



STREFA PROWADZĄCEGO · NARZĘDZIE DO ROZGRYWKI

Matryca doboru według etapu

Materiał metodyczny wspierający przygotowanie, prowadzenie i analizę rozgrywki Formacja.

MATERIAŁ DLA PROWADZĄCEGO

Dokument przeznaczony do przygotowania i moderowania gry. Zakres informacji może wykraczać poza wiedzę poszczególnych uczestników.

1. Dwie różne decyzje

Należy rozdzielić:

- **decyzję postaci 2**, która wybiera kandydata na podstawie informacji jawnych;
- **decyzję prowadzącego**, który wybiera wariant psychologiczny służący celowi eksperymentu.

Postać 2 nie może świadomie „zaprosić szpiega”, ponieważ nie zna ukrytej karty. Może wybrać kandydata Delta, jeżeli jego jawne kompetencje pasują do zadania, i zabezpieczyć proces na wypadek dowolnej ukrytej motywacji. Prowadzący może następnie przypisać Deltę do wariantu 3D.

2. Zalecenia etapowe

Etap	Zadanie wykonawcze	Profil zwykle najlepiej dopasowany	Kiedy zaprosić pozostałe profile	Kiedy ograniczyć lub odrzucić
1	Redakcja i wdrożenie mandatu	Alfa do projektowania; Beta do gotowego formularza	Gamma do kontrolowanego prototypu; Delta do niezależnego przeglądu	Beta nie projektuje wyjątków; Gamma nie może sam rozszerzyć pilotażu
2	Kryteria dostępu i dane	Alfa albo Delta	Beta po zatwierdzeniu tabeli; Gamma do testu odwracalnej automatyzacji	Gamma bez kontroli przy danych wrażliwych; Beta przy otwartych kategoriach
3	Ewidencja i definicje członkostwa	Alfa do definicji; Beta do klasyfikacji	Gamma do analizy trendu z recenzją; Delta do walidacji definicji	Gamma, gdy jego awans zależy od wzrostu; Beta przy brakujących danych bez konsultacji
4	System ocen i awansów	Alfa lub Gamma pod recenzją	Beta do wprowadzania zatwierdzonych ocen; Delta do audytu mierników	Gamma przy prawie jednostronnego tworzenia punktacji; Beta do rozstrzygania wyjątków
5	Interpretacja niejasnego polecenia	Alfa	Beta wyłącznie po pełnym doprecyzowaniu; Gamma jako wariant ostrzegawczy; Delta w grupie zaawansowanej	Gamma przy nieodwracalnym skutku i silnej nagrodzie; Beta bez punktu konsultacji
6	Analiza skarg i efektu mrożącego	Alfa albo Delta	Beta do pracy według jawnego słownika; Gamma do analizy z wyłączeniem oceny własnego sukcesu	Gamma przy konflikcie interesów; każdy profil z dostępem szerszym niż konieczny
7	Walidacja wskaźnika kryzysu	Alfa albo Gamma z niezależną recenzją	Beta do kodowania; Delta do zachowania wersji i porównań	Gamma, jeżeli sam podejmuje decyzję polityczną; Beta do wyboru definicji
8	Audyt zależności lokalnych	Alfa lub Delta	Gamma do zaprojektowania wariantu skalowania po audycie; Beta do inwentaryzacji umów	Gamma przed zbadaniem dobrowolności; każdy profil zbierający poglądy osób
9	Umowa przejściowa	Alfa	Gamma do przygotowania opcji; Beta do technicznej konsolidacji zatwierdzonego tekstu; Delta do kontroli archiwum	Gamma przy bodźcu do przedłużania własnego aparatu; Beta do interpretowania pojęcia weta
10	Indywidualny transfer do państwa	Alfa albo Delta	Beta do obsługi gotowych akt; Gamma do zarządzania wąskim pilotażem	Gamma przy możliwości transferu całych hierarchii; Beta do samodzielnej oceny konfliktu interesów
11	Segmentacja i świadczenia	Alfa	Beta do formularzy po zatwierdzeniu; Gamma do modelowania zasobów; Delta do ochrony dobrowolności	Gamma przy mierniku liczby szybkich transferów; dawni dowódcy przy dostępie do indywidualnych wyborów
12	Demobilizacja i archiwum	Alfa do koordynacji; Beta do inwentaryzacji	Gamma do planowania pod kolegialnym zatwierdzeniem; Delta do kontroli łańcucha pieczy	Gamma przy prawie łączenia faz; każdy profil łączący wykonanie, usuwanie danych i kontrolę

„Najlepiej dopasowany” nie oznacza najbardziej lojalny ani psychologicznie najlepszy. Oznacza profil jawnych zachowań, którego mocne strony odpowiadają konkretnemu zadaniu przy określonych zabezpieczeniach.

3. Jak rozróżniać problemy wykonawcze

Niedostateczna kompetencja merytoryczna

Sygnałami są powtarzalne błędy w porównywalnych zadaniach po otrzymaniu informacji zwrotnej, niemożność wyjaśnienia własnego rozumowania, brak transferu zatwierdzonej reguły i niezdolność rozpoznania momentu konsultacji. Ocena wymaga próbki związanej ze stanowiskiem. Samo wolne tempo albo liczne pytania nie dowodzą słabości.

Reakcją jest ograniczenie zakresu, dodatkowe szkolenie, praca według wzoru, recenzja i ponowna próbka. Nie należy powierzać osobie samodzielnych wyjątków tylko po to, aby „sprawdzić, czy sobie poradzi”.

Nadgorliwość i nieuprawnione rozszerzenie

Sygnałami są nieoznaczone dodatki, przedstawianie własnej propozycji jako decyzji przełożonego, powtarzalne obchodzenie limitu zakresu, opór przed odwróceniem rozwiązania i selektywne ukrywanie kosztów. Wysoka jakość techniczna produktu nie usuwa problemu upoważnienia.

Reakcją jest jawne oznaczanie założeń, limit zakresu, osobne zatwierdzanie dodatków, mierniki uwzględniające koszty i ocena reakcji na korektę.

Bierny opór albo „malkontentstwo”

Niezadowolenie, krytycyzm i brak entuzjazmu nie powinny stanowić kategorii bezpieczeństwa. Znaczenie ma dopiero obserwowalne wykonanie obowiązku. Możliwymi sygnałami oporu są selektywne opóźnienia niewyjaśnione realną złożonością, zmienne standardy dokumentowania, ukrywanie ukończonej pracy lub instrumentalne powtarzanie problemu już rozstrzygniętego.

Każdy z tych sygnałów ma alternatywy: konflikt poleceń, przeciążenie, obawę prawną, brak zasobów albo niewłaściwy miernik. Reakcją jest ustalenie kryterium odpowiedzi, jawny rejestr blokad, możliwość odwołania i porównanie podobnych zadań — nie karanie postawy emocjonalnej.

Sabotaż

Sabotażu nie należy utożsamiać z odmową ryzykownego albo bezprawnego polecenia. Hipotezę sabotażu uzasadnia dopiero powtarzalna, celowa ingerencja w wykonanie zgodnego z prawem zadania: niszczenie lub ukrywanie pracy, wprowadzanie wiedząc o tym błędnych danych, obchodzenie kontroli albo tworzenie pozornego spełnienia kryterium.

Ocena wymaga zachowania oryginałów, chronologii dostępu, możliwości odpowiedzi i alternatywnego wyjaśnienia.

Infiltracja przez podmiot zewnętrzny

Nie istnieje wiarygodny zestaw cech osobowości pozwalający rozpoznać infiltratora. Liczne pytania, doświadczenie zewnętrzne, ostrożność albo domaganie się pisma mogą świadczyć o wysokim profesjonalizmie. Organizacja ma kontrolować dostęp, rozdzielać obowiązki, rejestrować decyzje, stosować rotację i badać konkretne niezgodności.

Podejrzenie wymaga faktu związanego z zadaniem, np. próby uzyskania niepotrzebnego dostępu, niewyjaśnionego przekazania informacji, fałszywego oświadczenia dotyczącego konkretnej kompetencji albo omijania uzgodnionej kontroli. Nawet wtedy należy mówić o zdarzeniu wymagającym wyjaśnienia, nie o pewnej tożsamości sprawcy.

4. Zabezpieczenia wspólne

Niezależnie od etapu osoba 2 powinna określić:

1. najmniejszy potrzebny zakres dostępu;
2. zakaz łączenia inicjowania, zatwierdzania i kontroli;
3. wersjonowanie dokumentów;
4. porównywalną próbkę pracy;
5. punkt konsultacji;
6. termin przeglądu;
7. możliwość przeniesienia bez osobistej klienteli;
8. ochronę uzasadnionego sprzeciwu;
9. reakcję na błąd bez zachęcania do jego ukrycia;
10. procedurę zabezpieczenia dowodów bez przesądzania winy.

5. Wariant badawczy 4 × 12

Pełny program może obejmować cztery równoległe grupy na każdym z dwunastu etapów. Prowadzący zachowuje tę samą rolę 1, rolę 2, sytuację i kartę zdarzenia, zmieniając jedynie wariant 3. Porównuje się:

- treść dyspozycji osoby 2;
- liczbę i rodzaj doprecyzowań;
- dodatki wykonawcy;
- czas oraz jakość dokumentowania;
- reakcję na limit i korektę;
- nieuprawnione przypisania intencji;
- materiał dowodowy obserwatora;
- skuteczność zabezpieczeń niezależną od typu.

Takie porównanie pozwala badać, czy organizacja uczy się identyfikować ludzi, czy budować procesy, które pozostają bezpieczne przy błędzie selekcji. Drugie kryterium ma większą wartość prewencyjną i instytucjonalną.