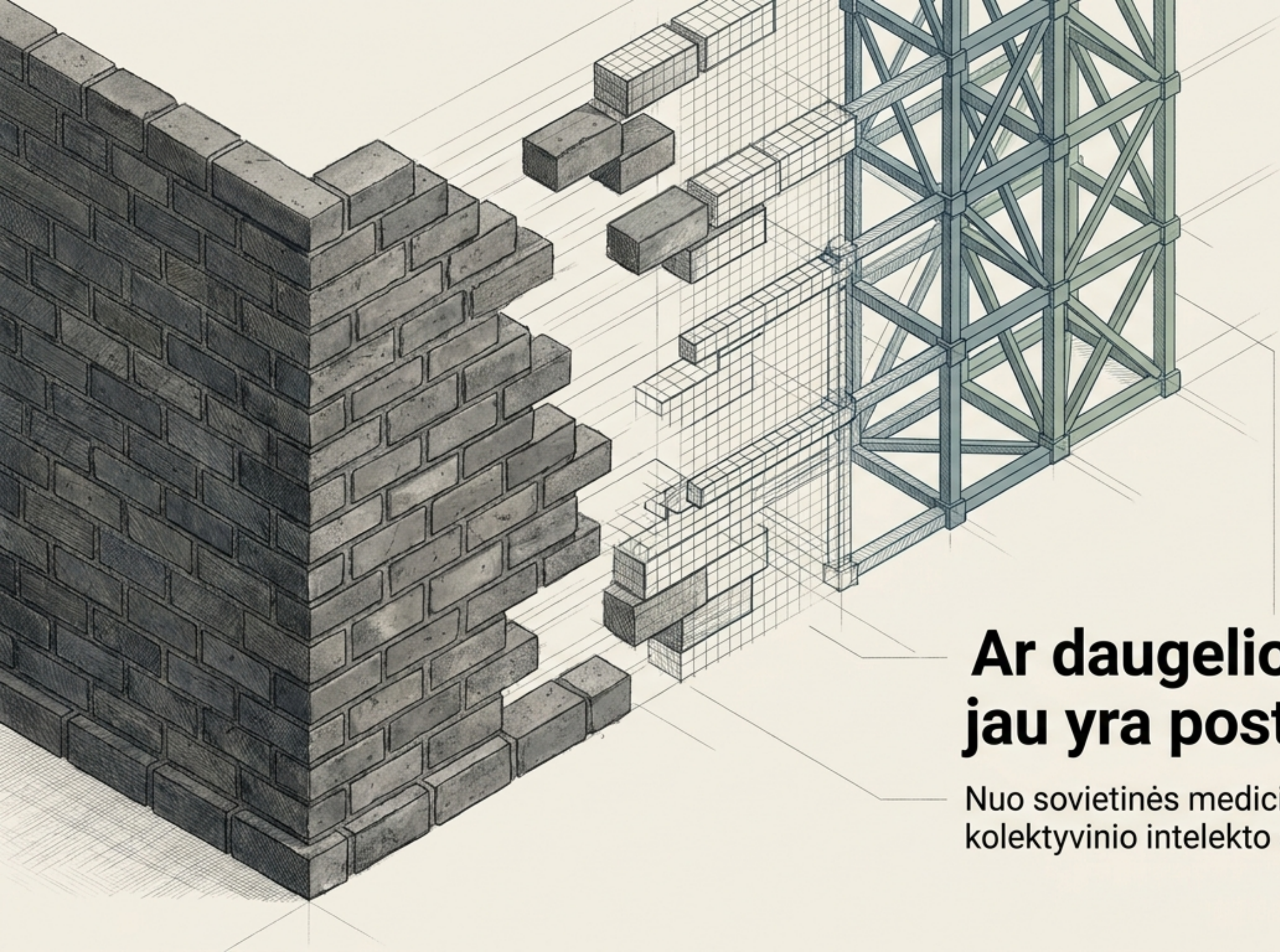
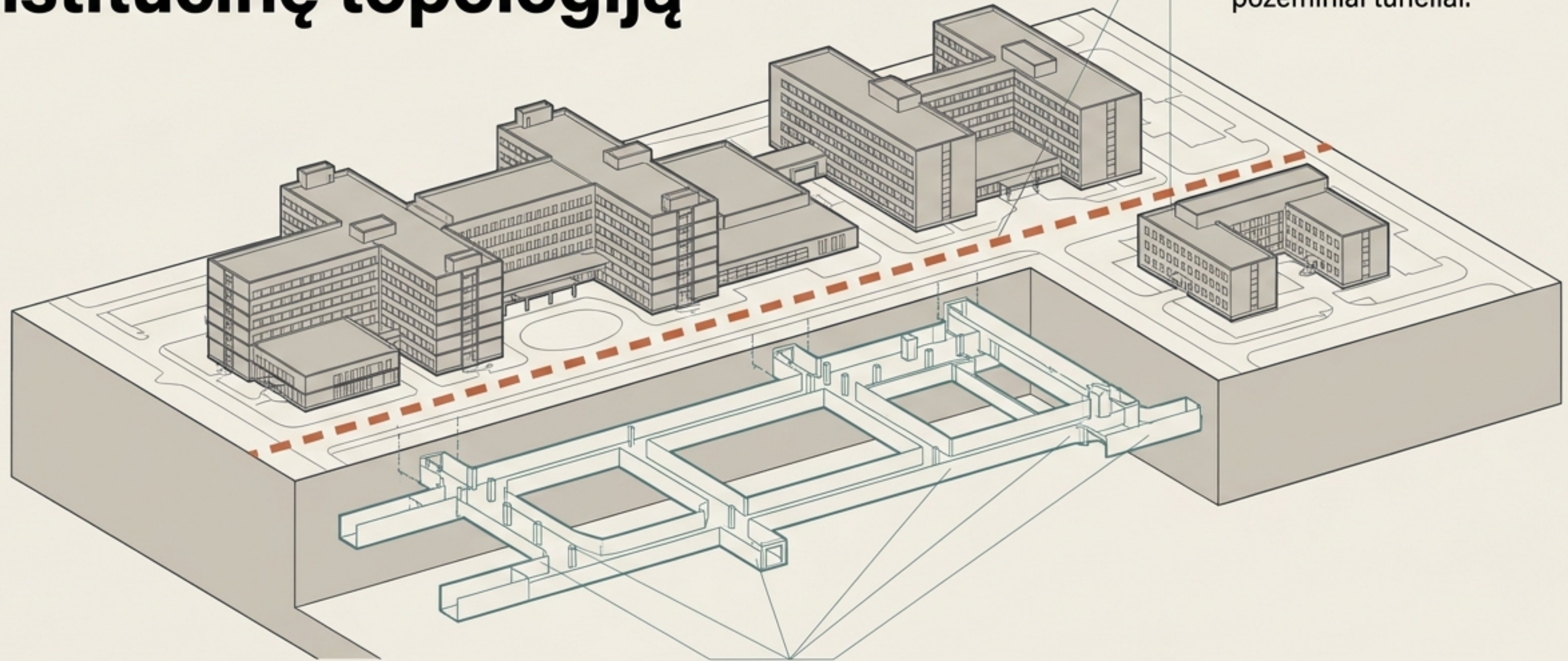




Ar daugelio lyderystė jau yra posthierarchija?

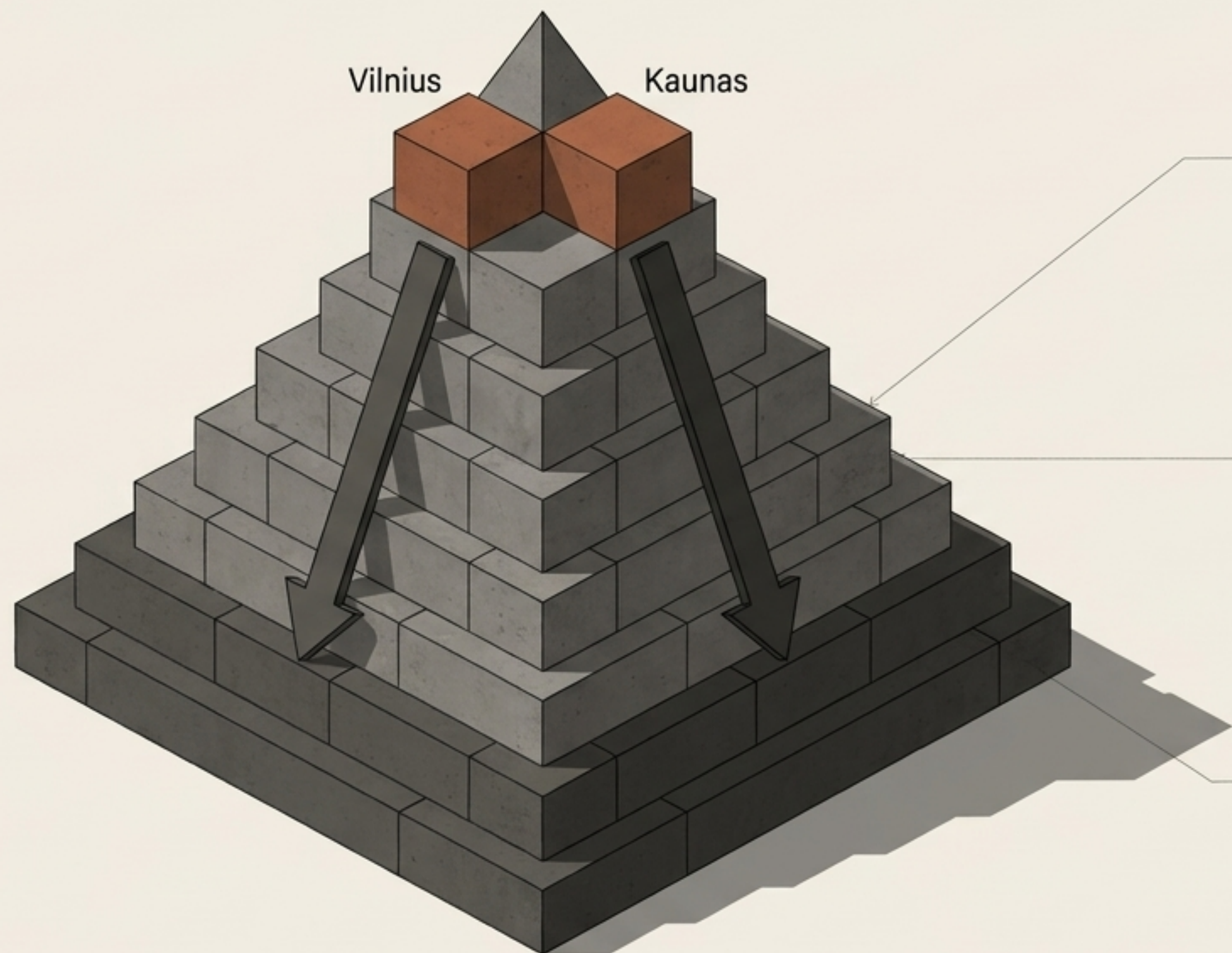
Nuo sovietinės medicinos sienų prie
kolektyvinio intelekto architektūros

Fizinės sienos atspindi institucinę topologiją



Architektūrinė realybė: Padaliniai gali formaliai priklausyti tai pačiai sistemai, bet išlikti griežtai atskirti informacijos, profesinių tapatybių, išteklių ir sprendimų kanalais.

Sovietinis psichologinis ir struktūrinis palikimas



Vieno vado kultas:

Sprendimo teise disponuoja centras. Periferijai paliekamas vykdymas arba prašymas būti išgirstai.

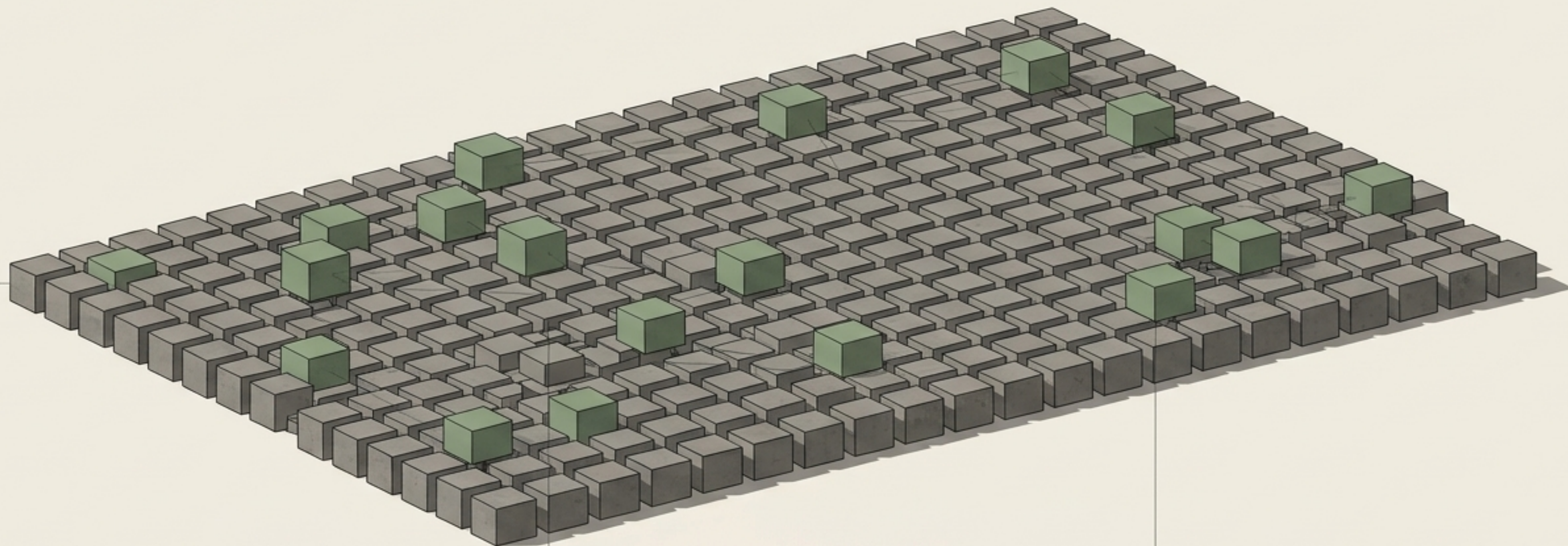
Pasitarimų iliuzija:

Dalyviai tampa tik formaliu kvorumu, gaunančiu iš anksto priimtus sprendimus.

Geografinis monopolis:

Išteklių skirstymo ir specialistų rengimo koncentracija palieka ištisus regionus nuošalyje (pvz., Vakarų Lietuva istoriškai gavo tik 12% ES paramos).

Intuityvus sprendimas: perėjimas prie „lyderių visumos“



Prof. A. Šimaičio vizija:

Vieno vado kultą turi pakeisti pasitikėjimas, iniciatyva ir daugelio žmonių lyderystė.

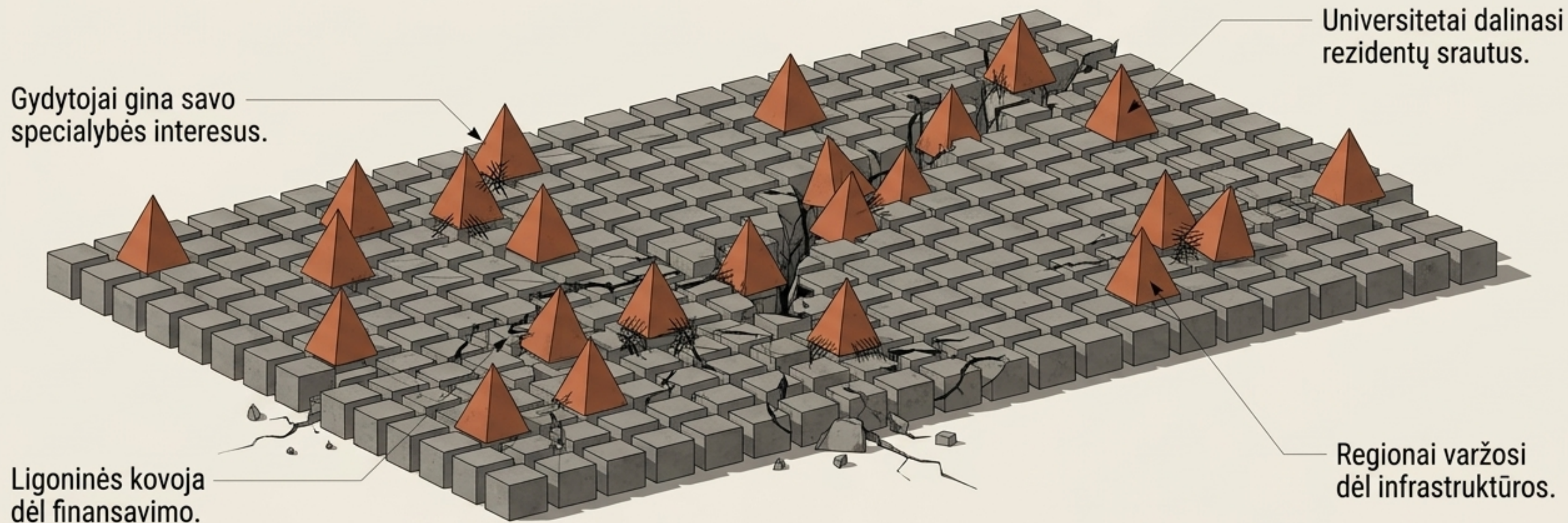
Iniciatyva reikalauja atsakomybės:

Laisvė nėra pasyvumas. Ji reikalauja gebėjimo siūlyti, veikti ir atsakyti už pasekmes.

Tikslas:

Visi skatinami tapti lyderiais, o organizacija ir visuomenė virsta bendru lyderių tinklu.

Daugelio lyderystė be sprendybos architektūros sukuria derybų triukšmą



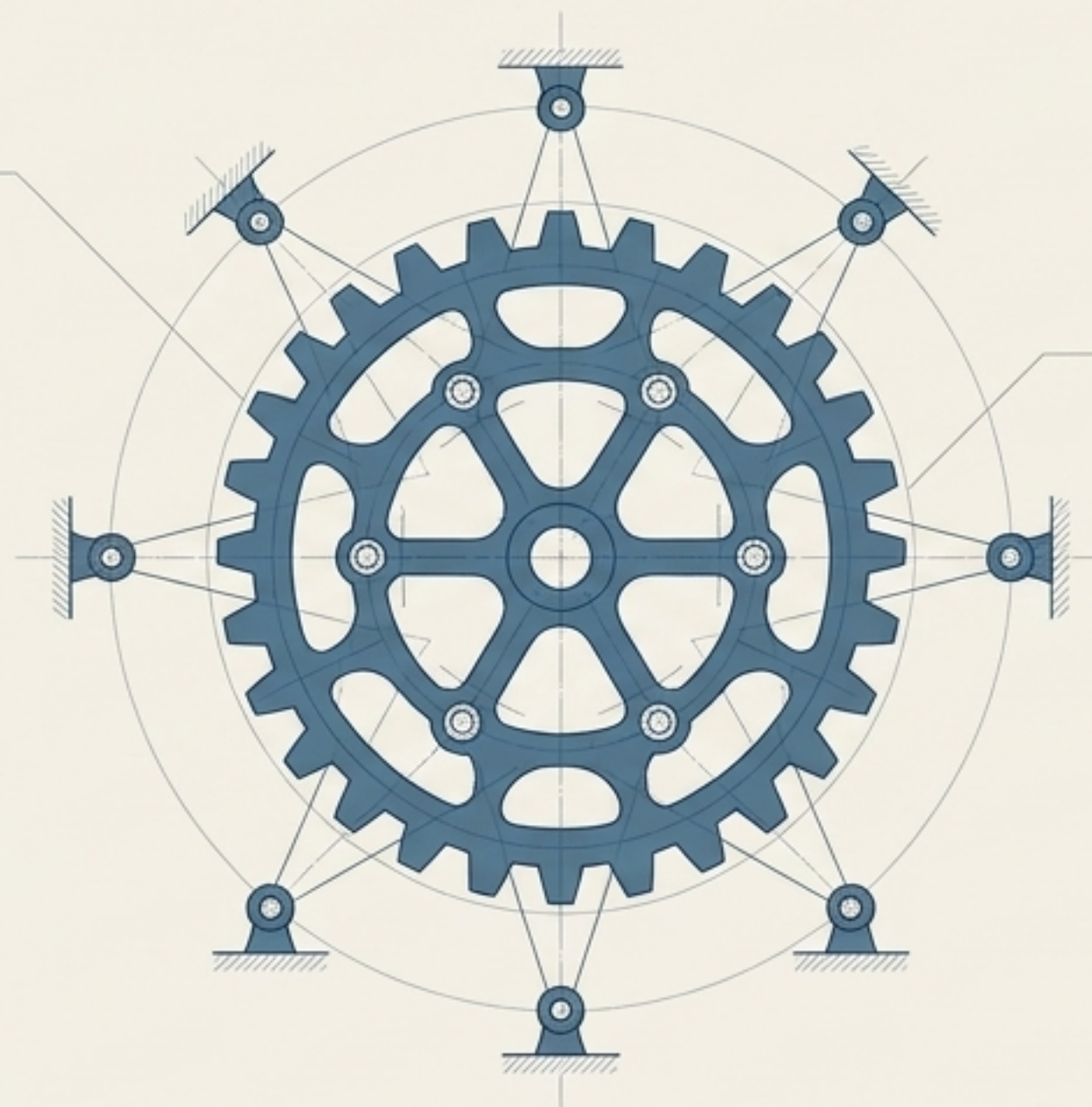
Konkuruojančių piramidžių laukas: Jei neapibrėžta, kaip pasiūlymai surenkami ir paverčiami bendru pasirinkimu, seną didelę piramidę pakeičia daugybė mažų. Didesnis balsų skaičius savaime nepašalina galios – jis tik padidina triukšmą.

Architektūrinis lūžis: nuo derybų iki bendro intelekto

Daugelio lyderystė (Statuso derybos)	Posthierarchinė sprendyba (Kolektyvinis intelektas)
Daug žmonių skatinami rodyti iniciatyvą.	Iniciatyvos patenka į bendrą, struktūruotą sprendimų erdvę.
Lyderiai kalba savo vardu ir remiasi reputacija.	Idėja atskiriama nuo autoriaus statuso vertinimo metu.
Padaliniai ir regionai derasi dėl įtakos.	Pirmiausia diagnozuojama bendra problema ir vertinamos alternatyvos.
Formali pareigybė suteikia sprendimo svorį.	Svorį suteikia konkrečioje temoje parodyta kompetencija.
Matomas daugumos pasirinkimas.	Matomos alternatyvos, rezonansai ir poliarizacija.
Vadovas apibendrina išsakytas nuomones.	Vadovas atsako už proceso sąlygas ir sprendimo įgyvendinimą.

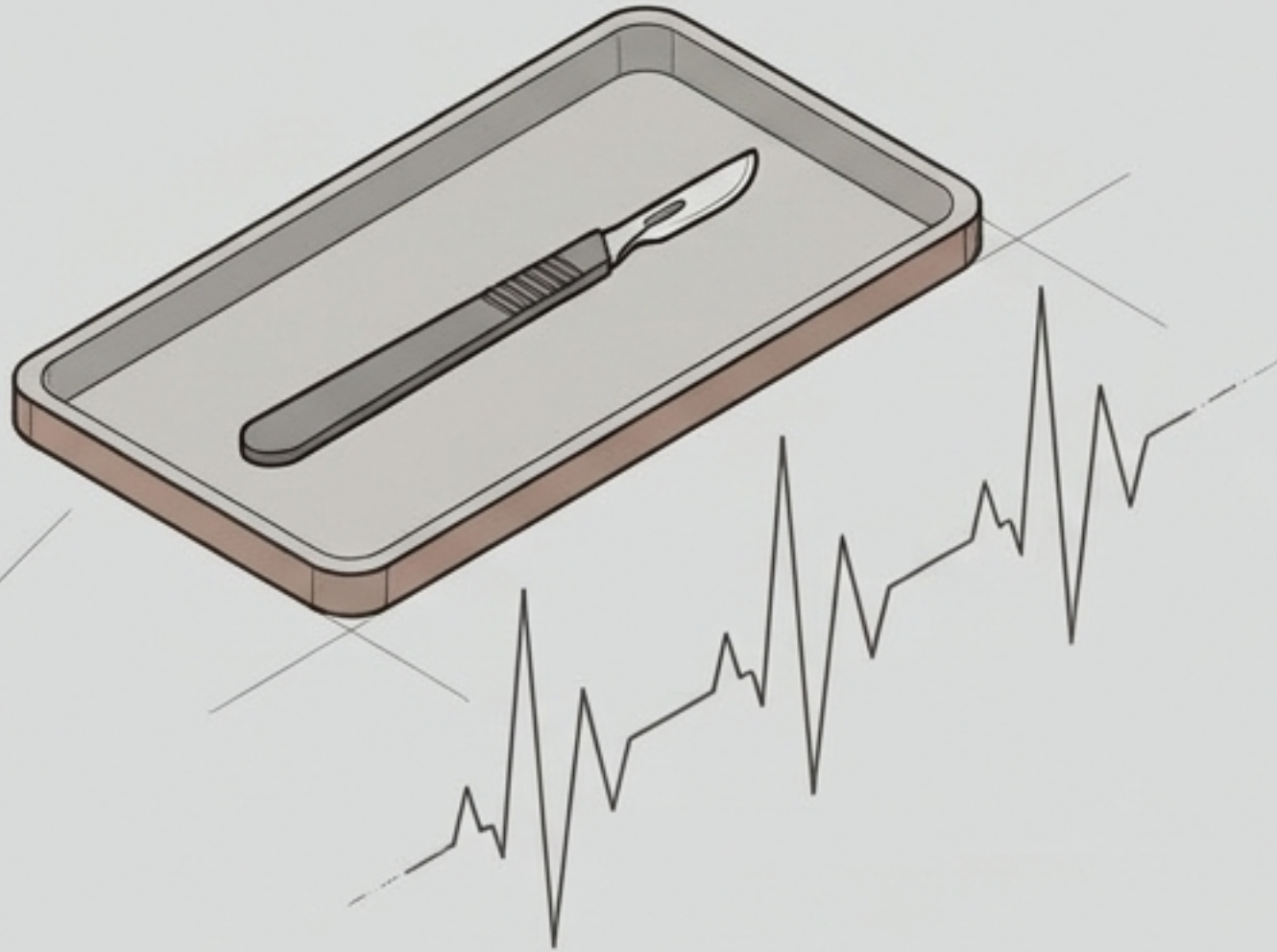
Kas iš tiesų yra posthierarchija?

Posthierarchija prasideda ne tada, kai turime daug lyderių.

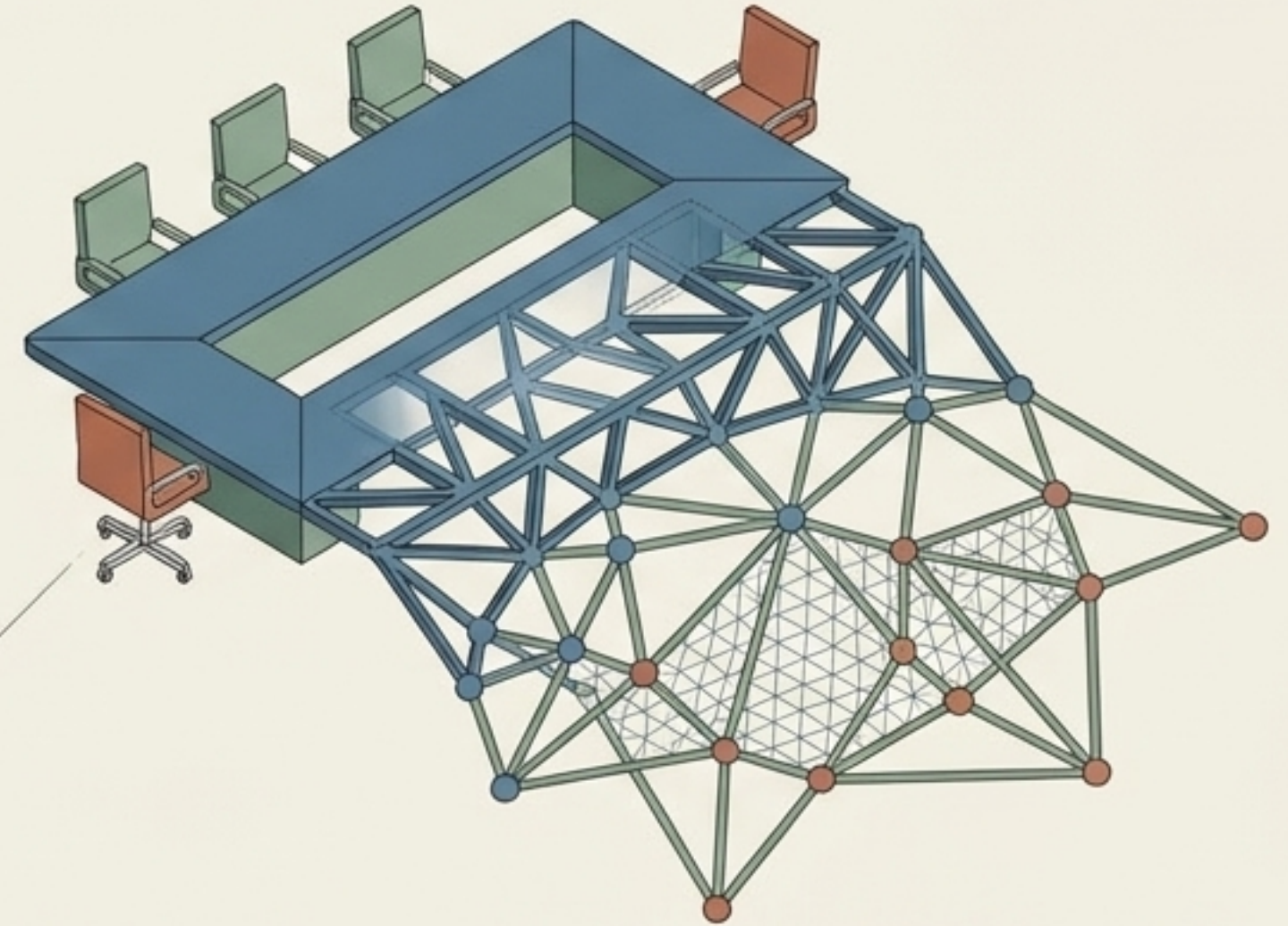


Ji prasideda tada, kai nėra vienas lyderis negali savo statuso tiesiogiai paversti bendro sprendimo kontrole.

Klinikinis veiksmas prieš sistemos pažinimą



Klinikinė hierarchija: Operacijos metu ar reanimacijoje nėra laiko ilgam svarstymui. Būtinės aišrios kompetencijos, vaidmenys ir teisinė atsakomybė. Patyręs chirurgas ir stebėtojas neturi vienodo episteminio svorio.



Sisteminė posthierarchija: Klinikinė hierarchija neturi virsti argumentu monopolizuoti strategiją ir išteklius. Sistemos lygmenyje hierarchija gali nutildyti slaugytoją, rezidentą ar pacientą ir neleisti sistemai mokytis.

Kolektyvinės sprendybės variklis (I dalis)

1. Tiksliai apibrėžti problemą

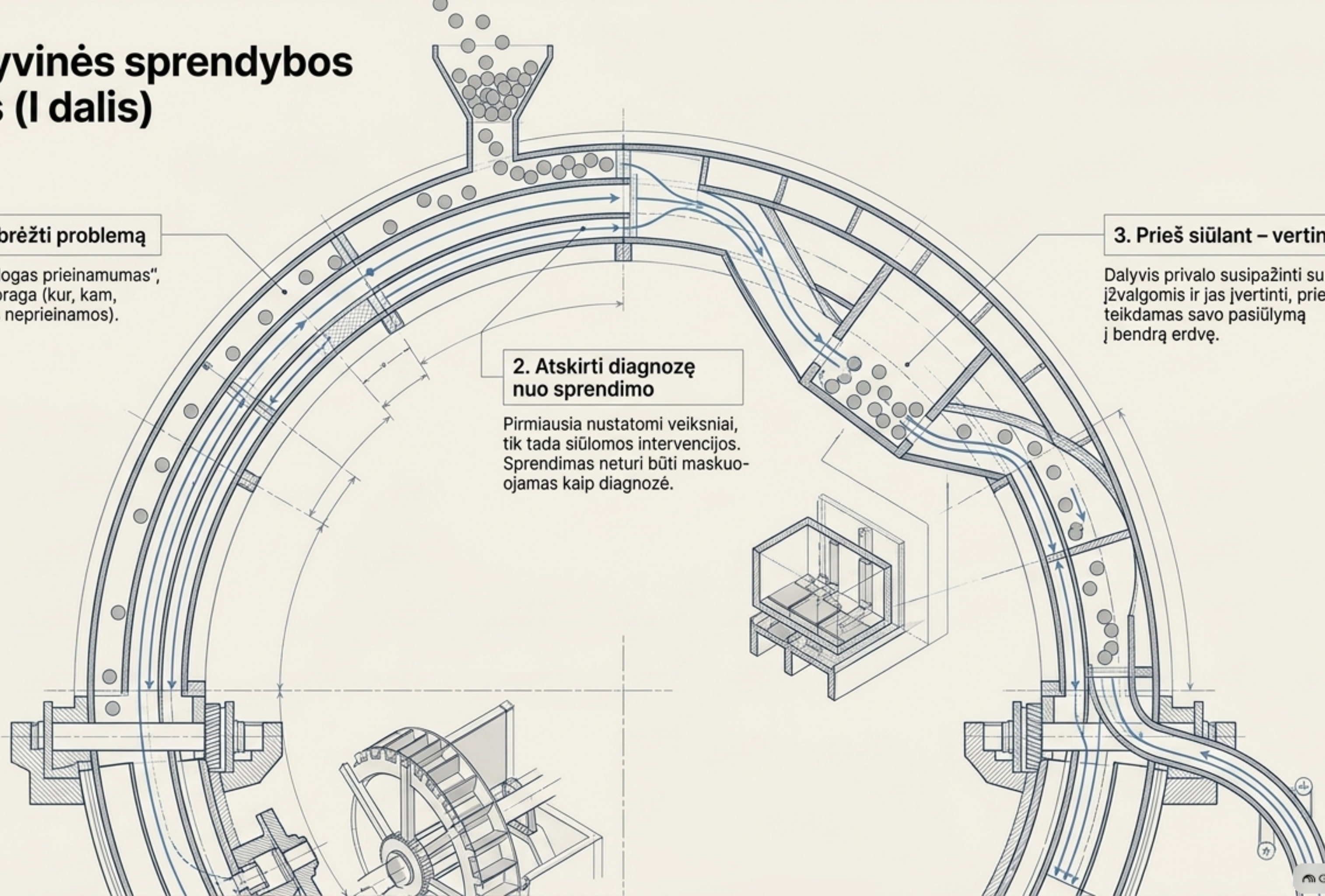
Ne abstraktus „blogas prieinamumas“, o išmatuojama spraga (kur, kam, kokios paslaugos neprieinamos).

2. Atskirti diagnozę nuo sprendimo

Pirmiausia nustatomi veiksniai, tik tada siūlomos intervencijos. Sprendimas neturi būti maskuojamas kaip diagnozė.

3. Prieš siūlant – vertinti

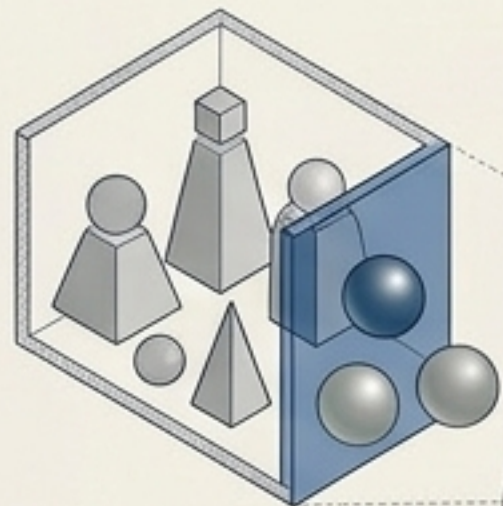
Dalyvis privalo susipažinti su kitų įžvalgomis ir jas įvertinti, prieš teikdamas savo pasiūlymą į bendrą erdvę.



Kolektyvinės sprendybės variklis (II dalis)

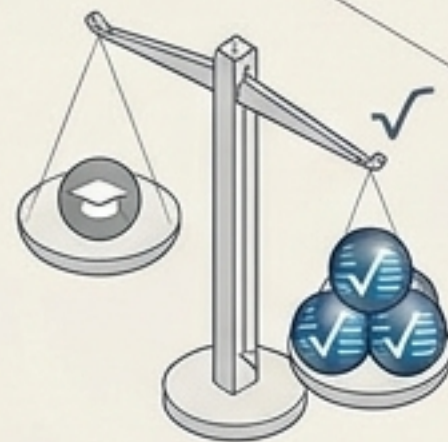
4. Paslėpti statusą:

Apskaitomas anonimiškumas. Profesoriaus vardas, ligoninės dydis ar regiono galia negali iš anksto nulemti idėjos vertės.



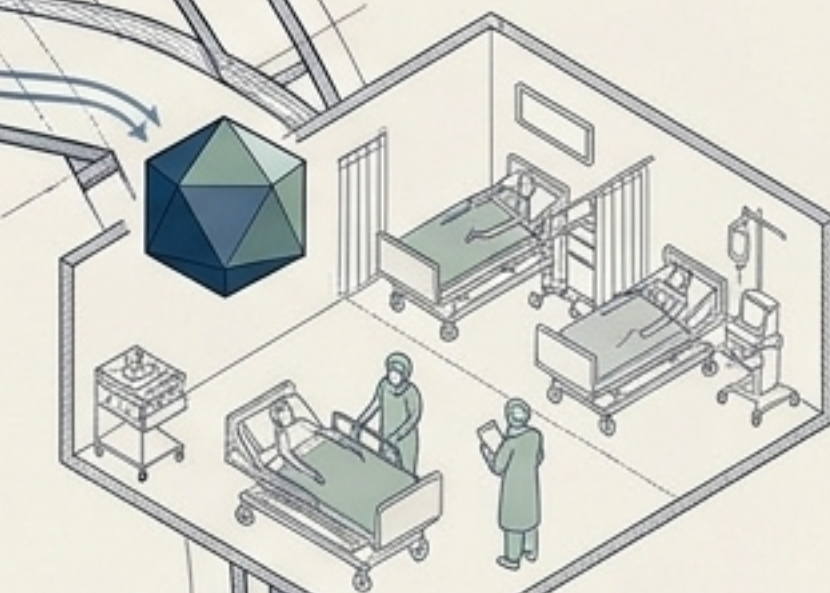
5. Kompetencijos svorį uždirbti:

Dalyvio įtaka konkrečioje temoje auga, kai jo vertinimai nuosekliai rezonuoja su kolektyvine įžvalga (ne dėl diplomo).

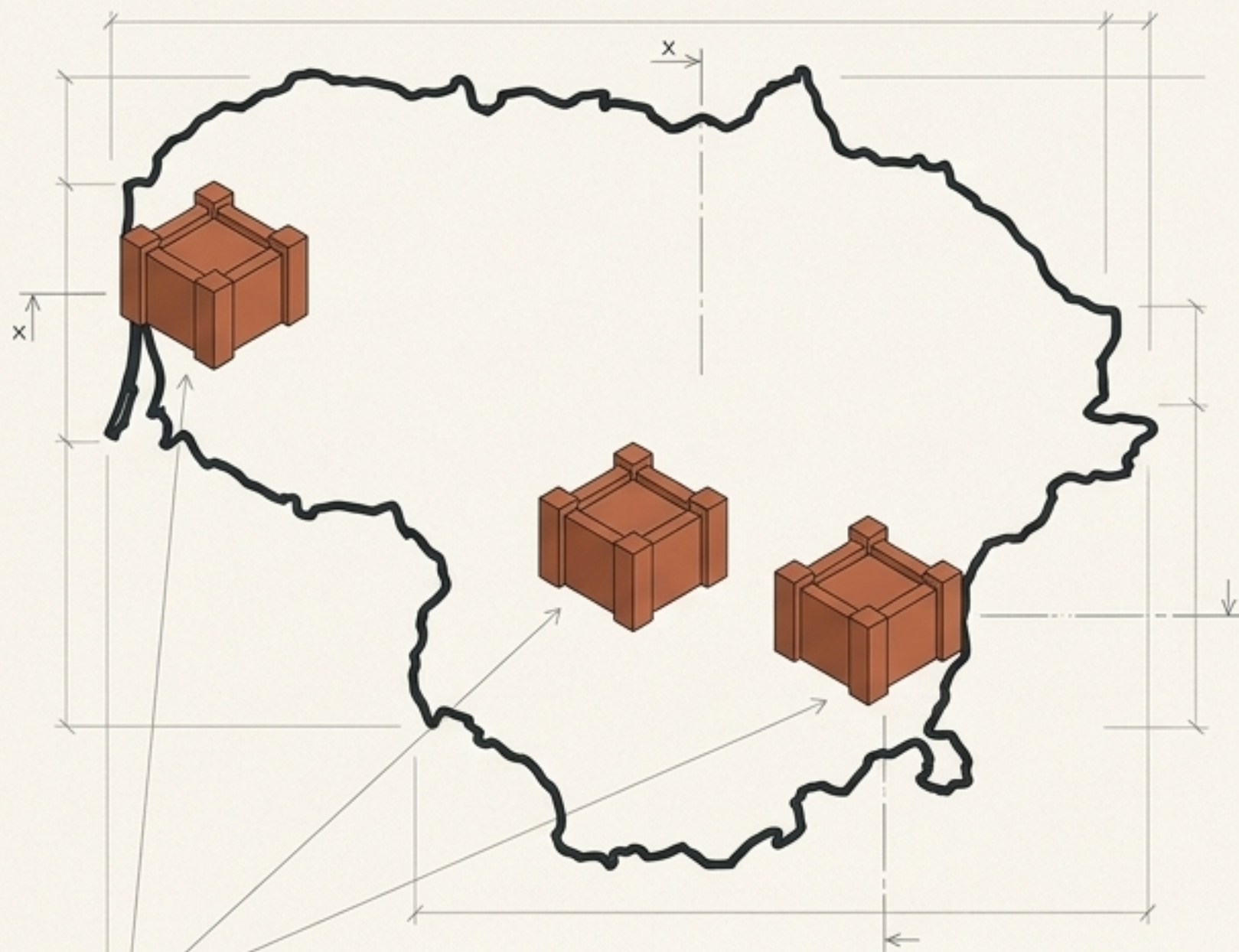


6. Sprendimą grąžinti į tikrovę:

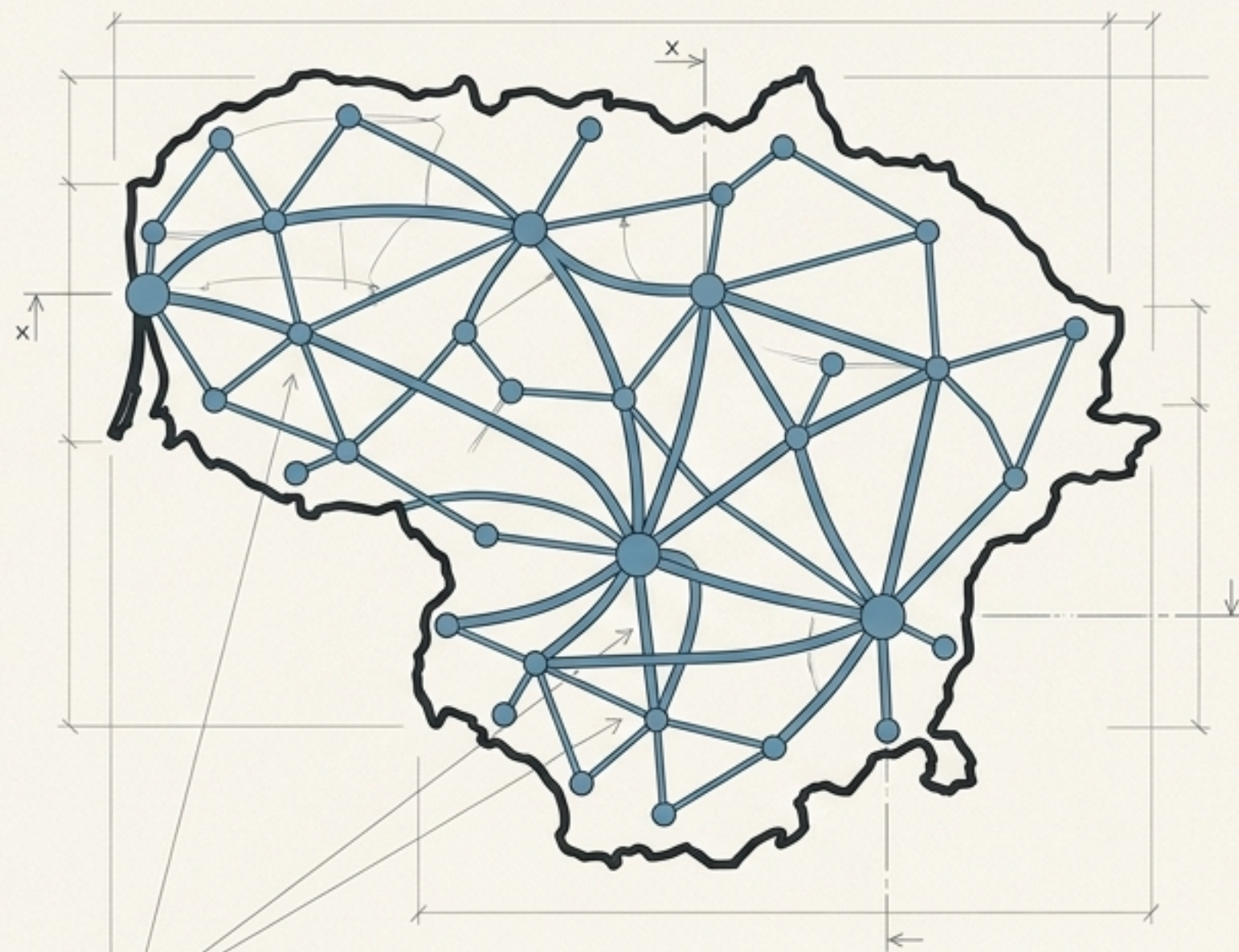
Priemonė įgyvendinama su aiškiais rodikliais. Jos padariniai tampa naujo sprendybės ciklo duomenimis.



Nuo galios perkėlimo prie policentrinės sistemos

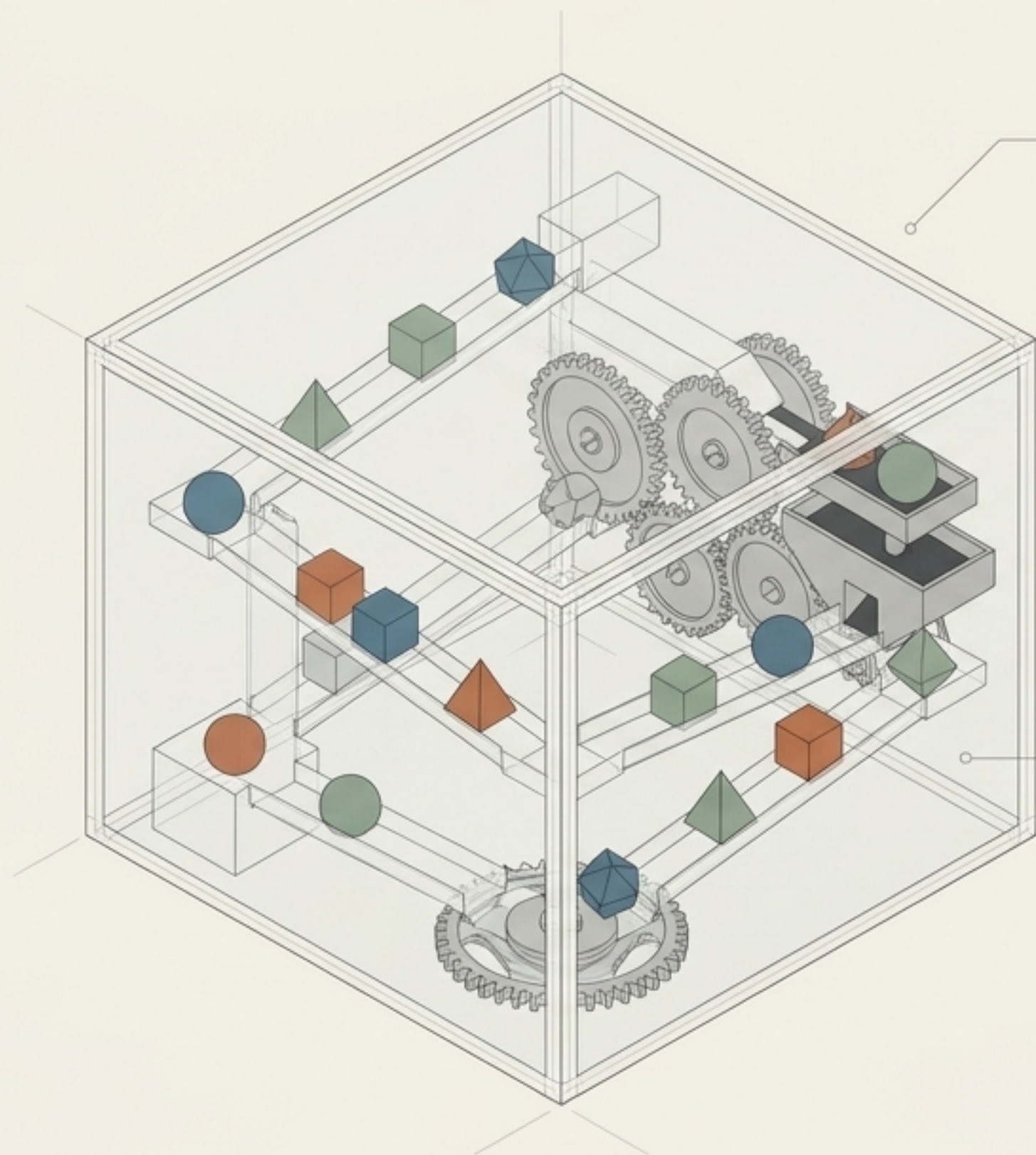


Decentralizacija nėra posthierarchija: Klaipėdos siekis rengti rezidentus yra svarbus, tačiau vien perkėlus galią sukuriamas tik trečias centras (nauja piramidė).



Policentrinis tinklas: Ligoninės ir pacientų bendruomenės tampa ne uždromis teritorijomis, kovojančiomis dėl teisės spręsti, o skirtingus gebėjimus į bendrą pažinimo tinklą įnešančiais mazgais.

Pasitikėjimas privalo būti architektūrinis, ne tik moralinis



Žmonės nepasitiki sistema, nes dabartinės procedūros leidžia nutylėti motyvus, atrinkti patogius faktus ar imituoti konsultacijas.

Skaidri posthierarchinė architektūra užtikrina, kad:

- ☒ Idėjos vertinamos ne pagal pavardę.
- ☒ Alternatyvos neišnyksta uždaruose posėdžiuose.
- ☒ Nesutarimai objektyviai užfiksuojami, o ne paskelbiami „bendru sutarimu“.
- ☒ Sprendimai griežtai susiejami su iš anksto apibrėžtais rezultato kriterijais.

Kolektyvinis intelektas: paslėptų išvalgų sujungimas



Slaugytojas gali pirmasis pastebėti pasikartojančią proceso klaidą.



Regiono gydytojas jaučia sostinėje nepastebimą poreikį.



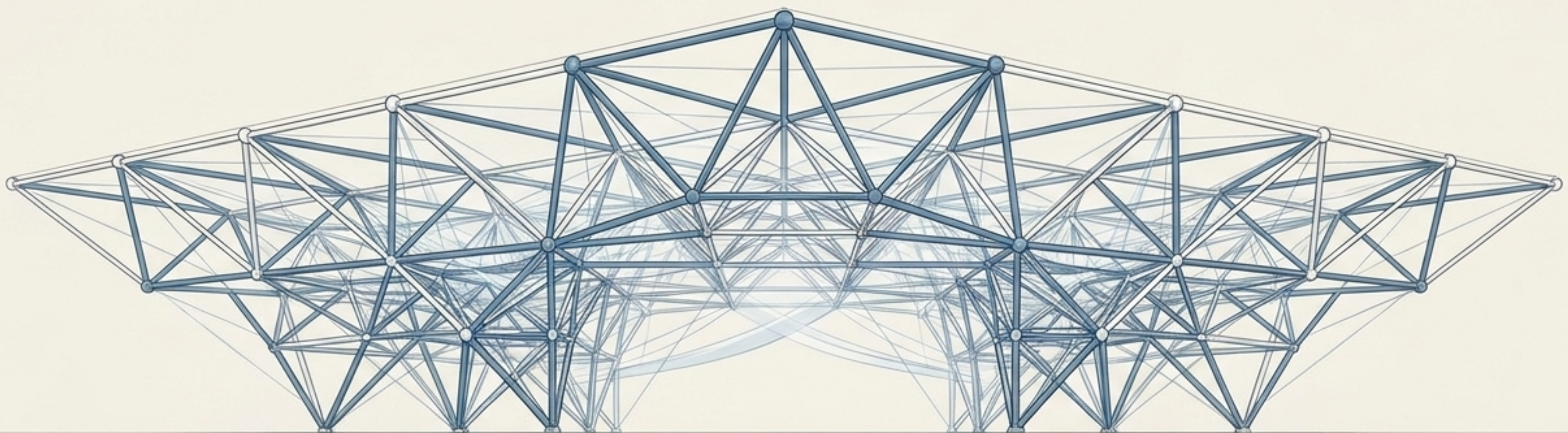
Pacientas mato nematomą paslaugos neprieinamumo barjerą.



Specialistas mato tikrąją klinikinę riziką.

Sintezė:

Sistema nesulygina šių perspektyvų prievarta, bet leidžia joms susitikti ir papildyti viena kitą nepriverčiant vienos iš anksto paklusti kitai.



Sieną nugriauti lengviau nei pakeisti sprendimo logiką

Vieno lyderio sistemą būtina atverti daugelio žmonių iniciatyvai.

— Tačiau „lyderių visuma“ tampa kolektyviniu intelektu tik tada, kai turi bendrą sprendybos architektūrą.

— Medicinos sistemos lūžis įvyks tada, kai kiekvieno kompetentingas indėlis galės paveikti bendrą sprendimą – ir nė vienas negalės jo pasisavinti.

Sąvokų žodynas

Posthierarchija:

Architektūra, kuri **nepanaikina** profesinių vaidmenų, bet **atskiiria** kompetenciją nuo nuolatinės monopolinės teisės spręsti.



Kolektyvinis intelektas:

Gebėjimas, atsirandantis dalyviams vienoje interaktyvioje aplinkoje kuriant ir vertinant sprendimus, o ne vien išsakant atskiras nuomones.



Praktinis įgyvendinimas:

METACON platforma → metacon.it/platforma