



*Frank Douglas, doktor znanosti, predsjednik MIT centra za biomedicinske inovacije, bivši izvršni potpredsjednik tvrtke Aventis.*



*Claus Otto Scharmer redoviti je profesor na MIT-u, SAD, i izvanredni profesor pri Center for Innovation and Knowledge Research, Helsinki. Suosnivač je SoL-a, Društva za organizacijsko učenje i ELLAS-a, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact. Dobitnik je nagrade McKinsey Research Award. Autor je knjige "Theory U: Leading from the Emerging Future" i koautor (Senge, Jaworski, Flowers, Scharmer) knjige "Presence: Human Purpose and the Field of the Future".*

## Izgradnja kolektivnih polja kreativnosti

Claus Otto Scharmer

*Razgovor s dr. Frankom Douglasom, Izvršnim potpredsjednikom tvrtke Aventis, Frankfurt Hoechst Njemačka, 28. srpnja 2003. g.*

### I. Promatrate. Zatim kreirate hipoteze. Nakon toga izvodite eksperimente.

**Claus Otto Scharmer:** Dr. Douglas, ekonomist Brian Arthur sugerira da se lideri moraju posvetiti trima ključnim aktivnostima, ako svoje djelovanje žele bazirati na "dubokom nastajanju": "promatranje-promatranje-promatranje", "povlačenje i reflektiranje: omogućavanje izranjanja nutarnjeg znanja", i "trenutno djelovanje".

**Frank Douglas:** Tako je, lijepo si opisao moj posao. Svoje djelovanje temeljim na istraživačkom procesu. Još u vrijeme kada sam bio mladi istraživač, naučio sam da u principu postoje tri ključna istraživačka procesa: promatranje, kreiranje hipoteza na osnovu tog promatranja, te na kraju eksperimentiranje. U suštini, funkcioniram upravo na taj način. Mnogo vremena provodim u promatranju. Zatim oblikujem hipoteze i osmišljam eksperimente, koje implementiram u svakodnevni život kako bih iz njih mogao učiti.

### II. Put nastaje dok kročimo njime

Nešto što često frustrira moje kolege - a pogotovo Nijemce - je želja za kreiranjem plana koji će nam unaprijed reći kako će se stvari odvijati. Često im znam reći: "Kada bi to tako bilo, danas ne bismo o svemu ovome raspravljali."

Ono što znam, a što se temelji na onome što sam uočio, jest osnovni smjer u kojem trebamo ići. Tada postavljam **kriterije** koji mi pomažu odrediti idemo li u pravom smjeru, trebamo li učiniti neke modifikacije te da li je postavljena hipoteza uopće ispravna. Tako da u određenom trenutku raspoložem upozoravajućim signalima i kriterijima koje sam s kolegama unaprijed definirao. Važno je napomenuti da veoma pazimo da

kriteriji budu transparentni kako bi što širi krug ljudi mogao sudjelovati u procjeni našega rada.

**Tako izgrađen model zatim implementiramo u praksu kako bi iz njega učili i gradili daljnji put. No, istraživanje nikada ne započinjemo s gotovom slikom parcijalnih elemenata puta.**

Navedeni proces koincidira s istraživačkim procesom koji se provodi u laboratoriju. Sjećam se vremena koje sam tamo proveo. Mnogo smo promatrali, mnogo smo čitali, stvarali različite hipoteze, a zatim eksperimentirali. Rezultati eksperimenta bi nas odveli ili do potvrde hipoteze ili do osmišljavanja novog eksperimenta kojim bi iznova testirali hipotezu. **Na potpuno isti način funkcioniram u procesu liderstva.**

**COS:** To što ste sada rekli veoma je zanimljivo. Volio bih čuti Vašu priču od samog početka. Stoga, možete li mi reći odakle ste?

**FD:** Rođen sam u siromašnoj obitelji u *Georgetownu, Gvajana*, nekada se zvala *Britanska Gvajana*. Kao i druga djeca iz siromašnih obitelji, borio sam se za stipendiju koja bi mi omogućila daljnje školovanje budući da mi je to bila jedina životna šansa. Zato sam bio veoma sretan kada sam ju i dobio, i to za najbolju srednju školu u državi u to vrijeme, ustanovu koja se još uvijek zove *Queens College*. Školovanje sam nastavio na Sveučilištu *Leigh* u Velikoj Britaniji, kao Fulbrightov stipendist američke vlade, na tehničkom fakultetu gdje sam studirao kemiju. Nakon završenog dodiplomskog studija otišao sam na Sveučilište *Cornell* na doktorat iz fizikalne kemije.

**COS:** Što Vas je tome privuklo?

**FD:** Kemiji?

**COS:** Da.

### III. Između dva svijeta: znanost i umjetnost

**FD:** Iskreno rečeno, kada sam polagao "O" ispite u Gvajani, shvatio sam kako se zapravo ne mogu odlučiti za usmjerenje: humanističke ili prirodne znanosti? Teško mi je bilo odlučiti, budući da sam bio dobar na obje strane. Na kraju su prevagnule prirodne znanosti, jer bih studij književnosti ili povijesti mogao odraditi i dopisno, od kuće. Tada sam razmišljao: "Odem li u inozemstvo, tada ću se sigurno baviti prirodnim znanostima."

**COS:** Kažete da ste odjednom shvatili kako "stojite između ta dva svijeta".

**FD:** Tako je. Zato mi je bilo teško odlučiti se. Konačnu odluku je donijela moja obitelj budući da je tada u inozemstvu imalo smisla studirati jedino prirodne znanosti. I kada mi je odobrena stipendija, mogao sam birati inženjerstvo, fiziku ili kemiju. Tako sam se odlučio za kemiju na tehničkom fakultetu. Istina je da u tom trenutku nisam imao pojma kako funkcioniraju sveučilišta u Americi. Jedino su mi britanska bila poznata.

Želio sam otići baš u Ameriku jer je većina Gvajanaca na daljnje školovanje odlazila u Veliku Britaniju ili u Kanadu. Htio sam "biti poseban", naučiti nešto novo i drugačije. Zato sam se odlučio za prirodne znanosti.

Naravno, ne smijemo zaboraviti da se u Gvajani od svakog klinca očekuje da postane liječnik. Nakon doktorata sam se vratio kući, u rodni kraj. Kada sam majci priopćio da sam stekao doktorat, upitala me je da li to znači da mogu primati pacijente? Pokušavao sam joj objasniti razliku (dr. za liječnika i dr. za doktora znanosti), ali nije pomoglo. Strašno ju je razočaralo što nisam liječnik. (smijeh)

Svoj radni vijek sam započeo u kompaniji Xerox, u njihovom istraživačkom centru. Ondje sam proveo prvih 18 mjeseci radnog staža.

**COS:** Je li to bilo u Xeroxovom Istraživačkom centru Palo Alto?

**FD:** Ne, nego u Websteru, u New Yorku.

**COS:** Mogli ste otići u Palo Alto?

**FD:** Istina je da mi je potpredsjednik i voditelj istraživanja, nakon što sam mu prenio želju za odlaskom, razočaran i frustriran onime što radim, iznio dva prijedloga. Prvi je bio da se pridružim ekipi u Palo Altou, a drugi ekipi na Sveučilištu Stanford koja se bavila istraživanjem "Teorije odlučivanja".

Umalo sam se odlučio za sveučilište. No ipak, završio sam u Palo Altou, u Xeroxovom Istraživačkom centru gdje sam ured dijelio s čuvenim Charlesom Levineom, inventivnim genijalcem koji je osmislio mnoge Xeroxove patente. No, nije nikada doktorirao, pa ga je kompanija, budući da je imao oko 55 godina, stalno pritiskala na prijevremenu mirovinu. Charles mi je često znao reći: "Što ti ovdje radiš? Zar ne vidiš da si 'akademik'? Vрати se natrag na faks." Jednoga dana sam mu tako rekao: "Znaš Charles, skoknuo sam na nekoliko sveučilišta da se raspitam za post-doktorski studij iz biofizike. Svi su me pitali da li me možda zanima medicina. Što ti misliš, zar ne bi bilo OK da nastavim na medicini? Naučim nešto o anatomiji, fiziologiji pa se onda vratim u naš laboratorij?"

On mi je na to odgovorio: "Frank, znaš li koliko bi ljudi željelo završiti medicinski fakultet?" I tako je bilo. Na faksu sam shvatio kako sam jako dobar kliničar, što je dovelo do novih problema. Nakon stažiranja u bolnici *Johns Hopkins* ponudili su mi posao na kojem bih ujedinio odjele kliničke farmakologije i farmakologije te tako povezo osnovnu prirodnu znanost i kliničku implementaciju.

#### **IV. Osjetljivost na oba svijeta: znanost i menadžment**

Tako sam stekao - što je vjerojatno u vezi s mojim menadžerskim poslom - **ono što bih**

**mogao nazvati "osjetljivost za oba svijeta", za znanost i praksu, što mi je omogućilo da kao menadžer razumijem djelovanje znanstvenika u okvirima jedne organizacije.**

**COS:** Vratili ste se na kliniku *Johns Hopkins*?

**FD:** Da, završio sam studij na *Cornellu* i vratio se u *Johns Hopkins* na odjel interne medicine, gdje sam odradio specijalizaciju. Zatim sam krenuo na NIH (*National Institutes of Health*), gdje sam proveo sljedeće tri godine i učinio nešto što će vam se isprva učiniti šašavim: iskoristio stipendiju za neuroendokrinologiju. Kratko rečeno, proučavao sam proces kontrole kardiovaskularnog sustava od strane neurotransmitera. Nakon toga sam radio na Sveučilištu *Chicago*, na Odjelu za medicinu i kliničku farmakologiju kao ravnatelj Klinike za hipertenziju. Budući da mi je povjereno upravljanje klinikom, nisam se vratio na *Johns Hopkins*. Također se nisam vratio i radi dr. Julesa Axelroda, mog mentora na NIH-u, koji me je pozvao da se trajno zaposlim na Sveučilištu *Chicago*.

U *Chicago* se nisam duže zadržavao, malo dulje od dvije godine. Za to su me vrijeme posjećivali mnogi *headhunteri* i nagovarali da se okušam u farmaceutskoj industriji. Nakon što sam odradio neke projekte i održao par predavanja, prihvatio sam poziv da posjetim kompaniju *Ciba-Geigy* budući da je tamo na mjestu voditelja istraživanja radio dr. Thomas Glenn, čovjek kojeg sam dobro poznao. Thomas me je u kompaniju pozvao sljedećim riječima: "Gledaj Frank, jedino što želim je da dođeš raditi za nas. Možeš raditi što god želiš, samo da to bude za nas."

Za mene je to bila sjajna situacija. Dr. Arthur Rubenstein, voditelj Odjela medicine na Sveučilištu *Chicago* odobrio mi je jednogodišnje odsustvo na čemu ću mu uvijek biti zahvalan.

Prema dogovoru, počeo sam raditi za *Ciba-Geigy* i iznenada otkrio...

**COS:** Na kojoj su lokaciji bili njihovi uredi?

**FD:** U Summitu, New Jersey. Moj se zadatak odnosio na formiranje malenog tima kojeg smo nazvali "*Klinička biologija*" sa zadatkom razvoja tzv. translacijskog istraživanja. Imitirali smo NIH gdje se na jednom prostoru kombiniraju laboratorijska i klinička istraživanja.

**Tri godine kasnije postao sam voditelj istraživanja za američki Ciba-Geigy.** Mislim da su za tu promociju u prvom redu zaslužni rezultati tima kojeg sam vodio, budući da smo uspjeli stvoriti mnoge kvalitetne preparate na koje je Odjel razvoja bezuspješno trošio ogromne količine novca.

#### V. Transformacija malog istraživačkog tima u centar za inovacije

U tom je vremenskom razdoblju tim koji sam vodio i koji je na početku bio vrlo mali, samo nas osmorica, narastao do brojke od četrdeset članova. Što je još važnije, **tim je postao neka vrsta centra u kojem su istraživači raznih područja dolazili po savjet, kao i ljudi iz Odjela za razvoj. Stoga su članovi tima postali izuzetno "tražena roba" u cijeloj organizaciji.** Slobodno mogu reći kako smo se bavili *otkrićima i razvojem u kasnijim fazama*. Kada je došao trenutak da netko naslijedi dr. Thomasa Glenna koji je otišao u drugu tvrtku, ja sam bio jedan od kandidata. Kolege su me podržali i okarakterizirali kao "znanstvenika i kliničara koji razumije otkrića", tako da sam ubrzo zatim postao direktor.

Na novom radnom mjestu sam otkrio neke kvalitete kojih ranije nisam bio svjestan. Dr. Max Wilhelm koji je nažalost preminuo, u to je vrijeme bio glavni menadžer Odjela za istraživanje i razvoj. Tri tjedna prije njegove smrti, prilikom našeg posljednjeg susreta u njegovoj kući, rekao mi je sljedeće: "Znaš Frank, kada smo razmišljali o tvojim sposobnostima, bilo nam je jasno da ti nisi čovjek za Odjel istraživanja, već za vezu između prakse i istraživanja. Kod tebe smo dodatno uočili jednu

rijetku kvalitetu, **sposobnost sustavnog razmišljanja**. A ta je kvaliteta prava rijetkost među znanstvenicima."

Zatim je nastavio: "Sposobnost translacije druga je tvoja velika kvaliteta. Kod tebe je razvijena sposobnost uočavanja kvalitetnih spojeva i intuitivni osjećaj koliko će ti spojevi uspješno funkcionirati u praksi. Zato smo znali da ćeš biti uspješniji kao menadžer znanstvenicima, nego kao znanstvenik sam za sebe."

Znao sam da je u pravu. Dugo mi je trebalo da prihvatim tu istinu.

**COS:** Koja je bila treća sposobnost ili kvaliteta?

**FD:** Radilo se o tri kvalitete. Prva je bila sustavno razmišljanje, druga translacija, sposobnost uočavanja spojeva i predviđanje njihove uspješne kliničke primjene, a treća sposobnost vođenja znanstvenika. Posjedovao sam sposobnost da okupim ljude oko neke sjajne ideje te da svi zajedno radimo s entuzijazmom. Max mi je rekao kako ću biti mnogo bolji lider znanstvenicima nego znanstvenik "u pričuvu".

**COS:** To ti je rekao?

**FD:** Da. Ako se ne varam, umro je 1998. Kasnije se pokazalo da je u svemu bio u pravu. Kada sam preuzeo Odjel istraživanja u *Ciba-Geigy*, SAD, odmah sam uočio mnoštvo problema koje sam iznio tadašnjem predsjedniku Dougu Watsonu: **"Dajte mi tih osamnaest mjeseci. Ako ne bude bilo rezultata, slobodno angažirajte nekog drugog."** Smatram da se radi o poslu u kojem u roku od šest mjeseci morate osvojiti srca i potporu znanstvenika, te u narednih dvanaest stvoriti konkretne rezultate. Ne uspijete li u tome, bolje je odustati. Budući da sam na poziciju voditelja došao iz njihovih redova, znao sam da će me mnogo više kritizirati neko osobu izvan kompanije. Znao sam da u tih osamnaest mjeseci neću biti na "medenom mjesecu". Kasnije se pokazalo da su neke novine koje sam uveo u *Ciba-Geigy* bile izuzetno hrabri potezi.

**COS:** Što to?

**FD:** Na primjer, odmah sam odlučio da se posve usmjerimo na dva terapijska područja - kardiovaskularni i reumatoidni artritis te da odustanemo od istraživanja bolesti središnjeg živčanog sustava koja su premještena u Basel.

Drugo, želio sam da se maksimalno okrenemo timskom radu pa sam tako formirao više timova oko projekta u kojima su bili zastupljeni i kemičari i biolozi koji su u to vrijeme bili u svadi.

Treće, uz pomoć *Center for Creative Leadership* osmislio sam seriju radionica pod nazivom **"Radionice inovacija" na koje sam pozvao sve ljude koji su na bilo koji način bili povezani s projektom, uključujući i tajnice i tehničare.** A to se prije nikada nije radilo.

**COS:** Kako su izgledale te radionice?

**FD:** Pa, svi bi se okupili i... Nikada to neću zaboraviti...

**COS:** Svi ste bili u jednoj velikoj prostoriji?

**FD:** Tako je. Sve bi započelo u jednoj velikoj prostoriji u kojoj bi se okupilo oko tridesetak ljudi. U sobu bi ulazili navečer, uz zvukove "Bolera". Na video screenu je Zubin Mehta vodio "Bolero". Zatim su se prikazivali intervjui s pojedinim glazbenicima. Ono što je iz tih intervjua proizašlo je da svaki glazbenik, unatoč tome što je stručnjak u svojem području, mora surađivati s kolegama. Proizašlo je da svi oni moraju biti u kontaktu, moraju osjećati jedan drugoga, svirati zajedno, učiti jedni od drugih, ponašati se kao tim. U tom je smislu zadatak dirigenta da pospješuje i moderira proces.

Tako nam je zorno prikazano što sami trebamo činiti. Svi prisutni su dobili svoj primjerak snimke. A glazba, pogotovo Bolero, vrlo je moćna, slušatelju uvijek šalje subliminalnu poruku. Ne možete si pomoći a da ju ne

poslušate. Nakon slušanja glazbe gledali smo intervjue pa zatim učinili nešto što je oduševilo sve sudionike. Zamolili smo ih da se okupe u parove te da jedni drugima kažu nešto o sebi što do tada nije bilo poznato. Informacije su se tada dijelile unutar cijele grupe. To je bilo doista fantastično iskustvo.

Nikada ne bih povjerovao da je među nama živjela žena koja je tri puta propješačila *Grand Canyon*. Kad biste ju vidjeli, pomislili biste da to nije u stanju učiniti. Među nama je bio i pilot, kao i bivši rabin.

Nakon toga više ne vidite tehničare ili znanstvenike. Vidite ljude, pojedince, sposobne za razna čuda izvan svog radnog mjesta.

Tada sam počeo intenzivno razmišljati na koji način osloboditi kreativnost na radnom mjestu. Onu istu kreativnost koja je bez sumnje u tim ljudima postojala izvan radnog mjesta. Kako to učiniti?

**COS:** Još uvijek govorimo o prvoj večeri?

**FD:** Točno. Sljedeći je dan bio uobičajen. Ljudi su ispunjavali Myers-Briggs upitnik kako bi dobili osjećaj za svoj osobni stil kod donošenja odluka, te prepoznali različite sklonosti. U suradnji s CCL-om smo razvili posebni instrument za unapređenje kreativnosti koji je ljudima davao osjećaj *da doprinose*, jer bi svatko od njih pridodao svoje viđenje problema, svoju osobnu perspektivu. Stoga je sljedeći zadatak bio **usklađivanje različitih perspektiva.**

Posljednjeg dana smo okupili cijeli tim kako bi se razgovaralo o ciljevima projekta na kojem smo radili. Ljudi su se samostalno obvezali da će provođenje projekta biti uspješno. Tako nešto se nikada ranije nije dogodilo, pogotovo nisu bile uključene tajnice i tehničari. Otkrili smo da pojedini tehničari mogu doprinijeti projektu u mnogo većoj mjeri negoli su to do sada činili, stoga smo im ponudili da se prema mogućnosti uključe u posebne projekte. Pojavile su se i neke druge inovacije na temelju njihovog doprinosa.

**COS:** S kime ste razvili takve radionice?

**FD:** S CCL-om i menadžerom ljudskih resursa.

**COS:** Mislim, omogućili tehničarima da se prijave za posebne projekte?

**FD:** To je bila moja ideja.

**COS:** Koje ste se sjetili dok ste ih promatrali...?

**FD:** Tako je. Osmislili smo neku vrstu natjecanja u kojem su imali prilike prezentirati svoje projekte i zadobiti sredstva za njihovo ostvarenje.

**COS:** Posebno me zanima trenutak u kojem ste promatrali tehničare i došli na ideju da su oni ustvari neiskorišteni, da mogu mnogo više doprinijeti na radnom mjestu... To bih povezao s Vašim razgovorom s kolegom koji je preminuo prije nekoliko godina...

**FD:** Da, s Maxom.

**COS:** Već tada je Max uočio Vaš dar.

**FD:** Točno.

## VI. Liderstvo

**COS:** Max je uočio kvalitetu koje niste bili svjesni. Pa ipak, on ju je vidio. Sve nas to vraća do Jürgena Dormanna koji je također uočio Vaš dar i doveo Vas u *Hoechst* i *Aventis*. Ljudi su mi rekli kako Dormann ima posebno razvijenu sposobnost promatranja, jasno "vidi" ljude i njihov potencijal. **Liderstvo se ustvari odnosi na sposobnost dubljeg uočavanja.** Na koji način biste opisali svoj posao i ono što radite u ulozi lidera?

**FD:** Mislim da lider prije svega treba uočavati sposobnosti kod drugih ljudi. Neobičan primjer toga je npr. Günther Wess - osoba koja danas vodi naš Odjel istraživanja i razvoja za Europu.

Kada sam ga prvi puta upoznao prilikom posjeta Frankfurtu, bio je član, ako se tako mogu izraziti, "opozicije". No, kod njega sam odmah uočio razliku. Svako je njegovo pitanje bilo s jedne strane antagonističko, a s druge strane veoma duboko.

**COS:** To ste primijetili kod njega?

**FD:** Upravo to. **Dubinu njegovih pitanja.** Sastao sam se s jednim od članova uprave kako bih ga upitao što misli o Güntheru Wessu. Odgovorio mi je kako smatra da se radi o velikom talentu. Preuzeo sam odgovornost na sebe i uključio ga u rad mojeg tima.

Dalje se sve brzo odvijalo. Čim je počeo raditi na novoj dužnosti Günther me je posjetio s kako bi mi iznio potpuno drugačije viđenje situacije i rješenja problema. Razvijao se sa svakim novim zadatkom kojeg bi od mene dobio.

Tako je došla i 1998. godina. Morao sam nešto promijeniti u frankfurtskoj ekipi. Razmatrali smo različite ljude, a ja sam nagovorio g. Markhama i g. Wäshea da gurnemo Günthera u vatru pošto se na svim dosadašnjim zadacima pokazao veoma uspješan.

Budući da su imali problema sa sindikatima, zanimalo ih je moje mišljenje o njegovoj sposobnosti da se nosi i s tim problemom. Nisam bio potpuno siguran, ali sam naslućivao da će uspjeti. Tako je i bilo, doista fantastično. Imali smo određenih problema s vijećem radnika, no iz svake "bitke" Günther je izlazio sve jači i zreliji.

**Mislim da posjedujem tu sposobnost. Ne znam zašto i od kuda ona dolazi, ali jednostavno mogu otkriti sposobne pojedince s kvalitetnim mentalnim modelima.** Daniel Schirlin, s kojim sam također riskirao, drugi je primjer ovoga o čemu govorim. Prvo je vodio Odjel kemije, a danas vodi mnogo šira istraživanja, Genome, HTS, Kemiju i Kemijski razvoj.

**Max je to dobro uočio kod mene. Imam smisla za otkrivanje potencijala. Ne znam objasniti tu**

**sposobnost, no smatram kako proizlazi iz kvalitetnog promatranja. Promatram i slušam ljude.**

**COS:** Na koji način "znate" da "znate"? Na što obraćate pozornost?

**FD:** Pažljivo slušam. Slušam i slušam - godinama ako je potrebno. Mislim da je to najbolji opis onoga što radim. Ustvari, pohađao sam jedan tečaj pri *Center for Creative Leadership*. Raspravljali smo o organizacijama i stvorili neke nove metode koje su kasnije svi koristili u svom radu.

Metoda se sastoji u kreiranju matrice dimenzija 2x2. Moje je osobno mišljenje kako u svakoj organizaciji **postoje dvije ključne kvalitete:**  
**1. organizacijske vrednote,**  
**2. način ponašanja.**

Na taj način vam najbolje mogu pojasniti što je to što ustvari tražim u ljudima. U svakoj organizaciji postoje pojedinci koji ne dijele organizacijske vrijednosti i čije ponašanje nije produktivno. Njih nazivam "*pobunjenicima*".

Drugi se ponašaju točno onako kako vi to želite. Na posao dolaze uvijek na vrijeme, pošteno odrade svoj radni dan, ali ih nije baš previše briga za vrijednosti organizacije. Njima nije baš previše važno gdje rade i tako se ponašaju. Njih nazivam "*konformistima*".

### Vrijednosti

Individualci	<i>Budući lideri</i>	
Pobunjenici	Konformisti	<b>Ponašanje</b>

Zatim imate grupu ljudi za koje možete reći da su "drugačiji". Oni dijele vrijednosti i ciljeve organizacije, ali se ne ponašaju u skladu s time. Njih nazivam "*individualcima*".

Na kraju imate ljude koji dijele s vama vrijednosti i kreiraju ispravno ponašanje. Iako sam ja za njih imao drugo ime, CCL je predložio naziv "*budući lideri*". Da li vam je sve to prihvatljivo?

U organizacijama koje vodim postoji prostor za svaku od navedenih skupina, osim za "pobunjenike". Smatram da bi svaka osoba, iskrena prema sebi, u slučaju da ne dijeli vrijednosti s drugima i ponaša se na neproduktivan način, morala potražiti drugu sredinu koja će u većoj mjeri biti usklađena s njezinim osobnim vrednotama.

Volim "individualce", oni su jako važni za promjenu paradigme. Ali u slučaju odlučujuće bitke, od njih ne očekujem da vode vojsku. Istina je, oni se mogu i trebaju slobodno kretati unutar vojnih postrojbi, ali ih ne trebaju voditi. Za "konformiste" se nadam da će jednoga dana odlučiti postati ili "individualci" ili "budući lideri". No, to je život, na kraju bude kako bude...

Pitali ste me što ja ustvari tražim? **Tražim ove dvije grupe, "individualce" i "buduće lidere"**. Posebno volim "individualce". Čak mi se čini da mi je upravo ta ljubav pomogla kada sam preuzeo Odjel istraživanja u *Ciba-Geigy* jer sam tada naišao na mnoštvo "individualaca" s problemima unutar organizacije kojima sam uspio pronaći prikladno mjesto. Shvatio sam da mnogi znanstvenici koji nikada nisu željeli biti menadžeri pokušavaju to postati, radi financijskih nagrada i statusa unutar kompanije. Zato smo razvili program "usporedne karijere" pa su tada mogli biti prepoznati kao znanstvenici i nagrađeni za njihov doprinos znanosti. Tako su "individualci" iznenada dobili svoje pravo mjesto.

Što ja dakle tražim? Pojedince koji mogu biti *budući lideri*, koji dijele vrijednosti i u skladu s time se i ponašaju. Također tražim *individualce* i pritom ne marim na to kako se ponašaju. Sve dok s nama dijele iste vrijednosti, dok preispituju ustaljene obrasce i pokušavaju promijeniti *status quo*, sve je u redu.

## VII. Uzmite si dva do tri mjeseca i samo promatrajte.

**COS:** I tako ste postali direktor Odjela I&R u *Ciba-Geigy*?

**FD:** Istraživanje i razvoj su tada bili dva odjela. Ja sam bio direktor Odjela istraživanja, a Odjel razvoja se nalazio u Baselu.

**COS:** O kojoj to godini razgovaramo?

**FD:** O koncu 1991. Direktor Istraživanja sam postao u 1988. da bi mi krajem 1991. bilo ponuđeno mjesto glavnog direktora Razvoja sa sjedištem u Baselu.

U to su me vrijeme kontaktirali mnogi ljudi izvan kompanije. Nekako u isto vrijeme mi je ponuđeno mjesto glavnog direktora I&R u kompaniji *Marion Merrill Dow*. *Marion* i *Merrill Dow* su se spojili godinu dana prije, ali su odjeli I&R i dalje ostali odvojeni. Ponuđen mi je posao njihovog spajanja.

**COS:** Dva odjela u jedan?

**FD:** Točno tako. Kada se danas prisjetim tih vremena, sjetim se koliko je Max bio žalostan zbog mog odlaska, budući da me nije uspio nagovoriti da ostanem i nastavim karijeru u Baselu. Iako smo mnogo o tome razgovarali, ipak sam prešao u *Marion Merrill Dow* zbog profesionalnog izazova. Ondje sam se našao u situaciji u kojoj je *Marion* bio vrlo uspješan u Razvoju. Loši su bili u Istraživanjima, ali je zato *Merrill Dow* uspješno otkrivao nove spojeve koje nije znao dalje razvijati.

Ubrzo sam shvatio kako MMD ima samo dva važna proizvoda na tržištu, što nikako nije bila dobra niti stabilna situacija. Također sam shvatio, nakon što sam pročitao izvješća FDA, kako će se jedan od njih, *Seldane*, ubrzo naći u problemima. Na kraju je ispalo da mi se pružila doista jedinstvena prilika, budući da me je tadašnji predsjednik uprave MMD-a Fred Lyons

u posao uveo sljedećim riječima: "Želim da u prva dva do tri mjeseca ne poduzimaš nikakve akcije. Samo promatraj, promatraj, promatraj."

**COS:** Doista veliki lider!

**FD:** Njegov prijedlog mi je bio potpuno prihvatljiv. "No, kako ćemo znati kada sam spreman za akciju?", upitao sam ga. "Znat ćemo, jednostavno ćemo znati", rekao je Fred. I tako sam započeo održavati sastanke i razgovarati s ljudima.

Na kraju sam odlučio pozvati ljude iz oba odjela na skupni sastanak. Bilo je to u Strasbourgu, kada su se svi ključni ljudi po prvi puta okupili na jednom mjestu. **Svakom sudioniku sam predao upitnik na ispunjavanje. Vrlo jednostavna pitanja:**

**1. Koje su snage MMD-a?**

**2. Koje su slabosti?**

**3. Koje su najveće prepreke za kvalitetnije poslovanje?**

**4. Da ste na mojem mjestu, koje biste poteze povukli?**

**5. Što biste promijenili da ste na mojem mjestu?**

**COS:** Odlična pitanja!

**FD:** Odlična, iako u suštini vrlo jednostavna pitanja. Sastanak je bio sjajan. Na toj radionici smo proveli cijelih tjedan dana.

**COS:** Zar cijela grupa?

**FD:** Sveukupno nas je bilo 47. U Strasbourgu smo proveli tjedan dana. Pozvao sam i nekolicinu moderatora, kako bi nam pomogli u radu i unaprijedili naš način promišljanja. Znao sam da će nam sve to biti od koristi te da ćemo doći do stanovitih zaključaka.

Na temelju zaključaka radionice kasnije smo razvili I&R strategiju...

**COS:** Znači, sudionici radionice su ustvari bili ključni ljudi?

**FD:** Da, ključni ljudi u MMD-u.



**COS:** Znači, u osnovi ste ih pitali što zapravo trebaju od vas kao lidera?

**FD:** Točno. **Pitao sam ih što od mene očekuju? Što misle da bih trebao činiti? Što nam svima zajedno treba kako bismo postali lideri u industriji?**

**COS:** Zatim ste im osigurali proces i kontekst za zajedničko razmišljanje...

**FD:** Tako je. Cijela grupa je posvećeno radila na zadatku.

**COS:** Može se reći da ste imali jasan cilj.

**FD:** Može. Imao sam cilj, a ljudi su se posvetili njegovom ostvarenju. Po povratku u SAD odmah sam se susreo s Fredom Lyonsom kako bih mu prenio rezultate i rekao da smo spremni za akciju. Još sam mu rekao kako mislim da nam FDA neće više odobriti prodaju *Seldane* preparata na recept budući da nije sasvim siguran. Proučavao sam upitnu molekulu i shvatio kako se u njoj nalazi jedan metabolit koji bi mogao biti aktivan. U skladu s time, želio sam pokrenuti istraživanja kako bi sami, prije nego to učini FDA, otkrili da li je lijek štetan ili nije, te da li možemo razviti novi, neaktivan metabolit. Fred i ja smo mnogo razgovarali na ovu temu i moram priznati da se nismo u potpunosti slagali. Na kraju smo se dogovorili da učinim po svome.

*Seldane* je tako nakon nekog vremena postao *Allegra*, novi lijek koji smo uspjeli vrlo brzo razviti. Razvoj smo započeli s nejasnom sintezom da bi na kraju došli do faze u kojoj nam je FDA obećala sigurno odobrenje u roku od tri godine. Da bi došlo do toga, morao sam promijeniti mnoge stvari u MMD-u. Objasnio sam im da se radi o procesu sličnom popravci ulica u New Yorku u ljetnim mjesecima: nije ih moguće zatvoriti već se popravci moraju odvijati u hod.

**COS:** Koristili ste se tom metaforom kako biste potaknuli promjene?

**FD:** Da. Čvrsto vjerujem da, želite li uvesti promjene, morate se baviti temom od iznimne važnosti za kompaniju, temom koju bismo mogli okarakterizirati kao "učini ili nestani". Sebe stavljate u prvi plan, no time pokazujete organizaciji koliko je promjena važna. Ako to činite na nekom području kojeg organizacija drži nevažnim, tada su šanse za uspjeh minimalne. Čak i ako uspijete, čeka vas "sljedeći korak": uvođenje i širenje promjene kroz organizaciju. Uh, taj je proces doista težak!

**U tim situacijama se uvijek nameće pitanje: Kada ćemo provoditi probne promjene, a kada ćemo "zagristi do kraja"? Osobno smatram da je situacija u MMD-u bila primjer posljednjeg, kada morate ići na sve ili ništa. Susreo sam se s dvije skupine ljudi, od koje su obje smatrale kako potpuno ispravno rade. Stoga je bilo nužno kreirati situaciju u kojoj će obje grupe shvatiti da moramo učiniti nešto posve drugačije?**

Copyright: C. Otto Scharmer  
Material drawn from <http://www.dialogonleadership.org>

Prijevod: Lana Kralj  
Uredio: Marko Laučić  
Lektura: Sanjin Lukarić