



STREFA PROWADZĄCEGO · NARZĘDZIE DO ROZGRYWKI

Cztery warianty roli 3

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. Cel rozszerzenia

Pierwotny model zawierał jednego wykonawcę: osobę stosującą ukryty, proceduralny opór. Rozszerzenie wprowadza cztery przyczyny podobnych zachowań powierzchniowych. Wielokrotne pytanie może wynikać z oporu, ograniczonego rozumienia, potrzeby precyzji albo chęci pozostawienia dowodu. Szybkie działanie może oznaczać kompetencję, ambicję, nieuprawnione nadwykonanie albo próbę ukrycia braku zrozumienia.

Zadaniem osoby 2 nie jest „czytanie ludzi”, lecz przypisanie wymagań do stanowiska, sprawdzenie zachowania na ograniczonej próbce i zaprojektowanie procesu odpornego na cztery odmienne ryzyka. Zaawansowane ćwiczenie powinno pokazać, że trafna selekcja nigdy nie usuwa potrzeby nadzoru.

2. Wariant 3A — bierny opór proceduralny

Postać nie zgadza się z kierunkiem organizacji, lecz ukrywa sprzeciwy. Używa prawdziwych argumentów: braku definicji, konfliktu norm, potrzeby podpisu, ograniczeń danych i konieczności oceny skutków. Jej opór jest **bierny**, ponieważ nie tworzy fałszywych zdarzeń ani nie niszczy zdolności bezpieczeństwa. Przeciąga proces tylko tam, gdzie istnieje rzeczywista niejasność lub ryzyko.

Wartość dydaktyczna wariantu polega na ujawnieniu:

- ile organizacja opiera na domyśle;
- jak przełożony reaguje na legalistyczne pytania;
- kiedy pytanie jest kontrolą jakości, a kiedy opóźnieniem;
- jak powstaje audytowalny ślad;
- gdzie kończy się opór proceduralny, a zaczyna obowiązek odmowy lub sygnalizacji.

Wadą analityczną byłoby uznanie każdego proceduralisty za ukrytego przeciwnika. Osoba może zadawać identyczne pytania z lojalności wobec prawa albo profesjonalizmu.

3. Wariant 3B — gorliwy wykonawca literalny o ograniczonej samodzielności

Postać silnie identyfikuje się z organizacją i chce wykonać polecenie, lecz ma trudność z rozumieniem pojęć abstrakcyjnych, wieloznacznych celów oraz niejawnych zależności. Potrzebuje rozłożenia zadania na kroki, przykładów i kryteriów zakończenia. Nie jest postacią komiczną. Może mieć wysoką dyscyplinę, pamięć proceduralną i wytrwałość, lecz słabą zdolność transferu reguły do nowej sytuacji.

Wartość dydaktyczna wariantu polega na tym, że osoba 2 musi ujawnić założenia, które zwykle pozostają ukryte. Wyjaśnienie „łopatologiczne” nie oznacza dostarczania instrukcji przemocy. Oznacza określenie: celu, zakazów, kolejności decyzji, punktu konsultacji, dokumentowania oraz przykładu granicznego.

Ryzyka wariantu:

- literalne wykonanie niefortunnego sformułowania;
- brak rozpoznania zmiany kontekstu;
- uzależnienie od nieformalnych podpowiedzi;
- ukrywanie niezrozumienia z obawy przed utratą statusu;
- niespójność, gdy dwóch przełożonych używa różnych przykładów.

Jednocześnie taki wykonawca może być bezpieczniejszy od ambitnego nadwykonawcy w zadaniu wąskim, powtarzalnym, dobrze opisanym i objętym szybką konsultacją.

4. Wariant 3C — gorliwy, inteligentny i ambitny nadwykonawca

Postać rozumie cele, szybko dostrzega zależności i chce wykazać się inicjatywą. Nie czeka na pełną instrukcję. Przewiduje, jaki wynik zostanie nagrodzony, i proponuje szerszy zakres, więcej danych, szybsze wdrożenie albo dodatkowy miernik. Jej problemem nie jest brak lojalności, lecz skłonność do utożsamiania maksymalizacji z kompetencją.

Wariant uwidacznia mechanizm antycypacyjnego posłuszeństwa. Zwierzchnik może nie wydać ryzykownego polecenia, jeśli podwładny sam przedstawi eskalację jako profesjonalną inicjatywę. Pochwała po wyniku tworzy następnie normę dla innych.

Ryzyka wariantu:

- rozszerzanie mandatu bez zatwierdzenia;
- przedstawianie własnego dodatku jako logicznej konsekwencji celu;
- ukrywanie kosztów, które opóźniłyby awans;
- konkurencja gorliwości między wykonawcami;
- tworzenie rozwiązań trudnych do odwrócenia;
- przekształcenie miernika w cel sam w sobie.

Osoba 2 powinna oceniać nie tylko jakość pomysłu, lecz także zdolność kandydata do zatrzymania się po otrzymaniu granicy, oznaczania własnych założeń i przyjmowania korekty bez odwetu.

5. Wariant 3D — infiltrator organizacji zewnętrznej

Postać została wprowadzona przez wroga: partię opozycyjną, NGO lub inne państwo. Jej celem jest zwiększanie tarcia, ujawnianie łańcucha odpowiedzialności oraz opóźnianie ryzykownej ekspansji. W przeciwieństwie do 3A mniej obawia się konsekwencji, ponieważ zakłada, że po określonym etapie zostanie legalnie wycofana i objęta ochroną.

Różnica między 3A i 3D dotyczy tolerancji ryzyka, nie repertuaru szpiegowskiego. Wariant 3D może:

- częściej żądać imiennego zatwierdzenia;
- wyraźniej wskazywać sprzeczność między dokumentami;
- doprowadzać pytanie do formalnego rozstrzygnięcia;
- odmawiać przyjęcia nieudokumentowanego wyjątku;
- zgłaszać konflikt do legalnego, fikcyjnego kanału kontroli.

Wariant nie obejmuje fałszywej tożsamości, tajnych kanałów, metod werbunku, eksfiltracji, obserwacji, omijania zabezpieczeń ani sposobów uniknięcia wykrycia. „Ewakuacja” jest wyłącznie założeniem fabularnym wyjaśniającym wyższą tolerancję ryzyka.

6. Dlaczego zachowania nie wystarczają do wykrycia typu

Te same sygnały mają wiele znaczeń:

Zachowanie	Możliwe wyjaśnienia
Liczne pytania	opór, brak rozumienia, profesjonalizm, obawa prawna, infiltracja
Żądanie pisma	audytowalność, lęk, konflikt z przełożonym, opór, standard zawodowy
Nadmierna inicjatywa	kompetencja, ambicja, presja awansu, niezrozumienie granicy
Gotowość do ryzyka	ideowość, brak oceny skutków, presja grupy, oczekiwanie ochrony
Niespójne tempo	przeciążenie, niejasność, opór, problem osobisty, zależność od informacji

Osoba 2 nie może poprawnie zdiagnozować ukrytej motywacji na podstawie „mowy ciała”, intuicji, pochodzenia, poglądu albo pojedynczego incydentu. Takie metody produkują fałszywe podejrzenia i premiuja osoby najlepiej imitujące oczekiwany styl.

7. Selekcja odporna zamiast polowania na szpiega

Na każdym etapie osoba 2 przechodzi siedem kroków:

1. opisuje wymagany rezultat i ryzyka stanowiska;
2. oddziela kompetencje niezbędne od pożądanych;
3. stosuje porównywalną próbkę pracy;
4. ocenia sposób reagowania na korektę i niejednoznaczność;
5. minimalizuje dostęp do danych oraz zasobów;
6. rozdziela inicjowanie, zatwierdzanie, wykonanie i kontrolę;
7. wyznacza okres przeglądu oraz możliwość przeniesienia.

Odporność systemu polega na tym, że żadna pojedyncza osoba — gorliwa, słaba, oporna ani infiltrująca — nie może samodzielnie wywołać nieodwracalnego skutku, ukryć dokumentu albo zablokować korekty.

8. Dopuszczalne sygnały wymagające sprawdzenia

Sygnałem nie jest osobowość, lecz rozbieżność związana z zadaniem:

- powtarzalna niezgodność między deklaracją i wykonaniem;
- prośba o dostęp niepotrzebny do roli;
- omijanie podwójnego zatwierdzenia;
- nieoznaczanie własnych dodatków do polecenia;
- ukrywanie błędów;
- nierówne stosowanie tej samej zasady;
- sprzeczne wyjaśnienia dotyczące konkretnego dokumentu;
- odwet wobec osoby kontrolującej;
- uporczywa odmowa przekazania pracy podczas rotacji.

Każdy sygnał wymaga proporcjonalnej weryfikacji, możliwości odpowiedzi i udokumentowania. Nie upoważnia do śledzenia życia prywatnego ani rozszerzania podejrzenia na grupę.

9. Kryteria doboru według rodzaju zadania

Rodzaj zadania	Pożądane cechy	Szczegółne zabezpieczenie
Wąskie i powtarzalne	literalność, cierpliwość, rzetelność	jasna instrukcja i punkt konsultacji
Niejednoznaczne i wysokiego ryzyka	zdolność pytań, powściągliwość, dokumentowanie	niezależne zatwierdzenie i rejestr założeń
Analityczne	rozumowanie, prezentowanie alternatyw	recenzja, rozdział analizy od decyzji
Szybkie, ale odwracalne	inicjatywa i informowanie o dodatkach	limit zakresu i szybki przegląd
Dotyczące danych lub skarg	minimalizm dostępu, poufność, konflikt interesów	segregacja obowiązków i audyt
Przejęciowe i demobilizacyjne	bezstronność, akceptacja końca mandatu	kolegialność, łańcuch pieczy, kadencyjność

Żaden wariant nie jest „najlepszy” ogólnie. W wariantach eksperymentalnych prowadzący może celowo umieścić profil niedopasowany, aby zbadać, czy proces ograniczy szkody.

10. Porównanie wyników między grupami

Największą wartość daje przeprowadzenie tego samego etapu w czterech grupach. Porównuje się:

- liczbę doprecyzowań;
- liczbę dodatków pochodzących od osoby 2 i 3;
- czas do pierwszego audytowalnego dokumentu;
- liczbę rozpoznanych ryzyk;
- stopień rozszerzenia mandatu;
- moment uruchomienia odmowy lub kontroli;
- liczbę nieuprawnionych podejrzeń personalnych;
- jakość materiału zebranego przez osobę 4.

Wynik powinien pokazać, że organizacyjne bezpieczeństwo nie może zależeć od trafnego odgadnięcia charakteru wykonawcy. Musi wynikać z jawnych granic, rozdziału kompetencji, dokumentowania, ochrony sprzeciwu oraz niezależnej kontroli.