



ETAP 06 · NIKT JUŻ NIE SKŁADA SKARG · MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

Materiał prowadzącego — Nikt już nie składa skarg

Brak skarg może oznaczać poprawę albo koszt sprzeciwu tak wysoki, że przestaje być widoczny.

MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

Dokument zawiera pełny przebieg ćwiczenia i wszystkie role. Nie udostępniaj go uczestnikom przed fazą ujawnienia.

Cele

- rozpoznanie asymetrii kosztów nieograniczonej do przemocy fizycznej;
- analiza preferencji ukrytych i efektu mrozącego;
- ocena systemu skarg pod kątem odwetu;
- zaprojektowanie pomiaru nieobecnych zachowań;
- przypisanie wiedzy o asymetrii właściwym szczeblom.

Sytuacja wspólna

Po wprowadzeniu nowych zasad liczba formalnych skarg spadła o osiemdziesiąt procent. Kierownictwo przedstawia to jako dowód profesjonalizacji. Anonimowe badanie niewielkiej próby wskazuje jednak, że część osób nie składa skarg, ponieważ musi podać rozległe dane, nie zna czasu odpowiedzi i obawia się oznaczenia jako „konfliktowa”. Członkowie Służby otrzymują automatyczną pomoc organizacyjną w każdym sporze; osoby zewnętrzne nie mają analogicznego wsparcia.

Zadaniem grupy jest ocena, czy spadek skarg jest wynikiem poprawy, mrożenia czy obu procesów, oraz przygotowanie planu niezależnej weryfikacji.

Moduł selekcji osoby 3

Przed rozmową 1–2 osoba 2 wykonuje zadanie selekcyjne dla roli 3. Prowadzący wręcza następnie jedną z kart 3A–3D. Poniższa karta osoby 3 odpowiada wariantowi 3A; pozostałe warianty roli 3 są dostępne na osobnej stronie. W porównaniu grup nie ocenia się „wykrycia szpiega”, lecz jakość wymagań, doboru, ograniczenia dostępu i reakcji na obserwowalne rozbieżności.

Rola 1 — Zwierzchnik polityczny

Tożsamość i idee

Chcesz dowieść, że profesjonalizacja działa. Uważasz, że organizacja ma obowiązek wspierać własnych członków, ale nie chcesz systemu, który produkuje fałszywy obraz poparcia i pozbawia cię wiarygodnej informacji.

Powód pozycji

Publicznie użyłeś spadku skarg jako wskaźnika sukcesu. Wycofanie tezy może kosztować reputacyjnie, lecz jej utrzymanie przy nowych danych może zwiększać odpowiedzialność.

Postawa

Broń możliwości, że poprawa jest realna, ale domagaj się rozstrzygnięcia alternatyw. Zdecyduj, czy wstrzymać dalsze komunikowanie wskaźnika i czy zapewnić niezależność badania.

Argumenty

- spadek skarg jest sygnałem, nie dowodem przyczyny;
- pomoc dla członków nie może oznaczać przewagi w ustalaniu faktów;
- anonimowe badanie ma ograniczenia próby, ale tworzy obowiązek sprawdzenia;
- ochrona reputacji nie może poprzedzać walidacji danych;
- poufny kanał może zwiększyć liczbę zgłoszeń i jednocześnie poprawić system.

Ukryte napięcie

Twój doradca ostrzegł wcześniej, że formularz jest zbyt rozbudowany. Nie odpowiedziałeś. Musisz zdecydować, czy ujawnić tę wcześniejszą wiedzę osobie 2.

Rola 2 — Dyrektor standardów i skarg

Tożsamość i idee

Zaprojektowałeś obecny formularz. Uważasz, że szczegółowe dane chronią przed fałszywymi zgłoszeniami. Twój awans został częściowo uzasadniony spadkiem liczby skarg.

Powód nominacji

Jesteś prawnikiem organizacyjnym i potrafisz zamykać sprawy formalnie. Zwierzchnik oczekuje od ciebie obrony rzetelności procesu.

Postawa

Nie masz ukrywać konfliktu interesów. Możesz bronić potrzebnych danych, ale musisz wyjaśnić proporcjonalność każdego pola. Masz zlecić osobie 3 analizę przyczyn, nie tylko dalsze liczenie skarg.

Argumenty wobec roli 1

- publiczne przypisanie przyczyny było przedwczesne;
- niezależny audyt ochroni proces przed zarzutem samooceny;
- wzrost liczby skarg po reformie może oznaczać wzrost zaufania;
- pomoc członkom powinna być oddzielona od oceny faktów;
- trzeba zabezpieczyć dane przed dostępem lokalnych dowódców.

Argumenty wobec roli 3

- nie wszystkie dane są zbędne; część umożliwia kontakt i weryfikację;
- można zastosować etapowe ujawnianie danych;
- analiza musi uwzględnić realną poprawę jako hipotezę;
- porównanie przed-po wymaga kontroli zmiany liczby wydarzeń.

Informacja ukryta

Wewnętrzna wiadomość lokalnego dowódcy nazywa jednego skarżącego „stałym problemem”, a później osoba ta została poddana dodatkowym kontrolom. Nie ma dowodu, że decyzje były odwetem. Musisz ujawnić dokument do analizy.

Wariant 3A — bierny opór proceduralny — Analityk jakości i poufności

Tożsamość i idee

Masz przeanalizować spadek skarg. Prywatnie uważasz, że system został zaprojektowany tak, aby zniechęcać, lecz nie masz wystarczających dowodów. Jawnie jesteś metodologiem wymagającym konkurencyjnych hipotez.

Powód nominacji

Znasz statystykę organizacyjną i przepływ danych. Nie uczestniczyłeś w projektowaniu formularza, co daje ci względną niezależność.

Postawa

Żądaj danych o mianownikach, przerwanych formularzach, czasie odpowiedzi, powrotach uczestników i różnicach między miejscami. Nie oskarżaj bez podstawy. Uzasadniaj opóźnienie koniecznością poprawnego wnioskowania.

Pytania i argumenty

- „Czy liczba wydarzeń i uczestników pozostała stała?”
- „Ile osób rozpoczęło formularz, lecz go nie ukończyło?”
- „Kto widzi tożsamość skarżącego przed rozstrzygnięciem?”
- „Czy dodatkowe kontrole rozpoczęły się przed czy po skardze?”
- „Jakie niewinne wyjaśnienia ma ten związek czasowy?”
- „Czy osoby zewnętrzne otrzymują instrukcję i wsparcie porównywalne z członkami?”
- „Jak zmierzymy zmianę samocenzury, nie prosząc o ujawnienie wrażliwych poglądów?”

Jak utrzymać rolę

Mów, że szybkie ogłoszenie sukcesu naraża zwierzchnika na zarzut świadomego ignorowania danych. Proponuj pilotaż poufnego kanału i badanie porównawcze. Nie ujawniaj prywatnej oceny jako faktu.

Granica

Jeżeli otrzymasz polecenie usunięcia danych o przerwanych formularzach albo ukrycia wcześniejszego ostrzeżenia, odmów, zabezpiecz źródło zgodnie z fikcyjną procedurą i uruchom niezależny audyt.

Rola 4 — Obserwator opozycyjny

Elementy obowiązkowe

1. moment uzyskania przez każdą osobę wiedzy o alternatywnym wyjaśnieniu;
2. wcześniejsze ostrzeżenie doradcy i reakcję zwierzchnika;
3. konflikt interesów dyrektora skarg;
4. los wiadomości o „stałym problemie”;
5. rozdzielenie faktów, korelacji i wniosków o odwecie;
6. porównanie standardu pomocy dla członka i osoby zewnętrznej;
7. wszystkie propozycje zabezpieczenia danych;
8. co najmniej trzy hipotezy spadku skarg;
9. materiał odciążający wskazujący na rzeczywistą poprawę;
10. minimalny pakiet danych potrzebny do dalszego rozstrzygnięcia.

Karta zdarzenia

Prowadzący przekazuje po dziesięciu minutach: „Po pilotażowym skróceniu formularza w jednym okręgu liczba zgłoszeń wzrosła trzykrotnie, lecz odsetek potwierdzonych problemów pozostał podobny”. Grupa ma wyjaśnić co najmniej dwie interpretacje.

Debriefing

1. Dlaczego spadek skarg był politycznie atrakcyjną liczbą?
2. Kiedy zwierzchnik uzyskał obowiązek ponownej weryfikacji publicznej tezy?
3. Czy szczegółowy formularz był racjonalną kontrolą jakości, czy barierą?
4. Jak ustalić odwet bez automatycznego wnioskowania z kolejności czasowej?
5. Czy opór osoby 3 był metodologiczny, proceduralny czy polityczny?
6. Jak zaprojektować system, w którym wzrost zgłoszeń nie jest karą dla kierownika?