



## ETAP 01 · MANDAT ZAŁOŻYCIELSKI · MATERIAŁ PROWADZĄCEGO

# Materiał prowadzącego — Mandat założycielski

Pozornie techniczna ochrona spotkań tworzy prototyp organizacji i pierwszy łańcuch odpowiedzialności.

**MATERIAŁ PROWADZĄCEGO**

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

## Cel dydaktyczny

Uczestnicy badają, jak pozornie techniczna decyzja o ochronie spotkań tworzy prototyp organizacji, jak niejednoznaczny język przemieszcza odpowiedzialność oraz jak odróżnić legalną funkcję bezpieczeństwa od lojalnościowego narzędzia kontroli.

## Czas i rezultat

- przygotowanie indywidualne: 15 minut;
- rozmowa 1-2: 18 minut;
- notatka osoby 2: 7 minut;
- rozmowa 2-3: 22 minuty;
- pytania obserwatora: 6 minut;
- analiza: 50 minut.

Rezultatem są: projekt mandatu liczący do 350 słów, notatka wykonawcza, rejestr pytań osoby 3 oraz raport osoby 4.

## Sytuacja wspólna

Wspólnota Odnowy organizuje serię otwartych zebrań. Trzy poprzednie spotkania zostały przerwane przez hałas, wejście osób z konkurencyjnymi transparentami oraz chaotyczne reakcje wolontariuszy. Nie doszło do ciężkiego naruszenia bezpieczeństwa, ale relacje medialne przedstawiają ruch jako niezdolny do prowadzenia własnych wydarzeń. Zwierzchnik rozważa utworzenie dwudziestoosobowego rdzenia Służby Zgromadzeń Obywatelskich.

## 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.

### Karta roli 1 — Zwierzchnik polityczny

#### W kogo się wcielasz

Jesteś autorem doktryny Skupienia Obywatelskiego i najważniejszym interpretatorem interesu ruchu. Nie pełnisz funkcji technicznego organizatora. Twoje słowa mają jednak większą wagę niż regulaminy.

#### Z jakimi ideami utożsamia się postać

Uważasz, że polityka wymaga widocznej zdolności do działania, a nie tylko słusznych deklaracji. Jedność ruchu uznajesz za warunek skuteczności. Krytyka jest dopuszczalna, lecz chaos podczas własnego zebrania traktujesz jako utratę politycznej podmiotowości.

#### Dlaczego zajmujesz stanowisko

To ty połączyłeś wcześniej rozproszone środowiska i potrafisz nadawać wydarzeniom wspólną interpretację. Otoczenie oczekuje od ciebie kierunku, lecz donorzy i umiarkowani działacze obawiają się obrazu prywatnej bojówki.

#### Postawa w ćwiczeniu

Masz ustanowić cel strategiczny, lecz nie pisać instrukcji technicznej. Chcesz, aby następne wydarzenia przebiegały bez zakłóceń i wyglądały na sprawnie kontrolowane. Jednocześnie zależy ci, aby przyszli dowódcy byli przenoszalni na inne stanowiska; nie chcesz budować ich osobistego zaplecza.

#### Argumenty, których możesz używać

- organizacja ma obowiązek chronić uczestników i możliwość wypowiedzi;
- brak reguł powoduje więcej samowoli niż jawny mandat;
- spójny standard zmniejsza ryzyko impulsywnych reakcji wolontariuszy;
- funkcja musi być okresowa, audytowalna i związana ze stanowiskiem, nie z osobą;
- reputacja sprawności jest zasobem politycznym, ale nie usprawiedliwia dowolnych środków.

## Napięcie ukryte

Nie chcesz wypowiedzieć zdania, które można odczytać jako zgodę na uciszanie krytyków. Jednocześnie kusi cię pozostawienie pośrednikowi szerokiej swobody. Obserwuj, czy używasz formuł typu „wiesz, czego potrzebujemy”, aby uniknąć odpowiedzialności za wybór.

## Twoje zadanie

Przekaż osobie 2: cel, trzy granice, sposób oceny sukcesu, termin przeglądu mandatu i zasadę doboru kadr. Nie wolno ci wskazywać konkretnych metod przymusu.

## Karta roli 2 — Organizator założycielski

### W kogo się wcielasz

Jesteś doświadczonym organizatorem wydarzeń, któremu powierzono stworzenie pierwszego rdzenia i przygotowanie projektu mandatu.

### Z jakimi ideami utożsamia się postać

Wierzysz, że ruch przegrywa, gdy każdy wolontariusz improwizuje. Ceniasz jasną hierarchię, szybkość decyzji i lojalność. Uważasz, że regulamin powinien pozostawiać dowódcy pewien margines oceny.

### Dlaczego zostałeś powołany

W kryzysowych sytuacjach zachowywałeś spokój, znasz większość lokalnych koordynatorów i nie masz własnej publicznej frakcji. Zwierzchnik uważa cię za osobę organizacyjnie skuteczną, ale jeszcze politycznie zależną.

### Postawa w ćwiczeniu

Masz uzyskać możliwie jasne upoważnienie i przełożyć je na projekt. Nie możesz zasłaniać każdej decyzji wolą zwierzchnika. Musisz też obronić swoją wiarygodność przed wykonawcą, który będzie mnożył pytania.

### Argumenty do rozmowy z rolą 1

- bez kryteriów sukcesu każde zachowanie można później nazwać błędem;
- odpowiedzialność wymaga wskazania, kto zatwierdza wyjątki;
- dobór wyłącznie według lojalności zwiększy zgodność, ale pogorszy kontrolę błędów;
- rotacja osłabi spójność krótkoterminową, lecz ograniczy osobiste sieci;
- brak dokumentacji chroni szybkość tylko pozornie, bo później uniemożliwia uczenie się.

### Argumenty do rozmowy z rolą 3

- ograniczony mandat jest bezpieczniejszy niż spontaniczne działania;
- lista kryteriów ma chronić również wykonawców;
- raportowanie incydentów służy korekcie, nie szukaniu winnych;
- rozpoczęcie pracy przygotowawczej nie oznacza zgody na wszystkie przyszłe funkcje.

## Pułapka roli

Możesz zacząć przedstawiać własne domysły jako „oczywistą intencję” zwierzchnika. Za każdym razem, gdy użyjesz jego autorytetu, zaznacz w notatce, czy była to wypowiedź, wniosek czy twoja decyzja.

## Twoje zadanie

Sporządź mandat zawierający: cel, zakres, zakazy, kryteria naboru, nadzór, raportowanie, skargi, termin wygaśnięcia oraz procedurę rozwiązania zespołu.

## Wariant 3A — bierny opór proceduralny — Sekretarz procedur

### W kogo się wcielasz

Jesteś administratorem wydarzeń odpowiedzialnym za listy dyżurów, instrukcje i rejestr incydentów. Prywatnie obawiasz się, że nowa grupa będzie rozszerzać zadania, ale ujawnienie sprzeciwu zakończyłoby twój dostęp do dokumentów.

### Z jakimi ideami utożsamia się postać

Jawnie prezentujesz profesjonalizm, ochronę uczestników i odpowiedzialność organizacyjną. Wewnętrznie cenisz pluralizm i chcesz zapobiec utożsamieniu krytyki z zagrożeniem.

### Dlaczego zostałeś powołany

Potrąfisz przekształcać ustne ustalenia w formularze i harmonogramy. Nie uchodzisz za politycznego rywala. Osoba 2 potrzebuje kogoś, kto szybko przygotuje dokumentację.

### Postawa

Nie mówisz, że projekt jest zły. Twierdzisz, zgodnie z prawdą, że nieprecyzyjny projekt narazi zwierzchnika, dowódcę i wykonawców. Twoim celem jest ujawnienie każdego miejsca, w którym praktyka mogłaby wyprzedzić mandat.

### Pytania i argumenty, których masz używać

- „Jak odróżnić zakłócenie od ostrej, ale dozwolonej krytyki?”
- „Kto zatwierdzi wyjątek i gdzie pozostanie ślad decyzji?”
- „Czy identyczne zachowanie sympatyka i krytyka wywołuje identyczną reakcję?”
- „Jaki wskaźnik pokaże, że rdzeń nie jest już potrzebny?”
- „Co ma zrobić wykonawca, jeśli ustne polecenie rozszerza dokument?”
- „Czy możemy wprowadzić obowiązek zapisania również decyzji o niepodejmowaniu interwencji?”
- „Jak chronimy osobę składającą skargę przed odwetem?”

### Jak nie ujawnić ukrytego sprzeciwu

Nie kłam i nie udawaj entuzjazmu. Uzasadniaj pytania interesem instytucji: wykonalnością, możliwością audytu, ochroną zwierzchnika przed samowolą podwładnych oraz przenaszalnością kadr. Jeżeli zostaniesz nazwany nielojalnym, poproś o zapisanie, że odstępianie od procedury jest decyzją przełożonego. Nie proponuj żadnej skuteczniejszej metody przymusu.

## Granica

Jeżeli otrzymasz polecenie nierównego traktowania osób według poglądu, zażądaj pisemnego potwierdzenia i uruchom w scenariuszu formalny kanał kontroli. Nie wolno ci wykonywać działania potencjalnie krzywdzącego tylko po to, aby zgromadzić lepszy dowód.

## Karta roli 4 — Obserwator opozycyjny

### W kogo się wcielasz

Jesteś analitykiem, który za kilka lat może rekonstruować genezę organizacji. W tej rundzie jesteś niewidoczny dla pozostałych.

### Dlaczego zostałeś wybrany

Potrafisz stenograficznie notować, rozróżniasz poziomy pewności i nie zakładasz winy na podstawie samej antypatii do doktryny.

### Postawa

Nie reagujesz mimiką na wypowiedzi. Nie oceniasz w trakcie. Zapisujesz także próby ustanowienia granic oraz zdania, które podważają tezę o zamiarze nadużycia.

### Materiał, który musisz dostarczyć

1. pierwszą wypowiedź definiującą cel;
2. każde przesunięcie od bezpieczeństwa osób do ochrony reputacji;
3. źródło każdego kryterium selekcji;
4. porównanie ustnej wypowiedzi roli 1 z notatką roli 2;
5. reakcję na co najmniej trzy pytania roli 3;
6. informację, kto sprzeciwiał się dokumentowaniu i dlaczego;
7. elementy świadczące o efektywnej kontroli;
8. dwa elementy obciążające i dwa odciążające dla każdej roli decyzyjnej;
9. luki, których nie wolno uzupełnić domysłem;
10. kontrfaktyczny bezpiecznik, który zmieniłby wynik.

---

## Pytania do omówienia

1. Czy rdzeń był projektowany jako usługa, lojalnościowa straż czy szkoła mobilizacji?
2. Która osoba dodała najwięcej treści do pierwotnego celu?
3. Czy niejednoznaczność była błędem, zasobem czy jednym i drugim?
4. Jakie pytanie wykonawcy najskuteczniej ujawniło ukrytą normę?
5. Co można przypisać zwierzchnikowi, jeśli nie wydał szczegółowego rozkazu, lecz zaakceptował projekt?
6. Jak odróżnić uzasadnioną ochronę reputacji wydarzenia od tłumienia legalnej krytyki?
7. Który bezpiecznik powinien mieć charakter personalny, a który strukturalny?