

Стратегічна концепція реорганізації процесів прийняття рішень: Впровадження колективного дисайдменту та омнікратії в організаціях

1. Криза класичних моделей прийняття рішень та економіка уваги

Сучасні корпоративні та суспільні системи управління переживають глибоку системну кризу, зумовлену ерозією норм демократичного спілкування та вичерпанням ефективності класичних ієрархічних структур. В умовах, коли традиційні механізми представництва та ухвалення рішень втрачають довіру, виникає гостра стратегічна потреба у фундаментальному перегляді архітектури організаційного врядування. Замість спроб адаптувати застарілі моделі, організації мають перейти до систем, де право прийняття рішень спирається на прозорі, розподілені та об'єктивні процеси колективного інтелекту.

Головним деструктивним чинником у сучасній публічній та корпораційній комунікації стала «економіка уваги». За цієї системи провокація, скандал, деструктивна поведінка та токсичність системно винагороджуються помітністю, зростанням упізнаваності та швидкою мобілізацією аудиторії. Скандалні заяви та конфліктні випадки цінуються не за реальне вирішення проблем, а за забезпечену ними увагу. Це створює непереборну суперечність між особистою порядністю учасників та стимулами системи: навіть сумлінні фахівці змушені підкорятися агресивній логіці конкуренції за увагу або залишатися непоміченими на периферії прийняття рішень.

Спроби розв'язати цю проблему через запровадження жорсткого адміністративного регулювання, заборон або етичних закликів до поліпшення культури спілкування системно зазнають поразки. Етичні декларації та заклики до доброї волі не здатні переважити економічні та технологічні стимули середовища. У той же час спроби усунути деструктивну поведінку виключно через заборони та обмеження створюють парадокс: вони утискають ті самі

свободи критики, висловлення незгоди та відкритого обговорення, які система намагається захистити.

Для чіткого розуміння відмінностей між існуючою деструктивною моделлю та пропонуваним постієрархічним підходом зіставлено їхні ключові параметри:

Параметри	Традиційна економіка уваги	Постієрархічна альтернатива
Стимули учасників	Винагорода за провокацію, скандал, гучність та мобілізацію аудиторії заради власної помітності.	Винагорода за безсторонність оцінок, пошук спільного блага та конструктивність пропозицій.
Роль конфлікту	Інструмент боротьби за увагу, підвищення рейтингу та дискредитації опонентів.	Відсутній як дебати; чужа ідея розглядається як ресурс для створення якіснішої альтернативи.
Спосіб формування влади	Боротьба за статус і право ухвалювати рішення за інших через вибори представників або ієрархічний статус.	Відсутність делегування повноважень; формування рішень безпосередньо знатоками та зацікавленими сторонами.
Підхід до прийняття рішень	Прийняття рішень керівником чи представниками після консультацій або боротьби думок аудиторії.	Колективний дисайдмент: поєднання пошуку альтернатив знатоками та вибору зацікавленими сторонами.

Усвідомлення обмежень традиційної економіки уваги підводить до необхідності формування нового теоретичного фундаменту для прийняття організаційних рішень.

2. Концептуальний фундамент: Постієрархія, Колективний інтелект та Омнікратія

Перехід до нових моделей урядування вимагає фундаментального зрушення у сприйнятті статусу, компетентності та права на прийняття рішень. Традиційне уявлення, де високий статус в ієрархії автоматично надає привілей вирішувати за інших, поступається місцем принципам, за яких формальна посада не визначає істину, а процеси пошуку та вибору рішень інтегровані в єдину системну механіку.

Для побудови нової системи необхідно чітко сформулювати її базові поняття:

- **Постієрархія:** концепція урядування, яка зберігає необхідність компетентності, розподілу функцій та відповідальності, але повністю позбавляє статусних осіб привілею ухвалювати рішення за інших. Загальний напрямок дій визначається самими учасниками процесу прийняття рішень (дисайдменту).
- **Колективний інтелект:** форма взаємодії в єдиній інтерактивній групі, орієнтована на розв'язання конкретної задачі без проведення дебатов. Вона виключає потребу перемагати опонента чи захищати табірні позиції; чужа ідея сприймається як ресурс, що допомагає сформувати кращу альтернативу.
- **Омнікратія:** двоетапна система дисайдменту, яка поєднує експертизу знатоків для виявлення найкращих можливостей та право безпосереднього вибору тими, кого стосується рішення, без делегування повноважень виборним представникам або комісіям.

Функціональна архітектура системи спирається на суворе розмежування трьох фундаментальних елементів:

- **Протокол:** задає жорсткі, єдині для всіх правила взаємодії, процедурні рамки та математичну систему винагород, формуючи стимули для неупередженої поведінки.
- **Люди:** оцінюють наявні рішення, генерують нові альтернативи та створюють колективну мудрість, виступаючи єдиним джерелом змістовності та ціннісних орієнтирів.
- **Алгоритм:** виконує виключно механічний розрахунок балів, оцінок та ваг компетентності на основі наданих людьми даних. Він принципово не аналізує наміри учасників, не оцінює їхні поведінкові моделі чи моральні якості, не встановлює істину та не підміняє собою людське судження.

Цей теоретичний фундамент знаходить своє безпосереднє втілення у процесуальній структурі прийняття рішень.

3. Двоетапна архітектура колективного дисайдменту

Стратегічна ефективність колективного дисайдменту досягається завдяки суворому процесуальному розділенню двох функцій: виявлення кращих альтернатив та прийняття остаточного рішення. Це унеможливорює ситуації, коли рішення нав'язується вузькою групою або приймається на основі емоційних маніпуляцій.



I Етап. Знатоки питання

На першому етапі фахівці з конкретної проблеми самостійно долучаються до її розв'язання, спираючись на власні знання та досвід. Робота відбувається в єдиному анонімному середовищі колективного інтелекту.

Для запобігання дублюванню та зашумленню системи діє суворе правило: **«спочатку оціни інші пропозиції, потім внеси свою»**. Учасник зобов'язаний детально ознайомитися з уже наявними варіантами й оцінити їх, і лише після цього має право внести власну ідею.

Результатом роботи знатоків є **ранжирований за оцінками перелік альтернатив**. Цей документ чітко демонструє пропозиції з найбільшою підтримкою, а також проявляє зони поляризації — ідеї, які викликають суперечливі оцінки. Знатки відкривають спектр технічно та предметно реалізованих можливостей, але не ухвалюють остаточного рішення за спільноту.

II Етап. Зацікавлені сторони

На другому етапі ті учасники організації чи спільноти, яких безпосередньо стосується наслідок рішення, оцінюють альтернативи, підготовлені знатоками, та обирають остаточний варіант.

Якщо I Етап відсіює технічно некоректні пропозиції та фокусується на фаховій реалізованості, то на II Етапі вирішального значення набувають **соціальні компетенції**. Зацікавлені сторони оцінюють системний вплив альтернатив на організаційну екосистему, їхню здатність забезпечити довгострокову стійкість, зберегти організаційну згуртованість, врахувати інтереси вразливих елементів системи та скерувати розвиток до спільного блага. Це не консультація і не опитування, а безпосереднє ухвалення рішення самими зацікавленими особами.

Механізм доступу та кваліфікації учасників

Система відкидає суб'єктивні відбіркові комісії або процедури обрання делегатів. Кваліфікація та доступ регулюються прозорими алгоритмічними правилами:

1. **Самостійне визначення участі:** людина сама вирішує, чи має вона достатньо компетенцій для розв'язання конкретної задачі.
2. **Перевірка підготовленості:** рівень знань оцінюється через короткий тест, сформований штучним інтелектом, та з урахуванням накопиченого обсягу (ваги) спеціалізації з попередніх задач.
3. **Статус спостерігача:** новачки без накопиченої ваги спеціалізації починають роботу як спостерігачі. Вони оцінюють наявні пропозиції, але їхній вклад починає враховуватися (і надається право вносити власні ідеї) лише після того, як їхні оцінки продемонструють високий ступінь збігу з оцінками досвідчених учасників.

Розуміння процесуальної механіки потребує аналізу математично-етичних стимулів, які забезпечують її об'єктивність.

4. Механіка стимулювання: Зворотна дилема в'язня та Категоричний імператив

Ключовим елементом колективного дисайдменту є побудова такої архітектури стимулів, за якої приватний інтерес учасника математично збігається з інтересами спільного блага.

Принцип «Зворотної дилеми в'язня»

У класичній дилемі в'язня прагнення кожного учасника отримати максимальну особисту вигоду призводить до погіршення загального результату. Колективний дисайдмент розвертає цей вектор: алгоритмічна система влаштована так, що учасник отримує максимальний особистий бал за умови, що його індивідуальні оцінки максимально наближені до незалежно сформованої загальної оцінки всієї групи.

Для отримання високого балу учаснику стає вигідно судити об'єктивно та безсторонньо. Намагання протягнути вузький груповий інтерес, сфальсифікувати бали чи зманіпулювати результатом знижує персональний результат учасника, оскільки відхиляє його оцінку від загального консенсусу.

Емерджентність колективної мудрості та Категоричний імператив

Механізм функціонування системи знаходить пряму аналогію з **категоричним імперативом Іммануїла Канта**: оцінуй пропозицію так, ніби принцип твого судження має стати всезагальним правилом.

Перебуваючи в умовах повної анонімності та не знаючи, як оцінять ідею інші, учасник позбавлений можливості підлаштуватися під позицію більшості чи авторитетів. Це змушує його шукати суспільно обґрунтоване рішення.

Колективна мудрість є **емерджентною** — вона не закладається алгоритмом заздалегідь, а виникає як резонанс безлічі незалежних, безсторонніх оцінок. Алгоритм лише обраховує отримані вектори даних, не здійснюючи оцінки моральних якостей чи намірів людей.

Важливо чітко контрастувати цей підхід із **ринками передбачень**:

- На ринках передбачень учасники намагаються вгадати результат майбутньої зовнішньої події, яка існує незалежно від них.

- У колективному дисайдменті зовнішньої події не існує заздалегідь — загальна оцінка та краще рішення народжуються безпосередньо всередині самого процесу оцінювання та вибору.

Шкала оцінювання та санкційні механізми

Оцінювання пропозицій відбувається за чітко регламентованою шкалою:

- **Діапазон від +1 до +5:** градація згоди з пропозицією (від слабкого схвалення до повної підтримки).
- **Діапазон від -1 до -5:** градація незгоди (від слабкого несхвалення до категоричного відхилення).
- **Оцінка «0» (Нуль) як жорстка санкція:** нуль не є нейтральною оцінкою або відсутністю думки. Це алгоритмічний штраф, який застосовується до пропозиції за порушення правил протоколу, а саме:
 - Дублювання вже наявної ідеї;
 - Банальність змісту;
 - Відхилення від сформульованої задачі;
 - Об'єднання кількох різних ідей у межах однієї пропозиції (порушення вимоги: «одна пропозиція — одне рішення»);
 - Спроба розкриття авторства.

Ці чіткі математичні та етичні правила створюють фундамент для практичного розгортання системи в організаціях.

5. Дорожня карта та умови успішного переходу організацій до колективного дисайдменту

Концепція омнікратичного врядування та колективного дисайдменту є повністю придатною для практичного впровадження на рівні окремих компаній, проектних команд, локальних та мережових спільнот. Для її реалізації організаціям не потрібно чекати масштабних державних реформ чи зміни законодавства.

Динамічна адаптивність та циклічність

Фундаментальний принцип омнікратії полягає в тому, що **найкраще рішення не є вічним**. Рішення є оптимальним лише для поточних умов. Якщо обставини змінюються, будь-який учасник спільноти може ініціювати повернення до розгляду питання. Якщо ця пропозиція отримує підтримку достатньо численної

групи, процес дисайдменту запускається повторно, без прив'язки до формальних каденцій чи заздалегідь визначених термінів.

Покрокова інструкція впровадження для керівництва організацій

1. **Формулювання специфічної задачі дисайдменту:** Керівництво або ініціативна група чітко формулюють проблему у формі конструктивного запитання. Вибір задачі залежить від контексту організації:
 - *Корпоративно-операційний контекст:* «Як реорганізувати систему внутрішнього розподілу бюджетів на НДДКР, щоб уникнути міждепартаментної конкуренції та орієнтувати підрозділи на спільний інноваційний результат?»
 - *Публічно-врядничий контекст:* «Які правила інформування спільноти та прийняття спільних рішень спонукали б до змістовних пропозицій, а не до провокацій?»
2. **Розгортання інфраструктури колективного інтелекту:** Налаштування технологічного середовища та протоколу з опорою на готові розробки та апробовані рішення (зокрема, орієнтуючись на досвід проектів з каталогу **METACON** та платформи **omnicracy.net**).
3. **Запуск двоетапного процесу:**
 - *Залучення знатоків:* проведення I етапу для формулювання, оцінювання, штрафування нулями неякісних пропозицій та виведення ранжированого переліку альтернатив.
 - *Залучення зацікавлених сторін:* проведення II етапу, де особи, на яких впливає рішення, обирають остаточний варіант дій.
4. **Закріплення відповідальності та розгортання зворотного зв'язку:** За допомогою того ж двоетапного дисайдменту заздалегідь визначаються виконавці, розподіляється фінансування та налаштовуються параметри контролю. Виконавець отримує чітко визначені обов'язки, але позбавляється права одноосібно змінювати затверджений спільнотою напрямок.

Подолання управлінських кризисів та руйнівних наслідків економіки уваги полягає не в примусі чи закликах до моралі, а в математично точній зміні правил взаємодії та стимулів. Організаційний дизайн зазнає поразки, коли намагається силоміць нав'язати етичну поведінку через примус або адміністративний тиск; він перемагає тоді, коли протокол узгоджує приватний інтерес учасника зі спільним благом, залишаючи прийняття рішень людям, а алгоритмам — виключно функцію обчислення результатів.