

Organizacijos sprendimų priėmimo transformacijos koncepcija: perėjimas prie posthierarchijos ir kolektyvinio intelekto

1. Įvadas ir strateginis transformacijos pagrindimas

Šiuolaikinės organizacijos susiduria su kompleksinėmis sisteminėmis problemomis, kurios peržengia pavienių funkcinių sričių ribas ir apima persipynusius ekologinius, socialinius, technologinius bei ekonominius iššūkius. Tokiame neapibrėžtame kontekste tradicinis hierarchinis sprendimų priėmimas patiria gilų struktūrinį paralyžių: pavienis vertikalus valdymo centras nebesugeba aprėpti viso reiškinių kompleksiskumo nei surinkti išbarstytų organizacinių žinių. Sprendimų paieškos architektūros keitimas tampa pirmaeilium strateginiu prioritetu, nes organizacijos gebėjimas adaptyviai reaguoti į kintančią aplinką tiesiogiai priklauso nuo to, kaip ji geba mobilizuoti, apdoroti ir praktiškai pritaikyti kolektyvinę patirtį.

„Neįmanomumo“ gamyba ir institucionalizuotas bejėgiškumas

Organizacijų kasdienybėje įsišaknijusi nuostata „nieko nepakeisi“ (arba „nieko nepadarysi“) iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti kaip blaivus, objektyvias ribas atspindintis vertinimas. Tačiau, kaip atskleidžia Austinos Pakalnytės ir filosofo Kristupo Saboliaus pokalbio analizė (*Bernardinai.lt / culture.lt*), pristatyta Vilniaus universiteto (Post)autoritarinių kraštovaizdžių tyrimų centro organizuotos konferencijos „Eko-socialinės idėjos: sugyvenimas ir pokyčiai“ kontekste, ši nuostata dažniausiai apibūdina ne realius fizinius apribojimus, o pačią valdymo tvarką, kurioje darbuotojai ir bendruomenės nariai yra struktūriškai atskirti nuo sprendimų paieškos. Kai organizacijoje sprendimų paieškos procesas yra užvertas, paties paieškos fakto nebuvimas pradedamas klaidingai interpretuoti kaip neva objektyvus įrodymas, jog jokie alternatyvūs sprendimai apskritai neegzistuoja.

Šis reiškinyss atskleidžia *counter-affordances* (aktyviai užveriamų galimybių) mechanizmą – organizacinius veiksmus bei procedūras, kurios pakeičia darbuotojų patirtį ir įdiegia nuostatą, kad veikti neįmanoma. Strateginiame valdyme būtina griežtai atskirti du reiškinių dėmenis:

- **Realią objektyvią grėsmę ar apribojimą**, reikalaujantį tikslaus rizikos valdymo, išteklių perskirstymo ir kompetentingos atsakomybės;
- **Politiniu ar instituciniu būdu sustiprintą nežinomybę**, kuri naudojama kaip patogus valdymo įrankis tam, kad būtų įtvirtinta ir pateisinta status quo palaikanti „neįmanomumo“ būseną.

Institucinis bejėgiškumas dėl to nustoja būti vertinamas kaip individuali darbuotojų pasyvumo ar motyvacijos trūkumo problema – jis atsiskleidžia kaip aktyviai struktūrizuojamas ir sistemingai gaminamas organizacinis rezultatas.

Posthierarchijos ir kolektyvinio intelekto apibrėžtis

Siekiant dekonstruoti gaminamą bejėgiškumą ir išplėsti organizacijos sprendimų paieškos erdvę, šioje transformacijos koncepcijoje remiamasi trimis esminėmis sąvokomis:

- **Posthierarchija:** Sprendimų architektūra, kurioje užimamas statusas ar formalios pareigos savaime nesuteikia teisės monopolizuoti bendros organizacijos krypties ar alternatyvų kūrimo. Posthierarchinėje struktūroje išlaikoma specialistų kompetencija, diferencijuota funkcinė specializacija ir konkrečios vykdomosios atsakomybės, tačiau visos paskirstytos žinios integruojamos į atvirą sprendimų kūrimo procesą.
- **Kolektyvinis intelektas:** Sąveika bendroje skaitmeninėje ir procedūrinėje platformoje, kurioje dalyviai anoniškai siūlo sprendimus, vertina kitų idėjas ir kur tiksliai apskaitomas kiekvieno įnašas. Iš šios sistemingos sąveikos gimsta kokybiškai naujas bendras gebėjimas spręsti kompleksines problemas.
- **Sprendyba (*decidement*):** Kolektyvinis alternatyvų generavimo, paieškos, vertinimo ir atrankos procesas, skiriamas nuo galutinio formalaus sprendimo patvirtinimo ar jo praktinio įgyvendinimo.

Pagrindinis šio transformacijos dokumento strateginis tikslas – užtikrinti organizacijos perėjimą nuo episteminės (pažintinės) monopolijos, kurioje vienas galios centras vienvaldiškai nustato problemą ir atranka variantus, prie atviro, patikrinamo ir algoritmiškai palaikomo alternatyvų kūrimo bei bandymo proceso.

Norint šį strateginį tikslą paversti veikiančia organizacine sistema, pirmiausia būtina atlikti gilią institucinių barjerų analizę ir pateikti griežtą organizacinio neįmanomumo rūšių taksonomiją.

2. Institucinių barjerų dekonstrukcija ir neįmanomumo taksonomija

Siekiant atverti realią sprendimų paiešką organizacijoje, būtina tiksliai išanalizuoti esamus struktūrinius apribojimus. Negebėjimas diferencijuoti organizacinių kliūčių sukelia vizijos neapibrėžtumą ir organizacinį paralyžių: visos išskylančios problemos pradedamos nepagrįstai traktuoti kaip vienoda, nesulaužoma „neįmanomumo“ visuma. Tikslus apribojimų prigimties nustatymas leidžia išardyti uždarus valdymo ratus ir nukreipti organizacijos energiją į konstruktyvų sprendimų paieškos procesą.

Trijų rūšių neįmanomumo taksonomija

Kiekvienas organizacinis atsisakymas keisti esamą padėtį privalo būti išskaidytas į patikrinamus teiginius. Įgyvendinant transformaciją išskiriamos trys neįmanomumo rūšys, jų esmė bei tikrinimo metodika:

Neįmanomumo tipas	Esmė ir kilmė	Sprendimo / patikros veiksmas
1. Patikrintas apribojimas <i>(Tested constraint)</i>	Konkretus veiksmas objektyviai prieštarauja nustatytoms fizinėms sąlygoms arba viršija turimus materialinius/finansinius išteklius.	Ieškoma kito veiksmo, papildomų išteklių arba ilgesnio įgyvendinimo termino. Pats objektyvus faktas nekaitomas ir nepanaikinamas balsavimu.
2. Esamos tvarkos apribojimas <i>(Current order constraint)</i>	Veikti neleidžia pasirinktas procedūrų, atsakingumo, vadybinių taisyklių ar išteklių paskirstymo modelis.	Būtina svarstyti paties valdymo modelio ar taisyklių keitimą, aiškiai nurodant, kas yra įgaliotas ir turi teisę tas taisykles peržiūrėti.

3. Neištirta galimybė <i>(Unexamined possibility)</i>	Sprendimo organizacija šiuo metu neturi, o ankstesni bandymai nebuvo atlikti arba pasibaigė nesėkme dėl netinkamų sąlygų.	Reikalauja klausimo patikslinimo ir paieškos erdvės išplėtimo. Išvada apie „visuotinį neįmanomumą“ viršytų turimas žinias.
---	---	--

Uždaro pažinimo rato (*Epistemic Closure*) išardymas

Gilus institucinis barjeras susidaro tuomet, kai organizacijoje įsitvirtina uždaras pažinimo ratas (*epistemic closure*). Jeigu tas pats galios centras vienvaldiškai apibrėžia problemą, pats atrenka alternatyvas svarstymui ir galiausiai paskelbia verdiktą, jog „geresnių sprendimų nėra“, paieška tampa fiktyvi. Žinios ir patirtys, esančios už šio rato ribų, neturi jokio būdo patikrinti ar užginčyti tokios išvados, nors sprendimus priimančys asmenys gali veikti visiškai sąžiningai.

Svarbu pabrėžti, kad neįmanomumas organizacijoje gaminamas be jokio vieno piktavališko manipuliuotojo. Jį palaiko įprasta kasdienė organizacinė rutina ir padalinių izoliacija (*silos*):

- Finansų padalinys griežtai saugo biudžetą ir blokuoja neapibrėžtas investicijas;
- Operacinis padalinys siekia išskirtinai savo trumpalaikių veiklos rodiklių (KPI) vykdymo;
- Rizikos valdymo ir teisiniai padaliniai vengia prisiimti atsakomybę už bandomąjį naujovių diegimą.

Dėl šios rutininių interesų sąveikos bendras sprendimų paieškos procesas lieka be organizacinės erdvės ir be už jį atsakingo subjekto. Siekiant išardyti šį uždarą ratą, organizacijoje privaloma įdiegti tikrinamųjų klausimų metodiką, atsakymą „negalima“ išskaidančią į tikrinamus elementus:

1. *Ko būtent negalime padaryti?*
2. *Prie kokių konkrečių sąlygų galioja šis apribojimas?*
3. *Kuo remiantis mes tai tiksliai žinome (kokių empirinių duomenų pagrindu)?*
4. *Kokia nauja informacija ar pasikeitusi sąlyga leistų peržiūrėti ir pakeisti šią išvadą?*

Institucinių barjerų išardymas ir apribojimų diferencijavimas sukuria būtinas prielaidas praktiniam platforminės architektūros įdiegimui, leidžiančiam procedūriškai atverti sprendimų paiešką.

3. Kolektyvinio intelekto platforminė architektūra ir sąveikos mechanizmai

Norint realizuoti kolektyvinį intelektą, nepakanka tiesiog sukviesti darbuotojus į tradicinį susirinkimą ar atvirą diskusiją. Tradicinės susirinkimų formos neišvengiamai reprodukuoja galios santykius, statuso dominavimą ir garsiausiai kalbančiųjų įtaką. Būtina sukurti specialią technologinę ir procedūrinę aplinką – interaktyvią platforminę architektūrą, grįstą griežtais sąveikos mechanizmais.

Anoniškumo ir įnašo apskaitos simbiozė

Esminis platformos architektūrinis principas – **anoniškumas išlaikant įnašo apskaitą** (*anonymity with contribution tracking*). Vertindamas pateiktą idėją ar pasiūlymą, dalyvis turi būti laisvas nuo socialinio spaudimo: jam neturi kilti būtinybė rinktis tarp idėjos turinio kritinio vertinimo ir lojalumo padalinio vadovui, kolegai ar savo interesų grupei.

Kartu anoniškumas šioje sistemoje neužlieja proceso neatsekamu emocijų ar nuomonių srautu. Kiekvieno dalyvio įnašas – tiek teikiami pasiūlymai, tiek kitų idėjų vertinimai – yra tiksliai apskaitomi sistemos lygmeniu. Tai leidžia išlaikyti aukštą atsakomybės lygį be asmeninės reputacinės rizikos.

Šiame procese kompetencija išlaiko savo pamatinę vertę, tačiau jos pasireiškimo būdas iš esmės pasikeičia:

- **Aukšto lygio specialistai ir ekspertai** gali atpažinti technines, teises ar finansines klaidas;
- **Kasdienis paslaugos vartotojas ar darbuotojas**, tiesiogiai susiduriantis su problema, gali parodyti, kodėl formaliai teisingas sprendimas neveiks realybėje.

Sąveikos tikslas – padidinti bendrą organizacijos gebėjimą spręsti problemas, užtikrinant, kad pareigų pavadinimas ar statusas iš anksto neapibrėžtų pasiūlymo vertės.

Algoritminis apdorojimas, rezonansas ir dirbtinio intelekto vaidmuo

Kolektyvinio intelekto platformoje sąveika vyksta pagal griežtą dviejų žingsnių seką, apsaugančią sistemą nuo idėjų perteklaus (*opinion flooding*):

1. **Apsauginė vertinimo ir siūlymo seka:** Dalyvis, patekęs į platformos užduotį, **pirmiausia privalo įvertinti kitų jau pateiktus pasiūlymus** ir tik atlikęs šį

žingsnį įgyja teisę pateikti savo naują pasiūlymą, turintį vieną aiškiai suformuluotą mintį.

2. **Algoritminis skaičiavimas ir rezonansas:** Algoritmas pagal iš anksto nustatytas skaidrias taisykles skaičiuoja kolektyvinio įvertinimo rezultatus. Sisteminis apdorojimas leidžia identifikuoti **rezonansą** – sritis, kuriose formuojasi platus konsensusas, ir taškus, kuriuose išlieka esminiai nesutarimai.

Išskirtinis šios architektūros principas – **mažiau palaikymo gavusių idėjų išsaugojimas**. Mažiau paramos pelnę pasiūlymai jokių būdu nėra trinami ar šalinami iš sistemos. Pasikeitus išorinėms aplinkybėms, atsiradus naujiems duomenims ar persikirsčius ištekliams, šios idėjos tampa pradine medžiaga naujam sprendimų paieškos ciklui.

Platformoje nustatomos aiškos technologijų ir dirbtinio intelekto (DI) ribos:

- **Algoritmai** atlieka skaidrų duomenų ir vertinimų skaičiavimą bei rezonanso nustatymą;
- **Dirbtinis intelektas (DI)** padeda dalyviui ieškoti idėjų atspirties taškų, gryninanti kalbą ir tikslinti formuluotes;
- **Žmonėms** tenka 100 % neperduodama atsakomybė už idėjų turinio vertinimą, pasirinkimą ir sprendimų priėmimą.

Praktinis tokios technologinės ir procedūrinės sąveikos aplinkos pavyzdys yra sprendybos platforma „METACON“.

Išplėstinis įtraukumas ir neįtrauktų grupių atstovavimas

Atvėrus sprendimų paieškos procesą, būtina identifikuoti „tylinčias“ arba nedalyvaujančias grupes. Aktyviausi platformos dalyviai ne būtinai atstovauja visoms grupėms, kurias palies priimti sprendimai. Pavyzdžiui, būsimi paslaugų vartotojai ar gyventojai nedalyvauja dabartinėje paieškoje, o ekosistemos ar aplinka apskritai negali išreikšti savo poreikių žmogaus suformuluotos idėjos pavidalu.

Rengiant užduotį platformoje nustatomi šie reikalavimai:

- Privaloma užtikrinti prieigą prie duomenų apie ilgalaikį poveikį aplinkai ir mažiausiai pastebimų grupių patirtį;
- Dalyviams suteikiama galimybė tikrinti, kokiomis prielaidomis remiamasi teigiant apie „bendrą gerį“ ir ko sąskaita jis pasiekiamas (kas atlieka darbus ir kas padengia kaštus);
- Organizacijos sprendybos brandą rodo gebėjimas peržiūrėti patį pradinį klausimą, jei paaiškėja, kad už jo ribų liko esminės neįtrauktos pasekmės.

Platforminių mechanizmų veikimą ir teorinių posthierarchijos principų pritaikomumą geriausiai atskleidžia praktinis jų modeliavimas konkrečioje organizacinėje situacijoje.

4. Praktinis transformacijos modelis: Atvejo analizė (Bibliotekos kiemo pavyzdys)

Perėjimas nuo abstrakčių posthierarchijos ir kolektyvinio intelekto teorijų prie realaus organizacinio valdymo reikalauja griežto, pakartojamo ir patikrinamo įgyvendinimo algoritmo. Praktinis situacijų modeliavimas leidžia pademonstruoti, kaip procedūriniai mechanizmai dekonstruoja įsisenėjusį „neįmanomumą“ ir pavers jį valdoma sprendybos užduotimi.

Šiam tikslui išnagrinėkime hipotetinį atvejo modelį: biblioteka turi vidinį kiemą, tačiau jo atvėrimas ir naudojimas visuomenės bei darbuotojų reikmėms nuolat atidedamas. Priežastis – tariamai nesuderinami reikalavimai: kaimyninių namų gyventojų ramybė, erdvės prieinamumas neįgaliesiems, želdynų apsauga ir ribotas veiklos biudžetas. Organizacijos viduje kartojama frazė, kad suderinti visus reikalavimus yra objektyviai neįmanoma.

Trijų etapų sprendybos procesas



3 ETAPAS: PO SPRENDYBOS

Formalus sprendimas -> Argumentacija -> Bandomasis
įgyvendinimas -> Episteminio rato iššardymas naujais duomenimis

1 Etapas: Pasiruošimas (Problemos ir ribų patikslinimas)

- **Duomenų rinkimas ir apribojimų diferencijavimas:** Surenkami tikslūs erdvės, teisiniai ir finansiniai duomenys. **Patikrinti apribojimai** (fizinė kiemo talpa, turimas biudžetas) griežtai atskiriami nuo **esamos tvarkos apribojimų** (ankstesnių administracinių taisyklių dėl darbo valandų ar įėjimo kontrolės).
- **Suinteresuotųjų šalių įtraukimas:** Pakviečiami bibliotekos darbuotojai, lankytojai, kaimynystės gyventojai, prieinamumo ir aplinkosaugos ekspertai.
- **Vieno tikslaus klausimo suformulavimas:**

„Koks vienas bibliotekos kiemo naudojimo pakeitimas ateinantį sezoną atneštų didžiausią bendrą naudą, atsižvelgiant į prieinamumą, kaimynų ramybę, želdynų išsaugojimą ir turimą biudžetą?“

- **Įgaliojimų rėmų nustatymas:** Iš anksto aiškiai apibrėžiama, kas priims galutinį sprendimą, kokie konkretaus biudžeto ištekliai skiriami bandomajam įgyvendinimui ir kaip dalyviai bus informuojami apie pasirinkimo motyvus.

2 Etapas: Kolektyvinė sprendyba (Vertinimas, siūlymas, paieška platformoje)

- **Interaktyvus darbas platformoje:** Dalyviai jungiasi prie „METACON“ platformos. Laikantis anonimiškumo su įnašo apskaita, jie pirmiausia atlieka privalomą kitų idėjų vertinimą ir tik po to teikia savo pasiūlymus (po vieną aiškią mintį).
- **Konfliktų dekonstrukcija:** Vertinant idėjas paaiškėja, kad nesutarimai kyla ne dėl paties kiemo atvėrimo, o dėl renginių laiko ir įėjimo vietos. Formuojami nauji idėjų deriniai (pvz., tyliosios zonos nustatymas ir judėjimo srautų atskyrimas).
- **Algoritminis apdorojimas:** Algoritmas skaičiuoja rezonansą ir pateikia geriausiai kolektyviai įvertintas alternatyvas.

3 Etapas: Po sprendybės (Pasirinkimas, praktinis išbandymas ir patikra)

- **Sprendimo priėmimas ir argumentacija:** Įgalioti vadovai priima sprendimą remdamiesi rezonanso rezultatais. Jei vadovai atmeta aukščiausią įvertinimą gavusią alternatyvą, jie privalo pateikti viešą ir argumentuotą paaiškinimą.
- **Bandomasis įgyvendinimas:** Pasirinkta alternatyva išbandoma realybėje viena sezoną. Stebimas realus poveikis kaimynams, lankytojų srautams ir želdynams.
- **Episteminio rato išardymas:** Bandomojo įgyvendinimo metu surinkti empiriniai duomenys grįžta į organizacinę sistemą. Jie patvirtina arba atmeta pradines prielaidas, taip galutinai suardydami ankstesnį uždara pažinimo ratą ir padėdami pagrindą kitam sprendybos ciklui.

Bandomojo pavyzdžio praktinės pamokos iškelia esminį valdymo klausimą – kaip kolektyvinės paieškos mechanizmai yra integruojami į bendrą organizacijos galios ir galutinių įgaliojimų architektūrą.

5. Galutinių įgaliojimų integracija ir organizacinis mokymasis

Svarbiausia strateginė rizika diegiant kolektyvinio intelekto sistemas – atskirtis tarp kolektyvinės paieškos ir realių įgaliojimų priimti sprendimus. Jei organizacija kviečia darbuotojus bei bendruomenę kurti ir vertinti alternatyvas, tačiau vėliau vadovybė gali jas be jokio paaiškinimo ignoruoti, sistema ne sumažina, o atvirkščiai – sustiprina institucinį bejėgiškumą bei cinizmą. Žmonės praktiškai įsitikina, kad siūlyti galima, tačiau pasiūlymai nieko nekeičia.

Valdymo modelių ir įgaliojimų ryšio analizė

Griežtai apibrėžtas santykis tarp sprendybos rezultatų ir galutinio pasirinkimo yra būtina posthierarchinės architektūros sąlyga. Atsižvelgiant į organizacijos brandą, taikomi trys instituciniai modeliai:

Valdymo modelis	Kolektyvinės sprendybos vaidmuo	Galutinio sprendimo teisė ir atsakomybė
1. Tradicinė hierarchija su kolektyvine sprendyba	Kolektyvinis intelektas teikia sugeneruotas, algoritmiškai	Vadovai išlaiko pasirinkimo teisę ir vykdomąją atsakomybę, bet privalo viešai paaiškinti priežastis , jei atmeta kolektyvinį rezultatą.

	įvertintas alternatyvas ir rezonanso išvadas.	
2. Deleguotasis išsipareigojimas	Kolektyvinė sprendyba tiesiogiai suformuoja galutinio sprendimo turinį apibrėžtų ribų ir biudžeto ribose.	Organizacijos vadovybė iš anksto teisiškai/procedūriškai išsipareigoja realizuoti aukščiausią įvertinimą gavusį rezultatą.
3. Omniskratija	Kolektyvinis procesas apima ir alternatyvų kūrimą, ir galutinio sprendimo priėmimą pagal nustatytas taisykles.	Galutinis sprendimas priimamas kolektyviai. Realizacija ir techninis įgyvendinimas lieka konkrečių funkcijų specialistams.

Mokymosi organizacija (*Learning Architecture*) ir patikra tikrove

Aukštas kolektyvinis įvertinimas platformoje automatiškai nepaverčia idėjos veikiančia realybe. Grupė gali turėti nevisapčius duomenis, pasiduoti laikinam optimizmui ar neįvertinti paslėptų įgyvendinimo kaštų. Todėl po galimybės atvėrimo privalo sekti praktinė patikra tikrove – bandomasis diegimas.

Praktinis išbandymas suteikia tai, ko negali suteikti nei vadovo autoritetas, nei algoritminis rezonansas – realų empirinį žinojimą apie tai, kaip sprendimas veikia fizinėje ir socialinėje aplinkoje.

Šiame procese **nesėkmės dekonstrukcija** tampa pagrindiniu organizacinio mokymosi įrankiu:

- Jei bandomasis diegimas nepavyksta, nesėkmė išskaidoma į konkrečias priežastis (kuri sąlyga nepasiteisino, kokių išteklių pritrūko, koks šalutinis poveikis nebuvo numatytas);
- Nesėkmės dekonstrukcija užkerta kelią naujam „visuotiniam neįmanomumo verdiktui“ susiformuoti;

- Organizacija įgyja tikslų žinojimą, kokia konkreti alternatyva, kokiomis sąlygomis ir kodėl nepasiteisino, o šios žinios tampa kito paieškos ciklo pagrindu.

Posthierarchinė architektūra iš esmės yra nuolatinio organizacinio mokymosi tvarka. Jos vertė matuojama gebėjimu generuoti pagrįstas alternatyvas, pasirinkti perspektyviausias ir nuolat koreguoti organizacijos kryptį remiantis patirtimi.

Gauti praktiniai atvejo analizės ir valdymo modelių integracijos rezultatai leidžia suformuluoti galutines koncepcijos išvadas bei strategines rekomendacijas organizacijų vadovams.

6. Išvados ir strateginės rekomendacijos

Perėjimas prie posthierarchinio valdymo ir kolektyvinio intelekto architektūros žymi esminį strateginį mąstymo lūžį organizacijoje: atsisakoma pasyvaus neįmanomumo konstatavimo ir pereinama prie aktyvaus bendro galimybių konstravimo, jų algoritminio apdorojimo ir praktinio tikrinimo.

Strateginių principų apibendrinimas

1. **Monopolijos į alternatyvas panaikinimas:** Teisė atverti naujas veikimo galimybes priklauso ne nuo vieno galios centro ar statuso išlaikymo, o nuo sprendimų paieškos sąlygų išplėtimo ir visų organizacijoje bei jos aplinkoje esančių žinių mobilizavimo.
2. **Skaidrus įgaliojimų modelis:** Būtina iš anksto aiškiai apibrėžti santykį tarp kolektyvinės sprendybos ir galutinio sprendimo priėmimo, pasirenkant atitinkamą institucinį modelį (hierarchiją su privaloma argumentacija, deleguotąjį išipareigojimą arba omnikratiją).
3. **Technologijomis grįstas skaidrumas:** Veiksmingas kolektyvinis intelektas reikalauja anonimiškumo išlaikant įnašo apskaitą, kompetencijų diferencijavimo, apsauginio vertinimo ciklo ir algoritminio rezonanso taikymo per tam pritaikytas platformas (pvz., METACON).
4. **Ateitis kaip bendra užduotis:** Neįmanomumas organizacijoje turi būti sistemingai paverčiamas tikrinamais klausimais, o neištirtos galimybės – praktiniais bandomaisiais eksperimentais ir nuolatiniu organizaciniu mokymusi.

Galimybė tampa organizacine tikrove tik tuomet, kai darbuotojai ir bendruomenė gauna struktūrizuotus įrankius ją kartu sukonstruoti, įvertinti ir praktiškai patikrinti realybėje.

