



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 – 3.dio

Claus Otto Scharmer

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

XIII. Spajanje platformi za inoviranje

FD: To je ono što uvijek prvo činim. Reći ću vam sada nešto o jednoj od ključnih promjena koje se ovdje događaju, uvođenju novog znanstvenog područja "kemijske biologije" u našu organizaciju. 2000. godine pozvan sam da održim govor na simpoziju pod nazivom "Otkrivanje i tehnologija izrade lijekova". Nastupio sam nakon glavnog govornika Craiga Ventera, koji je bio doista sjajan završivši svoje izlaganje o dekodiranju ljudskog genoma sljedećim riječima: "Na ovom području još mnogo toga moramo učiniti i spoznati, a onaj tko je zadužen za 'teži dio priče', za konverziju spoznaja u konkretne lijekove, jest Frank Douglas koji će vam sada govoriti o teškoćama s kojima se susreće u svome radu."

Priliku koja mi je pružena iskoristio sam za predstavljanje nekih svojih promišljanja koja su me tada okupirala i na kojima sam radio s kolegama u kompaniji. Radi se upravo o tom novom segmentu u ekspanzivnom razvoju kojeg nazivam "kemijska biologija", ili "kemijska genomija" prema nekim kolegama. Ustvari, radi se o jednoj veoma jednostavnoj opservaciji, činjenici da smo posljednjih godina previše energije usmjeravali na uvećavanje raznolikosti kemijskih struktura, a premalo na proučavanje bioloških struktura i pravilima koja bi nam pomogla da efikasnije stvaramo nove lijekove. Moje je mišljenje da produktivnost cjelokupne farmaceutske industrije ovisi o premošćivanju ovog jaza.

Implementacija gore navedenih promišljanja u *Aventisu* bila je sve samo ne jednostavan zadatak. Stoga sam se odlučio za pokretanje "pilot projekta". Cilj pilot projekta se odnosio na kvalitetnije povezivanje različitih projektnih timova, njih 50-ak, i stvaranje "zajednice prakse" kako bi došlo do razmjene znanja među znanstvenicima.

Tako smo stvorili potpuno novu zajednicu ljudi, svojevrsnu *kemijsko-biološku platformu* za inovacije, koja je na jednom mjestu okupljala kemičare, biologe i stručnjake na području ljudskog metabolizma, kojima je na taj način osiguran prostor za zajednički rad, razmišljanje, podjelu informacija i znanja. Vjerovao sam da ćemo tako povećati našu produktivnost što se kasnije pokazalo točnim. No, nije to bilo jednostavno postići. Organizacija se svojski trudila da odbaci takvu ideju iz svojeg "imunološkog sustava". Morali smo se boriti sa skepticima koji su tvrdili da je takvo povezivanje i okupljanje nemoguće provesti. Nisam se dao smesti. **Potražio sam pomoć savjetnika koji mi je pomogao u vođenju samog procesa promjene. Kao što sam već ranije rekao, ja sam samo postavio kriterije, a savjetnicama sam zatim prepustio rad s ljudima na procesu promjene.**

Savjetnici su mi često znali reći: "Vaša je organizacija doista nevjerovatna. Čini nam se kako ovdje ništa ne možemo promijeniti." Na osnovu toga su zaključili kako je potrebno provesti opsežni program promjena u upravljačkom sustavu, a ja sam ih stalno molio za strpljenje. Tada se dogodio još jedan od onih "prijelomnih trenutaka". Devet mjeseci nakon početka pozvan sam na radionicu. Iako sam tada bio na godišnjem odmoru, čvrsto sam odlučio prisustvovati. Okupljeni su se nemalo iznenadili kada su me ugledali u dvorani.

A ja sam se nemalo iznenadio kada sam shvatio što se na radionici zapravo događa. Skup je organiziran na inicijativu samih znanstvenika koji su sa zadovoljstvom surađivali jedni s drugima i samostalno stvarali ono što danas nazivamo "*kemijska biologija*"! Nakon tri sata promatranja u tišini shvatio sam da smo postigli točno ono što smo htjeli, stvorili smo potpuno novu platformu...

COS: Kako se to dogodilo?

FD: Kako se to dogodilo? Mislim da glavni uzrok uspjeha leži u pokretanju pilot projekta. **Morate znati da osobno duboko vjerujem kako su organizacijske promjene uvijek povezane s promjenama mentalnih modela, prevladavajućeg načina razmišljanja, a ne s promjenama organizacijske strukture. Ljudi su naravno mislili da uvođenje "kemijske biologije" primarno podrazumijeva promjenu organizacijske strukture, ukidanje Odjela za kemiju, Odjela za strukturnu biologiju, i otvaranje novih odjela, npr. za Kinazu, Proteazu i slično. No, to nikako nije bila moja prvobitna namjera. Ono što sam želio postići je međusobna suradnja svih raspoloživih potencijala.**

Mislim da su ljudi sami po sebi počeli uočavati neke činjenice. Jedna od glavnih je bila istina da se **promjene neće odraziti na njihov posao i status, što je samo po sebi ukinulo tu vrstu otpora.**

Drugo, **shvatili su da sam ozbiljan.** Ljudi uvijek prvo gledaju da li su planirane promjene još jedan menadžerski "hit mjeseca" ili se radi o ozbiljnim stvarima. A ja sam doista bio ozbiljan u svojim namjerama.

Treće, **tijekom vremena su počeli uočavati uspjeh.**

Tijekom izgradnje pilot projekta *Kemijska biologija* razvili smo posebnu bazu znanja jer smo htjeli zabilježiti procese koji funkcioniraju i one koji ne funkcioniraju. Danas mogu s ponosom reći da je 70% naših novih proizvoda razvijeno upravo na toj platformi.

Stoga možemo zaključiti kako se radi o procesu kojeg ste sami opisali:

- 1. osnivanje osovine-središnjice,**
- 2. postavljanje kriterija,**
- 3. određivanje kriterija uspješnosti.**

Tako okupljene zajednice zatim morate ostaviti u miru Božjem kako bi njihove ideje imale **vremena za sazrijevanje. Proces treba pažljivo promatrati, provoditi eksperimente, potrebne**

modifikacije. Na kraju dolazimo do najvažnijeg dijela: predstavljanje i uvođenje inovacija na višim organizacijskim razinama. To je model kojeg smo mi koristili.

COS: Što zapravo radite u ulozi lidera, glavnog direktora, kako biste njegovali vitalnost te platforme ili središta?

FD: Kao prvo, moj je zadatak **odabrati prave ljude** za posao i to ne na temelju onoga što su napravili u prošlosti već na temelju njihovog karaktera. Potrebno je odgovoriti na ova pitanja:
1. da li je kandidat poduzetna osoba?
2. da li je kandidat kvalitetan znanstvenik?
3. da li je kandidat osoba koja je sposobna prihvatiti novu paradigmu (otvorenost)?

Drugo, odabranim ljudima **prepuštam liderska ovlaštenja**. Npr., kada sam prepoznao Günthera Wessa (često ga spominjem), i dodijelio mu ulogu voditelja projekta razvoja područja "kemijske biologije", prepustio sam mu svu odgovornost i sva ovlaštenja. Na sastancima koje Günther vodi ja sam samo član tima koji nikada ne nameće svoja razmišljanja. Tako je i s drugima, uvijek poštujem liderstvo voditelja kojeg sam postavio.

Nadalje, moja je obveza da **oblikujem ponašanje** kao i da radim na **usklađivanju ciljeva** različitih voditelja projekata.

Također svoju ulogu vidim u povezivanju relevantnih aktivnosti unutar organizacije s platformom, tako da ona ne ostane "visjeti u zraku" već da bude kvalitetno povezana sa svakodnevnim radom. Günther Wess je najbolje opisao **misiju platforme: omogućiti organizaciji da brže razvije kvalitetne spojeve**. To je ključno: *brže razviti kvalitetnije spojeve*. Misija platforme je tako postala opipljiva i vrlo jasna, a ciljeve smo uskladili i postavili na način da ona bude ispunjena.

XIV. Projektni timovi kao inovacijski ekosustavi

COS: Kojim se metodama koristite kako biste izbalansirali inovacijski ekosustav unutar organizacije?

FD: Na početku smo promijenili naziv "Odjela za istraživanje i razvoj"(I&R) u "Odjel za inovacije i odobrenje novih proizvoda", budući da se nismo htjeli baviti samo "istraživanjem i razvojem" već smo željeli dobiti konkretne odgovore na pitanja:
1. jesmo li najbolji u industriji?
2. radimo li na pravim projektima?
3. razvijamo li kvalitetne lijekove, itd.?

Ono što je iz svega proizašlo je to da se naši znanstvenici *jesu* bavili pravim projektima, no njihova su istraživanja bila više akademski usmjerena nego što su se bavila otkrivanjem i stvaranjem novih lijekova. Riječju, uglavnom smo se bavili "produkcijom papira".

Sljedeće što je iz toga postalo razvidno jesu problemi u procesu odobravanja naših lijekova od strane FDA. Naime, istina je da smo ipak uspjeli pojedine nove spojeve prebaciti u fazu kliničkog ispitivanja. No, razvojni planovi koji su ih pratili nisu bili jasni i koncizni što je dovelo do problema u implementaciji. Možemo reći da nas klinička ispitivanja nisu baš previše zanimala pa smo tako dolazili do malog broja konačnih odobrenja za tržišnu distribuciju.

Stoga sam se odlučio povući novi potez, izmijeniti naziv "Odjela za istraživanje i razvoj". Jer, bilo je očito da se naša kompanija ne treba baviti "istraživanjem i razvojem" već moramo stvarati nove, kvalitetne i tržišno uspješne lijekove. To je naš zadatak i naš posao, primijeniti razne tehnike istraživanja i razvoja kako bismo stvorili inovacije, nove lijekove koji će na tržištu donijeti profit. **Takav pristup doveo je do značajne promjene u razmišljanju, do promjene paradigme u našoj organizaciji.**

Sve nas ovo vodi do vašeg pitanja: Kako to činimo? Osobno smatram da je za konkurentnost vrlo važno razviti sustav globalnog upravljanja. U svakoj podružnici imamo kemičare budući da želimo da surađuju s biologima. Pa se onda događa da kemičari na pojedinim lokacijama rade na onim projektima koji su u fokusu interesa te lokacije.

Međutim, ako ih stavite pod jednu upravljačku točku, tada glavni direktor za kemiju može zadatke s lokacije B prema potrebi alocirati u podružnicu A i na taj način optimizirati ukupni globalni portfelj.

Direktor svake podružnice upravlja portfeljem projekata na temelju skupina bolesti. Npr., u Njemačkoj se nalazi središnjica za kardiovaskularne bolesti, bolesti metabolizma i trombozu. U Francuskoj smo pak smjestili onkologiju i CNS (*central nervous system*, op.ur.). U SAD-u se radi na nekim drugim aspektima CNS-a, reumatoidnom artritisu, multipla sklerozi i astmi.

Kao što vidite, biolozi se raspoređuju na pojedine lokacije prema skupinama bolesti. Iako su na svakoj lokaciji, kemičare koordiniramo globalno.

Tako dolazimo do toga da je zadatak direktora lokacije da optimizira portfelj lokacije, a globalnog direktora da optimizira ukupni globalni portfelj neke skupine. Tu dolazi do najvećih tenzija, između lokalne i globalne razine.

XV. Otvaranje

COS: Ako bih se sada vratio na priču o *Hoechstu*, čini mi se kako je "otvaranje", odnosno angažiranje vanjskih stručnjaka, bila ključna intervencija.

FD: Upravo tako. To je bila ključna intervencija koja se tijekom vremena prometonula u osnovni

način rada u našoj organizaciji. Štoviše, za svaku skupinu bolesti uveo sam trogodišnji ciklus izvanjskog ocjenjivanja na kraju kojega se provodi ocjenjivanje projekata u tijeku. Ako je ocjena pozitivna tada se dodjeljuju resursi za nastavak istraživanja. To je danas standardni proces u organizaciji kojemu često više uopće ne prisustvujem.

XVI. Društvena odgovornost organizacije

COS: Ako govorimo o globalnom društvenom kontekstu, na koji način on utječe na vaš svakidašnji rad? Koju bi ulogu taj kontekst mogao imati za inovacije u budućnosti?

FD: Prije svega se tu radi o pitanjima privatnosti, o genetici i tome što nam ona donosi u budućnosti. U *Aventisu* smo za svako od tih pitanja razvili posebnu politiku u čemu su sudjelovali vanjski stručnjaci i razni predstavnici šire zajednice. Dakle, važnim smatramo da šira zajednica ima uvida u ono što radimo te nam daje povratne informacije o tome.

Pretpostavka na kojoj temeljimo naše djelovanje je da naši znanstvenici nisu "naši", već dio zajednice. Oni su prije svega ljudi koji moraju imati odgovore na ključna pitanja vezana uz njihov rad. Moraju biti sposobni reći: Ovo je politika naš tvrtke. Mi radimo na taj i taj način. Kada im drugi članovi zajednice postavljaju "teška pitanja", moraju imati odgovore...

Drugo važno područje jest "održivi razvoj". Što ustvari znači "održivi razvoj"? Kontinuirano se bavimo tim pitanjem i kontinuirano produbljujemo njegovo razumijevanje. Također se pitamo na koji način već danas možemo pomoći siromašnim zemljama i zemljama u razvoju, pa tako svake godine doniramo veliku količinu cjepiva protiv dječje paralize putem WHO-a (*World Health Organization*). Nedavno smo u suradnji sa *Zakladom Nelson Mandela* započeli provoditi program liječenja i kontrole tuberkuloze.

To su za nas postala vrlo važna pitanja: Kako možemo doprinijeti zajednici?

COS: U misiji vaše organizacije piše nešto veoma zanimljivo: unaprijediti...

FD: ...unaprijediti kvalitetu života čovječanstva.

COS: U skladu s misijom, mogli biste preuzeti aktivnu ulogu u oblikovanju nastajućih globalnih društvenih uvjeta.

FD: Tako je. No, mislim da mi već imamo nekakvu "društvenu odgovornost". Pitanje je samo koji je najbolji način da tu odgovornost i ispunimo. Unutar *Zaklade Aventis* stalno si postavljamo to pitanje. Iskustvo mi govori da je kompaniji iz sektora iz kojeg mi dolazimo uvijek teško sudjelovati u takvoj vrsti dijaloga, budući da javnost uvijek sumnja da je naša participacija uvijek motivirana profitom. No, što je tu je. Unatoč tome, smatram da se dijalogu ipak moramo priključiti.

COS: U proteklih nekoliko godina sam uočio kako sve veći broj globalnih kompanija razumije da kapitalizam u zemljama Trećeg svijeta jednostavno ne funkcionira, kako je to jednom rekao i sam Bill Gates. To znači da je u rješavanju gorućih problema na globalnoj razini potrebna suradnja sva tri sektora: privrede, javnog sektora i civilnog društva. Slažete li se sa mnom?

FD: Slažem se. I ja dijelim isto mišljenje. Svi mi, jednako kao što smo danas dio problema, moramo postati dio rješenja. Sektori se međusobno moraju udružiti kako bi se osiguralo da inovacije dođu do zemalja Trećeg svijeta, te da kompanije raspolazu s dovoljnom količinom profita kako bi se stvarale nove inovacije. To dvoje mora biti povezano.

COS: Točno. Potrebno je stvoriti neku vrstu žarišta događanja, platforme koje zatim postaju osnovni pokretač procesa inovacija. Takvo se žarište sada treba stvoriti po pitanju globalnih društvenih problema.

XVII. Stapanje dvije struje

COS: Moje posljednje pitanje nas vraća na početak priče, kada ste rekli kako su vas podjednako interesirali znanost i umjetnost, te da niste zapravo znali što biste radije u životu radili. Slušajući vašu osobnu priču, stekao sam dojam kako su se ta dva područja interesa u vašem životu stopila u jedno. I ne samo to. Čini se kako ste u ulozi lidera nastojali kreirati uvjete u kojima će se drugi ljudi razvijati. Ispreplitanje ove dvije struje izgleda da se prometnulo u glavnu temu vašeg života.

FD: Može se tako reći. Sjećam se dana kada sam preuzeo dužnost direktora *Odjela istraživanja* u kompaniji *Ciba-Geigy*. Nadređeni su me pitali: "Kako vidite svoj posao?" **Odgovorio sam im da svoj posao vidim u kreiranju atmosfere u kojoj će svaki pojedinac ostvariti svoje sveukupne potencijale.** Okruženje u kojem radimo usredotočeno je na rješavanje zdravstvenih problema bolesnih ljudi. Stoga svaki pojedinac koji provodi vrijeme u razmišljanju o rješavanju tih problema u sebi nosi potencijal. Moj je posao kreirati okruženje i atmosferu koja će osigurati ostvarenje tih potencijala.

Da biste uspjeli u tome prije svega morate voditi računa o dvije stvari:

1. donositi "teške odluke" ili stvoriti sustav koji će vam pomoći da donosite "teške odluke" na temelju raspoložive tehnologije i znanja,
2. odgovoriti na ključno pitanje: **Koja su područja koja moramo istražiti i razviti kako bismo doprinijeli svijetu?**

Dio vaših liderskih zadataka je stoga čvrsto povezan s konkretnom znanošću, tehnologijom i strogim procjenjivanjem. **No, drugi je dio čvrsto povezan s metodama kojima kreirate okruženje u kojem ljudi rado dolaze na posao. Što to znači? Da li to znači da se trebaju "ugodno osjećati"? Ne mislim na to. Okruženje mora osiguravati odgovor na pitanje: "Zašto uopće dolazim na posao?" I drugo, kada znaju zašto dolaze na posao, okruženje mora osigurati odgovor na pitanje: "Na koji način trebam 'odrađivati' taj**

posao i kako surađivati s drugim ljudima da bi odgovor na pitanje 'zašto dolazim na posao' poprimio puni smisao?' Tako dolazimo do "umjetnosti" liderstva...

Uvođenje novina je također vaš posao. Pa i ozbiljnost u procjenjivanju rezultata rada. Čak i u tom "umjetničkom dijelu" na neki način morate izmjeriti rezultate intervencije. Čak i u umjetničkom dijelu, ako intervenirate, morate moći mjeriti ishod. **Mislim da u tom području nailazimo na osnovnu razliku između privrednog i akademskog sektora. Nama u privredi nije važan samo tijek događanja već i ishod. Metrika je jako važna.**

Eto, ukratko sam vam opisao što zapravo radim. Mislim da imam razvijen osjećaj o tome što zapravo treba mjeriti. Možete mjeriti mnogo toga. No, pravo pitanje jest: Što točno trebamo mjeriti? Kada imamo saznanja o tome što trebamo mjeriti, automatski razvijamo osjećaj o tome što trebamo mijenjati. **Jer ako ne možete mjeriti ishod i utjecaj intervencije onda je najbolje da ju ne uvodite.** To je praktičan aspekt svega ovoga o čemu danas razgovaramo.

XVIII. Liderstvo kao kolektivna umjetnička forma

COS: Čini mi se kako se liderstvo, na način na koji ste ga vi opisali, može promatrati kao kolektivna umjetnička forma. Izgradnja kolektivnih polja kreativnosti.

FD: Da, može se tako reći. Kolegama često znam reći: "Uživajte u tajni života, a ona uključuje i kreativno stvaranje."

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

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