



**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 – 2.dio

Claus Otto Scharmer

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

### VIII. Hoechst MMD i Aventis

**COS:** Zatim je došlo iskustvo *Hoechsta*?

**FD:** Točno. Iako sam imao mnogo kvalitetnih ponuda iz drugih kompanija, odlučio sam ostati u *MMD*-u i to iz dva razloga, zbog *Allegre* budući da smo bili sve bliže odobrenju FDA, **ali i zbog kontinuiteta, osjećaja da smo mnogo toga napravili kao tim za MMD. Smatrao sam da nije ispravno jednostavno otići i ostaviti kolege s kojima ste mnogo toga napravili.**

Upravo u to vrijeme *MMD* je kupio *Hoechst*.

**COS:** Napravili ste to zbog morala ili nečeg drugog?

**FD:** Ne znam je li "moral" pravi naziv, ne volim o tome govoriti u kontekstu "moralnosti". Prije bih rekao da se radi o "doprinosu" i "odgovornosti". **Mislim da se svi mi moramo više usredotočiti na područja na kojima doprinosimo, a manje na ona koja kontroliramo.**

Za mene je doprinos vrlo važan. **Važno mi je znati da doprinosim organizaciji, pacijentima, zajednici...** Drugo važno pitanje se odnosi na odgovornost: **Prema kome sam doista odgovoran? Prema sebi i svojoj obitelji svakako, ali i prema svima drugima kojima mogu na neki način pomoći.** Upravo to sam po prvi puta osjetio u *MMD*-u, **da mogu značajno doprinijeti uključim li se aktivno u proces tranzicije. Stoga sam osjećao posebnu odgovornost da sudjelujem u procesu umjesto da jednostavno odem jer je to "najbolje za Franka Douglasa".**

**COS:** Čini mi se da ste u oba slučaja, u *Ciba-Geigy* i u prva tri mjeseca *MMD*-a funkcionirali na isti način.

**FD:** Kako to mislite?

**COS:** Čini mi se da ste gradili, svjesno ili nesvjesno, "čvrsto središte" - neku vrstu **kreativnog kolektivnog polja**. Iako su uvjeti bili drugačiji, čini se kako ste u oba slučaja izgradili neku vrstu *kreativnog središta* ili *kolektivnog polja*.

**FD:** Možda je tako. Nisam to svjesno činio.

**COS:** Jednom kad ste uspjeli kreirati ta polja, ona su vas sama od sebe zadržavala u svom središtu. Čini se kako postoji neka veza...

**FD:** Tako je, postoji povezanost kao i veza.

**COS:** Veza s čime?

**FD:** Mislim da je to veza s našim doprinosom. **Veza s nečim većim od nas samih.** Npr. kada sam doputovao u Frankfurt kako bih se pridružio *Hoechst* timu dogodilo se nešto veoma interesantno: kolege su me upitali, a način na koji su to činili sugerirao je željeni odgovor, što mislim o kvaliteti njihovog (našeg) odjela istraživanja? Odgovorio sam im da ću do odgovora doći uz pomoć jednostavnih pitanja:

1. Koji su to vrhunski proizvodi koje je kompanija uvela na tržište u posljednjih četiri do pet godina? Identificirajmo te proizvode. Zatim si postavimo pitanje: Jesu li znanstvenici iz našeg odjela sudjelovali u razvoju tih ideja i projekata dugi niz godina? Ako je odgovor na to pitanje potvrđan, tada znači da imamo vrlo pametne ljude koji su sposobni identificirati važne mehanizme i važne projekte.

2. Zatim se moramo još dodatno upitati: Jesmo li ikada otkrili inovativne spojeve? Ako je odgovor potvrđan, znači da na odjelu rade sposobni kemičari koji jako dobro rade svoj posao.

3. Tako dolazimo do trećeg pitanja: Jesu li ti inovativni spojevi ušli u faze razvoje i kliničkih ispitivanja? Ako jesu, da li su ušli u rang pet do

šest najkvalitetnijih proizvoda unutar tržišne niše? Ako nisu, zašto se to dogodilo?

Budući da je odgovor na posljednje pitanje bio jasno i nedvosmisleno negativan, rekao sam im kako moramo dobro promisliti o načinu upravljanja sustavom i odlukama koje donosimo.

**Naravno, to je bio odgovor kojeg nisu željeli čuti.** Nakon toga bilo je potpuno jasno što moram činiti: **postavljati upravo takva, "teška pitanja" i početi okupljati ljude.**

Grupa koju sam okupio u Frankfurtu o sebi je imala vrlo visoko mišljenje. Stalno su naglašavali kako su najbolji u svijetu. Nisam htio s njima voditi debate na tu temu, već sam im prezentirao gole činjenice: u 1980., 1981. i 1982. *Hoechst* je bio vodeća farmaceutska tvrtka u svijetu. U 1995. *Hoechst* je pao na 19. mjesto. Spajanjem s *MMD*-om i *Rousselom* (u novu tvrtku *Hoechst Marion Roussel*, *HMR*, op. ur.) vratili su se na treće mjesto, no to mjesto nije bilo "zarađeno", već se do njega stiglo putem spajanja. Stoga meni doista nije bilo jasno zašto su mislili da su toliko dobri.

**COS:** U Frankfurtu ste preuzeli dužnost glavnog direktora Istraživanja u grupi *HMR*. Na koji način ste interpretirali upravo izrečene podatke? 1981. g. *Hoechst* je bio na prvom mjestu u svijetu da bi zatim pao na 19. mjesto. Što se zapravo dogodilo?

**FD:** Ljudima sam odmah naglasio kako se radi o procesu opservacije. Činjenice su bile neosporne, nisam dozvoljavao da trošimo vrijeme na razgovor o njima.

Upotrijebimo li Vašu paradigmu, radilo se o procesu *introspekcije*. Morali smo posvetiti značajno vrijeme kako bismo shvatili što se zapravo dogodilo da smo od broja 1 pali na 19. mjesto. Morali smo razviti hipoteze i zatim ih testirati.

Osobno sam smatrao kako dovođenje vanjskog konzultanta nije baš najbolji način da to i učinimo. Prvenstveno stoga jer tada ljudi misle kako ih netko osuđuje i kritizira. Situacija je bila iznimno teška,

posebno sa stanovišta frankfurtskih znanstvenika. Budući da je *Hoechst* kupio *Marion Merill Dow*, a za direktora Istraživanja je postavljen čovjek iz *MMD*-a, koja je to bila poruka njima? Znači li to da nisu dobro radili, da nisu dovoljno sposobni?

### IX. Moj prvi sastanak: nakon desetak minuta grupa ljudi napušta prostoriju

Ljudi su mi vrlo otvoreno postavljali navedeno pitanje. Na jednom sastanku čovjek me je otvoreno upitao: kako to da smo mi kupili *MMD*, a da ste vi postali prvim čovjekom Odjela istraživanja? Odgovorio sam kako će odgovor morati potražiti kod članova uprave, budući da su oni tako htjeli. Shvaćate što vam želim reći, zar ne? Susreo sam se s otvorenom opozicijom. Osjećao sam otpor prema mojem prisustvu.

**COS:** Potpuno vas razumijem budući da mi je poznat njemački mentalitet. Najednom se u Frankfurtu pojavi Amerikanac i počne uvoditi promjene. Mora da vam je doista bilo teško...

**FD:** Ha, ha... Točno tako!

**COS:** Jeste li tada govorili njemački?

**FD:** Ne, nisam. Kasnije ću Vam reći kada i kako sam počeo učiti njemački.

**COS:** Kako ste onda uspjeli "preživjeti"?

**FD:** Reći ću Vam što se točno dogodilo.

**Naime, na prvom sastanku, i to nikada neću zaboraviti, napravili smo veliku pogrešku, budući da nismo osigurali prevoditelja. Nisam siguran da li bi se situacija odvila u drugom smjeru, no činjenica jest da nije bilo prevoditelja. A sastanku na kojem sam predstavljen od strane uprave prisustvovalo je 700 ljudi. Ustao sam i naravno, progovorio na engleskom jeziku. Nakon pet do deset minuta grupa ljudi je ustala sa svojih mjesta,**

**rekla nešto što nisam razumio, i izašla iz dvorane.**

**COS:** Ma dajte. Zar se to dogodilo? Zar su ljudi ustali i otišli? I to samo nakon 15 minuta?

**FD:** Ne nakon 15 minuta, već nakon 10 minuta, tek što sam počeo govoriti. Zatim sam upitao preostale što znači ta gesta, a oni su mi objasnili kako su to većinom članovi Radničkog vijeća te da je njihov predsjednik umoran od toga da djelatnici ne govore njemački. I tako su jednostavno napustili dvoranu.

**COS:** Dakle, jezik je bio glavni problem.

**FD:** Da. Budući da su znali da ne govorim njemački, mislim da su taj demonstrativni izlazak unaprijed planirali. Na tu sam provokaciju odgovorio na "moj način". Rekao sam im sljedeće: **"Znam da za nas Amerikance mislite kako smo lijeni i ne želimo učiti strane jezike. To je čak i točno. Ovoga trena čvrsto odlučujem dati sve od sebe kako bih naučio vaš jezik. Iako ne znam hoću li uspjeti, vi ćete vidjeti da se svojski trudim. Posvetit ću se tome kako bih vlastitim primjerom pokazao da se svi zajedno trebamo truditi, promijeniti ustaljene navike i obrasce ponašanja. Ali znajte, od vas očekujem da na sličan način pristupite poslu u budućnosti!"**

Tako sam počeo učiti njemački jezik. Zatim se dogodilo nešto smiješno.

**COS:** Jeste li sve to planirali?

**FD:** Nisam.

**COS:** Dakle, nastalo je spontano?

**FD:** Da, potpuno spontano.

**COS:** Možemo reći kako ste na taj način uspostavili "načelo reciprociteta".

**FD:** Točno.

**COS:** Kroz opisanu situaciju ljudima ste jasno poručili: "Očekujem da se promijenite!"

**FD:** A ja ću se isto tako promijeniti. I to javno. Na ovom mjestu bih naglasio kako konačni rezultat nije toliko važan koliko sam put i proces. U to sam potpuno uvjeren. Vjerujete li da se oko nečega valja potruditi, bez obzira hoćete li biti 100% u tome uspješni, to ćete i učiniti.

Opisanom gestom sam na sebe preuzeo veliki rizik. No, znao sam da konačni uspjeh nije toliko važan, koliko je važno da pokažem ljudima da se doista trudim. Iznenadio sam se kada sam shvatio da ću veoma brzo naučiti njemački. Nekoliko mjeseci kasnije, na velikom skupu kojem je prisustvovalo tri tisuće ljudi, održao sam kratak govor na njemačkom kojeg sam doduše zapisao na papiru. Svi prisutni su pljeskali. Otišao sam kući za Božić, a kada sam se vratio, svi su sa mnom razgovarali na njemačkom. Ništa nisam razumio, baš ništa. Zamolio sam gospođu Stoeber da me zamijeni tri tjedna kako bih se mogao potpuno posvetiti dodatnom učenju.

Upisao sam školu za jezike *ScW* u Meersburgu. Pričali su mi kako im je žao što mnogi direktori dolaze, a da ustvari ne žele tamo biti. Kompanije ih šalju. I sada se odjednom pojavio neki Frank koji se toliko mnogo trudi a ne uspijeva ništa postići. No, tijekom drugog tjedna iznenada sam progovorio...

**COS:** Doista?

**FD:** Da, da, tako je bilo. Po povratku u ured svi su bili zaprepašteni. I to je bilo to.

**COS:** Nakon drugog tjedna?

**FD:** No dobro, nije baš nakon drugog tjedna. Dosta toga sam naučio prije negoli sam krenuo u školu. Po povratku u firmu počeo sam voditi kolegije i sastanke na njemačkom.

Sve to je u velikoj mjeri utjecalo na moj ugled u kompaniji. Kasnije, na još jednom velikom skupu, pitanja sam preuzimao bez prevoditelja. I odgovarao na njemačkom. Mislim da su me ljudi najviše zbog toga ozbiljno shvatili. **Moj osobni angažman ih je potaknuo na sudjelovanje u promjenama.**

Bez obzira na sve, tijekom cijele 1998. g. smo "ratovali". No ipak, nešto se počelo događati.

## X. Transformacija u *Hoechst Marion Rousselu*

**COS:** Dovedeni ste da pokrenete promjene, zar ne?

**FD:** Tako je. **Prvo što smo morali napraviti - a tome su se žestoko protivili članovi Radničkog vijeća i sindikata, uz podršku doktora znanosti - bila je otvorena, transparentna ocjena svih tekućih projekata.** Želio sam dovesti izvanjski tim znanstvenika kao neovisne procjenitelje stanja.

Prije mene u Frankfurtu nikada nitko nije dovodio u pitanje znanstvenike i njihov rad. Nitko nikada! Posve sam se usredotočio na konačni cilj, uz pomoć metode koju obično koristim, a to je da se ne upuštam u dizajn procesa već da taj dio posla prepuštam konzultantu i samim ljudima. **Jedino što u tim situacijama činim jest postavljanje stanovitih kriterija koji mi osiguravaju robusnost procesa. Ljudima sam sve prepustio, ostavši pri tome kako moramo angažirati vanjski ekspertni tim. Odabir vanjskih eksperata sam također delegirao. Inzistirao sam jedino na tome da se angažiraju doista iskusni stručnjaci.**

Došli smo do toga da se svaki projekt u budućnosti treba predstaviti s posebnim naglaskom na osvješćivanje pojedinih, po našem sudu, ključnih pitanja:

1. O kojim se mehanizmima radi?
2. Koja je hipoteza u pozadini?
3. Koji su konkurentni proizvodi?
4. Koja je razina kvalitete, prema raznim parametrima, spojeva s kojima raspolazemo?

5. S prelaskom iz faze u fazu, što se događa s praktičnom primjenom?

Preciznije rečeno, razvili smo svojevrсни *sustav ocjenjivanja*.

Profesor Ernst Winnacker je bio jedan od članova ocjenjivačkog vijeća. Nakon jednog sastanka mi se obratio: "Frank, ne mogu vjerovati kako ti to funkcioniraš. Sjedio si na sastanku čitava četiri dana, a da nisi niti jednom rekao što misliš. Prepuštio si se "tijeku". Pa ipak, čini mi se kako si potpuno kontrolirao sve što se tamo događa."

No, nije baš ispravno protumačio moje ponašanje. Budući da smo razvili robustan proces, uopće nisam želio ništa kontrolirati. Iz takvog procesa nastaju rezultati s kojima lider "može živjeti". To je posve jednostavno. Budući da je proces potpuno transparentan i otvoren, ja, kao lider, se ne uplićem u rezultate i procjene što je dobro, a što nije dobro. Naravno, imam svoje mišljenje o svemu, ali moja osobna istina nije toliko važna kao istina ocjenjivačkog suda.

**U procesu su mnogi postajali ljutiti te su tijekom prezentacije na mene usmjeravali svoje negativne komentare. Pokušavao sam sve to ignorirati, samo kako bi nastavili dalje budući da sam jako dobro poznao narav znanstvenika, vrlo ponositih ljudi: na kraju dana moraju biti sigurni da im je obraz očuvan.**

#### **XI. Vodstvo putem "kreiranja središnje točke"**

**COS:** I opet ste učinili isto. Još u *Ciba-Geigy* ste kreirali središnju točku. I zatim...

**FD:** Tako je. I u *Marion Merrill Down*, kao i u *HMR*-u, sam stvorio središte. **Kad god sam želio uvesti značajne promjene, okupio bih ključne ljude te zajedno s njima provodio**

**dane u dijalogu. Ideje i preporuke tada same izviru...**

**COS:** Možete li nam reći prema kojim kriterijima formirate tu "središnju točku"?

**FD:** Vrlo je jednostavno. Kao **prvo se pitam koji su to ljudi koji posjeduju informacije, iskustvo i stručnost? Zatim se pitam koji su to ljudi koji će trpjeti posljedice naših odluka? Posljednje se pitam koji su to ljudi koji će nositi promjene** ("agenti promjene", eng. *change agents*, op. ur.). **Agente tražim među članovima prve dvije skupine. Ako već nisu, nastojim ih pridobiti da to i postanu.**

Stručnost vam je neophodna da biste mogli analizirati problem i doći do kvalitetnih rješenja. Morate li živjeti s posljedicama tih rješenja, tada ćete zasigurno odabrati ona razumna i prihvatljiva. Na kraju vam trebaju još samo agenti promjene, ljudi koji će ih doista provesti u praksi. To su te tri stvari koje koristim kod odabira ljudi u nastojanju da provedem promjene.

Tada se ne moram baviti problemima hijerarhije i sličnim problemima. Hijerarhijom se bavim isključivo u slučajevima ako se pokaže da je neki pojedinac ključan za implementiranje promjene. A u Europi su problemi hijerarhije najteži problemi. U SAD-u je po tom pitanju mnogo lakše.

#### **XII. Odlučujući trenutak**

Jedan od ključnih trenutaka kojeg nikada neću zaboraviti dogodio se ovdje u Frankfurtu, 1998. godine. Susretali smo se s mnogim problemima, sindikati su bili...

**COS:** Da, sjećam se tih dana.

**FD:** Sjećate se? Mediji su se obrušili na nas, mnogo smo negativnog publiciteta tada "zaslužili". To je bilo doba kulminacije negativnih događaja. Nikada neću zaboraviti jedan poseban događaj koji se dogodio baš te godine. Znate, vjerujem da u životu

svakog čovjeka postoje trenuci za koje doista možemo reći da su "ključni". Ovo je bio zasigurno jedan od njih. Gospodin Webber, lider Radničkog vijeća, organizirao je debatu u hotelu *Hochster Hof*, nedaleko ovog ureda, na koju je pozvao sve članove Vijeća.

U debati smo sudjelovali Günther Wess i ja osobno, a s druge strane je bio prof. Mutschler, vrlo ugledni, umirovljeni akademik i farmakolog koji je uz još jednog čovjeka predstavljao sindikate, g. Klemm, bivši ministar gospodarstva u pokrajini Hesse i moderator, g. Christian Schulte, poznati radio voditelj.

Na samom početku sam upozorio Günthera **da u ovakvoj situaciji nitko ne može pobijediti, da nismo prisutni kako bismo pobijedili. Štoviše, smatrao sam kako uopće ne bismo trebali raspravljati već iskoristiti priliku kako bismo pojasnili prisutnima što činimo i zašto to činimo.** To je značilo da se ni sa kime nećemo svađati. Čak i da netko kaže neku neistinu, nećemo odgovoriti. Između neistine i odgovora mora proći barem desetak minuta, a odgovor nikako ne smije biti direktan.

Smatrao sam da uglavnom trebamo šutjeti. Nakon što smo ušli u prostoriju, profesor me je odmah napao i optužio da činim grozne stvari koje štete kompaniji. Sindikalist također. Tada je moderator iznenada rekao: "U redu, a sada da čujemo dr. Douglasa i dr. Weissa." Pričao sam o tome što pokušavamo postići promjenama i to na njemačkom jeziku. Zatim sam se okrenuo prema Güntheru pozivajući ga da iznese svoje mišljenje. Slijedilo je iznošenje stavova različitih sudionika panel diskusije, bez direktnog međusobnog suprotstavljanja. Pažljivo smo slušali da bi zatim, kada je na nas došao red da odgovorimo, pojašnjavali što želimo postići s planiranim promjenama.

**Pred sam kraj diskusije, g. Webber je ustao i rekao: "U redu dr. Douglas, mislim da ste nas uvjerali da moramo raditi na drugačiji način. Mislim da smo shvatili kako moramo**

**unaprijediti našu inovativnost i produktivnost. Također ste nas uvjerali da nam trebaju i nove vještine. Možemo li sve to postići bez otpuštanja radnika?" Nikada neću zaboraviti taj trenutak.** Odgovorio sam mu kako mislim da je to odlično pitanje i odlučio ispričati prisutnima na koji smo način rješavali slične probleme u prošlosti, u *Ciba-Geigy* i *Marion Merrill Downu*. Znanstvenicima je bilo ponuđeno da se vrate na univerzitet na određeni period vremena, usvoje nove vještine, a firma im je bila spremna sve vrijeme plaćati plaću i onda ih iznova zaposliti. Jedino što smo zahtijevali je doktorat na nekom, nama interesantnom području. Bili smo spremni podržati pojedince koji žele učiti. To je bila prekretnica.

**COS:** Atmosfera se izmijenila...

**FD:** Da, atmosfera se posve izmijenila.

**COS:** Što je uzrokovalo tu promjenu?

**FD:** Mislim da se je to dogodilo iz više razloga. Mislim da je tijekom rasprave svima postalo kristalno jasno kako nemamo namjeru uništavati, već stvarati. Suočili smo prisutne sa stvarnošću po kojoj više nismo bili broj jedan na svijetu. I ne samo to, naši proizvodi više uopće nisu bili konkurentni. **Također je postalo jasno da naš način rada i razmišljanja ne daje željene rezultate. Stoga smo hitno morali nešto promijeniti, činiti stvari drugačije, razmišljati na drugačiji način.**

Mislim da sam ih posebno zainteresirao kada sam ih suočio s činjenicom da u Frankfurtu **imamo zaposlenog samo jednog molekularnog biologa. Možete li to vjerovati? U mnogim tvrtkama 20% zaposlenih znanstvenika čine molekularni biolozi. Mi smo imali samo jednog.**

**Takvi su podaci uvijek zanimljivi. A kada sam rekao kako namjeravamo pokriti troškove plaće i studija svim stručnjacima koji se žele vratiti na fakultet počeli su shvaćati kako se ne radi o smanjivanju broja zaposlenih, već doista o unapređivanju njihovih vještina.**

Webber je zatim ponovio svoje pitanje: "Možemo li to učiniti bez otpuštanja?"  
Odgovorio sam kako će to biti veliki izazov za fiksni budžet kojim raspolažemo. Želimo li zaposliti mlađe ljude koji već raspolažu traženim vještinama tada za njih moramo napraviti mjesta. No, bili smo spremni uložiti u obrazovanje, ali smo isto tako bili svjesni da te dvije godine dok edukacija traje zapravo gubimo vrijeme i konkurentnost. Smatrao sam kako ipak moramo trenutno stvoriti prostor za unos novih vještina.

Mislim da se upravo u tom trenutku dogodio pomak energije. Mogu reći kako je g. Weber - danas u mirovini - iako je uvijek brinuo za interese svojih ljudi, postao istinski partner u promjeni. Uvijek se borio, uvijek izazivao i propitivao, ali sada s drugih pozicija. Ne sa pozicije da top-menadžment želi ukinuti radna mjesta nego sa pozicije potrebe za promjenom, kako bismo unaprijedili konkurentnost i dugoročno očuvali radna mjesta. To je bio pravi izazov, njegov i moj.

**COS:** Radi se zapravo o vašoj sposobnosti da neprijatelje pretvorite u suradnike.

**FD:** Točno.

**COS:** Čini mi se kako ste to postigli usmjeravanjem pozornosti na ono što želite stvoriti. Mislim, niste reagirali na napade i provokacije.

**FD:** Moj osobni moto jest: "Nikada ne dozvoli da te drugi zbune!"

**COS:** "Nikada ne dozvoli da te drugi zbune!" I ne samo to. Čini se kako ste pomagali sustavu da uvidi stvarnost, pravo stanje stvari. Ljudima ste pomagali da nauče promatrati. Ustvari, prezentirate čvrste podatke protiv kojih se treba boriti, zar ne?

**FD:** Tako je.

**COS:** Iz našeg razgovora sam shvatio kako se uvijek vraćate na čvrste podatke, neosporne činjenice. Tada puštate ljude da ih sami procjenjuju i o njima razmišljaju.

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

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