija i prevladavajući psihološki sporazumi

U tom trenutku trebalo je zastati i dobro promisliti kako dalje. Bruzual je postao svjestan nevjerice i suzdržanosti područnih menadžera koji nisu bili spremni uključiti se u proces unatoč tome što bi time dobili odriježene ruke i aktivnu ulogu, a time i kontrolu nad vlastitom sudbinom. Zašto?

Zato što korporacije uglavnom podržavaju prešutne *implicitne sporazume* prema kojima zaposlenik ulaže svoj rad i pokorava se autoritetu u zamjenu za plaću, napredovanje u karijeri i određenu razinu sigurnosti

Korporacije uglavnom podržavaju prešutne implicitne sporazume prema kojima zaposlenik ulaže svoj rad i pokorava se autoritetu u zamjenu za plaću, napredovanje u karijeri i određenu razinu sigurnosti.

zaposlenja. Kao djelatnici korporacija mi zapravo trgujemo *vlastitom slobodom* (ponašanja, djelovanja i mišljenja) kako bismo bili i ostali članovi organizacije. Iako prešutno, navedeni sporazum duboko je ukorijenjen u svijesti ljudi pa zbog toga ne čudi da su područni menadžeri oklijevali preuzeti inicijativu.

Trebalo je stoga uložiti popriličan napor da se to promijeni - ne samo na strani menadžera nego i na strani zaposlenika. Nije bilo lako „prodati“ autentičan *bottom-up* proces (kao što je PD pristup) sustavu poput *Mercka* čiji su djelatnici kondicionirani da „ne talasaju previše“ te da slijede upute nadređenih.

Želimo li im pomoći da prevladaju nevjericu i strah od odmazde zbog kršenja sporazuma, tada im trebamo osigurati popriličnu dozu uvjerljivih dokaza da nadređeni doista misle ono što govore.

Bottom-up promjene mnogo su lakše kada upravljačke strukture dopuštaju i podržavaju leaderske inicijative na nižim razinama hijerarhije. Nekoliko primjera potvrđuje prethodnu tvrdnju: jedan od njih je *Nordstrom*, izuzetno uspješan maloprodajni lanac

Nije bilo lako „prodati“ autentičan bottom-up proces (kao što je PD pristup) sustavu poput *Mercka* čiji su djelatnici kondicionirani da „ne talasaju previše“ te da slijede upute nadređenih.

odjeće, obuće i nakita. Druge primjere pronalazimo u američkim podružnicama japanskih proizvođača automobila poput *Honde* u Marysvilleu ili *Toyotine* tvornice Nummi u Fremontu. Pa ipak, u velikoj većini zapadnjačkih tvrtki takva je kultura prava rijetkost, a u *Mercku* je istinska hereza.

Uvođenje novina i eksperimentiranje u „domeni participacije“ politički je rizično i za lidere poput Bruzuala, a ne samo za djelatnike. Protukulturalna događanja teško je sakriti od pažnje sustava jer stvaraju neravnotežu koja se velikom brzinom širi daleko od epicentra. Glasine se, naime, munjevito šire: "Andres nešto čudno izvodi dolje u Meksiku!"

Zbog toga je vrlo bitno zaštititi „gerilske lidere“ koji su spremni preuzeti na sebe odgovornost. Oni na vlasti - u ovom slučaju Gray Warner (Bruzualov šef) i sam Bruzual - moraju pažljivo kreirati „zaštitni prostor“, izolirati inicijativu od skeptika i uvjeriti suradnike u vlastitu ozbiljnost. Osim toga, lideri i menadžeri moraju se oduprijeti nagonskom porivu da preuzmu kontrolu. Izazove moraju pojasniti i naznačiti njihov značaj te svima uvjerljivo objasniti da ih ne mogu riješiti sami.

Međutim, tradicionalnim liderima i menadžerima navedeno predstavlja popriličan problem jer time prešutno priznaju vlastito neznanje (konvencionalna mudrost zapadnjačkih organizacija na kojoj se temelji prešutni sporazum menadžmenta glasi: "Ti si šef. Dobro te plaćamo. Prema tome, od tebe očekujemo da *znaš odgovore*").

Tradicionalnim hijerarhijama *bottom-up* pristup posve je stran i neprirodan. To je čin koji narušava njihovu ustaljenu ravnotežu. A najgore je to što nema jamstva da će im se na kraju isplatiti.

Preliminarni počeci

Nakon radionice, središnji PD tim petorice područnih direktora sastao se kako bi nastavio razgovarati o narednim koracima. Jedan sudionik ovako je opisao događaje s tog skupa: "Sjedili smo u dvorani i nijemo gledali jedan drugoga. Iako to nitko nije glasno izgovorio, očito je bilo kako nam je svima na umu ista misao: 'Za boga miloga, u što smo se to uvalili?' Istina je da smo imali neku osnovnu ideju o tome kako PD funkcionira. No, hoće li se uspjeh ponoviti u našem slučaju? U dugoj povijesti *Merck*a menadžeri su iskušavali brojne metode koje bi brzo napustili čim bi se pojavile nove – koje su se tada 'nosile' u menadžerskom svijetu. Zato smo sumnjali da je riječ o još jednom menadžerskom triku, odnosno o još jednoj *pret-a-porter* metodi koja će potrajati do novog godišnjeg doba."

Sustav *duboko usadenih uvjerenja* (mentalni modeli) ozbiljna je prepreka uvođenju promjena. Odlučujući susret s ovom preprekom dogodio se u Maliju kada se PD tim bavio rješavanjem problema neishranjenosti i bolesti lokalne djece. U *Mercku Meksiko* također je trebalo prevladati duboko usadena uvjerenja. "Zasukali smo rukave", prisjeća se jedan od članova osnovnog PD tima, „osjećali smo da se nalazimo u kritičnom trenutku. Meksiko je dobio šansu pokazati da može bolje. PD pristup učinio nam se privlačan jer su u fokusu pažnje oni s najboljim rezultatima. Doista, riječ je o pomalo 'čudnoj ideji': isticati one koji rade dobro, umjesto da osuđujemo i kažnjavamo one koji nisu dobri. PD nam se učinio privlačan jer nam je omogućio da samostalno istražujemo i otkrivamo najbolju praksu."

Vrač u tvrtki

Na prvi pogled multinacionalna kompanija *Merck* i afrička država Mali malo toga imaju zajedničkog. Osim "vrača". Na području subsaharskog Malija, naime, prema prevladavajućem uvjerenju dječje bolesti i smrtnost djece u cijelosti su volja/djelo seoskoga vrača. Smatra se da su životi djece pod presudnim utjecajem moći vrača te da se u tom smislu ništa ne može promijeniti. Mještani toga područja osjećali su se nemoćni te su navedeno stanje prihvatili kao životnu činjenicu. Čarolije vrača smatrali su uobičajenom sastavnicom života koju se ne može prevladati. Bilo kakva promjena u tom smislu činila se posve nemogućom.

Predstavnici nevladine organizacije *Save the Children*, koji su se svojski angažirali u borbi protiv neuhranjenosti malijske djece, uključili su članove lokalne zajednicu u PD proces. Kao i u Vijetnamu, projekt je započeo „salto“ pitanjem: "Poznajete li neku obitelj u kojoj su djeca dobro uhranjena?" Nakon poduzetog promišljanja, mještani su zaključili kako u njihovoj zajednici doista ima djece koja nisu letargična te koja su vrlo rijetko bolesna. U procesu koji je potom uslijedio zajednica je samostalno otkrila da se ponašanje roditelja zdrave djece razlikuje od ponašanja ostalih roditelja. Za razliku od PD obitelji koje su, inače, djecu hranile dodatnim obrocima poslijepodne i to u strogoj higijeni (pranje ruku sapunom), većina mještana o hrani nikada nije razmišljala kao o lijeku. Također se ispostavilo da su očevi zdrave

djece aktivnije uključeni u hranjenje djece te da sudjeluju u odlukama o tome moraju li djeca ići kod liječnika ili ne moraju. Za razliku od toga, u uobičajenim obiteljima prema tradiciji o tome je odlučivao isključivo djed kao „glava“ kuće.

Kada su roditelji pothranjene djece počeli oponašati nekonvencionalno ponašanje svojih susjeda, njihova su djeca također ozdravila. Nakon šest mjeseci obavljani su pregledi i vaganje te je uočen očiti napredak. Tako su roditelji iz prve ruke naučili da pothranjenost – kao neko prirodno stanje - nije izvan njihove kontrole. A do te spoznaje nisu došli tako što su učili o kalorijama, vitaminima ili bakterijskim zarazama već na temelju vlastita iskustva utemeljenog na vlastitoj kulturi. U jednoj prilici na koncu PD procesa uzbuđena baka na najbolji je način izrazila sveopći osjećaj trijumfa: *Na vaincu les sorcerers!* („Pobijedili smo vračal!“)

Uvjeti u Maliju na stanoviti način povezani su s problemima korporativnog svijeta. Primjerice, nije teško zamisliti razgovore ljudi po hodnicima u sjedištu tvrtke *Merck Meksiko* u kojima djelatnici optužuju menadžment za loše poslovne rezultate *Fosamaxa*. Na čudi da je tako bilo jer, „ljudi na položajima... oni koji odlučuju... krivci su za probleme te su istovremeno odgovorni da se isti riješe“. Duboko usađena uvjerenja tipa „uprava nas tjera da radimo na neproduktivni način“ ili "nemoj se brinuti, šef zna što treba učiniti" nevjerojatno podsjećaju na duboka uvjerenja o „magiji vrača protiv koje se ništa ne može“. Prekretnica se u Ciudad de Mexico dogodila onda kada je igra okrivljavanja i samonametnute nemoći ustupila mjesto učenju - o tome kako poboljšati prodaju na terenu.

"Preuzimanjem odgovornosti uobičajeni pasivni otpor je osujećen", kazao je Hector Ruiz, drugi član tima. "U prošlosti, podvrgnuti *top-down* naređivanju uprave i višeg menadžmenta na nekom projektu, odmah bismo tražili povlastice nastojeći u pregovorima s Bruzualom ishodovati da nas oslobodi od drugih poslova. No, u ovom slučaju mi smo bili vlasnici procesa te smo samostalno određivali dinamiku rada pa nismo niti htjeli niti mogli tražiti ustupke. Kako smo sami odlučivali o tome što će tko raditi, dodatni posao apsorbirali smo u naše budžete i kalendare."

Napravljen je plan. Utvrđeni su rokovi. Međutim, PD projekt odvijao se sporije od očekivanja pa su rokovi polako počeli izmicati kontroli. Poput algi u ustajalom ribnjaku sjedištem tvrtke počeo se širiti

skepticizam. Hodnici su brujali o upitnoj vrijednosti PD-a i nezainteresiranosti područnih direktora. Pa ipak, unatoč nepovoljnim okolnostima Bruzual je ostao miran. "Budite strpljivi", rekao je, "problem je samo u tome što se direktori još uvijek ne snalaze s konfliktnim prioritetima." Do svibnja samo je jedan tim uspio održati radionicu s fokus grupama. "Kada se to konačno dogodilo, drugi timovi potaknuti su na ubrzanje aktivnosti", kazao je Takeshi Nakauma, jedan od područnih direktora. "Završetkom prve faze PD procesom obuhvaćeno je gotovo tri četvrtine od 224 prodajna predstavnika u zemlji. Dobiveni podaci pružali su solidnu osnovu za analizu uobičajenih praksi. U razgovorima sve češće smo nailazili na imena pojedinih prodavača te se polako počelo nazirati da bi oni mogli biti 'pozitivni devijanti'".

Mjesec dana kasnije na velikom sastanku u Ciudad de Mexicu okupilo se dvjesto prodajnih predstavnika iz cijele zemlje. Koloplet iščekivanja i skepticizma ispunio je hotelsku plesnu dvoranu koja je za ovu priliku preuređena u veliku salu za sastanke. Nakon kratkog opisa PD koncepta i njegove primjene u Vijetnamu, sudionicima su podijeljene specijalne tablice o prodaji *Fosamaxa* u kojima su namjerno izostavljena imena prodavača i nazivi područja s kojih su podaci dolazili. "Podaci su podjednako ukazivali na dobre i loše rezultate", prisjeća se jedan od prisutnih menadžera. „Nitko nije znao koji brojevi se odnose na kojeg menadžera i prodavača“. Kako se radionica nastavila, okupljeni prodajni predstavnici brzo su shvatili da menadžeri nemaju unaprijed definiran plan o tome kako će se radionica odvijati te, shodno tome, da nemaju unaprijed definirane odgovore. Potom su se samostalno organizirali u grupe od osam članova te su još jednom pažljivo pregledali podatke i identificirali područja visokih prodajnih rezultata. Također su promišljali o tome zbog čega su ta područja ostvarila bolje rezultate od drugih. Odgovore su zapisivali na *post-it* papire te su ih potom lijepili na panoe grupirane prema vrsti odgovora“.

Merck Meksiko angažirao se na procesu kojim je nastojao maksimalno iskoristiti praktična znanja, kreativnost, inovativnost i domišljatost ljudi kako bi na površinu „izvukao“ njihovu inteligenciju i specifična znanja. Ovakvu vrstu posvećenosti moguće je dugoročno održati samo u slučaju inspirativnog, značajnog ili hitnog konačnog cilja kada sudionici iskreno vjeruju da je njihova participacija presudno važna za rješenje problema. A jednom kada se *iskrena posvećenost* uvuče u njegove pore, društveni sustav (zamrznut u „business as usual“ obrascima) može pomoću PD procesa doći do nove energije kako bi iskreno i bez oklijevanja

preispitao ukorijenjene dogme. Smislenom promjenom mora se premostiti jaz između „intelektualne svjesnosti o nužnosti promjene“ s jedne strane i novog ponašanja koje će materijalizirati promjene s druge strane.

Drugi su važan segment, kao što je ranije navedeno, *promjene društvenog konteksta*. Premda toga nije bio osobito svjestan, Bruzual je rekonfigurirao društveni sustav dopuštajući područnim menadžerima preuzimanje vodstva. Potom su oni zadatak prenijeli na prodajne predstavnike čime je cijelom sustavu odaslana jasna poruka: “Uprava i viši menadžment nemaju odgovore na goruće probleme. Na nama je da im pomognemo otkriti najbolje rješenje.” Prema tome, prodajni predstavnici doista su počeli vjerovati da je njihova pomoć u interpretaciji podataka neophodna i presudno važna.

Nakon uključivanja prodajnih predstavnika došlo je vrijeme za drugi krug terenskih razgovora na kojima su područni menadžeri krenuli otkrivati „pozitivne devijante“. U parovima su obilazili gradove s misijom da uoče neuobičajene prakse.

Takeshi Nakauma, član središnje grupe područnih menadžera, prisjeća se tih dana:

Merck Meksiko angažirao se na procesu kojim je nastojao maksimalno iskoristiti praktična znanja, kreativnost, inovativnost i domišljatost ljudi kako bi na površinu „izvukao“ njihovu inteligenciju i specifična znanja.

“Intervjuiranje potencijalnih 'pozitivnih devijanata' nalikovalo je detektivskom slijeđenju sličnih tragova koji mogu, ali ne moraju, voditi cilju. Pa ipak, vremenom smo utvrdili nešto doista neočekivano i fascinantno: dok su se prosječni prodajni predstavnici slijepo pridržavali propisanih prodajnih pravila tvrtke (tzv. „menadžerska lista za procjenu produktivnosti prodaje“), učinkoviti predstavnici odbacili su standarde. Nevjerojatno. Improvizirali su na svoju ruku kako bi stvorili što bolje odnose s liječnicima te produbili suradnju. ”

Kako bismo pojasnili o čemu se tu zapravo radi, vratit ćemo se na povijesni razvoj *Merckovih* prodajnih procedura u koje su menadžeri tijekom godina uvrstili niz dogmatskih pravila. Naravno, vremenom su ta pravila postala „sveto pismo“ kojeg su se - bez propitivanja - trebali pridržavati svi ljudi na terenu. S posebnom pozornošću pratila su se dva pokazatelja:

1. Obujam prodaje po kategoriji (kao *osnovni* pokazatelj uspješnosti prodajnog predstavnika),
2. Tzv. "pravilo sedmice" (od predstavnika se očekuje sedam prodajnih poziva dnevno kako bi se zadovoljili postavljeni standardi produktivnosti).

Vremenom smo utvrdili nešto doista neočekivano i fascinantno: dok su se prosječni prodajni predstavnici slijepo pridržavali propisanih prodajnih pravila tvrtke, učinkoviti predstavnici odbacili su standarde.

(Područni menadžeri dodatno su ojačavali *Merckovu* poslovnu kulturu pa su radi toga upravo oni - a ne prodajni predstavnici - postavljeni u središte zanimanja PD procesa te su dobili zadatak da obave intervju. Andres Bruzual je uvjeren da područni menadžeri, u mnogo većoj mjeri nego sami prodajni predstavnici, moraju promijeniti vlastiti *mindset*.)

Intervjui su potvrdili da u raznim dijelovima Meksika postoji više vrlo učinkovitih prodajnih predstavnika koji su se koristili inovativnim metodama za kvalitetno povezivanje s liječnicima i maštovito pozicioniranje proizvoda, čime su značajno uvećali vlastitu produktivnost i prodajne performanse.

Djelatnici u organizacijama na dnevnoj bazi donose tisuće odluka zbir kojih defini- ra put kojim se organizacija kreće. Poveznica tih internaliziranih “istina” istovremeno je nevidljiva i snažna:

- kakve moraju biti poslovne prilike da bismo ih smatrali “zanimljivima”?
- kako se dogovaraju budžeti?
- kako analize pretvoriti u financijske projekcije?
- na koji način projekcije oblikuju percepciju o tome što se može ostvariti?
- koje su posljedice ako se financijski ciljevi ne realiziraju?
- koje su posljedice za bilo kakve pogreške?

Odgovori na navedena pitanja osnažuju konvencionalnu mudrost o tome “kako stvari ovdje funkcioniraju“. U trenutku kada adaptivna promjena postane neophodna, nevidljivi suptilni utjecaji utkani u društveni sustav nerijetko uzrokuju tisuće „prekida“ čime ugrožavaju potrebne promjene i utječu na polagano umiranje sustava. Naime, vrlo često se događa da uređene kompanije - naročito one uspješne i dobro

organizirane - vremenom postanu svojevr-
sni „zarobljenici“ vlastitog sustava uvjere-
nja koji je u prošlosti fantastično funkcio-
nirao da bi se u novim uvjetima pretvorio u
teret i zapreku.

Član osnovnog PD tima Fa Leo nadodaje:
"U početku su prodajni predstavnici mislili
da je svrha intervjuja 'oblatiti vlastitog šefa'.
Nakon sastanka u Ciudad de Mexico spo-
menuto uvjerenje polako se počelo mijenja-
ti: shvatili su da su nam prodajni rezultati, a
ne nadzor menadžmenta, u središtu pažnje.
Stoga su se polako počeli otvarati pa smo
nedugo zatim sve češće nailazili na ovakve
komentare: 'Hej, evo konačno prilike da im
objasnim kako stvari stoje u realnom ži-
votu.' Potom su nam otvoreno priznali da
često izbjegavaju pravila te su nam objaš-
njavali kako *doista* rade. Tada smo shvatili
da područni menadžeri slabo znaju što se
doista događa na terenu. Primjerice, prema
utvrđenom *Mervkovom* standardu prodajni
predstavnici na prodajnom sastanku trebali
su koristiti prijenosna računala za praće-
nje prodaje i profiliranje kupca. No, na tu
temu čuli smo brojne drugačije komentare:
'Uopće ih ne koristimo. Računala služe kao
puko sredstvo izvještavanja središnjice o
događajima na terenu. I ničemu više.' Tako-
đer smo više puta čuli i ovakve komentare:
'Unos podataka i operativno baratanje ra-
čunalom oduzima nam dragocjeno vrijeme
za konkretan razgovor s liječnicima.' Počeli
smo uviđati što se *doista* događa u sustavu."

Negdje u drugom krugu analize podataka
dobivenih propitivanjem, mnogi područni
menadžeri doživjeli su istinsko „prosvjet-
ljenje“. Došli su, naime, do saznanja da po-
jedini prodajni predstavnici pomoću inova-
tivnih pristupa - nevidljivih korisnih trikova
njihova zanata - ostvaruju fantastične pro-
dajne rezultate! To je bio trenutak kada su
počeli istinski vjerovati PD procesu.

Vrlo često se događa da uređene
kompanije vremenom postanu
svojevrsni „zarobljenici“ vlastitog
sustava uvjerenja koji je u
prošlosti fantastično funkcionirao
da bi se u novim uvjetima
pretvorio u teret i zapreku.

Jedan područni menadžer izrazio je izne-
nađenje: "Vrlo zanimljivo. Isprva sam bio
potpuno šokiran herezom... ručna računala
nisu važna... marketinški materijali ničemu
ne služe! Međutim, nakon što sam došao
k sebi i počeo dublje promišljati, shvatio
sam kontraproduktivnost naših mjera koje
smo silom nametali." Nakon što su razgo-
varali s petnaestak potencijalnih „pozitiv-
nih devijanata“, menadžeri su suzili popis
na dvanaest jer su se njihovi pristupi činili
najpogodniji za replikaciju. No, umjesto
da ih na klasičan način proglašaju „najbo-
ljom praksom... koju svi trebaju slijediti“
ponovno su okupili prodaju na jednome
mjestu, u plesnoj dvorani hotela *Royal* u
Ciudad de Mexico. Kao i na prvom skupu,
prisustvovalo je dvjestotinjak ljudi koji su
se samostalno organizirali u manje grupe
opremljene *slip chartovima*. U grupama se
podjednako raspravljalo o nalazima uobi-
čajenog i neuobičajenog ponašanja. Cijelo
vrijeme menadžeri su naglašavali: "Sve do
čega ovdje dođemo vaših je ruku djelo.
Ovo će biti *vaša* praksa."

Najveće iznenađenje - podjednako prodavačima i njihovim menadžerima - odnosilo se na "pravilo sedmice" koje ne samo da nije doprinosilo poboljšanju prodajnih

**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.

Rane pobjede, protraćeni dobici

U kontekstu ostvarenih impresivnih rezultata, čitatelje će vjerojatno iznenaditi činjenica da je *Merckova* uspješna implementacija PD-a zaustavljena na meksičkom *Fosamaxu*. Zašto je tome tako? Kao što je Bruzual mudro primijetio, podrška ovakvom projektu zahtijeva puni angažman uprave i visokog menadžmenta te njihovu istinsku želju i volju da zaposlenicima nižih razina omoguće propitivanje i istraživanje kako bi samostalno došli prvo do uvida, a potom i do rezultata. Do predanosti projektu ne dolazi se tako da se jedno jutro probudite i odlučite „isprobati PD proces“. Za takvu odluku potrebna je iznimna politička volja i iskonska namjera da se bez „fige u džepu“ uključite u adaptivne promjene.

Područni direktor Fa Leo ovako je komentirao pokušaj difuzije meksičkog iskustva u *Mercku*: "U trenutku kada je Andres krenuo s PD inicijativom teren je bio pripremljen: Gray Warner i njegov tim podržavali su ga

na razini korporacije." Svi zajedno vjerovali su da PD koncept krije u sebi ogromne mogućnosti. Međutim, isto se nije ponovilo u drugim segmentima poslovanja i u drugim dijelovima tvrtke; neki drugi menadžeri jednostavno nisu bili spremni podržati PD ideju.“

"Pretpostavljam da se veliki porast prodaje *Fosamaxa* ne može u stopostotnom omjeru pripisati PD-u", komentirao je Bruzual. „Upravo u to vrijeme kompanija je lansirala poboljšanu formulu lijeka *Fosamax Plus* pa je time zamučena metrika rezultata. Pa ipak, 'pozitivni devijanti' i dalje su imali mnogo bolje rezultate od ostalih prodajnih predstavnika, čak i u prodaji *Fosamax Plusa*. Sve u svemu, mora se priznati da je tržišni udio *Mercka* prije uvođenja PD pristupa bio 39 posto, a da je nakon toga porastao na 65 posto - najveći tržišni udio *Fosamaxa* u bilo kojoj zemlji u svijetu.” U vrijeme objave ovog teksta, meksički udio *Fosamaxa* i dalje je bio najveći na svijetu.

Politički kapital i organizacijske struje otpora

Dobici su bili značajni - isto kao i troškovi. "Ovakav proces zahtijeva mnogo pažnje, informacija, prenošenja vijesti, priča i entuzijazma", promišlja Bruzual. "Ako sponzori iz uprave i visokog menadžmenta nisu istinski i duboko predani, jednostavno neće moći održati momentum. U većini organizacija naići ćete na snažnu podršku 'onome što jeste', a gotovo nikakvu 'onome što bi moglo biti'“.

"PD pothvat zahtijeva ogromnu energiju," nastavio je Bruzual. "Unatoč uloženom vremenu i naporu jedva sam uvjerio neposrednog šefa da plati hotel i putne troškove menadžerima i prodajnim predstavnicima koji su sudjelovali na PD sastanku. Osim toga, morao sam opravdati zašto oslobađam timove od njihovih svakodnevnih zadaća. Meksiko je ogromna zemlja. Vrijeme utrošeno na putovanje i putni troškovi

poprilični su. A sada zamislite koliki je to iznos ako u obzir uzmemo četrdeset menadžera i dvjestotinjak prodajnih predstavnika. A proces je trajao više od osam mjeseci tijekom kojih smo poprilično zane-marili uobičajene aktivnosti kako bi se posvetili stvaranju novog. Da kojim slučajem generalni direktor nije prihvatio i podržao PD proces, u *Mercku* ga sigurno ne bi bilo.“

"Pokušate li ikad učiniti nešto slično", nastavlja Bruzual, "imajte na umu da će vam trebati dragocjeni resursi: novac te naročito vrijeme. Povučite prodajno osoblje s terena na jedan dan podrazumijeva to da ste na jedan dan zamrznuli redovne aktivnosti pozivanja liječnika. A kada ljude odmaknete od svakodnevice, obično postanu nervozni. *Merck* (a to se slobodno može reći za farmaceutsku industriju općenito) vrlo je tradicionalna i staromodna kompanija. Sto pedeset godina radilo se na jedan način. Sve do nedavno, *Merck* je bio vrlo uspješan. Međutim, zbog dugotrajnog uspjeha najčešće postanete arogantni čime odbacujete samopropitivanje, otvorenost i promjene."

Kao što u morima, rijekama i jezerima postoje podvodne struje, tako i u organizacijama postoje *nevidljive protustruje* koje se opiru promjenama ciklički se vraćajući tradicionalnim obrascima ponašanja. Iako je njihov utjecaj često podsvjestan i nevidljiv, učinci su u konačnici devastirajući. Postojeći obrasci i politike vrlo često opstruiraju nove inicijative rijetko im dajući priliku da se dokažu u praksi. Obično se na kraju uvijek izabire *status quo* rješenje koje sustav ostavlja u poznatoj sferi. Pritom se lideri i menadžeri najčešće pozivaju na „visoke troškove“ i „neizvjestan ishod“ - svojevrsno „oružje“ kojim se „pakleni stroj za ubijanje inovacija“ najčešće služi. S obzirom na to da je puno lakše kvantificirati vrijednost utrošenog novca nego vrijednost

Da kojim slučajem generalni direktor nije prihvatio i podržao PD proces, u *Mercku* ga sigurno ne bi bilo.

izgubljenih prilika (primjerice, jednodnevni trošak radionice lakše je izmjeriti nego potencijalne dobitke od sudjelovanja na zajedničkoj radionici) inicijatori promjena imaju težak zadatak da dokažu isplativost pothvata. Stoga ne čudi dugoročno održanje *statusa quo*. Upamtite, osobe koje se u ovom trenutku nalaze na vrhu do uspjeha su došle u okvirima postojećeg sustava pa stoga nemaju previše poticaja mijenjati ga na bilo koji način - pogotovo kada je riječ o idejama poput „pozitivnih devijacija“ koja značajno iskaču iz uobičajenih okvira i pravila.

Međutim, lideri i menadžeri o sebi ne misle da su bespogovorni zagovornici *statusa quo* niti osobe koje izbjegavaju rizik promjene. U *Mercku*, zagovornici *statusa quo* sebe su smatrali „zaštitnicima postojećeg operativnog sustava i kulturoloških normi“ na kojima je izgrađena ogromna globalna tvrtka. Prema tome, destabiliziranje navedenih vrijednosti i normi u velikom sustavu za sigurno neće tek tako proći. Pravi izazov, u kompanijama isto kao i u prirodi, ogleda se u tome da sustav postigne odgovarajuću prilagodbu promjenjivom okruženju kako bi ostao konkurentan, te da istodobno očuva kvalitete koje su i dalje relevantne.

U ovom kao i u prethodnim tekstovima prezentirani su primjeri o tome kako privući pažnju i pridobiti na suradnju autoritete na pozicijama vlasti u različitim okruženjima. U Vijetnamu i pitsburškoj bolnici posebna pozornost posvećena je pridobivanju podrške - ili barem formalnog pristanka - osoba na vlasti. Međutim, kao što ste vidjeli na različitim primjerima, entitet „autoriteta“ u okviru PD procesa vrlo je različit te se kontinuirani mijenja. U kontekstu vijetnamskih sela i sličnih zajednica širom svijeta dovoljno je bilo privoljeti sesoske lidere na implementaciju PD procesa. Na razini ministarstva u Hanoiju, privola je osigurana u trenutku u kojem je postalo jasno da PD pristup otpetljava do tada nerješive probleme. U pitsburškim bolnicama autoriteti više nisu mogli ignorirati širenje infekcije MRSA pa je zato PD pristup

objeručke prihvaćen - jer je nudio rezultate. Suprotno tome, Gray Warner u *Mercku* nije pokušavao uključiti širu strukturu autoriteta iznad njega u hijerarhiji niti je pokušao lokalizirati PD inicijativu u druge poslovne funkcije i geografska područja tvrtke. Naime, od svih direktora kojima je on bio nadređen samo je Bruzual dobrovoljno pristao iskušati PD pristup. Ostale „novo i drugačije“ jednostavno nije zanimalo. Upravo zbog toga - u kasnijoj fazi kada je PD projekt počeo generirati zavidne rezultate - postignuća pristupa nisu se suviše slavila i promicala unutar sustava. Pridodamo li tomu *Merckovu* stoljetnu tradiciju rigidnog „command-and-control“ menadžmenta, koji je mnogo snažnije ukorijenjen u toj zajednici nego u selima i bolnicama, slabo prihvaćanje PD pristupa u toj kompaniji sasvim je razumljivo.

Prepreke širenju inovacija

Iako je u meksičkom slučaju implementacija PD pristupa rezultirala značajnim povećanjem prodaje, vrijedno je napomenuti da Bruzual, nakon premještanja na novo radno mjesto u Čile, nije odlučio ponoviti isto. Zašto? "Odgovor je jednostavan. Novi *country* menadžer nije gajio sklonost prema projektu", pojašnjava Bruzual. "Također, menadžer koji me je naslijedio u Meksiku vremenom je dopustio da se projekt postepeno ugasi usprkos svijetlom primjeru *Fosamaxa*. I ne samo to. Odbio je primijeniti PD pristup na druge proizvode."

Bruzual nastavlja pojašnjavati zašto se PD pristup nije proširio izvan inicijalnih okvira *Fosamaxa* i Meksika: "Obrambeni

imunološki mehanizmi sustava odbacuju sve ono što nije 'izmišljeno ovdje'. Čak ni nakon objave velikog članka u *London Timesu* koji je nahvalio PD pristup i ogromni rast prodaje u Meksiku (članak smo iskopirali više tisuća puta i poslali na više tisuća adresa), ljudi u kompaniji i dalje su komentirali: 'hm.... da... ali to je Meksiko. Mi nismo Meksiko. Mi smo drugačiji.' Generalni direktor *Mercka* za Argentinu pažljivo je pročitao izvješće o PD rezultatima te nas je u sumnji i nevjerici upitao: 'Je li to doista istina?' Kako bismo zadovoljili njegovu znatiželju poslali smo mu svu dokumentaciju i izvješće revizora. Međutim, nikada nam se više nije javio. U drugim zemljama također ništa ozbiljnije nije pokrenuto. Bilo je nekih

pokušaja koji su brzo propali zbog nedostatka podrške visokog menadžmenta."

David Gasser, jedan od direktora Bruzualova izvršnog tima, ovim je riječima opisao negativne učinke neprestane rotacije ključnih ljudi: "Promjenom lidera i premještanjem čvrstih zagovornika uništavate momentum ovakvog procesa. Fosamax je bio briljantan uspjeh te je istovremeno bio 'krhka biljčica' u džungli Merckove kulture koja traži puno pažnje i posebnu njegu. Rotacijom lidera, menadžera i prodajnih predstavnika razbijala se *simbiotska mreža* koju smo mukotrpno stvarali. Krhka ekologija koja je potaknula promjene nikada nije sazrela u toj mjeri da se mogla samostalno proširiti u druge dijelove sustava." U svojim navodima Gasser ističe nešto veoma bitno. Prije PD-a, naime, uspjesi su se događali u zatvorenim zajednicama (uključujući bolnice) u kojima je skupina dionika relativno stabilna. U velikim kompanijama takve stabilnosti nema jer se tamo često provodi tzv. „rotacija zaposlenika“ (engl. *job rotation*, HR proces poticanja osobnog

Kontinuirano premještanje najčešće vodi tome da se svježije ideje „obraćenika“ brzo i lako utope u institucionalnoj memoriji okoštalog sustava.

razvoja djelatnika i razbijanja „silosa“ pojedinih funkcija koji uvođenjem novih perspektiva poboljšava učinkovitost i suradnju). Iako su argumenti za implementaciju „rotacije“ sasvim u redu, apsolutno su pogubni kada se nastoji izgraditi kritična masa „sljedbenika“ koji će biti posvećeni novom pristupu jer kontinuirano premještanje najčešće vodi tome da se svježije ideje „obraćenika“ brzo i lako utope u institucionalnoj memoriji okoštalog sustava.

Pouke PD projekta

Bruzual je sam sebi postavio retoričko pitanje: "Što sam ja iz svega naučio? U farmaceutskoj industriji uobičajeno je da vam uvijek netko naređuju *što* ćete i *kako* ćete raditi. Jednom kada napredujete do razine do koje sam ja napredovao 'osloboditi ljude kako bi činili ono što misle da trebaju činiti' smatra se *heresom* - potpuno neprirodnim i neprimjerenim ponašanjem za koje ćete vrlo brzo snositi posljedice. 'Pozitivne devijacije'

definitivno su utjecale na moje liderstvo: od pukog 'naređivanja' i 'kontroliranja' prešao sam na 'poticanje', 'ohrabrivanje' i 'osnaživanje' individualnih inicijativa. Za mene je to bilo veoma bitno novo iskustvo."

Podređeni djelatnici primijetili su promjene u Bruzualovu stilu. S obzirom na to da više nije bio toliko direktivan, u početku su se ozbiljno zabrinuli da „nije slučajno

O PD-u Gray Warner kaže: "Prije susreta s PD-om pokušao sam s brojnim alatima. Međutim, nije išlo. Pomaka nije bilo. A onda smo pokušali s 'pozitivnim devijacijama' koje su vrlo brzo pozitivno utjecale na sustav."

bolestan“ jer se „veoma čudno“ ponašao. "Mogu reći da danas mnogo više sluša te da mnogo više pita", kaže Raimondo. „Naučio je mobilizirati 'vojsku'. Tragovi PD iskustva čvrsto su utkani u njegovo svakodnevno liderstvo. Nažalost, on je tek malo zrnice pijeska u univerzumu ogromne

tvrtke. Jedinstven je u odnosu na sve druge direktore meksičkog *Mercka*."

Gray Warner, osoba zaslužna za pokretanje PD procesa, rezultate sagledava u okviru „gorkih“ i „slatkih“ impresija. "Prije susreta s PD-om pokušao sam s brojnim alatima. Međutim, nije išlo. Pomaka nije bilo. A onda smo pokušali s 'pozitivnim devijacijama' koje su vrlo brzo pozitivno utjecale na sustav; siguran sam da ljudi uključeni u projekt među sobom danas razgovaraju drugačije. Drugačije pristupaju poslu. Na finalnom susretu u Ciudad de Mexico kružili smo dvoranom i razgovarali s ljudima pitajući ih o dojmovima. Jedan prodajni predstavnik, koji nije bio PD, rekao nam je: 'Shvatio sam da mali pomaci mogu enormno utjecati na sustav'. Sve u svemu, mogu kazati kako su osobe uključene u PD proces više angažirani na poslu te da drugačije pristupaju zadacima."

Promišljanja

Trajni preokret u prodaji *Fosamaxa* na meksičkom tržištu potvrđuje pretpostavku da PD proces itekako funkcionira u velikim profitnim kompanijama. Pa ipak, sve ono što se kasnije događalo pobuđuje intrigantna pitanja:

- zašto se PD pristup nije proširio u drugim segmentima i regijama?
- je li rigidni sustav upravljanja - kao onaj u *Mercku* - negativno koreliran s uspješnom primjenom PD-a?
- koji elementi sustava korporativnog upravljanja zadržavaju pristup u uskim izoliranim područjima?

Kompanija *Merck* istinski je utjelovljenje klasičnog *komandno-kontrolnog* upravljačkog sustava koji se manifestira u inženjerskom upravljanju društvenim odnosima, *top-down* pristupu i autoritarnom stilu vođenja.

Osnovno obilježje komandno-kontrolnog svjetonazora ogleda se u vjerovanju da se nesigurnost i rizik mogu ublažiti pomnim planiranjem, upravljanjem i kontrolom čime se omogućava veća predvidljivost i smanjuje mogućnost promašaja prilikom targetiranja ciljeva. Pisci, publicisti, konzultanti i gurui menadžmenta već desetljećima

upozoravaju na ograničenja komandno-kontrolnog modela - bez puno uspjeha. Zašto? Jer se ispod površine pristupa krije duboko ukorijenjen *sustav dogmatskih pravila i uvjerenja* koji se teško mijenja. Jedno od tih pravila je, primjerice, spomenuti prešutni psihološki sporazum kojim zaposlenik zamjenjuje rad za plaću.

Više je razloga zbog kojih većina kompanija primjenjuje klasični model upravljanja, a jedan od osnovnih je taj da doista *izgleda* kako je riječ o najučinkovitijem načinu realizacije postavljenih ciljeva. Međutim, iako je možda doista tako u kontekstu tzv. „tehničkih problema“ koji se odnose na ono što "znamo da znamo" (npr. lansiranje marketinške kampanje) ili na ono što "znamo da ne znamo" (npr. istraživački protokoli za ispitivanje nove supstance lijeka) u kontekstu tzv. „adaptivnih problema“ primjena klasičnog modela ne pruža očekivane rezultate.

Alfred North Whitehead jednom je prilikom rekao: "Napredovanje civilizacije očituje se u povećanju operacija koje se obavljaju rutinski i bez razmišljanja."

Jedna od mnogih vrlina klasičnog komandno-kontrolnog modela manifestira se upravo u ovoj ideji: što se više toga može ostvariti produktivnim rutinama, to je manja mogućnost gubitka vremena i resursa na improviziranje u stvaranju nečega što već postoji.

Bruzualovi komentari potvrđuju da se *Merck*, kao i većina drugih korporacija, u poslovanju oslanja na uhodane procedure i protokole. Stoga će u slučaju kada treba birati između uhodanog *top-down* pristupa i primjene sumnjivog, amorfnog, te istovremeno teško predvidljivog *bottom-up* procesa uvijek odabrati prvo. Jer, zašto napustiti

„dokazano“ u korist „problematičnog“? Na koncu, „dokazano“ zahtijeva mnogo manje vremena i truda.

Gledano u cjelini, poduzeća spadaju u red iznimno učinkovitih organizama. (Tržište vrlo brzo kažnjava neučinkovite manifestacije.) Sofisticirani upravljački alati suvremenih organizacija liderima i menadžerima daju razumno jamstvo da će se odluke vrha pretvoriti u neposredne aktivnosti na „prvim linijama fronte“.

Sve u svemu, nema sumnje da „upravljanje u realnom vremenu“, „financijska kontrola“ i razni operativni alati (npr. *Six Sigma*, BPR - reinženjering poslovnih procesa, plaćanje prema učinku i drugi) pomažu u tome da stručnjaci učinkovito upravljaju poduzećem.

Poput mnogih drugih kompanija, *Merck* vlastito poslovanje vodi pod pretpostavkom *uvjeta oskudice* kada oskudne resurse obično raspodjeljuje središnja vlast. Takva uloga središnjoj vlasti daje priliku i moć da pregovara o ustupcima, rješava konflikte, određuje prioritete te smanjuje transakcijske troškove. Primjerice, sjetite se samo koliko je Bruzual bio osjetljiv na troškove organiziranja sastanaka (smještaj i putni troškovi) te na troškove vremena utrošenog na PD proces umjesto na prodaju.

Oskudica je ugrađena u *Merckov* genetski kod. Razmotrite li dublje navedene postavke i način razmišljanja koji iz njih proizlazi, bolje ćete razumjeti prepreke prilikom eksperimentiranja s PD pristupom. Oskudica, a ne obilje, u temeljima je hijerarhijskog ustroja - na isti način kao što je kraljevska krvna loza u temeljima svake monarhije od vremena Babilona pa sve do danas. Ukratko rečeno, oskudica čuva postojeći poredak.

Ublažavanje rizika i izbjegavanje neuspjeha

Korporacije se plaše neuspjeha. Nakon što se eventualni promašaji pojave, hitro ih uklanjaju: prvo se pomno analiziraju uzroci, a zatim se implementiraju preventivne mjere. Oslanjajući se na suvremene upravljačke alate i procese, lideri i menadžeri angažiraju djelatnike na provedbi korektivnog plana. Pritom su lideri i menadžeri razumno uvjereni da će se naredba "kormilo oštro udesno" doista poštovati te da će skrenuti „brod“ njihove tvrtke udesno. Naime, jedan od trijumfa modernog menadžmenta ogleda se u nasljeđu čvrsto povezanih operativnih sustava koji obično funkcioniraju u praksi. Funkcioniranje korporacija zasnovano je na uvjerenju da

se neuspjeh može iskorijeniti racionalnom analizom i discipliniranom primjenom znanosti liderstva i menadžmenta. Međutim, labavije međupovezane organizacije i zajednice (npr. selo, NGO, sveučilište itd.) korporativne upravljačke alate doživljavaju problematičnima. „Pozitivne devijacije“ (usmjeravanje na učinkovite pojedince koji uspijevaju usprkos nepovoljnim okolnostima) očito su više privlačne organizacijama koje ne koriste standardne modele i metode te nisu toliko sigurne u sebe prilikom metaforičkog kretanja iz točke A u točku B. Proces PD počinje s uspješnom praksom koja funkcionira u zahtjevnim uvjetima te se potom vraća unatrag.

Ograničenja standardnog modela

Einstein je jednom prilikom rekao: "Sve treba učiniti što jednostavnijim...ali pritom ne treba pretjerivati!" U većini slučajeva

mного je valjanih razloga za primjenu klasičnog upravljačkog modela. No, u skladu s Einsteinovim citatom, jednostavna rješenja ponekad ipak predstavljaju pretjerano pojednostavljenje. Postoje, naime, okolnosti u kojima standardni model jednostavno ne funkcionira. Problem je u tome što je takve okolnosti teško uočiti *ex ante*.

Einstein je jednom prilikom rekao:
"Sve treba učiniti što jednostavnijim...
ali pritom ne treba pretjerivati!"

Bottom-up proces uvodi *raznolikost* čime se proširuje mogućí "prostor rješenja" jer - do određene mjere - više raznolikosti zapravo podrazumijeva više adaptivnog kapaciteta. Male, nejasne i zamagljene komponente sustava - koje je veoma lako previdjeti - u kompleksnim okruženjima mogu se na koncu pokazati vitalno važne (*Genentech* i *Merk*). Dakle, obraćati pažnju na detalje

iznimno je bitno, a obraćati pažnju na sitne detalje možda još i bitnije. U prirodi, detalji o kojima govorimo manifestiraju se u genetskim bazenima i sitnim mutacijama. S druge strane *organizacijske mutacije* primarno se javljaju među subjektima koji su najbliži stvarnim aktivnostima i to u vidu malih prilagodbi prilikom suočavanja s nedaćama ili povoljnim prilikama.

Ljudi koji se nalaze pri dnu organizacijske piramide (djelatnici *na* ili *pri* prvim linijama izravno uključeni u usluživanje ili proizvodnju) svaki dan sudjeluju u nekoj vrsti „eksperimenta“. Međutim, standardni upravljački model uopće nije prilagođen osluškivanju informacija koje kolaju u smjeru „odozdo prema gore“, a pogotovo nije voljan učiti na temelju tako dobivenih saznanja.

Kao što je ranije opisano, *Merck Mexico* u PD procesu otkrio je nekolicinu inovativnih prodavača koji su na svoju ruku eksperimentirali i učili kako bi pronašli vlastita rješenja za povećanje prodaje i bolju suradnju s liječnicima. Vremenom su uspjeli napraviti mikro adaptaciju na meksičku mikro klimu - usprkos *Merckovim* standardiziranim globalnim smjernicama za prodajnu mrežu. Nažalost, meksički uspjeh nije se replicirao pa je propuštena velika prilika da se model proširi u drugim dijelovima sustava.

Kao globalna kompanija koja prodaje svoje proizvode na tržištima širom svijeta, *Merck* je trebao napraviti bezbroj mikro adaptacija opisane vrste kako bi optimizirao poslovanje u svakoj pojedinoj mikroklimi čime bi značajno unaprijedio konkurentnost. No, stroga pravila klasičnog komandno-kontrolnog modela ugušila su mala tiha otkrića nastala „negdje dolje na terenu“ pa ne čudi što ih viši menadžment nije uočio sve dok ih PD proces nije izbacio na vidjelo.

Organizacijske mutacije primarno se javljaju među subjektima koji su najbliži stvarnim aktivnostima i to u vidu malih prilagodbi prilikom suočavanja s nedaćama ili povoljnim prilikama.

Najveći nedostatak standardnog modela je u tome što standardizaciju procesa „gura“ predaleko gubeći time snagu i koristi važnih lokalnih saznanja i estetskih prosudbi. Adaptivna prilagodba, naime, zahtijeva izoštrenu percepciju i visoku moć rasuđivanja te pored toga ovisi o *vještini* prilagođavanja.

Kontekst i situacije brzo se mijenjaju pa univerzalni protokoli (jednaki za sve situacije) jednostavno ne funkcioniraju. Upravo zbog toga - jer je shvatio koliko je to važno te u kojoj mjeri može pomoći u izgradnji boljih odnosa s liječnicima - Gray Warner poželio je redizajnirati *Merckove* procedure kontaktiranja liječnika.

Posezanje za inteligencijom zajednice koja bi se trebala mijenjati ne predstavlja panaceju inspiriranu ideologijom „osnaživanja“, „participacije djelatnika“ ili „demokracije na radnom mjestu“. Pa ipak, meksički uspjeh pokazuje da je izuzetno važno angažirati obične ljude jer su najčešće upravo oni glavni izvor inovativnih rješenja koja potom dovode do boljih rezultata. Angažiranje običnih ljudi najbolji je način da se skriveno znanje iznese na površinu. Angažiranjem običnih ljudi najlakše se mijenja njihova konkretna praksa.

Može li PD funkcionirati u tvrtkama?

Prethodna promišljanja ističu mnoge nepovoljne čimbenike koji otežavaju primjenu pristupa „pozitivnih devijacija“ u profitnim organizacijama i korporacijama. Međutim, učiniti nešto takvo ipak je moguće. U nastavku teksta opisuje se vrlo uspješna PD prilagodba u *Goldman Sachs* koja nudi intrigantne razlike u odnosu na slučaj *Mercka* jer su obje tvrtke:

1. pokušavale shvatiti zašto neki prodajni predstavnici ostvaruju bolje rezultate od drugih;
2. nastojale proširiti uspjeh jedne regije na druge geografski disperzirane jedinice.

Prodajna sila idealan je poligon za testiranje pretpostavki o performansama i promjeni radi toga što su prodajni predstavnici obično neovisniji od djelatnika koji rade u proizvodnji ili administraciji tvrtki. Osim toga, zbog individualnih razlika u produktivnosti

i odnosu prema poslu, u toj poslovnoj funkciji često se koriste stimulacije (provizije) za usklađivanje korporativnih i individualnih interesa. Upravo se u tom dodatnom slobodnom prostoru otvara plodno tlo za razvoj „pozitivnih devijanata“.

Opisali smo kako se PD proces odvijao u *Mercku*. S druge strane slučaj *Goldman Sachs* ohrabrujući je pomak u kontekstu implementacije PD pristupa u velikoj profitnoj kompaniji koja je angažirala investicijske savjetnike bogate klijentele da u svojim redovima pronađu „pozitivne devijante“ kako bi od njih naučili učinkovitu praksu te je potom proširili sustavom. Naravno, kao i uvijek u PD procesu, sudionicima je ostavljeno na volju hoće li se uključiti ili neće. Međutim, u slučaju *Goldman Sachs* svi su prihvatili poziv. U roku od dvije godine, novi način ponašanja i poslovanja proširio se na svih jedanaest regija SAD-a.

„Pozitivne devijacije“ u Goldman Sachs

Goldman Sachsova jedinica za upravljanje privatnim bogatstvom (*Private Wealth Management Unit* - PWM) prošla je niz kontroverznih inicijativa *top-down* uvođenja promjena. S jedne strane, terenska mreža od tristo investicijskih savjetnika patila je pod pritiskom centrale iz New Yorka koja je kontinuirano mijenjala politike i pokušavala ih implementirati naređivanjem „od vrha prema dolje“. S druge strane, centrala je smatrala da na terenu ne nailaze na odgovarajuću respozivnost u smislu provođenja

neophodnih promjena kako bi se održao korak sa zahtjevnim tržištem.

Investicijski savjetnici (IS) na terenu su obično bili samostalno ili u timovima od dvije do tri osobe. Svaka jedinica nastojala je osmisliti individualni pristup bogatoj klijenteli i ponuditi im znanja i vještine u upravljanju imovinom. Iako je uspjeh u ovom poslu, naravno, umnogome ovisio o postignutim rezultatima, također je ovisio o *dubini* i *kvaliteti* odnosa s klijentima koji su

često trajali desetljećima. Primjerice, odnos IS-a s klijentima bio je takve prirode da su ih potonji pozivali na vjenčanja, „bar mitcve“ (Židovski vjerski obred uvođenja trinaestogodišnjega dječaka u zajednicu zrelih i odgovornih ljudi, nakon čega dječak može za bogoslužja u sinagogi čitati Toru, op.ur.) i razne promocije pa su se odnosi tako prenosili s jedne generacije na drugu. Upravo radi toga investicijski savjetnici bili su i ostali vrlo neovisni o samoj tvrtki. Ako bi, primjerice, prešli u drugu investicijsku banku njihovi klijenti najčešće bi ih u tome pratili. Takav položaj davao im je neuobičajenu moć pa zbog toga nisu bili suviše izloženi korporativnoj hijerarhiji.

S druge strane ovog klasičnog raskola „teren protiv uprave“ nalazio se visoki menadžment *Goldman Sachs* - duboko zabrinut zbog razornih transformacija koje su zahvatile industriju u vidu sve većih regulatornih pritisaka, zahtjeva za povećanom transparentnošću i smanjivanja posredničkih naknada. Stoga su postavili pitanje: što treba učiniti da *Goldman Sachs* zadrži postojeću bogatu klijentelu, poveća profitabilnost i osigura daljnji rast imovine pod upravljanjem u turbulentnom i sve konkurentnijem okruženju?

Klasično rješenje uprave? „Promijeniti način rada IS-a tako da se brokerske naknade zamijene naknadama za savjetovanje“. Međutim, investicijski savjetnici žestoko su se opirali nagloj promjeni politike što je strašno razljutilo nadređene. Oni su, naime, smatrali kako postoje jasni i neosporni poslovni razlozi za uvođenje opisane promjene te su im iste „uvjerljivo“ pojasnili preko posebne *PowerPoint* prezentacije. Pa ipak, minuciozna SWOT analiza na koncu ipak nije potaknula terenske operativce da doista promijene dosadašnji način poslovanja. Suočen s neuspjehom, menadžment

je potom doradio inicijalnu prezentaciju imajući pritom na umu sljedeću premisu: „Moramo pronaći pravi pristup komunikaciji s terenskim zastupnicima... jedino tako možemo pridobiti tvrdoglave nevjernike“.

David Dechman, šef američkog PWM-a, našao se tada u epicentru turbulentnih zbivanja. Krajem 2001. godine PWM jedinica suočila se s nezadovoljstvom brojnih dionika što je ponukalo Dechmana da napusti ulogu autoriteta i odbaci klasična menadžerska „rješenja“ tipa "hajdemo pripremiti bolju prezentaciju... bolje komunicirati... bolje upravljati vlastitim znanjem" ili "hajdemo uvesti bolja i čvršća pravila i procedure". Dechman je istinsko liderstvo demonstrirao kada se investicijskim savjetnicima obratio s intrigantnim pitanjem kojim ih je potaknuo da se oslone na stečena znanja i vlastitu mudrost: "Jesu li neki timovi - unatoč sličnim tržišnim uvjetima i prilikama u kojima posluju - sposobni preživjeti u ovako teškoj poslovnoj klimi?"

Na ovome mjestu treba kazati kako David Dechman nikada nije čuo za PD proces „pozitivnih devijacija“. Međutim, tvrdoglavost i ozbiljnost problema s kojim se suočio s jedne te neovisnost osoba koje

Investicijski savjetnici žestoko su se opirali nagloj promjeni politike što je strašno razljutilo nadređene.

Kada je došlo vrijeme za diseminaciju naučenog, timovi koji su prepoznali PD praksu pretvorili su se u svojevrzne „desantne jedinice“ koje su obilazile urede, razgovarale sa savjetnicima i objašnjavale zašto i kako funkcionira određena praksa.

je pokušavao mobilizirati s druge strane, ponukali su ga da *intuitivno* pokrene proces koji je u svakom bitnom aspektu identičan PD-u.

Dechman je oformio grupu šestorice utjecajnih IS-ovaca te im je dao zadatak da samostalno osmisle upitnik naziva "Procjena učinkovitosti investicijskih savjetnika". Zadatak je također podrazumijevao katalogiziranje uobičajene prakse te nakon toga otkrivanje iznimno uspješne prakse. Članovi grupe založili su se da će istraživanjem obuhvatiti sve IS-ove te ostale više i manje bitne djelatnike kako bi došli do *relevantnih* i *skalabilnih* rezultata (primjerice, zahtjev je bio taj da bostonska funkcionalna praksa mora biti prenosiva u Dallas).

U prvoj dvomjesečnoj fazi oformljene su fokus grupe u koje su uključeni svi investicijski savjetnici sustava. Razgovori su potom iznjedrili osnovnu bazu uobičajenih zajedničkih praksi, s time da bi se ponekad - veoma stidljivo - javljali *neuobičajeni postupci* koji su davali odlične rezultate. Druga faza PD projekta usredotočila se na otkrivanje i analizu neuobičajene prakse, a odnosila se na dubinske intervjue s naslućenim potencijalnim „pozitivnim devijantima“. U trećoj fazi

objedinjeni su svi prikupljeni podaci i nalazi. Timovi (sastavljeni djelomično od pojedinaca koji su već primjenjivali inovativne pristupe te od zagovornika koji su ih prihvatili u hodu) angažirano su surađivali pa je projekt dobio na zamahu. Vremenom je otkriveno pet specifičnih praksi koje su se činile posebno relevantne. Nakon toga, timovi su dobili zadatak da samostalno dizajniraju proces učenja kroz aktivnosti (djelovanje) kako bi se svakom IS-u širom zemlje omogućilo da slobodno pristupi inovativnim idejama, raspravlja o njima te ih na dobrovoljnoj osnovi koristi u svakodnevnoj praksi.

Kada je došlo vrijeme za diseminaciju naučenog, timovi koji su prepoznali PD praksu pretvorili su se u svojevrzne „desantne jedinice“ koje su obilazile urede, razgovarale sa savjetnicima i objašnjavale *zašto* i *kako* funkcionira određena praksa. U svakoj ekipi bila je jedna osoba iz lokalnog ureda tako da je barem jedan član tima uvijek bio „lokalni resurs“ za određenu temu. Kasnije, kada su lokalni timovi trebali dodatna pojašnjenja, mogli su se slobodno obratiti osobi iz lokalnog ureda. Time je stvorena izuzetno pozitivna atmosfera - prvenstveno stoga što je svaki tim mogao iz prve ruke svjedočiti učinkovitoj PD praksi drugih savjetnika.

Treća faza procesa odnosila se na izgradnju sustava za mjerenje napretka realizacije ciljeva i praćenja trendova. Dechman je jedanaest regionalnih ureda rangirao prema kvaliteti implementacije *pet inovativnih praksi* te je potom objavio rezultate. Proces rangiranja bio je posve transparentan i temeljio se na stručnim ocjenama drugih investicijskih savjetnika. Osim toga, uredi koji nisu prihvatili inovativnu praksu ni na koji način nisu bili sankcionirani. Jednostavno rečeno, ljudi su se osjećali dobro kada bi se pojavili na vrhu liste i loše kada bi ostali prikovani na dnu. Svi zajedno pažljivo su pratili

ocjene - kako bi uočili vlastiti napredak - jer nitko nije želio biti na „crnoj listi“.

Menadžment *Goldman Sachs* pokušao je pomoću „školskih metoda“ komuniciranja prenijeti djelatnicima informacije o prijetnim promjenama na tržištu. Međutim, u tome nije uspio. Iako „školske“ analitičko-komunikacijske tehnike ponekad vrlo dobro funkcioniraju, u slučaju konvencionalno isporučenog eksplicitnog znanja - kada je isto upakirano poput pizze u uredne kutije s „nadjevom“ teorija, najboljih praksi i ratnih priča - konzumira ih isključivo mozak pa se zbog toga iste rijetko pretvore u konkretnu akciju. Učenje koje nazivamo *intuicijom, znanjem i zdravim razumom* u organizacijski krivotok ulazi isključivo putem osmoze, oblikovano društvenim kontekstom. Kako bi ozbiljna upozorenja menadžmenta doista doprijela do zaposlenika, trebalo je usvojiti drugačiji pristup.

Tijekom uvođenja PD pristupa stara suparništva među IS timovima značajno su oslabila. Prema njihovim svjedočanstvima, prvi put u karijeri doživjeli su osjećaj "zajedničkog pobjeđivanja" koji se vrlo brzo prometnuo u novu poslovnu etiku. A kako su investicijski savjetnici nadvladali vlastitu „posebnost“, skepticizam je ustupio mjesto povjerenju.

PD proces, proveden tijekom osamnaest mjeseci, temeljito je promijenio *ponašanje, praksu i rezultate*. Poslovna jedinica PWM značajno je poboljšala konkurentnost u odnosu na konkurente. Tri godine kasnije, PWM jedinica udvostručila se prema veličini pa su je dioničari odlučili izdvojiti u posebnu tvrtku kako bi se bolje ispratio agresivni rast. Prosječna produktivnost po savjetniku gotovo se udvostručila, veličina tima se uvećala, a poslovni model utemeljen na naknadama široko je prihvaćen.

Rezultati

Studija slučaja *Mercka* i kontrastni primjer *Goldman Sachs* opisuju izazove prodajnog osoblja i njihove napore da prošire „pozitivne devijacije“ sustavom. Međutim, konačni rezultati značajno su se razlikovali. *Merck* je primijenio PD pristup na problem loše prodaje *Fosamaxa* - na drugim tržištima hit lijeka - nastojeći njime obuhvatiti cijelu meksičku prodajnu mrežu. S druge strane *Goldman Sachs* je koristio metodologiju vrlo sličnu PD-u kako bi povećao produktivnost tritotinjak investicijskih savjetnika širom SAD-a. Obje inicijative na koncu su se pokazale uspješne: proces je dokumentiran te

Studija slučaja *Mercka* i kontrastni primjer *Goldman Sachs* opisuju izazove prodajnog osoblja i njihove napore da prošire „pozitivne devijacije“ sustavom.

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*u PD pristup je interaliziran kao novi način vođenja poslovanja.

Može li se kazati da uspjeh PD-a u *Goldman Sachs*u 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



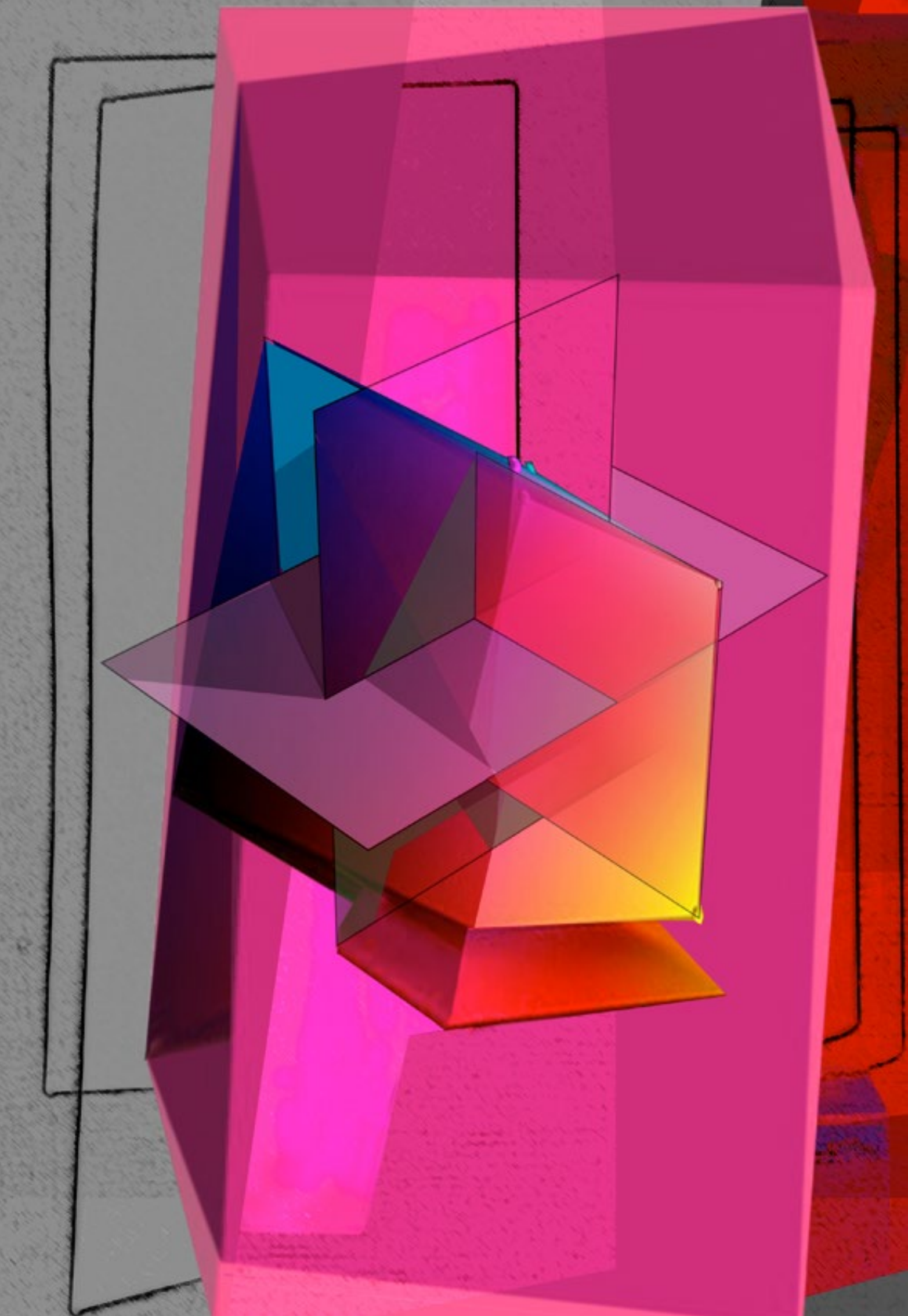
Richard Pascale, jedan od vodećih svjetskih stručnjaka znanosti liderstva i menadžmenta. Tijekom doktorskog studija na *Harvard Business Schoolu* kao poslovni savjetnik radio je u *McKinsey & Company* te se odmah na početku karijere proslavio koautorstvom poznatog *7S Framework* modela (Pascale, Peters,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

Kada se PD pristup koristi

Pristup „pozitivnih devijacija“ najbolje je koristiti kada konkretan problem s kojim se suočavamo iskazuje sljedeća obilježja:

- nije isključivo tehničke prirode te zahtijeva bihevioralne i/ili društvene promjene,
- riječ je o teško rješivom problemu; dosadašnji pokušaji nisu polučili rezultate,
- u zajednici nailazimo na „pozitivne devijante“,
- za implementaciju PD pristupa imamo neupitnu potporu posvećenog lokalnog vodstva.

Osnovna načela PD pristupa

Prilikom pokretanja PD procesa u zajednici vodite računa o ovim osnovnim načelima:

- zajednica mora imati osjećaj vlasništva nad cijelim procesom.
- zajednica otkriva postojeće neuobičajeno, ali uspješno ponašanje (PD propitivanje).
- zajednica razmatra i analizira rješenja koja „pozitivni devijanti“ koriste i prilagođava ih specifičnim okolnostima.
- zajednica samostalno dizajnira plan implementacije PD modela i širenja uspješnog ponašanja i strategija.
- članovi zajednice sami uviđaju da je "drugi član zajednice, koji živi u istim uvjetima i na raspolaganju ima iste resurse, 'usprkos svim preprekama' učinkovit" (društveni dokaz).

Umjesto pukog kognitivno-intelektualnog znanja, PD pristup naglašava praksu - *kako* umjesto *što* ili *zašto*. PD mantra glasi: „Mnogo je vjerojatnije da ćete djelovanjem otkriti novi način razmišljanja nego da ćete razmišljanjem otkriti novi način djelovanja.“ U tom smislu prisjetite se mudrosti stanovnika vijetnamskih sela.

- želite li otkriti istinski učinkovita inovativna rješenja uključite predstavnike cjeline sustava; odvažite se i posjetite neobična mjesta kako biste uključili neobične ljude.
- slijepo se držite mudrosti "ne poduzimajte ništa (o meni) bez da (mene) konzultirate".
- zajednica samostalno kreira vlastite kriterije uspješnosti te samostalno prati napredak.

Značajke PD procesa

PD proces promiče bihevioralne i društvene promjene zato što:

- je riječ o generativnom procesu (tj. samoorganizirajućem, izvirućem procesu),
- se temelji na prednostima i snagama,
- ga ne vode izvanjski "eksperti",
- mu sâmi članovi zajednice osiguravaju kulturalno primjerenu ekspertizu,
- je ugrađen u društveni kontekst zajednice,

- kombinira odnosne i tehničke aspekte,
- koristi postojeće formalne i neformalne mreže,
- stvara nove mreže i premošćuje prepreke koje nastaju zbog rodnih razlika, razlika u statusu, stručnosti i drugim društvenim aspektima,
- promiče promjene pozivajući zajednicu da prati vlastiti napredak,
- „nevidljivo“ čini „vidljivim“ (tj. skreće pozornost na „pozitivne devijante“ i skrivenu mudrost zajednice).
- omogućuje zajednici da vlastita otkrića prevede u konkretne aktivnosti.

Savjeti za PD moderatore

- otkrijte i osvijestite (učinite vidljivim) znanje i učinkovitu praksu koje već sada postoji u grupi (upamtite: ljudi u zajednici *jesu* stručnjaci).
- učinite da sudionici govore više od vas.
- potaknite sudionike da međusobno razmjenjuju priče i informacije.
- suzdržite se od predlaganja i savjetovanja (osim u situacijama kada se to izričito i opetovano traži).
- postavljajte pitanja koja traže šire odgovore (primjerice *što?, kako?, što ako?*).
- izbjegavajte pitanja koja traže kratke odgovore tipa „da“ ili „ne“.
- suzdržite se od poriva da kontrolirate proces; neka grupa sama usmjerava razgovor.
- pozovite sudionike da što otvorenije govore o vlastitom viđenju problema, da ispričaju svoje priče i podijele vlastita iskustva. Dotaknite emocije.
- učinite proces osobnim i zabavnim,
- podijelite sa sudionicima relevantno *osobno iskustvo* kako biste se oslobodili te kako biste se ugodnije osjećali.
- priznajući vlastitu ranjivost gradite klimu povjerenja.
- neka tišina govori! (Nakon pitanja napravite stanku od dvadesetak sekundi.)
- ne žurite s pitanjima. Nakon postavljenog pitanja ostavite ljudima dovoljno vremena za promišljanje. Nemojte ih „pritiskati“ kako bi brzo došli do rješenja jer se uvidi najčešće pojavljuju onda kada ih najmanje očekujemo.
- stvarajte klimu *otvorenosti i istinoljublja*, čak i onda kada zbog toga moderator ili netko od sudionika ispada smiješan, zbunjen ili nespreman.
- vjerujte da ćete imati dovoljno vremena: "najbrže se krećeš onda kada ideš polako".
- posvetite se učenju, otvorite se za nove ideje i iskustva kako biste i sami doživjeli osobnu promjenu.

Umijeće propitivanja

Želite li dobiti promišljene odgovore koji najbolje otkrivaju stavove i iskustva, koristite *otvorena pitanja* koja zahtijevaju šire odgovore: *što, kako, zašto, zašto sada?* U nastavku iznosimo primjere pitanja i potpitanja u određenim situacijama kojima ćete olakšati ili preusmjeriti raspravu.

Kako biste potaknuli proces *kontinuiranog reflektiranja* unutar grupe, pitajte:

- „Kako bih vam odgovorio na vaše pitanje, dopustite mi da ja vas pitam...“
- „Mogu li vas nešto pitati u svezi vašeg pitanja?“
- „Imam jedno pitanje za vas ...“

Kako biste potaknuli *interaktivnu raspravu* u grupi, pitajte:

- „Tko može odgovoriti na ovo pitanje?“
- „Tko želi odgovoriti na ovo pitanje?“
- „Što mislite o ovome?“
- „Kako biste odgovorili na ovo pitanje?“

Kako biste *uključili više dionika*, pitajte:

- „Čiji je ovo problem?“
- „Koga bismo još trebali uključiti?“
- „Na koji bismo način trebali uključiti druge sudionike koje ste spomenuli?“

Kako biste *otkrili/identificirali* PD pojedince ili grupe, pitajte:

- „Postoje li pojedinci ili neka grupa ljudi koji su riješili problem?“
- „Postoje li pojedinci ili neka grupa ljudi koji su spriječili nastajanje problema?“

Također, možete upotrijebiti tzv. „salto pitanje“:

- „Ako sam dobro shvatio, među okupljenima nitko nije uspio riješiti problem?“
- „Dakle, u vašoj zajednici nema ljudi koji su uspjeli prevladati problem?“

Jednom kada grupa shvati da u njihovoj zajednici doista postoje „pozitivni devijanti“ koji su u praksi riješili problem, nastavite s izravnim pitanjima kao što su:

- „Kako možemo od njih učiti?“
- „Kada bismo se mogli susresti s njima i porazgovarati?“

Kako biste otkrili „pozitivne devijante“ pitajte:

- „Rekli ste nam da ste postupali na određen način i činili X; kako vam je to uspjelo?“
- „Većina drugih ljudi ima problema s X i Y; na koji način ste uspjeli savladati te probleme?“
- „Mnogi članovi skupine rekli su nam da im je iznimno teško rješavati problem X jer nemaju dovoljno vremena zbog brojnih obveza. Također, problem su im visoki troškovi, sukob s običajima zajednice, sukob s tradicijom, itd. Pitam se što ste vi činili da prevladate iste prepreke i izazove s kojima se susreću drugi ljudi u vašoj zajednici?“
- „Na koji ste način uspjeli prevladati zajedničke izazove i prepreke?“
- „Možete li nam na konkretnom primjeru pokazati kako ste to učinili?“
- „Što konkretno činite kada se dogodi problem X ili se suočite s izazovom Y?“
- Potaknite sudionike da ponove što su čuli i razumjeli kako biste dobili više detalja: „Dakle, ako sam ispravno razumio, X činite uvijek tijekom dana, a Y tijekom noći?“
- „Poznajete li druge osobe koje čine iste ili slične stvari kao vi?“

Kako biste *definirali radnje* koje treba poduzeti, pitajte:

- „Koji su nam sljedeći koraci?“
- „Tko će poduzeti sljedeći korak, te što će konkretno raditi?“
- „Što nam je potrebno da postignemo ciljeve?“

Kako biste zatražili *dopuštenje za artikulaciju* određenih prijedloga, pitajte:

- „Mogu li nešto predložiti?“
- „Je li moguće (to i to)...?“
- „Vi ste stručnjaci. Pa ipak, pitam se bi li možda imalo smisla da ...?“

Predanost lidera i sponzora

Prije nego PD proces započne, prvi korak ogleda se u *identificiranju sponzora* kako je navedeno u nastavku. Svrha ovog dijela procesa okupljanje je svih potencijalno zainteresiranih sudionika koji se dragovoljno žele angažirati na rješavanju naizgled nepremostivih problema. Kako biste identificirali sponzore, postupite na sljedeći način:

- Predstavite PD koncept i kontaktirajte potencijalne sponzore.
- Proširite pozivanje izvan "uobičajenog kruga".
- Kada sakupite potencijalne sudionike i objasnite im PD koncept na primjerima, upitajte: "Ima li vam sve to ikakvog smisla? Čini li vam se da pomoću ovog procesa možemo doći do rješenja? Ako je odgovor pozitivan, tko se doista želi uključiti?"
- Važno je da se u početnoj fazi uvođenja PD pristupa potencijalni sudionici slobodno i iskreno odrede o tome hoće li se uključiti ili neće.
- Uključite dodatni tim volontera (predstavnici zajednice i lokalni lideri).
- Dopustite članovima grupe da sami osmisle organizacijske oblike i radne procese koji im najviše odgovaraju.
- Pozovite druge članove zajednice koji su voljni i iskreno zainteresirani uključiti se u PD proces. Svaka osoba može se pokazati dragocjena.

Osnovni koraci PD procesa

Korak 1: Definirajte problem i željeni ishod.

Korak 2: Odredite način djelovanja i zajedničku praksu.

Korak 3: Propitivanjem i promatranjem otkrijte neobične, te istovremeno učinkovite strategije i ponašanja „pozitivnih devijanata“.

Korak 4: Na temelju nalaza osmislite inicijative za učenje.

KORAK 1: ZAJEDNICA DEFINIRA ILI REDEFINIRA PROBLEM

- Uključite članove zajednice u prikupljanje i analizu podataka o magnitudi problema,
- Potaknite ih da sami opišu budućnost kakvu žele ostvariti - drugačiju od prošlosti,
- Zajednički istražite razne okolnosti koje utječu na problem i trenutačne norme ponašanja,
- Potaknite ih da nabroje najčešće prepreke i izazove povezane s problemom,

- Identificirajte sve dionike koje bi trebalo uključiti u PD proces,
- Nalaze grupe javno obznanite i podijelite sa svim članovima zajednice na zajedničkom sastanku.

Alati ili aktivnosti za definiranje problema:

- Prezentiranje osnovnih podataka (metoda mapiranja, vizualni rezultati na ploči),
- Uspostava vremenskog okvira ostvarenja cilja koji je zajednički dogovoren (primjerice, iskorjenjivanje pothranjenosti djece u roku od dvije godine).

KORAK 2: ZAJEDNICA ODREĐUJE ZAJEDNIČKU PRAKSU

- Razgovarajte s predstavnicima različitih skupina zajednice kako biste bolje razumjeli *što čine i kako to čine*, te kako biste osvijestili uobičajene norme ponašanja
- Koristite metode participativnog učenja i djelovanja (engl. PLA - *Participatory Learning and Action*) kao što su mapiranje, improvizacija, Vennovi dijagrami i određivanje prioriteta,
- Kontinuirano radite s "fokus-grupama". Čak i ako se ono što učite ponavlja, uključite u razgovor što je moguće više različitih predstavnika zajednice.

KORAK 3: ZAJEDNICA OTKRIVA PRISUTNOST „POZITIVNIH DEVIJANATA“

- Identificirajte pojedince ili grupe koji ostvaruju željene ishode.
- Utvrdite tzv. „kriterije isključivanja“. Odaberite samo one pojedince ili subjekte koji se suočavaju s barem istim, a poželjno i s težim izazovima od drugih.
- Potaknite članove zajednice da u suradnji s PD moderatorima provode dubinske intervjue i analiziraju zapažanja.
- Identificirajte neuobičajene postupke i praksu koji koreliraju s boljim ishodima (nakon što ste u 2. koraku utvrdili uobičajenu praksu).
- Kontinuirano provjeravajte ostvarene rezultate s ostalim članovima zajednice.

Alati ili aktivnosti za identificiranje uobičajenog ponašanja (korak 2) te za prepoznavanje ponašanja i strategija „pozitivnih devijanata“ (korak 3):

- Dubinski intervjui,
- Posjećivanje lokacija radi strukturiranog promatranja,
- DAD - „dijalozi za otkrivanje i djelovanje“; svrha ovih „brainstorming“ sesija ogleda se u tome da potaknu izviranje novih neiskušanih ideja u zajednici nakon što se ista mobilizirala i suočila s naizgled nerješivim problemima,
- organiziranje radionica na kojima se analiziraju povratne informacije o nalazima PD procesa.

KORAK 4: ZAJEDNICA SAMA DIZAJNIRA AKTIVNOSTI ZA ŠIRENJE PD RJEŠENJA

- Angažirajte što više različitih dionika koji će promovirati primjenu otkrivenih PD praksi i strategija,
- Započnite s malim opsegom kako biste dokazali uspješnost metode,
- Povežite osobe koje ranije nisu bile povezane,

- Ciljano širite krug pogodnih članova zajednice koje ćete potom uključiti u PD proces,
- Stvarajte povoljno okruženje za vježbanje i “učenje kroz djelovanje” u sigurnom okruženju, uz podršku kolega koji su razumjeli i prihvatili praksu „pozitivnih devijanata“,
- Budite maštoviti kako biste privukli i uključili što više članova zajednice (primjerice, radionica o prehrani u Vijetnamu).

Alati ili aktivnosti za dizajniranje prilika koje olakšavaju implementaciju otkrivenih inovativnih rješenja:

- okupljanje članstva kako bi se zajednica upoznala s učinkovitom praksom „pozitivnih devijanata“,
- imenovanje implementacijskog tima koji se sastoji od predstavnika osnovnog PD tima i volontera koji su sudjelovali u PD procesu,
- izrada akcijskog plana; određivanje uloga i odgovornosti.

Zajednica prati, mjeri i ocjenjuje učinkovitost osmišljenih inicijativa promjena utemeljenih na PD otkrićima:

- samostalnim razvijanjem metoda za praćenje napretka implementacije inicijative (analiza i djelovanje na temelju prikupljenih informacija),
- osvještavanjem napretka tako da se zajednicu angažira na samostalnom osmišljavanju indikatora praćenja napretka (kvantitativni i kvalitativni pokazatelji ponašanja i društvenih promjena),
- kulturološki prikladnim komuniciranjem povratnih informacija svim članovima zajednice,
- redovitom evaluacijom inicijative.

Kako se PD proces razvija uspješno utječući na rješavanje problema, nerijetko se događa da druge zajednice i skupine čuju o njemu te požele saznati više. Prijedlozi za diseminaciju informacija uključuju:

- dokumentiranje, ocjenjivanje i dijeljenje rezultata,
- širenje priča o pozitivnim primjerima uz odavanje priznanja postignutim rezultatima,
- pokretanje svojevrsnog „učilišta“ za druge zajednice kako bi više naučile o tome na koji način im PD proces može pomoći u rješavanju istog problema.

Korisne definicije

1. PD koncept temelji se na spoznaji da u svakoj zajednici ili organizaciji postoji nekoliko pojedinaca ili skupina koji su otkrili neuobičajene postupke i ponašanja koja im omogućuju učinkovitije nošenje s problemima u odnosu na druge ljude koji se suočavaju s istim preprekama i izazovima.

2. PD pristup temelji se na pretpostavci da zajednice raspolažu resursima koji nisu u potpunosti iskorišteni. PD proces pomaže zajednici ili organizaciji identificirati učinkovito ponašanje i praksu, proširiti takvu praksu u zajednici, mjeriti ishode i dijeliti uspješne strategije s drugim ljudima. PD pristup koristi se za ostvarivanje istinski održivih društvenih promjena oslanjajući se pritom na rješenja koja već postoje u sustavu.

3. „Pozitivni devijanti“ - pojedinci ili skupine - iskazuju drugačije (neuobičajeno) ponašanje koje im omogućuje da riješe problem unatoč tome što na raspolaganju nemaju dodatne resurse.

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

