

CZĘŚĆ B – PROFILE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

9. "FORTECA" - Kultura Izolacyjna-Pragmatyczna-Indywidualistyczna

„Bezpieczeństwo i stabilność jako fundament działania – tradycja i precyzja w każdym kroku.”

- **NŚ (Nastawienie na świat zewnętrzny):** Niskie – „Koncentracja na wnętrzu organizacji.”
- **RW (Realizacja wyższych wartości):** Wysokie – „Stabilność i przestrzeganie zasad jako fundament.”
- **WP (Współpraca):** Niskie – „Formalne podejście, brak potrzeby zespołowości.”

1.1. Duchowość/Wyższe wartości: Organizacje opierają swoje działania na stabilności i precyzyjnie określonych procedurach. Fundamentem są wypracowane standardy, które zapewniają bezpieczeństwo i przewidywalność. Kluczowe znaczenie mają wartości związane z przewidywalnością i przestrzeganiem reguł. Organizacja unika ryzyka, koncentrując się na niezawodnych procesach.

1.2. Misja/Tożsamość: Firma dąży do ochrony własnych interesów i przewidywalnego rozwoju. Misja opiera się na utrzymaniu stabilnej pozycji na rynku i unikania ryzyka. Tożsamość firmy definiują jej zdolności do zapewnienia zgodności działań z wypracowanymi standardami. Wizja ogranicza się do zachowania status quo i długoterminowej przewidywalności.

1.3. Wartości/Przekonania: Silne zakorzenienie w tradycji i przestrzeganiu regulacji definiuje postawy organizacji. Historia i standardy stanowią podstawę wszelkich działań. Decyzje są podejmowane w oparciu o uznane za prawidłowe i sprawdzone w przeszłości wzorce. Przekonania są zgodne z logiką unikania ryzyka i promowania przewidywalności.

1.4. Emocje/Motywacja: Pracownicy są motywowani stabilnością środowiska pracy i przewidywalnymi rezultatami. Komfort psychiczny pochodzi z jasno określonych obowiązków i reguł. Stabilne zatrudnienie i przewidywalne nagrody tworzą poczucie bezpieczeństwa. Emocje są ograniczane przez formalne struktury, a ich wyrażanie jest marginalizowane.

1.5. Umiejętności: Kluczowe kompetencje to ekspertyza techniczna oraz dokładność w przestrzeganiu procedur. Pracownicy są biegli w realizacji powtarzalnych zadań, co zwiększa efektywność organizacji. Umiejętności rozwijane są w ramach precyzyjnie określonych ram szkoleniowych. Innowacje technologiczne wprowadzane są stopniowo, aby nie zakłócać stabilności.

1.6. Zachowania: Organizacja jest zorientowana na działania zgodne z regulacjami. Pracownicy wykonują zadania według ustalonych standardów, unikając odstępstw. Zachowania są formalne, a wszelkie decyzje podejmowane w ramach jasno określonych procedur. Nie ma miejsca na spontaniczność ani indywidualizm.

1.6.1. Manager i styl zarządzania: Lider autorytarny, dbający o przestrzeganie zasad i procedur. Decyzje podejmowane są centralnie, a pracownicy są zobowiązani do ich realizacji bez kwestionowania. Manager unika ryzyka i koncentruje się na utrzymaniu porządku. Priorytetem są zgodność i wydajność.

1.6.2. Relacje między pracownikami: Relacje są formalne i oparte na strukturze hierarchicznej. Interakcje między pracownikami ograniczają się do wykonywania obowiązków służbowych. Współpraca jest wynikiem przestrzegania procedur, a nie osobistych relacji. Nie ma miejsca na emocjonalne zaangażowanie w relacje zawodowe.

1.6.3. Rozwiązywanie problemów: Problemy rozwiązywane są poprzez analizę proceduralną (uczenie się pierwszego rzędu). Skupia się na naprawie błędów w istniejących procesach bez kwestionowania ich zasadności. Rozwiązania są wynikiem przestrzegania obowiązujących standardów i procedur. Nowatorskie podejście jest rzadko akceptowane, ponieważ może zakłócić stabilność.

1.6.4. Uczenie się: Uczenie się jest reaktywne i skoncentrowane na doskonaleniu istniejących procedur. Pracownicy uczą się głównie poprzez instrukcje i szkolenia dostosowane do utrzymania status quo. Innowacje są wprowadzane jedynie w sytuacjach koniecznych, aby nie naruszyć stabilności organizacji. Proces uczenia się koncentruje się na eliminowaniu błędów, a nie na eksploracji nowych możliwości.

1.6.5. Komunikacja, spotkania: Komunikacja jest formalna, ograniczona do niezbędnego minimum i podporządkowana hierarchii. Spotkania odbywają się według ustalonego harmonogramu, a ich celem jest przekazanie decyzji i wytycznych od liderów. Dyskusje są rzadkie, a pracownicy są zobowiązani do przestrzegania zasad komunikacji zgodnych z procedurami

1.7. Środowisko działania: Stabilne otoczenie sprzyja realizacji długofalowych planów. Organizacja unika rynków o wysokiej dynamice i zmienności, preferując przewidywalne warunki działania. W środowisku o niskim stopniu ryzyka organizacja osiąga najlepsze wyniki. Zmiany są wprowadzane stopniowo, aby uniknąć zaskóżeń. **Symbole:**

- Obiekty: Certyfikaty zgodności, proste i funkcjonalne biura.
- Rytuły: Regularne audyty, ceremonie potwierdzania procedur.
- Słowa: Hasła podkreślające porządek i niezawodność, np. „Stabilność to nasza siła.”

1.8. Cień kulturowy: W kulturze zdominowanej przez biurokrację i procedury może dojść do nadmiaru kontroli. Pracownicy w obawie przed błędami i konsekwencjami zaczynają działać w sposób defensywny, unikać podejmowania ryzyka i ukrywać swoje problemy. Nadmierna biurokracja prowadzi do tworzenia "drugiego życia" organizacji, gdzie decyzje są podejmowane poza formalnymi procedurami. Im bardziej organizacja koncentruje się na kontroli, tym bardziej pracownicy starają się realizować swoje cele w utajony sposób, co prowadzi do spadku zaufania i efektywności.

10. "BASTION WSPÓŁPRACY" - Kultura Izolacyjna-Pragmatyczna-Zespołowa

„Harmonia i współpraca to nasza siła – razem budujemy trwałe fundamenty.”

- **NŚ (Nastawienie na świat zewnętrzny):** Niskie – „Harmonia wewnętrzna i stabilne otoczenie.”
- **RW (Realizacja wyższych wartości):** Wysokie – „Wspólne wartości i długoterminowe cele.”
- **WP (Współpraca):** Wysokie – „Zespół jako podstawa działania.”

2.1. Duchowość/Wyższe wartości: Organizacja opiera się na wartościach zespołowych i wzajemnym zaufaniu. Stabilność oraz wspólna odpowiedzialność za cele są istotą działania. Wartości te tworzą atmosferę współpracy opartej na lojalności i szacunku. Wspólnota jest ważniejsza niż indywidualne ambicje.

2.2. Misja/Tożsamość: Firma definiuje się poprzez kolektywne sukcesy i współpracę. Misja opiera się na realizacji wspólnych celów, które przynoszą korzyści wszystkim członkom zespołu. Tożsamość organizacji opiera się na sile współdziałania i integracji. Kluczowe znaczenie mają wartości wspólnotowe, które łączą zespół.

2.3. Wartości/Przekonania: Współpraca i kolektywna odpowiedzialność są podstawowymi wartościami. Przekonania organizacyjne skupiają się na budowaniu silnych relacji między pracownikami. Decyzje i działania są oparte na konsensusie, co wzmacnia więzi w zespole. Zespół jest ważniejszy niż jednostka, a indywidualne osiągnięcia są drugorzędne.

2.4. Emocje/Motywacja: Motywacja pochodzi z poczucia przynależności i wspólnego sukcesu. Pracownicy czerpią satysfakcję z pracy w harmonijnym środowisku zespołowym. Lojalność wobec zespołu i organizacji jest silnym motywatorem. Wspólna praca nad osiągnięciem celów buduje zaangażowanie emocjonalne.

2.5. Umiejętności: Kluczowe są kompetencje interpersonalne i zdolność budowania relacji zespołowych. Pracownicy rozwijają umiejętność efektywnej współpracy i komunikacji. Kompetencje zespołowe pozwalają na sprawną realizację projektów wymagających współdziałania. Równowaga między umiejętnościami technicznymi a społecznymi jest podstawą sukcesu.

2.6. Zachowania: Organizacja jest zorientowana na wspólne podejmowanie decyzji i działania zespołowe. Pracownicy wspólnie rozwiązują problemy, co wzmacnia ich poczucie przynależności. Zachowania są zgodne z wartościami wspólnotowymi i promują wzajemne wsparcie. Hierarchia jest mniej istotna niż zaufanie między członkami zespołu.

2.6.1. Manager i styl zarządzania: Lider zespołowy, który stosuje styl partycypacyjny, wspierający kolektywne podejmowanie decyzji. Manager pełni rolę facylitatora, który koordynuje działania zespołu i pomaga w realizacji wspólnych celów. Skupia się na wzmacnianiu relacji i promowaniu otwartej komunikacji. W decyzjach kieruje się potrzebami zespołu, a nie indywidualnymi ambicjami.

2.6.2. Relacje między pracownikami: Relacje są bliskie, oparte na wzajemnym wsparciu i zaufaniu. Pracownicy postrzegają siebie jako partnerów, a nie rywali. Komunikacja jest otwarta i

wspierająca, co sprzyja budowaniu silnych więzi. Konflikty są rozwiązywane w duchu współpracy i poszanowania różnic.

2.6.3. Rozwiązywanie problemów: Problemy są rozwiązywane kolektywnie, poprzez burze mózgów i dialog w zespole. Organizacja wykorzystuje uczenie drugiego rzędu, analizując błędy i modyfikując podejście do pracy. Rozwiązania są wynikiem wspólnego wysiłku, co zwiększa ich akceptację wśród pracowników. Innowacyjne pomysły są testowane i oceniane w grupie.

2.6.4. Uczenie się: Uczenie się jest adaptacyjne, zespołowe i skupione na wzajemnym dzieleniu się wiedzą. Pracownicy uczą się od siebie nawzajem, co sprzyja budowaniu kompetencji zespołowych. Proces uczenia się koncentruje się na doskonaleniu współpracy i eliminacji barier komunikacyjnych. Organizacja wykorzystuje doświadczenia zespołowe do wprowadzania usprawnień.

2.6.5. Komunikacja, spotkania: Komunikacja jest otwarta i wspierająca, sprzyjając budowaniu zaufania. Spotkania są regularne i służą wymianie informacji, planowaniu działań zespołowych oraz rozwiązywaniu problemów. Decyzje podejmowane są kolektywnie, co wzmacnia integrację zespołu i wspólne zaangażowanie.

2.7. Środowisko działania: Organizacja najlepiej funkcjonuje w stabilnym środowisku, które sprzyja długofalowym projektom zespołowym. Stabilność otoczenia pozwala zespołom na koncentrację na budowaniu wartości. Wspólne cele są realizowane w sposób harmonijny, dzięki stabilnym warunkom rynkowym. Organizacja unika dynamicznych i konkurencyjnych rynków, które mogą zakłócać harmonię zespołową. **Symbole:**

- **Obiekty:** Wspólne przestrzenie do integracji (np. kuchnie zespołowe).
- **Rytuły:** Regularne spotkania zespołowe, coroczne świętowanie sukcesów zespołu.
- **Słowa:** Frazy podkreślające znaczenie wspólnoty, np. „Razem jesteśmy silniejsi.”

2.8. Cień kulturowy: Nadmierna koncentracja na lojalności i współpracy może prowadzić do zjawiska grupowego myślenia. Pracownicy obawiają się wychodzić poza ustalone normy zespołu, aby nie narużyć jego harmonii. W efekcie pojawia się stagnacja, brak innowacyjności i unikanie odpowiedzialności indywidualnej. Nieformalne struktury mogą rozwijać się w celu realizacji ukrytych ambicji lub konfliktów interesów, co dodatkowo osłabia spójność zespołu.