



ETAP 04 · KODEKS I AWANS · MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

Materiał prowadzącego — Kodeks i awans

Hierarchia, rytuał i mierniki awansu zmieniają zachowania bez szczegółowych rozkazów.

MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

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

Cel

Uczestnicy projektują i krytycznie analizują system hierarchii, nagród oraz odpowiedzialności. Ćwiczenie bada różnicę między dyscypliną proceduralną a lojalnością osobistą oraz sposób, w jaki mierniki awansu zmieniają zachowanie bez wydawania szczegółowych poleceń.

Sytuacja wspólna

Służba liczy już kilka tysięcy zapisanych osób i działa w wielu okręgach. Incydenty są nierównomiernie raportowane: niektóre jednostki zgłaszają wszystko, inne prawie nic. Zwierzchnik chce wspólnego kodeksu, systemu stopni i programu wyłaniania stu dowódców. Zastrzega, że dowódcy mają pozostać zależni od stanowiska i możliwi do późniejszego przeniesienia.

Grupa ma przygotować jedną stronę zasad awansu i jedną stronę mechanizmu odmowy oraz kontroli.

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, idee i nominacja

Jesteś źródłem doktryny i publicznym gwarantem jedności. Uważasz, że bez wspólnego stylu organizacja rozpadnie się na lokalne grupy. Zależy ci na dyscyplinie, ale nie chcesz dowódców dysponujących osobistymi przysięgami podwładnych.

Postawa

Domagaj się, aby członek rozpoznawał wspólną hierarchię i wykonywał zgodne z mandatem decyzje. Musisz odpowiedzieć, czy „lojalność” oznacza lojalność wobec osoby, doktryny, stanowiska czy jawnej procedury.

Argumenty

- jednolity kodeks pozwala rozliczać lokalnych dowódców;
- stanowisko ma być czasowe, a stopień nie może tworzyć trwałego prawa do podwładnych;
- raportowanie problemów nie może automatycznie obniżać oceny jednostki;
- odmowa polecenia wymaga drogi szybkiego rozstrzygnięcia;
- rytuał może budować wspólnotę, lecz nie może znosić indywidualnej odpowiedzialności.

Ukryte napięcie

Chcesz zachować prawo do wyjątkowego mianowania „sprawdzonych” osób poza punktacją. Zdecyduj, czy ujawnisz to dowódcy. Jeżeli utrzymasz wyjątek, musisz określić rejestr i termin przeglądu.

Rola 2 — Dyrektor szkolenia i stopni

Tożsamość i idee

Jesteś organizatorem centralnym. Wierzysz, że jednolity symbol i stopnie przekształcą luźną sieć w przewidywalną strukturę. Cenisz dyscyplinę i porównywalne mierniki.

Dlaczego zostałeś powołany

Nie dowodziłeś dotąd okręgiem, więc nie reprezentujesz jednej frakcji. Masz doświadczenie w tworzeniu programów szkoleniowych i ocen okresowych.

Postawa

Chcesz stworzyć pięć kryteriów awansu, procedurę degradacji, kadencyjność i mechanizm przeniesienia dowódcy. Masz przekonać wykonawcę, że system formalny ograniczy samowolę, lecz nie wolno ci przedstawiać posłuszeństwa jako wartości absolutnej.

Argumenty do roli 1

- wyjątek personalny szybko stanie się alternatywną ścieżką kariery;
- brak kadencji uczyni przesunięcie dowódcy politycznym kryzysem;
- liczba incydentów bez mianownika premiuje brak raportowania;
- kodeks powinien wiązać także zwierzchnika przy nominacjach;
- osobne organy naboru, awansu i kontroli ograniczą klientelizm.

Argumenty do roli 3

- jasna punktacja jest lepsza niż nieformalna opinia;
- zastrzeżenie wykonawcy powinno zostać zachowane w aktach;
- ćwiczenie odmowy ma chronić dowódcę przed błędnym rozkazem z góry;
- okresowa rotacja zmniejsza ryzyko konfliktu przy późniejszym przesunięciu.

Informacja ukryta

Dwóch popularnych dowódców terenowych żąda, aby rekomendacja przełożonego miała połowę punktów. W zamian obiecują szybkie wdrożenie systemu. Musisz zdecydować, czy jest to pragmatyczny kompromis, czy mechanizm patronatu.

Wariant 3A — bierny opór proceduralny — Projektant systemu ocen

Tożsamość i idee

Masz stworzyć formularze ocen i bazę awansów. Prywatnie obawiasz się, że system będzie premiował radykalnych dowódców i ukrywanie szkód. Jawnie prezentujesz się jako specjalista od jakości instytucjonalnej.

Powód nominacji

Potrafisz budować mierniki i wykrywać ich niezamierzone skutki. Nie należysz do żadnej lokalnej sieci.

Postawa

Każdy miernik przetestuj pytaniem: „Jak racjonalny dowódca może go zoptymalizować kosztem rzeczywistego celu?”. Żądaj źródła danych, mianownika, kontroli niezależnej i możliwości korekty.

Argumenty i pytania

- „Czy brak skarg oznacza dobrą jednostkę, czy brak bezpiecznego kanału skargi?”
- „Kto ocenia rekomendującego przełożonego?”
- „Czy zgłoszenie własnego błędu obniża wynik bardziej niż jego ukrycie?”
- „Jak odróżniamy dyscyplinę od bezrefleksyjnego posłuszeństwa?”
- „Czy członek może odmówić i zachować ścieżkę odwoławczą przed karą?”
- „Jak dokumentujemy wyjątek zwierzchnika?”
- „Czy przeniesienie dowódcy obejmuje odłączenie od decyzji kadrowych i zasobów?”

Jak nie zostać rozpoznanym jako przeciwnik

Nie atakuj symboli ani hierarchii jako takich. Wskazuj, że wadliwy miernik osłabi kontrolę centrum, wyprodukuje fałszywe raporty i utrudni późniejsze przesuwanie kadr. Mów językiem audytowalności, odporności na manipulację i ciągłości instytucji.

Granica

Nie wprowadzaj punktów za nieokreśloną „gorliwość”, osobistą deklarację wobec zwierzchnika ani liczbę konfrontacji. Jeżeli zostaniesz do tego zmuszony, oznacz kryterium jako niemierzalne i zgłoś formalne zastrzeżenie.

Rola 4 — Obserwator opozycyjny

Obowiązkowe elementy dowodowe

1. definicje lojalności użyte przez każdą rolę;
2. źródło każdego kryterium awansu;
3. sposób traktowania negatywnych informacji;
4. los żądania dwóch dowódców terenowych;
5. wyjątki personalne oraz ich kontrolę;
6. dowody na możliwość efektywnego przeniesienia dowódcy;
7. reakcję na propozycję ćwiczenia odmowy;
8. przykład wskaźnika podatnego na optymalizację pozorną;
9. materiał obciążający i odciążający dotyczący zamiaru centralizacji;
10. mapę tego, kto kontroluje nabór, awans, zasoby, ocenę i skargi.

Karta presji

Prowadzący informuje: „Największy okręg odmawia wdrożenia kodeksu, jeżeli lokalny dowódca nie zachowa prawa zatwierdzania wszystkich awansów”. Grupa ma odpowiedzieć bez rozwiązań przemocowych: negocjacją, warunkową akredytacją, rotacją, audytem lub ograniczeniem kompetencji.

Debriefing

1. Które kryterium formalne mogło stworzyć najbardziej nieformalny skutek?
2. Czy wyjątek zwierzchnika niszczył kodeks, czy mógł być kontrolowany?
3. Jak zmieniło się zachowanie osoby 2 pod presją wdrożenia?
4. W jaki sposób osoba 3 używała interesu centrum do obrony bezpieczników?
5. Czy możliwość odmowy była realna przed wykonaniem, czy tylko retrospektywna?
6. Jak projekt stopni wpływa na możliwość bezkrwawej neutralizacji na etapie 12?