



ETAP 05 · OCZEKUJĘ REZULTATU · KARTA POUFNA

Rola 2 — Pośrednik i dowódca

Strategiczna niejednoznaczność przesuwania odpowiedzialności między poleceniem, tolerancją i nadwykonaniem.

KARTA POUFNA

Przeznacz ten dokument wyłącznie osobie odgrywającej wskazaną rolę. Karta może zostać ujawniona dopiero w fazie rekonstrukcji.

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.

Karta poufna. Uczestnik czyta wyłącznie poniższą rolę. Pełny opis właściwego etapu pozostaje u prowadzącego do fazy ujawnienia.

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.

Dodatek: selekcja osoby 3

Przed właściwą rundą otrzymujesz kartę doboru roli 3. Zapisz wymagania, wybór kandydata, ograniczenia dostępu i zabezpieczenia. Nie próbuj ustalać ukrytej tożsamości na podstawie osobowości; oceniaj próbkę pracy oraz projektuj proces odporny na cztery warianty.