

Koncepcja Strategiczna: Reorganizacja Procesów Podejmowania Decyzji w Oparciu o Omnokrację i Decydment Kolektywny

1. Diagnoza Kryzysu Tradycyjnej Komunikacji i Ekonomii Uwagi

Erozja norm komunikacji publicznej oraz narastający paraliż decyzyjny tradycyjnych instytucji reprezentatywnych wyznaczają krytyczny punkt zwrotny w analizie współczesnych systemów zarządzania. Tradycyjny model debaty publicznej, usytuowany w realiach komercjalizacji przekazu i fragmentacji mediów, uległ strukturalnej degeneracji, przekształcając się w przestrzeń permanentnej rywalizacji. W obecnych warunkach jakość merytoryczna zgłaszanych rozwiązań ustępuje miejsca zdolności generowania szumu informacyjnego. Wdrożenie skutecznych procesów zarządczych w nowoczesnych organizacjach i wspólnotach wymaga definitywnego odejścia od reaktywnych prób naprawy walki o uwagę. Kluczowym wyzwaniem strategicznym staje się zbudowanie nowej architektury decyzyjnej, zdolnej do przekierowania potencjału grup społecznych z destrukcyjnej konfrontacji na rzecz operacyjnego współtworzenia rozwiązań.

Analiza Ekonomii Uwagi i jej Paradoksów

Współczesna ekonomia uwagi funkcjonuje w oparciu o algorytmiczne i finansowe mechanizmy, które w sposób systemowy premiuje zachowania anomijne i konfliktogenne. W otoczeniu tym miarą sukcesu komunikacyjnego jest poziom zauważalności, rozgłos oraz zdolność do błyskawicznej mobilizacji skrajnych emocjonalnie grup zwolenników. W efekcie skandal, prowokacja polityczna i agresja werbalna stają się najbardziej ekonomicznie opłacalnymi taktykami działania. Wywoływanie sztucznych napięć generuje bezpośrednie korzyści w postaci wzrostu zasięgów i rozpoznawalności, podczas gdy głębokie, merytoryczne rozwiązywanie złożonych problemów pozostaje niezauważalne i nieatrakcyjne z punktu widzenia bodźców finansowych oraz technologicznych.

Jak wykazała analiza posthierarchy oparta na wywiadzie przeprowadzonym przez Vakarasa Vingilisa z filozofem Pauliusem Gritenasem (*Bernardinai.lt*, 1 października

2026 r.) i rozwinięta na łamach serwisu *culture.lt*, zjawisko to ujawnia fundamentalny, strukturalny paradoks otwartości systemów demokratycznych:

- **Strukturalne wykorzystanie swobód obywatelskich:** Systemy demokratyczne z założenia chronią prawo do sprzeciwu, pluralizmu i krytyki. Jednak te same gwarancje wolnościowe są cynicznie wykorzystywane przez aktorów politycznych i medialnych do celowego niszczenia tkanki zaufania społecznego oraz podważania autorytetu instytucji.
- **Granice odgórnej regulacji prawno-administracyjnej:** Próby wyeliminowania destrukcyjnych zachowań poprzez wprowadzanie zakazów, cenzury czy restrykcji prawnych niosą ze sobą nieuchronne ryzyko naruszenia wolności słowa – wartości, które system próbuje chronić.
- **Nieskuteczność supozycji etycznych:** Apelowanie do „dobrej woli”, „etyki liderów” czy „samoregulacji środowiska medialnego” okazuje się całkowicie bezskuteczne w środowisku, w którym podstawowe bodźce rynkowe i technologiczne wprost nagradzają łamanie norm społecznych.

Sformułowanie Wyzwania Organizacyjnego

Konstruktywna konkluzja płynąca z diagnozy Gritenasa i analizy posthierarchicznej sprowadza się do przewartościowania dotychczasowych priorytetów reformatorskich. Zamiast idealistycznych apeli o podniesienie poziomu kultury debaty, należy sformułować precyzyjne wyzwanie inżynierii systemowej:

Jakie reguły informowania społeczności oraz wspólnego decydowania mogą motywować uczestników do generowania treściwych, wartościowych propozycji zamiast nastawionych na rozgłos prowokacji?

Przejsie Strategiczne

Rozwiązanie tak zdefiniowanego wyzwania nie leży w ulepszaniu komunikacji publicznej, korekcie języka dyskursu ani w regulacji rynku mediów, lecz w całkowitej zastąpieniu dotychczasowej architektury ludzkiej interakcji nowym systemem podejmowania decyzji.

2. Architektura Decydmentu Kolektywnego i Omnokracji: Fundamenty Posthierarchiczne

Tradycyjne struktury zarządcze opierają się na modelu reprezentatywnym, w którym ogół przekazuje prawo do stanowienia o kierunkach rozwoju wybranej grupie przedstawicieli, co nieuchronnie rodzi walkę o władzę i uprzywilejowaną pozycję. Podejście posthierarchiczne odrzuca ten paradygmat na rzecz decydmentu kolektywnego – procesu, w którym społeczność nie deleguje władzy, lecz samodzielnie

wyłania alternatywy i dokonuje ostatecznego wyboru. Posthierarchy nie oznacza przy tym anarchii ani zniesienia kompetencji, stanowiąc nowoczesny model organizacji społecznej i zarządczej.

Definicja i Istota Pojęć Kluczowych

- **Posthierarchy:** Paradygmat organizacyjny, w którym status społeczny, formalne stanowisko lub majątek nie dają przywileju podejmowania decyzji za innych. W modelu tym zachowane zostają kompetencje, specjalizacja, podział funkcji oraz odpowiedzialność wykonawcza, jednak wyznaczanie strategicznych kierunków działań pozostaje domeną całej wspólnoty.
- **Inteligencja Kolektywna:** Proces decyzyjny zachodzący w jednolitej, interaktywnej i anonimowej grupie uczestników rozwiązujących konkretne zadanie. Nie jest ona prostą sumą rozproszonych opinii ani debatą nakierowaną na pokonanie przeciwnika. W przestrzeni inteligencji kolektywnej nie prowadzi się dyskusji w klasycznym sensie – pomysł innego uczestnika traktowany jest jako zasób służący do sformułowania jeszcze doskonalszej alternatywy.
- **Decydment i Omnokracja:** Pojęcie decydmentu (*decidment*) oznacza integrację procesów poszukiwania i dokonywania wyboru rozwiązań bez konieczności wybierania politycznych reprezentantów. Omnokracja to ustrój organizacyjny wspierający decydment poprzez dwuetapową procedurę, w której algorytmy pełnią wyłącznie przezroczystą rolę kalkulacyjną, wspierając, lecz nie zastępując, ludzkiego osądu.

Tabela Porównawcza: Transformacja Modelu Zarządzania

Kryterium	Tradycyjny Model Reprezentacyjny / Ekonomia Uwagi	Model Decydmentu Kolektywnego (Omnokracja)
Rola Statusu	Daje wyłączny przywilej podejmowania decyzji za innych i narzucania woli na podstawie pozycji w hierarchii.	Nie daje przywileju decydowania za innych; zachowuje podział funkcji i odpowiedzialność wykonawczą.
Cel Interakcji	Rywalizacja o uwagę, pokonanie oponenta w debacie, obrona	Wspólne tworzenie alternatyw bez debat; wykorzystanie pomysłów innych do

	własnego stanowiska i polaryzacja.	generowania lepszych rozwiązań.
Mechanizm Wyboru	Wybór przedstawicieli (reprezentantów), którzy następnie podejmują decyzje w imieniu grupy.	Dwuetapowy decydment: bezpośrednie wyłonienie alternatyw przez znawców i wybór przez zainteresowanych.
Rola Algorytmów	Maksymalizacja zaangażowania poprzez premiowanie skandalu, agresji i konfliktów w mediach.	Czysto kalkulacyjna: zliczanie ocen, wyliczanie punktów i obliczanie wag specjalizacji bez analizy poglądów.
Wpływ na Wspólne Dobro	Generowanie strukturalnych bodźców dysfunkcyjnych, obrona interesów grupowych i erozja zaufania.	Powiązanie interesu indywidualnego z bezstronną oceną nakierowaną na dobro ogółu i grup wrażliwych.

Przejsie od tradycyjnego modelu reprezentatywnego do omnokracji wymaga wdrożenia precyzyjnie zaprojektowanej procedury operacyjnej, eliminującej podatność procesu na manipulację i emocjonalną polaryzację.

3. Dwuetapowy Model Inteligencji Kolektywnej w Omnokracji

Gwarantem obiektywizmu i wysokiej merytoryki decydmentu kolektywnego jest rygorystyczny podział procesu na dwa odrębne, następujące po sobie etapy. Separacja fazy kreowania możliwości od fazy ostatecznego wyboru zapobiega politycznej manipulacji oraz chroni proces przed dominacją hałaśliwych grup interesu.

JEDNOLITA ŚRODOWISKO INTELIGENCJI KOLEKTYWNEJ

ETAP I: ZNAWCY PRZEDMIOTU

- Rejestracja anonimowa i weryfikacja kompetencji (testy AI / historia)
 - Wymóg: najpierw oceń propozycje innych, potem dodaj własną
 - Skala ocen: [+1 do +5] zgoda | [-1 do -5] niezgoda | [0] Sankcja proceduralna
- **Wynik:** Zszeregowana lista alternatyw z widocznymi punktami polaryzacji



ETAP II: ZAINTERESOWANE STRONY

- Osoby bezpośrednio dotknięte skutkami decyzji
 - Ocena wyłonionych alternatyw z uwzględnieniem kompetencji społecznych
- **Wynik:** Ostateczny wybór wiążącego rozwiązania

Etap I: Znawcy Przedmiotu (Eksperci) i Wyłanianie Alternatyw

W pierwszym etapie do rozwiązania problemu przystępują osoby posiadające wiedzę ekspercką i doświadczenie w danym obszarze. Działają one w jednolitej, w pełni anonimowej przestrzeni cyfrowej.

1. **Zasada Zapobiegania Powtórzeniom:** W etapie tym obowiązuje bezwzględna reguła procesowa:

„Najpierw oceń propozycje innych, potem zgłoś własną.”

Uczestnik ma obowiązek dogłębnego zapoznania się ze zgłoszonymi dotychczas rozwiązaniami i przyznania im ocen przed uzyskaniem możliwości opublikowania autorskiego pomysłu. Eliminujący dublowanie mechanizm wymusza twórcze budowanie na dorobku grupy. 2. **Jednorodność Propozycji:** Każde zgłoszenie musi zawierać dokładnie jedną, wyodrębnioną i precyzyjnie sformułowaną propozycję rozwiązania zadania. 3. **System Punktacji i Sankcja Zera:**

- **Merytoryczna aprobowalność:** Przyznanie punktów dodatnich w skali od **+1 do +5**.
- **Merytoryczny sprzeciw:** Przyznanie punktów ujemnych w skali od **-1 do -5**.
- **Ocena Zero (0) jako Sankcja Proceduralna:** Ocena „0” w protokole decydmentu **nie stanowi wartości neutralnej ani środka skali**. Jest to wyłącznie

dyscyplinarna kara proceduralna powodująca unieważnienie i odrzucenie wpisu. Sankcję zera przyznaje się za:

- Powtórzenie istniejącego pomysłu (dublowanie treści),
- Banał, powierzchowność lub odbieganie od meritum problemu,
- Łączenie wielu wielowątkowych koncepcji w jednym zgłoszeniu,
- Próbę ujawnienia tożsamości autora lub stosowanie kryptoreklamy.

1. **Wynik Etapu I:** Automatyczne wygenerowanie zszeregowanej, uporządkowanej według wyniku punktowego listy alternatyw. Wykres wyraźnie ujawnia propozycje o największym poparciu społecznym oraz identyfikuje ewidentne punkty polaryzacji. Ekspertci otwierają i porządkują pole wyboru, lecz nie podejmują arbitralnej decyzji za wspólnotę.

Etap II: Zainteresowane Strony i Wybór Ostateczny

W drugim etapie wyłaniona przez ekspertów lista alternatyw trafia do osób, których bezpośrednio dotyczą skutki planowanej decyzji. W tej samej anonimowej przestrzeni inteligencji kolektywnej zainteresowani dokonywają oceny i wyboru końcowego wariantu.

Na tym etapie kluczowe znaczenie uzyskują **kompetencje społeczne** uczestników – zdolność dostrzegania długofalowych konsekwencji proponowanych regulacji dla całej wspólnoty, uwzględnienie interesów grup wrażliwych oraz szeroko pojętego dobra wspólnego.

Kryteria Dostępu i Weryfikacja Kompetencji

Access do procesu decyzyjnego nie wymaga formalnych nominacji ani akredytacji. Opiera się na merytorycznej samoselekcji wspieranej przez obiektywne mechanizmy weryfikacji:

- **Testy Wiedzy:** Zanim uczestnik dołączy do Etapu I, rozwiązuje zwięzły, generowany przez algorytmy AI test weryfikujący podstawową znajomość dziedziny.
- **Waga Specjalizacji:** Indywidualny współczynnik reputacji zdobywany i akumulowany na podstawie trafności i jakości ocen w poprzednich procesach decyzyjnych.
- **Ścieżka Awansu (Status Obserwatora):** Osoby nieposiadające zweryfikowanej wagi specjalizacji rozpoczynają udział w systemie jako **Obserwatorzy**. Ich ocenom w fazie wstępnej nie przypisuje się wagi decyzyjnej – stanowią one materiał porównawczy. Ocena Obserwatora jest zestawiana przez algorytm z ocenami doświadczonych uczestników. W momencie uzyskania wysokiego, trwałego współczynnika spójności (zgodności sądów z ekspertami), wkład

Obserwatora uzyskuje pełną wagę decyzyjną, a uczestnik odblokowuje prawo do zgłaszania własnych, autorskich propozycji.

Struktura dwuetapowa eliminuje uznaniowość, jednak o powodzeniu systemu decyduje głębszy poziom architektury – precyzyjnie zaprojektowana inżynieria motywacyjna.

4. Inżynieria Motywacyjna: Odwrotny Dylemat Więźnia i Etyka Kantowska

Tradycyjna ekonomia uwagi opiera się na stymulowaniu egoizmu, polaryzacji i szukania doraźnego zysku grupowego. Decydment kolektywny dokonuje odwrócenia wektora motywacyjnego – konstruuje reguły w taki sposób, aby indywidualna korzyść punktowa uczestnika wynikała bezpośrednio z jego obiektywizmu oraz dbałości o interes ogółu.

Mechanizm Odwrotnego Dylematu Więźnia

W klasycznym dylemacie więźnia dążenie każdego z aktorów do maksymalizacji własnego zysku prowadzi do opłakanego w skutkach wyniku zbiorowego. Protokół decydmentu wprowadza matematyczno-logiczną strukturę określaną jako **Odwrotny Dylemat Więźnia**.

Wzrost punktowy uczestnika jest wprost proporcjonalny do stopnia zgodności jego indywidualnej oceny z bezstronną, niezależnie ukształtowaną oceną całej grupy. Zależność tę określa formuła:

$$\Delta \text{Punkty}_{\text{indywidualne}} \propto 1 - \frac{|\text{Ocena}_{\text{indywidualna}} - \overline{\text{Ocena}_{\text{kolektywna}}}|}{\text{Maksymalna Odległość Skali}}$$

Zależność tę w ujęciu syntetycznym opisać można relacją:

$$\text{Wzrost Indywidualnych Punktów} \propto \text{Zgodność Oceny z Bezstronną Oceną Zbiorową}$$

Dzięki pełnej anonimowości oraz brakowi wiedzy o tym, jak w danym momencie głosują pozostali uczestnicy, jednostka nie ma możliwości skalkulowania zysku politycznego ani obrony wąskiego interesu swojej frakcji. Aby zoptymalizować własny wynik punktowy, uczestnik musi oceniać propozycję z perspektywy „uczciwego, bezstronnego i odpowiedzialnego społecznie człowieka”. Obrona subiektywnego interesu staje się całkowicie nieopłacalna matematycznie, gdyż grozi utratą punktów i obniżeniem wagi specjalizacji.

Emergentna Mądrość Kolektywna i Analogie Filozoficzne

Mądrość zbiorowa w omnokracji nie jest dogmatem narzuconym z góry. Wyłania się (*emerguje*) w sposób dynamiczny z bezstronnych, rozproszonych sądów jednostek.

- **Imperatyw Kategoryczny Kanta:** Mechanizm ten stanowi operacyjną realizację zasady Immanuela Kanta: *oceniaj tak, jakby zasada twojego sądu miała stać się prawem powszechnym*. Uczestnik, pozbawiony wpływu na opinie innych i nie znając bieżącego wyniku, szuka rozwiązania o charakterze uniwersalnym, które obroni się w oczach całej społeczności.
- **Rezonans a Konformizm i Rynki Przepowiedni:**
 - Powstający konsensus jest **rezonansem** niezależnych ocen, a nie **konformizmem większościowym**. Uczestnik nie widzi wykresów ani ocen autorytetów w trakcie trwania procesu, co wyklucza efekt pędu za tłumem.
 - Mechanizm różni się również od **rynków przepowiedni** (*prediction markets*). W decydowaniu nie istnieje żaden zewnętrzny, przyszły stan faktyczny do odgadnięcia (np. wynik wyborów czy kurs akcji). Wartość optymalnego rozwiązania oraz mądrość decyzji tworzą się w samym procesie integracji ocen.
- **Intersubiektywność i Ochrona Podmiotów Bezgłośnych:** Proces przechodzenia indywidualnych, subiektywnych ocen w obiektywny wybór zbiorowy pozwala przekroczyć osobiste uprzedzenia. W efekcie stworzona architektura wykazuje unikalną zdolność do obrony podmiotów pozbawionych głosu w tradycyjnej debacie – w tym grup wrażliwych, przyszłych pokoleń oraz **przyrody i środowiska naturalnego niezdolnego do samoobrony**.

Przekształcenie założeń motywacyjnych w niezawodny system wymaga wyznaczenia granicy między rolą człowieka a rolą technologii wspierającej.

5. Podział Ról i Architektura Systemu: Protokoły, Ludzie i Algorytmy

Sercem omnokracji jest technologia o charakterze służebnym i kalkulacyjnym. System bezwzględnie odrzuca technokratyczne wizje, w których sztuczna inteligencja lub algorytmy podejmują decyzje zarządcze, modelują psychologicznie ludzi czy ustalają arbitralnie „prawdę”.

Trzy Filary Systemu

TRZY FILARY SYSTEMU

1. PROTOKÓŁ (Zasady Gry)

Deterministyczne reguły interakcji, wzorce nagradzania i kara zerowa.

2. LUDZIE (Źródło Mądrości)

Wyłączność na kreowanie pomysłów, wartościowanie, etykę i wolną wolę.

3. ALGORYTM (Narzędzie Obliczeniowe)

Bezstronna kalkulacja ocen, odległości matematycznych i wag kompetencji.

Protokół (Reguły Gry): Zbiór nienaruszalnych, matematycznie zdefiniowanych zasad określających ramy interakcji. Protokół precyzuje sekwencję etapów, zasady przyznawania punktów, formalne wymogi propozycji oraz strukturę kar (w tym karę zerową za powtórzenia i złamanie anonimowości).

1. **Ludzie (Źródło Mądrości):** Wyłączny podmiot procesu decyzyjnego. Tylko ludzie posiadają prawo do generowania pomysłów, wartościowania, formułowania sądów etycznych i tworzenia mądrości kolektywnej.
2. **Algorytm (Narzędzie Kalkulacyjne):** Mechaniczny, czysto kalkulacyjny program wykonawczy. Jego funkcja ogranicza się wyłącznie do:
 - o Matematycznego zliczania głosów i punktów,
 - o Obliczania odległości ocen indywidualnych od średniej oceny zbiorowej,
 - o Wylizowania i aktualizowania wag specjalizacji na podstawie historii udziału.

Algorytm w omnokracji **nigdy nie analizuje intencji uczestników, nie tworzy ich profilowania psychologicznego ani nie posiada uprawnień do arbitralnego rozstrzygania o prawdziwości lub słuszności propozycji.**

Ograniczenia i Rygory Technologiczne

Architektura cyfrowa wspierająca decydującą musi spełniać kryteria pełnej przejrzystości obliczeniowej. Zabrania się stosowania algorytmów typu „czarna

skrzynka” (*black-box*), niejawnego sortowania treści czy generowania wykresów zniekształcających wyniki. Każda operacja obliczeniowa musi być w pełni audytowalna przez uczestników, co gwarantuje pełne zaufanie do protokołu.

Określenie rygorów technologicznych pozwala na przejście do praktycznych aspektów aplikacji omnokracji w działających organizacjach.

6. Wdrożenie Organizacyjne i Dynamiczny Cykl Życia Decyzji

Implementacja modelu omnokratycznego nie wymaga oczekiwania na kompleksowe reformy konstytucyjne na poziomie państwowym. Dwuetapowy decydyment kolektywny może być z powodzeniem wdrażany natychmiast w przedsiębiorstwach, samorządach lokalnych, organizacjach pozarządowych oraz społecznościach rozproszonych.

Aplikacja w Praktyce i Infrastruktura

Wdrażanie decydymentu w organizacji opiera się na istniejącej infrastrukturze oraz zweryfikowanych wzorcach (np. rozwiązaniach skatalogowanych w cyfrowym rejestrze projektów [METACON](#) oraz na platformie [omnicracy.net](#)):

- **Integracja z Wykonawstwem:** Przedmiotem decydymentu jest nie tylko wybór strategicznego kierunku, ale również zatwierdzenie planu wykonawczego, wyznaczenie egzekutorów, alokacja budżetu oraz określenie wskaźników kontroli.
- **Odpowiedzialność Menedżerska i Most Operacyjny:** Wyznaczony menedżer lub zarząd zachowuje pełną odpowiedzialność wykonawczą za realizację podjętej decyzji. Utrata statusu arbitra oznacza jednak, że kadra kierownicza nie ma prawa do jednostronnej, samowolnej zmiany kierunku przegłosowanego przez społeczność.
- **Sprzężenie Zwrotne w Realizacji:** Jeżeli w trakcie wykonywania projektu nastąpi istotna zmiana parametrów zewnętrznych (np. przekroczenie budżetu, zmiana otoczenia rynkowego), kwestia modyfikacji planu wykonawczego **nie powraca do arbitralnej władzy menedżera**. Zostaje ona automatycznie skierowana do wtórnego, dedykowanego cyklu dwuetapowego decydymentu, zachowując posthierarchiczną Ciągłość zarządczą.

Dynamiczna Adaptacyjność i Odnawialność Procesu

Tradycyjny model reprezentatywny cechuje się sztywnością kadencyjną, co prowadzi do paraliżu w sytuacjach dynamicznych zmian otoczenia. Omnokracja opiera się na zasadzie ciągłego uczenia się i dynamicznej adaptacji:

DYNAMICZNY CYKL ŻYCIA DECYZJI

1. DECYDMENT KOLEKTYWNY (Etap I i II)

Wyłonienie optymalnego rozwiązania dla bieżących warunków.



2. EGZEKUCJA I KONTROLA

Menedżer realizuje plan; brak prawa do samowolnej zmiany kierunku.



3. REAGOWANIE NA ZMIANĘ OTOCZENIA

Wniosek uczestnika → Poparcie grupy → Nowy dwuetapowy cykl decyzyjny

Brak Sztywnych Kadencji: Decyzja przyjęta w drodze decydmentu obowiązuje tak długo, jak długo efektywnie rozwiązuje problem.

- **Procedura Reaktywacji:** Każdy uczestnik wspólnoty ma prawo w dowolnym momencie złożyć wniosek o ponowne otwarcie kwestii decyzyjnej, przedstawiając dowody na zmianę uwarunkowań.
- **Automatyczne Uruchomienie Cyklu:** Jeżeli wniosek uzyska poparcie określonego w protokole progu społeczności, cały dwuetapowy proces rusza na nowo, bez konieczności czekania na odgórnie wyznaczone terminy wyborcze.

Podsumowanie Strategiczne

Przejsie od rywalizacyjnej demokracji reprezentatywnej, spętanej destrukcyjną logiką ekonomii uwagi, do omnokratycznego decydmentu kolektywnego stanowi warunek konieczny dla sprawnego zarządzania w złożonym, posthierarchicznym świecie. Zastąpienie walki politycznej i skandalu precyzyjną architekturą interakcji ludzkiej pozwala organizacjom odzyskać elastyczność, radykalnie podnieść jakość stanowionego prawa oraz odbudować kapitał zaufania społecznego. Omnokracja udowadnia, że mądrość zbiorowa nie jest utopijnym postulatem, lecz realną właściwością emergentną dobrze zaprojektowanego systemu zarządczego.