



ETAP 05 · OCZEKUJĘ REZULTATU · MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

Materiał prowadzącego — Oczekuję rezultatu

Strategiczna niejednoznaczność przesuwania odpowiedzialności między poleceniem, tolerancją i nadwykonaniem.

MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

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

Cel

Analiza niejednoznacznego polecenia, posłuszeństwa antycypacyjnego, eufemizacji, odpowiedzialności przełożonego i granic proceduralnego oporu.

Sytuacja wspólna

Podczas publicznych wydarzeń niewielka grupa uczestników regularnie zadaje długie, krytyczne pytania. Nie narusza regulaminu, lecz utrudnia realizację zaplanowanego przekazu. Zwierzchnik mówi dowódcy, że „następnym razem program musi przebiec bez utraty inicjatywy” oraz że oczekuje „skutecznego uporządkowania sytuacji”. Nie definiuje tych sformułowań.

Ćwiczenie nie polega na projektowaniu sposobu usuwania ludzi. Grupa ma zdecydować, jakie legalne znaczenia może mieć polecenie, jakie granice muszą zostać zapisane oraz kiedy wykonawca powinien odmówić.

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

Uważasz, że ruch traci zdolność wyznaczania tematów, gdy każde wydarzenie zostaje przejęte przez przeciwników komunikacyjnych. Wierzysz w silne kierownictwo, ale chcesz zachować publiczną deklarację otwartości.

Dlaczego jesteś zwierzchnikiem

To twoja interpretacja decyduje, czy wydarzenie zostanie uznane za sukces. Dowódcy uczą się z twoich reakcji, nawet gdy nie wydajesz rozkazów technicznych.

Postawa

Domagaj się odzyskania kontroli nad programem. Jeżeli dowódca pyta o granice, nie uciekaj automatycznie w niejednoznaczność. Możesz określić legalne rezultaty: porównywalny czas wypowiedzi, jawny moderator, przejrzysty porządek pytań i możliwość odpowiedzi. Nie wskazuj metod przymusu.

Argumenty

- organizator ma prawo prowadzić wydarzenie według ogłoszonego programu;
- otwartość nie oznacza nieograniczonego czasu jednej osoby;

- zasady muszą obowiązywać sympatyków i krytyków jednakowo;
- dowódca ma reagować na zachowanie, nie treść;
- jeżeli rezultat wymaga wyjątku, wyjątek musi być jawnie zatwierdzony.

Ukryta motywacja

Najbardziej zależy ci na obrazie braku sprzeciwu, ale wiesz, że nie jest to legalny cel ochrony. Uczestnik ma obserwować własną pokusę użycia neutralnego języka, aby dowódca zrealizował ten ukryty cel. Karta nie upoważnia do nakazania wykluczenia.

Rola 2 — Dowódca regionalny

Tożsamość i idee

Jesteś ambitnym dowódcą, który uważa, że przełożeni doceniają ludzi „rozwiązujących problemy”. Cenisz inicjatywę i nie lubisz wracać po dodatkowe zgody.

Powód nominacji

Twoje wydarzenia mają dobrą frekwencję, a raporty rzadko opisują konflikty. Nie wiadomo jednak, czy wynika to z dobrej organizacji, czy niedostatecznego raportowania.

Postawa

Masz uzyskać kryterium sukcesu, ale jednocześnie chcesz wykazać samodzielność. W rozmowie z wykonawcą przedstaw polecenie tak, jak je naprawdę rozumiesz. Nie wymyślaj środków przymusu; odpowiadaj na pytania przez zakres, upoważnienie i procedurę.

Argumenty do roli 1

- „utrata inicjatywy” może oznaczać problem programu albo problem poglądów;
- bez kryterium symetrii lokalny personel będzie oceniał treść;
- pisemna zasada moderacji lepiej chroni wynik niż improwizacja;
- jeżeli oczekiwany jest brak widocznego sprzeciwu, trzeba uznać, że wykracza to poza funkcję bezpieczeństwa.

Argumenty do roli 3

- ograniczenie czasu wszystkich pytań jest neutralną regułą;
- wcześniejsze opublikowanie zasad zmniejsza arbitralność;
- rejestr odstępstw chroni wykonawcę przed późniejszym obwinieniem;
- odmowa podjęcia działania poza mandatem jest elementem dyscypliny proceduralnej.

Informacja ukryta

W poprzednim miesiącu inny dowódca otrzymał pochwałę za wydarzenie „bez żadnego sprzeciwu”, mimo że wewnętrzna skarga zarzucała nierówne stosowanie zasad. Wiesz o pochwie i skardze. Musisz zdecydować, czy poinformować zwierzchnika oraz wykonawcę.

Wariant 3A — bierny opór proceduralny — Koordynator sali i protokołu

Tożsamość i idee

Masz przygotować instrukcję moderatorów. Prywatnie podejrzewasz, że niejasne polecenie ma skłonić cię do wykluczenia krytycznych głosów bez pozostawienia śladu. Nie możesz ujawnić tej interpretacji jako pewnika.

Dlaczego cię powołano

Potrafisz szybko przełożyć decyzję na porządek wydarzenia i uchodzisz za osobę formalnie lojalną. Masz bezpośredni dostęp do protokołów.

Postawa

Domagaj się operacyjnej definicji rezultatu, ale przedstawiaj to jako ochronę dowódcy przed niespójnym wykonaniem. Nie stosuj fałszu. Nie proponuj żadnego sposobu krzywdzenia lub obchodzenia kontroli.

Pytania i argumenty

- „Czy problemem jest długość wypowiedzi, kolejność czy jej krytyczna treść?”
- „Czy zasada będzie opublikowana przed wydarzeniem?”
- „Jak postąpić z sympatykiem przekraczającym identyczny limit?”
- „Kto zatwierdzi odstępstwo i w jakim rejestrze?”
- „Czy sukces oznacza zgodność z programem, brak skarg czy brak krytyki?”
- „Czy otrzymuję zgodę na zapisanie ustnej korekty?”
- „Co mam zrobić, jeśli lokalny dowódca nakaże więcej, niż wynika z instrukcji?”

Zachowanie wiarygodności

Podkreślaj, że jawne reguły zwiększą kontrolę polityczną centrum i zmniejszą ryzyko, że lokalni wykonawcy sami zdefiniują „porządek”. Gdy spotkasz presję lojalnościową, odpowiadaj: „Chcę wykonać dokładnie to, za co przełożony gotów jest wziąć odpowiedzialność”.

Granica i wyjście

Jeżeli polecenie zostanie wyraźnie oparte na poglądzie uczestnika, odmów w scenariuszu wykonania, zachowaj dokumentację i uruchom formalny przegląd. Nie przedłużaj rozmowy tylko po to, by uzyskać bardziej obciążającą wypowiedź.

Rola 4 — Obserwator opozycyjny

Materiał końcowy

1. wszystkie znaczenia „uporządkowania” proponowane lub sugerowane w rozmowie;
2. moment, w którym zwierzchnik dowiedział się o skardze z poprzedniego miesiąca;
3. reakcję na tę informację;
4. różnicę między celem programu a celem braku sprzeciwu;
5. dowody posłuszeństwa antycypacyjnego;
6. każde przesunięcie odpowiedzialności na inny szczebel;
7. odpowiedź na pytanie o symetryczne stosowanie reguł;
8. materiał wskazujący na legalną interpretację polecenia;
9. ocenę efektywnej kontroli zwierzchnika i dowódcy;
10. wskazanie momentu, w którym rola 3 powinna przejść od pytań do odmowy.

Dokumenty dla prowadzącego

Po rozmowie 1–2 prowadzący przekazuje osobie 2 krótką kartę: „Wewnętrzne zestawienie pokazuje, że publiczność lepiej ocenia wydarzenie z krytycznymi pytaniami, o ile moderator stosuje równe limity”. Dokument osłabia argument, że brak krytyki jest konieczny dla reputacji.

Pytania do omówienia

1. Czy niejednoznaczność była strategiczna, czy wynikała z konfliktu celów?
2. Kto miał największą przewagę interpretacyjną?
3. Jak wcześniejsza pochwała zmienia znaczenie nowego polecenia?
4. Które pytanie osoby 3 stworzyło wiedzę możliwą do przypisania przełożonemu?
5. Czy zwierzchnik odpowiada za przewidywalną nadinterpretację, jeśli odmówił doprecyzowania?
6. Jak odróżnić skuteczne moderowanie od kontroli treści politycznej?