

Операційний фреймворк колективного прийняття рішень у постієрархічних організаціях

1. Теоретико-інституційне підґрунтя: деконструкція "неможливості"

Системне твердження «нічого не зміниш» у контексті складних організаційних структур рідко є тверезим, об'єктивним висновком про реальний стан справ. Натомість воно є штучно згенерованим станом, який виникає внаслідок дії «контр-афордансів» (*counter-affordances*) — активного перекриття, обмеження та блокування потенційних просторів для дії. Як переконливо доведено у філософських працях Криступаса Саболюса щодо екосоціальності, контр-афорданси змінюють безпосередній досвід учасників та формують їхню поведінку, перетворюючи безсилля з індивідуального психологічного стану на системний наслідок організаційної архітектури. Коли інституційне середовище цілеспрямовано чи занерційно закриває простір для пошуку альтернатив, сама відсутність цього пошуку починає хибно сприйматися як доказ того, що рішень не існує в принципі. Поняття «неможливості» інструменталізується для закріплення пасивності, монополізації права на постановку питань та заперечення будь-яких структурних змін.

Для відновлення суб'єктності організації необхідно провести деконструкцію та чітку типологізацію обмежень, з якими вона стикається. Будь-яка абсолютна відмова «це зробити неможливо» має бути розкладена на перевірювані твердження через структурування трьох типів інституційної неможливості:

Тип неможливості	Природа та джерело обмеження	Стратегічний механізм подолання
1. Перевірене обмеження	Дія суперечить установленим фізичним умовам або перевищує наявні матеріальні, часові та технологічні ресурси.	Пошук альтернативної дії, залучення додаткових ресурсів або подовження строків. Не скасовується голосуванням, авторитетом чи адміністративним рішенням.
2. Обмеження існуючого порядку	Дії перешкоджає обрана модель процедур, регламентів, розподілу відповідальності чи бюджетних статей.	Перегляд та зміна самої процедурної моделі з чітким визначенням уповноважених осіб, які мають право вносити такі зміни.
3. Недосліджена можливість	Рішення відсутнє на поточний момент, а попередні спроби не принесли результату в межах звичного бачення.	Гносеологічний перерозподіл: Визнати декларацію «це неможливо» за наявності недослідженого простору пошуку гносеологічною помилкою (оскільки висновок про загальну неможливість є сильнішим за наявне знання). Уточнення рамки питання, розширення простору пошуку та розкладання відмови на перевірювані критерії.

Функціонування організаційного самозамикання описується через механізм «замкненого кола пізнання» (*closed loop of cognition*). Якщо один і той самий адміністративний центр одноосібно формулює проблему, відбирає альтернативи для розгляду та оголошує, що кращих рішень немає, виникає непроникна

інституційна система. Знання та оперативний досвід, що залишаються поза межами цього центру, позбавлені можливості верифікувати або спростувати цей висновок. При цьому стійкість замкненого кола не вимагає наявності зловмисного суб'єкта чи свідомої маніпуляції: воно відтворюється буденною рутинною, де один підрозділ оберігає свій бюджет, інший виконує вузькі показники (KPI), а третій уникає відповідальності за пілотне впровадження.

Деконструкція цих штучно створених обмежень та розрив замкненого кола пізнання вимагають створення спеціально сконструйованої архітектури колективного інтелекту.

2. Архітектура колективного інтелекту та вироблення рішень (*Decidement*)

Стратегічна адаптивність організації вимагає принципового відходу від традиційного вибору між двома заздалегідь сформульованими бінарними варіантами (наприклад, вибір між альтернативою А і Б). Необхідний перехід до динамічного колективного синтезу — процесу висунення та відбору рішень (*Decidement / sprendyba*) на єдиній інтерактивній платформі, де взаємодія учасників дозволяє конструювати нові комбінації рішень, не передбачені на початку пошуку.

Вироблення якісно нових альтернатив спирається на такі фундаментальні принципи:

- **Анонімність з урахуванням внеску (*Contribution-Aware Anonymity*):** Вміст пропозиції повністю відокремлюється від соціального статусу, посади чи ієрархічного становища її автора. Це усуває викривлення, пов'язані з лояльністю до керівництва, страхом санкцій чи соціальним конформізмом, зберігаючи при цьому системний облік та відстежуваність індивідуального внеску через архітектуру платформи.
- **Алгоритмічний розрахунок резонансу:** Застосування алгоритмічних правил для обробки людських оцінок дозволяє виявляти точки консенсусу та кластеризувати структуровані розбіжності. Алгоритм не зводить оцінювання до простої більшості голосів (що пригнічує думку меншості), а картує причинно-наслідкові аргументи, виявляючи прихований резонанс та латентні точки зближення позицій. Ідеї з низьким рівнем підтримки не видаляються з системи, а архівуються для збереження повного банку альтернатив.

- **Розмежування компетентності та статусу:** Чітко розмежовуються ролі та сфери авторитету. Професійна експертиза фахівців (технічних, юридичних, фінансових) володіє правом вето щодо перевірених фізичних і нормативних обмежень та спрямовується на виявлення технічних помилок. Натомість працівники «першої лінії» володіють прямим авторитетом щодо ідентифікації реального операційного тертя. Назва посади втрачає право наперед визначати цінність висунутої ідеї.
- **Збереження резервних альтернатив:** Варіанти рішень, які не отримали високого резонансу на початковому етапі, залишаються в структурованій базі даних. Зміна зовнішніх обставин або поява нових даних у майбутньому дозволяє використовувати їх як готовий матеріал для наступних циклів пошуку без повторного витрачання ресурсів на їх розробку.

Окремим критичним викликом для колективного інтелекту є інтеграція непередставлених інтересів — суб'єктів або систем, які не мають прямого голосу в дискусії (майбутні покоління, екосистеми, мовчазні або уразливі групи користувачів). Для усунення цієї сліпої плями регламент зобов'язує робочу групу Фази підготовки завантажувати в систему верифіковані базові дані (*baseline data*) про довгостроковий екологічний, соціальний та інфраструктурний вплив до початку генерації пропозицій. Учасники платформи обов'язково аналізують ці дані, щоб аргументувати, чим саме обґрунтоване твердження про «загальну користь» і які саме суб'єкти нестимуть неявні витрати у разі реалізації рішення.

Перехід від теоретичного синтезу до практики вимагає суворого операційного регламенту реалізації вироблених рішень.

3. Операційний трьохфазний регламент реалізації

Запропонований регламент є практичним конвеєром, який перетворює організаційні глухі кути та невизначеність на серію емпіричних, перевірюваних кроків.



Фаза 1: Підготовка та уточнення проблеми (Preparation)

1. **Збір та розмежування даних:** Проводиться первинний аналіз ситуації. Чітко відокремлюються об'єктивні фізичні, екологічні та бюджетні межі від раніше прийнятих процедурних та організаційних правил.
2. **Картування учасників:** До процесу залучаються всі зацікавлені та зачеплені сторони: безпосередні користувачі, співробітники, зовнішні групи та профільні фахівці.
3. **Формулювання фокусного запитання:** Створюється єдине, чітко обмежене рамкою запитання, яке задає напрямок пошуку.

Сценарій практичного застосування: Проблема бібліотечного двору

Контекст: Використання внутрішнього двору бібліотеки роками відкладається через нібито нездоланий конфлікт вимог: потреба в тиші для сусідів, необхідність безбар'єрного доступу для маломобільних груп, збереження зелених насаджень та суворо обмежений бюджет. Співробітники стверджують, що узгодити ці вимоги неможливо.

Фокусне запитання: «Яка одна зміна у використанні бібліотечного двору в найближчому сезоні принесла б найбільшу спільну користь з урахуванням вимог

доступності, спокою сусідів, збереження зелених насаджень та наявного бюджету?»

Заздалегідь визначені параметри: Оголошується фіксований бюджет пілотного проєкту, визначаються особи чи орган, уповноважені затвердити остаточне рішення, та встановлюється обов'язковий механізм публічного роз'яснення долі кожної пропозиції.

Фаза 2: Колективне вироблення та оцінка (Collective Decidement)

1. **Однодумні пропозиції (*Single-Thought Proposals*):** Учасники розміщують на платформі пропозиції, кожна з яких містить лише одну чітко сформульовану думку чи дію.
2. **Взаємне оцінювання:** В умовах анонімності з урахуванням внеску учасники оцінюють ідеї інших, комбінують їх або висувають нові на основі прочитаного. Під час оцінювання з'ясовується, наприклад, що конфлікт із сусідами викликаний не фактом використання двору, а часом проведення заходів чи розташуванням входу.
3. **Алгоритмічна аналітика:** Алгоритм розраховує агреговану оцінку (резонанс), демонструючи найбільш цінні консенсусні варіанти та виявляючи приховані точки розбіжностей через картографування аргументів.
4. **III-підтримка та людська відповідальність:** III може використовуватися як допоміжний інструмент для підказки початкових точок пошуку, кластеризації схожих думок чи структурування текстів, проте остаточна оцінка, зважування аргументів та вибір залишаються виключною відповідальністю людей.

Фаза 3: Вибір, практична перевірка та зворотний зв'язок (Verification & Feedback Loop)

1. **Цільова реалізація:** Затверджена альтернатива спрямовується на практичне випробування у формі пілотного проєкту з обмеженим строком та заздалегідь визначеними показниками.
2. **Спостереження за впливом:** Здійснюється моніторинг реального використання простору: оцінюється рівень шуму, реальна доступність для маломобільних відвідувачів, реакція сусідів та дотримання кошторису.
3. **Ітеративне навчання:** Емпіричні дані, отримані під час випробування, розкладають успіх чи невдачу на конкретні фактори. Якщо виявляються нові перешкоди, вони стають основою для формування нового фокусного запитання та наступного циклу вироблення рішень.

Цей операційний регламент набуває повної сили лише тоді, коли він чітко інтегрований у загальну модель врядування та інституційну владу організації.

4. Інституціалізація та моделі врядування

Створення систем для колективного висунення ідей без чіткого визначення того, як результат пов'язаний із прийняттям остаточного рішення, створює загрозу посилення організаційного цинізму та "втоми від участі". Якщо співробітники бачать, що їхні напрацювання можуть бути безпідставно ігноровані керівництвом, це лише зміцнює відчуття власного безсилля та підтверджує штучну «неможливість».

Залежно від інституційного устрою, інтеграція колективного інтелекту здійснюється за двома основними моделями:

Модель врядування	Механізм прийняття остаточного рішення	Роль керівників та фахівців	Умови ефективності та ризики
Ієрархічна інтеграція	Формальне рішення приймають уповноважені керівники. Вони зобов'язані публічно роз'яснити свій вибір, особливо якщо він відрізняється від результатів колективного пошуку.	Керівники зберігають персональну відповідальність та владу вибору. Фахівці забезпечують експертизу та оцінку ризиків.	<i>Умова:</i> Обов'язкова прозорість мотивів відхилення ідей. <i>Ризик:</i> Ігнорування висновків платформи без аргументації нівелює залученість та відновлює закритий цикл.

Омнікратичне врядування	Результат колективного вироблення рішень є остаточним і обов'язковим для виконання в заздалегідь визначених сферах.	Керівники та фахівці виступають виконавцями: їхня роль полягає в технічній та операційній організації втілення обраного напрямку.	<i>Умова:</i> Повний попередній делегований мандат у межах визначених ресурсів. <i>Страхувальний протокол (Fail-Safe):</i> При виявленні критичних непрогнозованих фізичних/ресурсних блоків після рішення, регламент вимагає неухильного перезапуску процедури пошуку, а не адміністративного перехоплення влади (executive override).
------------------------------------	--	---	---

Впровадження даного фреймворку трансформує організацію у постієрархічну «систему навчання» (*order of learning*). Головна цінність цієї системи полягає не у фальшивій обіцянці повністю усунути конфлікти чи завжди знаходити ідеальні рішення, а в здатності безперервно створювати обґрунтовані альтернативи, відбирати перспективні шляхи та коригувати курс на основі реального досвіду.

Здатність організації адаптуватися до складного середовища безпосередньо залежить від того, чи децентралізоване в ній легітимне право відкривати простір пошуку, усувати штучні «неможливості» та спільно конструювати майбутні рішення.