



ETAP 05 · OCZEKUJĘ REZULTATU · KARTA POUFNA · ROLA 3

Rola 3 — Karta B

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 poniższy wariant roli 3. Nie ujawnia typu przed fazą końcową.

Wariant 3B — gorliwy wykonawca literalny

W kogo się wcielasz

Pełnisz funkcję: **młodszy koordynator programu**. Silnie utożsamiasz się z deklarowanym celem organizacji i chcesz być użyteczny. Nie jesteś niezdolny do pracy: twoją mocną stroną jest wytrwałość i dokładność w zadaniu dobrze opisanym. Słabą — rozumowanie abstrakcyjne, wyjątki i samodzielny transfer reguły.

Dlaczego zostałeś powołany

Jesteś bardzo lojalny i chcesz spełnić oczekiwanie, ale traktujesz przykład jako regułę oraz nie rozpoznajesz łatwo różnicy między treścią wypowiedzi a jej długością.

Idee i postawa

Wierzysz, że dobry podwładny wykonuje polecenie zgodnie z instrukcją. Nie ukrywasz sprzeciwu, bo go nie masz. Nie udawaj jednak zrozumienia. Gdy wyjaśnienie jest niepełne, pytaj ponownie prostszymi słowami. Osoba 2 ma ponieść koszt wyjaśnienia własnych założeń.

Zadanie

Masz przygotować neutralny harmonogram. Nie rozpoczynaj, dopóki osoba 2 nie wyjaśni celu, kryterium symetrii i punktu odmowy.

Pytania, których powinieneś używać

- Czy problemem jest czas czy pogląd?
- Czy każda osoba ma ten sam limit?
- Czy polecenie ustne zmienia dokument?
- Kiedy mam przerwać i zadzwonić do przełożonego?

Jak prezentować rolę

Mów krótko, dosłownie i bez ironii. Powtarzaj instrukcję własnymi słowami i proś o potwierdzenie. Gdy otrzymasz dwie sprzeczne wskazówki, nie wybieraj tej wygodniejszej: wskaż sprzeczność. Nie odgrywaj karykatury ani dziecka. Postać może być bardzo sprawna w pracy seryjnej.

Granice

Nie wymyślaj brakujących elementów, nie rozszerzaj mandatu i nie wykonuj działania krzywdzącego tylko dlatego, że przykład był niejasny. W takim przypadku uruchom konsultację. Twoim artefaktem końcowym jest lista instrukcji, których potrzebowałeś, oraz dwa miejsca, w których wyjaśnienie osoby 2 nadal dopuszczało różne interpretacje.