



**Wanda Orlikowski**, doktorica znanosti, voditeljica Odsjeka za komunikacije na MIT-u i profesorica Informatike i organizacijskog razvoja pri MIT Sloan School of Management. Autorica je brojnih stručnih tekstova publiciranih u uglednim časopisima: *The Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Information Systems Research*, *MIS Quarterly*, *Organization Science* i *Research in the Sociology of Work and Occupations*.



**C. Otto Scharmer**, redoviti profesor na MIT Sloan School of Management, i izvanredni profesor pri Center for Innovation and Knowledge Research, Helsinki. Suosnivač je SoLa, Društva za organizacijsko učenje, ELIASa, programa za razvoj liderstva pri UN Global Compact i autor knjige *Theory U: Leading from the Emerging Future*.

## Najvažnija je kvaliteta svijesti

C.O. Scharmer, Wanda Orlikowski

**C. O. Scharmer:** *Wanda, kojim se temeljnim problemima bavite u Vašem radu?*

### I. Teorija strukturacije

**Wanda Orlikowski:** Želite li razumjeti na koji način razmišljam o svome radu tada prethodno morate razumjeti "Teoriju strukturacije" koja je na mene snažno utjecala, doslovno me "dirnula u žicu" pomogavši mi da shvatim na koji način ljudi kreiraju *sustave* i *strukture* koje potom oblikuju i formiraju nas same, na neki način se zapravo "oslobađaju" od nas kreatora da bi nas napustile i započele vlastiti život. **Upravo u tom procesu inicijalnog stvaranja i rekreiranja struktura pronalazim potencijal za njihovom promjenom.** Moje zanimanje za ovo područje započelo je upisom na doktorski studij Sveučilišta u New Yorku, pri Katedri za informacijske sustave poslovne škole... Mislila sam da ću se baviti bazama podataka i njihovim korištenjem u upravljačkim menadžerskim sustavima.

**COS:** *Doista?*

**WO:** Da, doista. Tijekom dodiplomskog studija vrlo sam rijetko pohađala edukaciju iz bihevioralnih znanosti pa stoga velikom srećom smatram da sam se sasvim slučajno zatekla na sjajnom kolegiju Wolfa Heydebranda "Filozofija društvenih znanosti". Danas mogu reći da su mi njegova predavanja promijenila život. Wolf me je upoznao s Giddensovim učenjima i sociologijom i Giddensom, s potpuno novim svjetonazorom izmijenivši tako u potpunosti moju profesionalnu orijentaciju. Od tada sam se počela zanimati za međudnos tehnologije i društvenih sustava u ljudskoj zajednici. Taj rekurzivni odnos kojeg uvijek promatram kroz prizmu *teorije strukturacije* za mene predstavlja ključni problem istraživanja koji se u prvom redu odnosi na *artefakte* koje mi ljudi stvaramo, da bi zatim oni, u procesu korištenja, oblikovali nas i naše aktivnosti. Također je interesantno istaknuti da nam kreirane strukture istovremeno pomažu i odmažu. Riječju, istražujem

proces kreiranja alata koji onda povratno, u procesu korištenja, formiraju nas kreatore. Radi se dakle o *rekurzivnom*, a ne o jednosmjernom procesu. Navedeno predstavlja fundamentalnu pretpostavku koja se proteže kroz sve moje radove i kojoj treba pridodati kontinuirano nastojanje da taj fundamentalni rekurzivni odnos razumijem u organizacijskom kontekstu.

**COS:** *Ako Vas ispravno shvaćam, ne samo da želite razumjeti taj rekurzivni odnos već i predunijete koji potiču i podržavaju njegovo formiranje...*

**WO:** Tako je. Primjerice, veoma me interesiraju *uvjeti* korištenja tehnologije kako bi napravilo nešto posve drugačije. Prije svega me zanima:

1. Koji su to uvjeti korištenja tehnologije koji potiču promjenu statusa quo?
2. Koji su to uvjeti, "trigeri" ili motivi koji pomažu ljudima da doista promjene način rada?
3. Koji su to uvjeti, način međusobnog odnošenja ili organiziranja koji potiču promjene?

Da rezimiram: u svojim studijama istražujem korištenje raznih vrsta tehnologija u različitim kontekstima te pritom uvijek posebno pratim odnos ljudi - tehnologija. Uvjeti u kojima ljudi djeluju uglavnom su *institucionalizirani*: npr. sustavi razmišljanja, poticajne strukture, norme, jezik, hijerarhija itd. Oni se u isto vrijeme mogu *interpretirati*: npr. mentalni modeli, motivacija i vještine. Na uvjete također utječe i *tehnologija*: različite tehnologije imaju različita obilježja i materijalna, vremenska i prostorna svojstva. U posljednje vrijeme mnogo proučavam vremenske i prostorne uvjete koji potiču ljude na reakcije koje su značajno drugačije od uobičajenih kako bi uspjeli kreirati nove strukture funkcioniranja.

## II. Studije se uglavnom bave istraživanjem "više istog"

**COS:** *Što ste otkrili postavljajući to suštinsko*

*pitanje?*

**WO:** Veliko razočarenje.

**COS:** *Kako to mislite?*

**WO:** Zato što ljudi uglavnom funkcioniraju i rade na sličan način. Većina se istraživanja, pa tako i mojih, odnosi na ljude koji rade "više istoga". U tim istraživanjima nailazim na nisku razinu sloboda, bilo da su je ljudi sami izabrali ili zbog neke "prisile" - što je možda preteška riječ - recimo zbog sile prilika u kojima su se našli: zbog karijere, političkih pritisaka ili zato što jednostavno smatraju da je raditi stvari na drugačiji način iznimno zahtjevno. Iako se svojski trudimo promijeniti način rada, rezultati su u praksi poražavajući, najviše stoga što obično koristimo "više istoga". Iz toga možemo zaključiti da je svijet, globalno gledano, postao brži i efikasniji, ali da istovremeno nije pokrenuo ljude na neki novi način. To je empirijska realnost, barem u kompanijama s kojima sam surađivala. Vrlo rijetko nailazim na ljude koji doista rade drugačije: improviziraju i inoviraju u želji da utječu na strukture koje ih sputavaju u djelovanju.

**COS:** *Zanimljivo... Dakle, na takve ste primjere naišli u istraživanjima. Jeste li se možda susreli sa slučajevima u kojima je bilo više improvizacije?*

**WO:** Jesam. Više puta. No, ako u obzir uzmemo omjer između "više istoga" i "improvizacije", tada je rezultat potpuno poražavajući.

**COS:** *Jeste li iznenađeni time?*

**WO:** Jesam malo. Mislim da sam malo naivno pristupila promišljanju o institucionaliziranoj moći. Olako sam prihvatila *teho-viziju* za koju danas mogu reći kako je u svoj suštini banalna te da zavodi na krivi put. **Ta ideja, ta nada da uz pomoć tehnologije možda ipak možemo promijeniti svijet u kojem živimo doista je naivna.** Jednostavno rečeno, nije u skladu sa stvarnošću. Istinske promjene traže iznimne pojedince u primjerenim okolnostima – okolnostima koje potiču i podržavaju *eksperimentiranje, poduzimanje rizika i inoviranje*. Pri tome ne mislim na minorne promjene - njih susrećemo gotovo na svakom koraku već na fundamentalne promjena načina rada, na nešto sasvim drugačije. Takve su promjene prava rijetkost te

zahtijevaju, kao što sam već rekla, iznimne pojedince u posebnom institucionalnom kontekstu koji podupire, olakšava, ohrabruje i njeguje takve stavove.

**COS:** *Što iz svega zaključujete? Što slijedi iz spoznaje da su korijenite promjene prava rijetkost?*

**WO:** Smatram kako ljudi nisu baš svjesni institucionalnih okvira u kojima djeluju. Također smatram da nisu baš skloni propitivanju i izazivanju *statusa quo*. Vrlo često svakodnevni posao pretvaramo u rutinu. O tome je u filmu "*The Truman Show*" lijepo rečeno: **"...ljudi prihvaćaju realnost s kojom su suočeni"**. Mislim da većina nas upravo tako reagira na život, da "prihvaćamo realnost s kojom smo suočeni". Smatram da je upravo iz tog razloga aparthejd toliko dugo opstao u Južnoj Africi, sve dok ljudi konačno nisu rekli "e sad je dosta, nećemo više trpjeti!" Smatram da olako prihvaćamo kako "stvari jesu takve kakve jesu", mirimo se da "*tako treba biti*" i zapravo ne vjerujemo u mogućnost promjene.

Držim da je tako i u organizacijama. Kada se nekoj pridružite vrlo brzo se prilagodite prevladavajućim normama, s onim što je sa stanovišta dotične organizacijske kulture "prihvatljivo" ili pak "nije prihvatljivo". Ne želite previše "titrati" kako karijeru ne biste doveli u pitanje. Prevladavajuća struja vrlo vas brzo zavede, prisili i kooptira za sebe. Ubrzo se pomirite sa situacijom i shvatite kako mirno plovite "nizvodno" budući da vaš opstanak i napredovanje u okvirima dotične institucije ovisi baš o takvom pristupu. Želite li ostati, mirno dopuštate da vas "zarobe" pa onda, prije nego što ste toga svjesni, kreirate mentalne modele i obrasce ponašanja kojima dodatno podržavate zatečeni *status quo*. Zaboravljate da stvari doista mogu biti drugačije, da doista možete raditi na drugačiji način. Smatram da ljudi prečesto zaboravljaju kako ipak posjeduju mogućnost izbora. Često se događa da posljedice takvih izbora budu teške, pa iz tog razloga pojedinci, čak i kada uvide da bi moglo biti drugačije, izabiru "plovidbu nizvodno".

**COS:** *Slažem se s vama. Radi se o očitom mehanizmu. No ipak, u Južnoj Africi i istočno-središnjoj Europi te na nekim drugim mjestima širom svijeta svjedočili smo korjenitim promjenama, barem na površinskoj razini.*

**WO:** Tako je.

**COS:** *Predlažem da se vratimo na drugi dio pitanja... Koji to uvjeti, prema vašem mišljenju, podupiru pretvorbu starih u nove strukture?*

### III. Preduvjeti za formiranje novih struktura

**WO:** Nisam sigurna da bi se primjeri kojima raspolazem mogli primijeniti na politiku... Možda bi mogli a možda i ne bi. Mislim da vizionari, hrabri pojedinci koji su sposobni krenuti alternativnim putem i stvoriti uvjete za drugačije reakcije, mogu utjecati na druge ljude kako bi i oni uvidjeli da je "novo" moguće. Takvi trenuci osvještavanja novih mogućnosti i prilika potiču uzbuđenje pa se tako stvara osnažujući krug koji podržava aktualne promjene i utječe na održivost promjena, kako inicijalno oduševljenje ne bi brzo zamrlo. *Predanost promjeni* - bez obzira na prepreke koje se susreću na putu - zahtijeva da posvećeni ljudi na svim razinama jasno vide mogućnosti te da se zatim samovoljno angažiraju na njihovom ostvarenju. U prvome redu to znači da su ljudi *sami spremni* napraviti sutra nešto što nisu napravili danas.

**COS:** *Jeste li uočili takve promjene u nekoj od organizacija koje ste proučavali?*

**WO:** Nisam. Nisam naišla na promjenu koja bi organizaciju, duboko umreženu u jednu vrstu društvenog poretka, "prebacila" u neki novi poredak. No ipak, na nešto slično sam naišla u okruženjima gdje se ljudi potiču na rizike i otvoreno preispitivanje ustaljenih pravila.

**COS:** *Koji biste primjer utjecaja koji osnažuje ovakvu vrstu ponašanja mogli navesti?*

**WO:** Kada govorimo o utjecajima na razini stimulacije dobar su primjer organizacije koje nagrađuju pojedince uvijek kada naprave nešto drugačije, neovisno o ishodu. Iako postignuti rezultati nisu u skladu s očekivanjima, trud se uvijek nagrađuje. S druge strane, ljude koji uporno koriste iste mentalne obrasce nikada

se ne nagrađuju. Navedene utjecaje svakako je potrebno dodatno osnažiti kroz djelovanje "opinion lidera" - uzoritih ljudi koji funkcioniraju na drugačiji način stvarajući tako neku vrstu "predloške" za djelovanje drugih. Na taj se način promjene zasigurno mogu dodatno osnažiti.

**COS:** *Ako sam dobro razumio, za promjene su na prvom mjesto potrebni ljudi, zar ne? Da li je tako stajalište usklađeno s teorijom strukturacije?*

**WO:** Teorija nam govori baš o tome, da se zapravo radi o ciklusu stalne rekurzivne izmjene *djelovanje-struktura*. Djelovanje se odnosi na inherentnu sposobnost pojedinca da bude aktivan. Upravo zato uvijek naglašavam da sve počinje i završava s ljudima i s onime što oni rade... Ne vidim neki drugi način da promijenimo društveni sustav i njegove strukture. Za mene osobno to je temeljni uvid: **društveni sustavi i njima pripadajuće strukture ne egzistiraju negdje "tamo vani", neovisno o nama, već se oni svakodnevno rekreiraju kroz naše mentalne modele i naše aktivnosti.** Dakle, mi sami doslovce "oživotvorujemo strukture". Ako se svi ljudi u jednoj organizaciji prestanu ponašati na određeni način, moguće je stvoriti drugačiji set struktura!

#### IV. Kreiranje struktura

**COS:** *Na koji način tumačite pojam "struktura"?*

**WO:** Prema Giddensu, na *strukturu* treba gledati kao na neku vrstu virtualnog poretka koji se manifestira u društvenim sustavima. Da bi pojasnio navedeno, Giddens često koristi primjer jezika. Koristeći jezik ljudi na specifičan način koriste riječi a da pri tome nisu svjesni kako zapravo kreiraju strukture. Nadalje, slobodno možemo reći da gramatička pravila evidentno utječu na korištenje jezika. Ovdje dakle nailazimo na ljudsku aktivnost koja je unaprijed

oblikovana određenim pravilima no pored toga, u procesu korištenja, ta ista pravila osnažuje, potiče i uvijek iznova rekreira.

Kako bih bolje objasnila što mislim pod pojmom *struktura* ponekad se koristim i primjerom prometa. Ljudi svakodnevno koriste svoje automobile. Promatrate li ponašanje cjelokupnog sustava uočiti ćete da auti stoje u kolonama, staju na semaforima, poštuju znakovna pravila itd. Napravite li odmak i promotrite li sustav "sa strane", uočiti ćete postojanje određenog obrasca, strukturalnog uređenja kojeg ljudi tvore na pojedinačnoj i kolektivnoj razini, koji osigurava postojanje specifičnih normi i pravila cestovnog prometa.

**COS:** *Hm... Ali, kada takva pravila ne bi bila prihvaćena tada ne bi uopće postojala?*

**WO:** Tako je. Kada ljudi ne bi poštovali prometnu signalizaciju mogli bi stvoriti drugačiju strukturu. Međutim, to bi bilo jako opasno te tada nešto što poznamo pod nazivom "prometni sustav" ne bi uopće postojalo. Tako dolazimo do obilježja struktura: *prepoznatljivost radi redovitog ponavljanja.*

U organizacijama se kreiranje struktura obično događa u prostoru oko pozicije autoriteta. Ako pažljivo promotrite bilo koju organizaciju uočiti ćete obrasce povezane s ključnim pitanjima: 1. Tko smije nešto napraviti?

2. Kada to smije napraviti?

3. Na koji način to smije napraviti?

4. Na koji način će njegove aktivnosti biti nagrađene?

Sve to utječe na način rada ljudi, čak i onda kada njihove aktivnosti rekreiraju te iste strukture.

**COS:** *Gledano iz te perspektive, dozvolite mi da preformuliram Vaše pitanje. Ključni je problem, prema tome, utjecati na strukture kako bi same evoluirale i mijenjale svoje obrasce?*

**WO:** Točno.

**COS:** *Možete li nam približe opisati perspektivu iz koje ste promatrali predmetne probleme? Dodatno pojasniti kontekst i reći zašto vas je to pitanje toliko zaintrigiralo?*



## V. Praksa

**WO:** Usmjerenost na praksu potpuno je konzistentna sa strukturalnom perspektivom koja stalno naglašava kako sve proizlazi baš iz prakse. Strukture direktno ovise o aktivnostima i načinu ponašanja ljudi. Stoga lako možemo zaključiti kako strukture nastaju "u" praksi i "iz" prakse. Zato je posebno važno razumjeti praksu, što i kako ljudi rade, da bi mogli razumjeti na koji način stvaraju strukture koje se kasnije, same od sebe, od njih odvajaju i svoje stvoritelje pretvaraju u zatočenike. Usmjerenost na aktivnosti i praksu usklađena je s mojim teoretskim i ontološkim interesima. Budući da mi je u jednom trenutku karijere postalo posve jasno na što bih trebala usmjeriti svoju pažnju, čini mi se kako istinskog izbora tu uopće nije ni bilo. Dakako da su na mene utjecali različiti ljudi. Primjerice, Lucy Suchman koja je snažno utjecala na moj način razmišljanja kroz knjigu koja je iz tiska izašla baš u vrijeme dok sam radila na doktorskoj disertaciji. Također i Jean Lave, ali i mnogi drugi koji su mi sugerirali da ću upravo u praksi pronaći odgovore na intrigantna pitanja iz promatrane domene.

**COS:** *Dakle, kada govorimo o praksi i korištenju prakse kao osnovne perspektive u istraživanju društvene stvarnosti, na što se posebno trebamo fokusirati? Jedan od načina je da pokušamo postaviti pitanje: Što je to na što se NE trebamo fokusirati? Što je to što isključujemo iz društvene stvarnosti kada proučavamo praksu?*

**WO:** Razumijem na što mislite. Kada promatram "praksu" tada zapravo promatram što i kako ljudi rade, na koji način se ponašaju u svijetu koji ih okružuje ali i cjelokupni društveni kontekst i institucije koje kroz tu praksu nastaju. U tom procesu posebno me intrigiraju *društvene konstrukcije, mentalni modeli i interesi* pojedinaca i grupa. No, budući da se sve to mora s nečim povezati kako ne bi ostalo "visjeti u zraku", iz svojih sam istraživanja isključila duboku i nesvjesnu

motivaciju kako bih modele učinila empirijski provjerljivim.

Organizacije i praksu u njima proučavam kako bih shvatila na koji način specifične aktivnosti pojedinaca utječu na stvaranje struktura: prvo grupe a zatim organizacije u cjelini. Iako su sve grupe i organizacije evidentno pozicionirane u okvirima određene industrije, države i globalnog kapitalističkog sustava, te kategorije nisam uzela u razmatranje već sam se zadržala na granicama organizacije.

**COS:** *Dakle, općenito gledano, Vaša se istraživanja bave procesom kreiranja društvene stvarnosti?*

**WO:** U okviru organizacija i u svezi s korištenjem tehnologije. Točno.

**COS:** *Prema Vašem mišljenju, o kojim konkretnim postignućima na tom području možemo govoriti?*

**WO:** Vezano za kreiranje organizacijske stvarnosti?

**COS:** *Tako je, vezano za stvaranje organizacijskih struktura. Do kojih se konkretnih spoznaja došlo koje bi nam omogućile pomak od rekreiranja starih prema kreiranju novih struktura?*

**WO:** Iskreno rečeno, nisam baš sigurna da smo do sada došli do nekih značajnih, konkretnih ostvarenja na ovom području. No, ako pogledamo o čemu se govori na konferencijama *Academy of Management* i o čemu se piše u stručnim časopisima tada možemo zaključiti da su stanovite premise koje uvjetuju rekreiranje struktura ipak otkrivene. Ako ništa drugo, **dan danas smo sigurni da ljudi doista kreiraju strukture koje zatim započinju svoj vlastiti život i u cikličkom procesu utječu na aktivnosti svojih kreatora.** Nažalost, nismo se odmakli dalje od ove spoznaje. Malo toga smo napravili u odnosu na ogromne mogućnosti koje nam pruža ova spoznaja u stvaranju drugačijih radnih uvjeta, posebice u smislu korištenja tehnologije. No, unatoč svemu, ostajem optimist da ćemo ipak, u skoroj budućnosti, u tom smislu biti mnogo efikasniji.

**COS:** *Dakle, što je to što već sada znamo?*

## VI. Što znamo?

**WO:** U proučavanju organizacija? U kontekstu svih ili samo mojih istraživanja?

**COS:** U kontekstu Vaših istraživanja.

**WO:** Smatram kako postoji grupa ljudi kojoj je savršeno jasno da se korištenje tehnologije odvija na temelju određenih društvenih interesa jer tehnologija ne predstavlja neutralni alat s neutralnim ciljevima. Znamo da ljudi tehnologiju na radnom mjestu koriste na razne načine koji u velikoj mjeri nadilaze početne zamisli dizajnera. Znamo da korištenje tehnologije kontinuirano evoluira i mijenja način na koji ljudi rade što zatim povratno utječe i mijenja samu tehnologiju i način korištenja. Radi se o *rekurzivnom procesu*. Znamo da tehnološki artefakti nisu konačni, fiksni ili deterministički. O tehnologiji se često govori kao o fiksnoj, stabilnoj i monolitnoj tvorevini. Međutim, tako nije jer se ona svakoga dana mijenja kao što se svakoga dana mijenja i način njezinog korištenja od strane ljudskih bića što zatim utječe na organizacijske promjene.

Također je važno naglasiti da znamo kako **tehnologija sama po sebi nije toliko korisna koliko se u javnosti predstavlja**, već da njezina svrsishodnost proizlazi iz *korištenja*. Dakle, količina dolara potrošena na tehnologiju i broj instaliranih strojeva nemaju neku osobitu vrijednost. Važan je *način* na koji ih ljudi koriste. A on se razlikuje od organizacije do organizacije pa tako imamo brojne primjere tehnološki inferiornijih organizacija koje postižu mnogo veće konačne efekte od svoji tehnološki naprednijih konkurenata.

## VII: Slijepa točka: Ideja da se istina nalazi "tamo negdje vani"

**COS:** Što smatrate "slijepom točkom" pristupa i koncepcija koje se koriste posljednjih godina?

**WO:** Vjerujem da se radi o istoj *slijepoj točki* koja utječe i na mnoga druga područja.

Poznati televizijski serijal *X-Files* koristi krilaticu: "Istina je tamo vani". Radi se o vrlo zanimljivoj igri riječi obzirom da serijal naglašava mogućnost postojanja izvanzemaljskog života. U odnosu na Vaše pitanje, u društvu općenito, a osobito na području organizacijskog razvoja, živi ta ideja da se "istina nalazi tamo negdje vani". U kontekstu kreiranja društvene stvarnosti to je ideja da postoji *jedna* istina, koja se treba *pronaći*, te da je ona eksterno pozicionirana "tamo negdje vani". Ideja tvrdi da su obilježja "jedne istine" *univerzalnost, stabilnost, nepromjenjivost i neovisnost*. Prema tome, sve što moramo učiniti je pronaći tu jednu istinu, negdje vani i sve će biti riješeno!

Mislim da je ta ideja velika "slijepa točka" naše struke. A danas je ona prenesena na područje tehnologije, tako da **nam se sada sugerira kako ćemo "istinu pronaći u tehnologiji"**. Dakle, potrebno je samo implementirati primjerenu tehnologiju i svi će se naši problemi riješiti. Malo sutra! Iznimno je važno da napustimo tu ideju i shvatimo kako se istina, ili bolje rečeno istine, nalaze u nama a ne "tamo negdje vani" jer mi sami kreiramo strukture koje zatim oblikuju nas kreatore. Također moramo shvatiti da su istine privremene i dinamične, uvijek u nastajanju.

**COS:** Što je po Vama potrebno da bi se konačno uspjelo dizajnirati istraživanje koje će osvijestiti navedenu slijepu točku?

**WO:** Ne mislim da su nam potrebni novi dokazi o postojanju iste; već ih danas imamo na pretek. Činjenica da ljudi stvaraju strukture koje onda, tijekom vremena, oblikuju njih same, uopće nije sporna.

**Problem je u tome što su takva istraživanja kvalitativna pa radi toga osobe zahvaćene slijepom točkom dobivene dokaze ne smatraju posebno uvjerljivima.** Dakle, problem nije u dokazima već u tome da nekim ljudima oni nisu dovoljno uvjerljivi.

## VIII. Ograničenja aktualnog pristupa

**WO:** Ograničenja aktualnog pristupa posve su praktične prirode. Poput drugih istraživača, ni sama ne raspolazem dovoljnom količinom vremena za izučavanje prakse. Nažalost, ne raspolazem vojskom doktoranda s kojima bih mogla surađivati. **A "biti u**



### praksi", dolje na terenu, smatram izuzetno važnim.

Drugo ograničenje se odnosi na moju vlastitu "slijepu točku", na paradigmu kroz koju promatram svijet, a koja se temelji na teoriji strukturacije. Poput svakog drugog čovjeka, i ja sam na neki način "slijepa". U ovom trenutku jednostavno ne mogu vidjeti stvarnost iz perspektive koja se razlikuje od kontinuiranog i rekurzivnog stvaranja struktura i aktivnosti.

No, u isto vrijeme moj mi svjetonazor pomaže da vidim nešto što drugi ne vide, neke posebne obrasce u nekim posebnim društvenim strukturama i posebnim uvjetima: institucionalnim, interpretacijskim, tehnološkim, vremenskim, prostornim i slično.

U stručnoj se javnosti često polemizira o kvaliteti istraživanja koja potječu iz prakse budući da se ona ne mogu generalizirati te da uvijek nose obilježje "specifična". Ako sve to stavimo u kontekst znanosti i znanstvenih istraživanja tada se može zaključiti kako nam praksa služi isključivo za generalizacije visokog stupnja apstrakcije. No, osobno se s takvim razmišljanjem ne slažem. Iz prakse se može štošta naučiti...

**COS:** Što je onda, prema Vašem mišljenju, svrha znanosti menadžmenta?

Nastavak u drugom tekstu....