



**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 – II. dio

C.O. Scharmer, Wanda Orlikowski

### IX. Svrha znanosti je da produbi razumijevanje

**WO:** Po meni, svrha je znanosti produbiti razumijevanje. Prema tome, **svrha znanosti menadžmenta je da produbi razumijevanje svih procesa i obrazaca važnih za funkcioniranje organizacija** te da pomogne ljudima da naprave nešto pozitivno u svijetu u kojem žive. **Stoga držim ironičnim što se uobičajeno smatra kako nam društvene znanosti trebaju radi "predvidljivosti i kontrole"** dok u isto vrijeme, kroz predavanja, savjetovanja, napise u raznim publikacijama i javne rasprave znanstvenici s područja društvenih znanosti poručuju javnosti kako treba napustiti baš to: *predvidljivost i kontrolu*. Klasični pristup koji tvrdi: "Moj je zadatak da razumijem što se ovdje dešava kako bih *predvidio* na koji način određene sile utječu na ljude" i naš pristup koji pomaže ljudima da shvate određene društvene sile, u svojoj su biti kontradiktorni.

Opisana pragmatična orijentacija, koja nastoji identificirati autonomne izvanjske sile u procesu oblikovanja stvarnosti, u suprotnosti je s teorijom strukturacije o kojoj govorim. Pored toga, **ona je opasna zato što je ugodna**. A zašto je ugodna? Jer ako doista vjerujemo da izvanjske autonomne sile postoje, primjerice "tehnologija", tada se ne moramo mučiti kako bi ljude učinili efektivnim i efikasnim menadžerima i radnicima, ne moramo se brinuti o inovacijama i mijenjanju sebe. Giddens često naglašava ovaj obrazac i razliku između prirodnih i društvenih znanosti.

**COS:** U kojem se odnosu nalaze Vaš rad i društveni sustavi koje izučavate?

**WO:** Ljudi se koriste našim koncepcijama bez obzira na to koliko ih mi aktivno na to poticali. Netko će pročitati neki tekst i promijeniti način razmišljanja o nečemu te će već od sutra drugačije postupati. Takvi su praktičari "u duši", ako im se nešto čini smislenim i korisnim tada će to obavezno nastojati iskoristiti u



praksi. Ljudi koje proučavamo kontinuirano se nalaze pod različitim utjecajima, ne samo formalne edukacije ili savjetovanja, već i raznih informacija koje pronalaze u novinama, izvještajima i na konferencijama koje posjećuju. Ti su ljudi iskusili čitav niz utjecaja te ih zatim prilagodili svojim potrebama.

Osobno bih se voljela aktivnije uključiti u rad s ljudima kako bih im pomogla interpretirati i implementirati moguće promjene proizašle iz uvida tijekom istraživanja. Danas mogu reći da sam u svezi s time tijekom vremena promijenila svoje osobne stavove, što ranije u karijeri nikada ne bih učinila. No, danas na stvari ipak gledam drugačije. Primjerice, nedavno sam istraživala skupinu "virtualnih djelatnika" jedne kompanije i s njima odradila seriju radionica na kojima smo uz pomoć dijaloga došli do fascinantnih rješenja i alternativnog dizajna za neke evidentne probleme.

**COS:** *Da li je ispravno ustvrditi kako uvijek prije nočite "obrasce u ponavljanju" nego nove "strukture u nastajanju"?*

## X. Strukture virtualnog rada

**WO:** Mislim da nije. U primjeru "virtualnih djelatnika" koji su nekada radili za neku tvrtku da bi se onda upustili u solo karijeru često nailazim, barem u početku, na rekreiranje struktura prošlosti. Međutim, ljudi obično brzo shvate da su stvari znatno drugačije kada radiš sam za sebe. Tada počnu improvizirati, isprobavati nove stvari, učiti u hodu budući da im život izvan sigurnosnih struktura tvrtke predstavlja veliku novinu.

**COS:** *Surađivali ste dakle s ljudima koji su tada napustili velike kompanije?*

**WO:** Tako je.

**COS:** *Da bi se onda opet okupili u timove i pokrenuli virtualnu suradnju?*

**WO:** Ponekad bi se upravo to dogodilo, a ponekad ne bi. Neki od njih su ostali samostalni. Uglavnom je to ovisilo o prirodi posla i okruženju u kojem su se nalazili.

**COS:** *Hm... Čini se da su se doista susreli s "novim životom", zar ne?*

**WO:** Na neki način. Moglo bi se tako reći.

**COS:** *I... Kakvo je to iskustvo za njih bilo?*

**WO:** Još uvijek analiziram prikupljene podatke. Već sada mogu reći kako među njima postoje pojedinci koji su iznova ušli u rutinu prodajući proizvode i usluge novim klijentima. No, postoje i ovi drugi koji se bore za egzistenciju i jedva sklapaju kraj s krajem jer teško razvijaju kvalitetne proizvode i još teže za njih pronalaze kupce. Neki od njih upadaju u krizu identiteta pokušavajući shvatiti tko su – odgovoriti na pitanje "tko sam Ja, ako nisam potpredsjednik korporacije XYZ?"

Tijekom istraživanja sam pokušavala izolirati zajedničku praksu koja je tim ljudima pomogla da se snađu u novim uvjetima. Tako sam ustvrdila da su se najviše morali baviti s *povjerenjem, reputacijom, sigurnošću, identitetom, sklapanjem novih poznanstava, izgradnjom vlastitog imidža* te *upravljanjem velikom količinom tjeskobe* u pokušaju da otkriju iz kojeg će smjera stići novi izazovi.

**COS:** *Koja su to pitanja i problemi koje držite važnima te ih stoga namjeravate proučavati u budućnosti?*

## XI. Područje budućih istraživanja

**WO:** Nisam sigurna da će se područje mojih budućih istraživanja značajno promijeniti. Zanima se na koji način ljudi mijenjaju način rada, koji su preduvjeti inovativnog korištenja tehnologije. Jedino što bi u tom kontekstu mogla promijeniti jest odabir situacija za istraživanje; mogla bih pažljivije odabirati situacije koje u sebi nose veći potencijal fundamentalnih promjena kao u primjeru "virtualnih djelatnika". U takvim se prilikama nastojim usmjeriti na sam trenutak ili vrijeme neposredno nakon trenutka implementacije nove tehnologije ili uvođenja promjena. Umjetnim



kreiranjem okruženja se ne želim baviti. To me jednostavno ne zanima kao žive, stvarne organizacije otvorene prema novim mogućnostima s kojima mogu surađivati u procesu stvaranja novih tehnologija i novih načina rada. Tako ćemo, nadam se, uz pomoć *opservacije, proučavanja i participiranja* tijekom vremena imati priliku doživjeti nastajanje i evoluciju drugačijeg načina rada. Dakle, ne trebamo prihvatiti situaciju "onakvom kakva jest". Sve se može promijeniti...

**COS:** *Kako pomoći organizacijama da ostvare tu "otvorenost"?*

**WO:** Doista mi se čini kako u posljednje vrijeme sve češće svjedočimo povećanom broju eksperimenata povezanih s novim načinima organiziranja. Nadam se da će sve to iznjedrati nove radove koji će zatim dovesti u pitanje neke naše duboko ukorijenjene pretpostavke. Čini mi se da su ljudi u posljednje vrijeme spremniji isprobati novo. Sve je više pozitivnih primjera koji nam pokazuju da je "novo" i "drugačije" doista ostvarivo. Nadam se da će nam baš ti primjeri, uz razgovore i tekstove na tu temu, pomoći da osvijestimo činjenicu kako su promjene doista moguće.

**COS:** *No ipak... Mislim da ćete se složiti sa mnom da se strukture ne bi trebale svakodnevno rekreirati. Mislim da se traži balans između starog i novog?*

**WO:** Apsolutno. Ljudska bića trebaju i traže rutinu jer da rutine nema začas bi poludjeli. Upravo u tome vidim izazov; u uočavanju razlike između nesvjesnog kreiranja struktura i svjesnog podržavanja rutina kada svjesno procijenimo da u određenom trenutku rutine predstavljaju dovoljno efikasan način funkcioniranja. Pri tome uvijek moramo imati na umu kratkoročnu i ograničenu stabilnost svih strukturnih konstelacija. Uvijek se naime radi o virtualnim i privremenim ostvarenjima. Jako je važno osvijestiti činjenicu da se uvijek radi o strukturama koje su primjerene sadašnjem trenutku i koje će se u bližoj i daljnjoj

budućnosti promijeniti. Radi se zapravo o *svjesnosti, izboru i aktivnostima*. Iako danas odlučujem da ću raditi na jedan način već sutra mogu odabrati da napravim drugačije.

Primijetite da sam izrekla frazu "*Ja odabirem*". Međutim, jedna osoba sama za sebe ne može mijenjati strukture. **Promjena struktura traži kolektivnu aktivnost.** Pojedinaac, sam za sebe, unutar grupe, organizacije ili društvene zajednice može poticati dijalog kako bi se trenutne strukture periodički istraživale i propitivale. Možemo li u ovom trenutku zaključiti da su korištene strukture dovoljno efikasne? Koje se nuspojave njihovog korištenja? Koje su nepredviđene posljedice njihova korištenja? U jednom trenutku, prije ili kasnije, uvijek dolazimo do spoznaje kako su promjene neminovne, kako sustav nije više dovoljno efikasan te kako sve zajedno ne funkcionira na zadovoljavajućoj razini. To je trenutak kada se mora isprobati novo.

**Mislim da nam najviše nedostaje upravo taj dijalog o društvenoj stvarnosti.** Iako ovisimo o rutini i strukturama stabiliziranim u "sada" trenutku, **moramo osvijestiti njihovo postojanje**, svjesno reflektirati o njihovom postojanju kako bi u prikladnom trenutku mogli uvesti promjene.

## XII. Nova svjesnost i spremnost na djelovanje

**COS:** *Ako sam ispravno razumio, želite naglasiti značaj dijaloga u izbjegavanju vječnog rekreiranja istih starih struktura. Dijalog je, prema Vašem mišljenju, tehnologija koja pomaže ljudima u sustava da osvijeste što i kako rade; na koji način kreiraju strukture?*

**WO:** Točno. Pomaže im **osvijestiti kolektivnu kreaciju kao i način participacije pojedinca u njoj.** Na kolektivnoj razini ljudi stvaraju strukture koje zatim nastavljaju živjeti svoj vlastiti život povratno utječući na svoje kreatore te ih tako istovremeno podržavaju i ograničavaju.

Potpuno je jasno da ljudska bića trebaju strukture u svojim životima. No, ono što trebamo učiniti je osvijestiti njihovo postojanje! Uz pomoć dijaloga moramo svjesno reflektirati o njihovom postojanju kako bi ih u prikladnom trenutku promijenili. Moramo shvatiti da su promjene neminovne jer se i mi sami, kao pojedinci i grupe, kontinuirano mijenjamo, kao što



se kontinuirano mijenja društveno i materijalno okruženje. U skladu s time, moramo shvatiti da će današnje efikasne strukture već sutra zahtijevati radikalne promjene kako bi zadržale istu razinu funkcionalnosti. Ispitivanje i istraživanje novih mogućnosti, učenje i reflektiranje o alternativama nam pomaže da u prikladnom trenutku provedemo promjene. Opisana **svjesnost o ključnoj ulozi čovjeka pojedinaca u stvaranju kontura društvenih sustava potpuno se razlikuje od trenutnog svjetonazora.**

**COS:** *Dakle, moramo hitno razviti potpuno drugačiju "društveno-socijalnu tehnologiju" koja će nam omogućiti da....*

**WO:** Što podrazumijevate pod pojmom "društveno-socijalna tehnologija"?

**COS:** *Kada govorim o tom pojmu mislim na neku vrstu alata i metoda koja nam osiguravaju da dostignemo onu vrstu percepcije u društvenim sustavima koju vi spominjete i opisujete...*

**WO:** Nisam sigurna da je to pravi izraz. Naime, pojmovi "tehnologija" i "alati" više me asociraju na sredstvo nego na cilj. Ja se bavim osvještavanjem obrazaca kako bi ljudi promijenili svoj način funkcioniranja. Dakle, "osvještavanje radi promjene" krajnji je cilj mojih aktivnosti. Da bi do njega došla, mogu koristiti razna sredstva a ne samo "alate" i "metode". Po meni, **ključna kategorija je svjesnost.** Kada se usmjerimo samo na alate velika je šansa da počnemo misliti kako će "alati riješiti naše probleme" što, prema mojem mišljenju, predstavlja pogrešan pristup.

**COS:** *U redu. Preformulirati ću pitanje. Dakle, na koji način možemo osvijestiti ljude u tom smislu?*

**WO:** Hm... Čini mi se da SoL (*Society for Organizational Learning* - op.ur.) kroz svoje publikacije, radionice i istraživačke programe mnogo postiže baš na tome planu. Putem

osobne participacije u tim programima nastojim dodatno osvijestiti procese kreiranja struktura u društvenim sustavima - posebice kroz radionicu "Stvoreni sustavi" koju smo Peter (Senge – op. ur.) i ja osmislili. Kvaliteta svjesnosti se može unaprijediti kada se ljudima ukaže na kreiranje dinamičkih struktura u njihovim svakodnevnim životima. Osim toga, poticajno, riskantno okruženje koje im omogućava eksperimentiranje, reflektiranje i istraživanje alternativa također je izuzetno važno. Ljudima jednostavno treba ukloniti brigu zbog eventualnih posljedica izazvanih promjenom *statusa quo*.

**COS:** *Ako sam vas dobro razumio, tvrdite da je kvaliteta svjesnosti ključna kategorija u okvirima društvenih sustava koja omogućava i osigurava zaustavljanje procesa rekreiranja starih struktura kako bi se provele značajne promjene?*

**WO:** Bez ikakve sumnje, **svjesnost je najznačajnija kategorija** u okvirima društvenih sustava. A ljudi su njezini nositelji koji na osnovi svoje svjesnosti provode svakodnevne aktivnosti. Sve dok se ljudi ne pokrenu promjene se neće dogoditi. Situacija se sama po sebi nikada neće izmijeniti jer promjene traže ljudsko djelovanje. Primjerice, osobno sam svjesna nekih struktura koje uočavam u svojem poslu. Iako sam svjesna da bi one mogle biti drugačije, ne trudim se mijenjati ih jer mi se čini kako me okruženje ne podupire u preuzimanju takve vrste rizika.

**COS:** *Što bi onda trebalo učiniti u Vašem slučaju?*

**WO:** U kontekstu promjena, moram otkriti poziciju autoriteta kako bih zadobila podršku. Zatim mi je potreban mandat autoriteta za kreiranje grupe posvećene uvođenju inovacija i promjeni radnih formi i navika. U promatranom kontekstu, mandat obično dolazi s vrha ili od strane drugih centara moći unutar institucije.

**COS:** *Kao u Južnoj Africi i Istočnoj Europi, kada smo svjedočili revolucijama koje nisu bile vođene s vrha ili od strane starih centara moći?*

**WO:** Tako je. Sigurna sam da postoje alternativni putovi pospješivanja promjena.

**COS:** *Koji iz dana u dan postaju sve važniji u procesu restrukturiranja kompanija?*





**WO:** Sveukupni kontekst promjena veoma je složen. Ponekad se zna dogoditi da minimalni naponi na periferiji stvore momentum i okruženje koje potiče ljude na participaciju, uključivanje i preuzimanje rizika. Što nije nimalo lako postići u današnjem individualističkom društvu. Ne smijemo zaboraviti da su se promjene u Južnoj Africi dogodile tek nakon trideset godina nevjerovatnog nasilja, borbe i smrti. Radilo se o iznimno složenoj situaciji. I ne samo o jednom čimbeniku koji je pomogao u održanju poticaja koji su dolazili s periferije. Primjerice, sankcije koje je međunarodna zajednica odredila vladi Južne Afrike zasigurno su potaknule otvorenost iste na pregovore. Bez međunarodnog pritiska, nisam sigurna da bi se promjena dogodila baš u tom trenutku vremena i to na način na koji se dogodila. Svaka se situacija gradi na jedinstvenoj dinamici i logici. Iako postoje neki "osnovni gradbeni blokovi", ako ih uopće možemo tako nazvati, poput gospodarstva, vojske, institucija i društvene organizacije, u razmatranje obavezno moramo uzeti *specifični kontekst, ljude, kulturu i specifično vremensko razdoblje*. Rekla bih da **isto vrijedi i u organizacijskom kontekstu**.

**COS:** *Začudujuće je gledati na Sovjetski Savez iz današnje perspektive, zar ne? Sedamdesetak godina nakon početka eksperimenta koji je nastojao izgraditi potpuno drugačiju vrstu društvene organizacije i drugačijeg čovjeka. Sve sile koje su čitavo vrijeme djelovale u tom smjeru iznenada su nestale. Čitavo društveno usmjerenje potpuno je iščezlo. Stoga se nameće pitanje: Iz kojeg su prostora stigle te promjene? Na koji su se način održale? Na koji način teorija strukturacije objašnjava promjenu koju smo vidjeli na tim prostorima?*

**WO:** Budući da nisam politolog, ne mogu kompetentno odgovoriti na ovo pitanje. No ipak, mogu ustvrditi kako su strukture stvorene u okvirima komunističkog režima u jednu ruku posebne, a u drugu posve slične svim drugim, od čovjeka stvorenim strukturama. Primjerice, u birokratskim institucijama kapitalističkog zapada naići ćete na gotovo istovjetne strukture: zatupljujuće,

obeshrabrujuće, ne inovativne i slično. Teorija strukturacije nam poručuje da djelovanje određuju ljudi, sposobni da sami odluče žele li nešto napraviti drugačije. U okvirima teorije dakle postoji pretpostavka kako svjesnost pojedinca determinira njegove postupke. No, ne smijemo zaboraviti da je situacija u tom kontekstu iznimno složena te da se razlikuje od primjera do primjera. Primjerice, pokret "Solidarnost" u Poljskoj pokazao se uspješnim iz niza različitih razloga: zbog velikog zajedništva specifičnog za poljsku kulturu, prisutnosti radiopostaje *Slobodna Europa* koja je emitirala svoj program na cijelom teritoriju države iako se nalazila izvan njezinih granica, ustoličenja krakovskog biskupa Karola Wojtyle za vrhovnog poglavara Katoličke crkve i drugo. Identitet Poljaka je uglavnom izgrađen na borbi protiv okupatora...

**COS:** *Nijemaca ili Rusa....*

**WO:** Tako je. Osjećaj zajedničke borbe protiv zajedničkog neprijatelja duboko je usađen u kulturi toga naroda pa stoga na jedinstven način povezuje Poljake. Ako sve to dodatno povežete s religijom shvatit ćete zašto se radi o jedinstvenom slučaju. No, nije samo Poljska u pitanju. Na Zapadu također pronalazimo slične primjere. Držim da promjene proizlaze iz ljudske svijesti: o tome da je ipak moguće ostvariti drugačiji način življenja. Proizlaze iz sposobnosti ljudskih bića da jasno i glasno kažu "ne" i njihove hrabrosti da zatim djeluju u skladu s novom svijesću.

**COS:** *Iz kojih prostora dolaze ti impulsi?*

**WO:** Iz spoznaje da stvari doista mogu biti drugačije. I čvrste odluke da zatim djelujete u skladu s njome.

**COS:** *Hm.... Možete li se složiti sa mnom da je stanovita svjesnost o "mogućem boljem životu" kod ljudi uključenih u velike promjene čitavo vrijeme prisutna, samo što...*

**WO:** Jasno mi je na što mislite. Zato sam ranije naglasila da se ne radi samo o svjesnosti, već da ona uvijek mora biti spojena s djelovanjem, s akcijom, voljom i namjerom da se krene prema onom čega smo svjesni.

**COS:** *Što je to što ljudima omogućava da naprave sljedeći korak, nakon što nešto spoznaju i nakon što nešto osvijeste?*



**WO:** Ne mogu odgovoriti na to pitanje. Nažalost, "čarobni štapić" ne postoji. Već sam ranije naglasila da su ispravni odgovori uvijek specifični te da uvijek ovise o kontekstu. Važan je i odabir pravog trenutka za djelovanje, društveni i gospodarski uvjeti. Primjerice, u Rusiji i Južnoj Africi gospodarske sankcije međunarodne zajednice zasigurno su snažno podupirale promjene. Dakle, tijekom sedamdesetih godina prošlog stoljeća bilo kakvi pokušaji da se uvedu promjene na tim prostorima ne bi bile uspješne. Vlade su tada jednostavno bile prejake; sjetite se samo "*Nemira u Sovetu*" (predgrađe Johannesburga u kojem su 1976. godine izbili veliki nemiri upereni protiv aparthejda – op. ur.). Međutim, u kasnim osamdesetima, gospodarstvo Južne Afrike zapalo je u krizu na sličan način kao što je Rusija zapala u gospodarske probleme. Dakle, sigurna sam da ne postoji "jedan specifičan" čimbenik koji omogućava promjenama da se dogode. Prije bih rekla da se radi o skupini interaktivnih elemenata koji stvaraju preduvjete i okolnosti koje zatim omogućavaju poželjnim procesima da rastu i razvijaju se. Pored toga, potrebni su nam hrabri pojedinci spremni na sebe preuzeti veliki rizik. Potrebni su nam i njihovi sljedbenici koji će nastaviti graditi tamo gdje su ovi stali. Radi se dakle o "*procesu u nastajanju*", ne o nekom pojedinačnom čimbeniku. Mislim da ovdje nailazimo na "slijepu točku" istraživanja na području društvenih znanosti u 20. stoljeću. Da tragaju za jednim čimbenikom promjena. Društvene su znanosti u 20. stoljeću tragale za "čarobnim štapićem", jedinstvenim čimbenikom koji će sve pojasniti, u svim prilikama, u svakom kontekstu. U današnjem složenom svijetu međuovisnih institucija, isprepletenih gospodarskih, tehnoloških i kulturalnih uvjeta, povezanih s različitim motivatorima poput ljudske volje, morala i hrabrosti jedinstveno objašnjenje jednostavno ne može postojati.

**COS:** *Zabvaljujem.*

### XIII. Osvrt

Teorija strukturacije zasigurno spada u najznačajnija dostignuća znanstvene misli društvenih znanosti osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Radovi Wande Orlikowski i drugih uglednika, poput Sauchmana i Whalena, otkrivaju nam trenutnu stvarnost u toj domeni. Ovi znanstvenici već dugi niz godina istražuju korporativnu stvarnost na razini prakse. Što su to otkrili? Koje nova pitanja proizlaze iz njihovog rada?

U središte moje pozornosti ulaze dvije ključne teme. Prva se odnosi na ljude koji na mikro-razini stalno improviziraju te suočeni s konstantnim ograničenjima sukreiraju radnu praksu i tehnologiju u uporabi. Druga tema, kako Orlikowski sugerira, odnosi se na činjenicu da unatoč bučnoj retorici lidera i menadžera o nužnosti transformacije i promjena, stvarnost bilježi tek rijetka praktična ostvarenja. Čini se da praksa bilježi uvijek isto: rekreiranje starih struktura koje dovode do toga da se uvijek radi o "*više istoga*" a ne o inovacijama.

Stoga Orlikowski postavlja ključno pitanje: Koji su to uvjeti koji uistinu potiču i podupiru ljude da provode značajne promjene? Njezin je zaključak jasan: "**Svjesnost je ključna kvaliteta**" te tome pridodaje "**volju da se djeluje prema toj svjesnosti**".

Navedena ključna pretpostavka otvara novi prostor za istraživanje: Na koji način kvaliteta svijesti mijenja kvalitetu struktura koje stvaramo? Na ovom se mjestu Wandin rad povezuje s radovima Arthura, Varele, Rosch, Bortofta i Nana koji se također bave istraživanjem ove suptilne sfere kreiranja društvene stvarnosti: *različite kvalitete svjesnosti na temelju koje djelujemo.*