

# Manual de cultură organizațională

# 60

de acțiuni ultraeficiente  
pentru succesul grupului tău

**Daniel Coyle**

Traducere din engleză de  
Iulia Berteș-Nani



Titlul și subtitlul originale: *THE CULTURE PLAYBOOK*  
*60 Highly Effective Actions To Help Your Group Succeed*

Autor: Daniel Coyle

**Copyright** © 2022 by Daniel Coyle

**Copyright © Publica, 2022, pentru prezenta ediție**

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**Coyle, Daniel**

**Manual de cultură organizațională : 60 de acțiuni ultra eficiente pentru succesul grupului tău** / Daniel Coyle ; trad. din lb. engleză de Iulia Berteș-Nani. - București : Publica, 2022

ISBN 978-606-722-546-4

I. Berteș, Iulia (trad.)

005

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Adina Vasile

**REDACTOR-ȘEF:** Ruxandra Tudor

**DESIGN COPERTĂ:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Anca Dumitrescu

**CORECTORI:** Rodica Crețu, Paula Rotaru

**DTP:** Dragoș Tudor

---

# CUPRINS

---

INTRODUCERE 9

---

REGULI PENTRU UTILIZAREA ACESTEI  
CĂRȚI 11

---

STRUCTURA SUCCESULUI 15

---

CONSTRUIȚI PLANUL DE ACȚIUNE:  
*Pasul unu* 17

---

---

## PARTEA I

---

CONSTRUIREA SIGURANȚEI 27

---

CONSTRUIȚI PLANUL DE ACȚIUNE:  
*Pasul doi* 83

---

---

PARTEA A II - A

---

ÎMPĂRTĂȘIREA VULNERABILITĂȚII 95

---

CONSTRUIȚI PLANUL DE ACȚIUNE:

***Pasul trei*** 153

---

---

PARTEA A III - A

---

STABILIREA SCOPULUI 163

---

CONSTRUIȚI PLANUL DE ACȚIUNE:

***Pasul patru*** 197

---

ÎNSEMNĂRI ȘI IDEI 219

MULȚUMIRI 227

---

# REGULI PENTRU UTILIZAREA ACESTEI CĂRȚI

---

## Regula 1: Începeți din punctul în care vă aflați

E tentant să presupuneți că o cultură organizațională extraordinară există doar la un nivel ideal, într-o lume fericită și fără conflicte, și că tot ce atinge aceasta se transformă în aur. Permiteți-mi să subliniez: *nu este adevărat*. Culturile puternice se luptă cu o mulțime de probleme, se contrazic viguros și eșuează cu regularitate. Diferența este că aceste culturi puternice trăiesc aceste probleme, contraziceri și eșecuri în relații puternice și sigure, pe care le folosesc drept pârghie pentru a învăța și a evolua. (Vedeți sugestia #23: Renunțați să credeți că totul merge doar strună.) Așadar nu vă apucați să vânați o fantezie din care lipsesc tensiunile, deoarece asta vă va conduce doar la frustrare. În schimb, folosiți o abordare bazată pe abilități. Începeți prin a reflecta la punctele forte și la punctele slabe ale grupului vostru. Știți cum să creați un sentiment de apartenență, dar vă chinuiți să creați un scop motivant? Vă pricepeți să evaluați riscul, dar nu și să le dați tuturor un sentiment puternic de conectare? Începeți prin a vă consolida punctele forte; apoi ocupați-vă de punctele slabe.

De asemenea, este important să țineți minte că, deși aceste sugestii sunt menite să fie aplicabile tuturor oamenilor, prejudecățile și nedreptatea pot fi adânc încorporate în regulamente și procese, într-o varietate de moduri subtile – așadar este crucial să păstrați în prim-plan diversitatea, egalitatea și incluziunea când implementați oricare dintre aceste acțiuni.

## **Regula 2: Creați conversații, nu mandate**

Unii dintre voi, în special liderii, ar putea fi tentați să folosească aceste sugestii pentru a construi un program de îmbunătățire a culturii de sus în jos în grupul vostru. Rezistați acestei tentații. Grupurile nu-și îmbunătățesc cultura prin simpla supunere în fața regulilor; mai degrabă, ele cocrează o cale comună și o străbat împreună. Folosiți măsurile prezentate în continuare pentru a genera reflecție și conversație și vedeți încotro vă conduc. În acest scop, am inclus o serie de activități și exerciții care să vă ajute să evaluați cultura grupului vostru, să vă construiți planul de acțiune și să urmăriți progresele.

## **Regula 3: Nu există reguli**

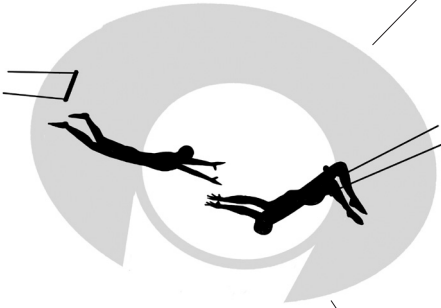
Nu vă gândiți la această carte ca la un plan de execuție rigid care trebuie respectat la virgulă; luați-o mai degrabă ca pe un set de acțiuni cu succes dovedit care lasă loc de îmbu-

nătățiri. Testați, modificați și personalizați aceste acțiuni în funcție de nevoile individuale ale grupului vostru. Descoperiți ce funcționează și nu vă bateți capul cu restul. Cultura se schimbă și evoluează permanent; sarcina voastră este să vă adaptați încontinuu, să reacționați și să luați măsurile care o mențin puternică și sănătoasă.

Și, mai presus de toate, renunțați la convingerea depășită că o cultură extraordinară este rezervată doar anumitor grupuri. Cultura nu este ceva magic și nu este niciodată bătută în cuie. Cultura grupului vostru constă în relații dinamice care conlucrează pentru un obiectiv comun și este construită prin măsurile pe care le luați împreună, începând de acum.



**CONSTRUIȚI  
SIGURANȚA**



**ÎMPĂRTĂȘIȚI  
VULNERABILITATEA**



**STABIȚIȚI  
SCOPUL**

# STRUCTURA SUCCESULUI



Ca mulți alți oameni, la început s-ar putea să considerați cultura drept un cumul de „chestii emoționale” – aspectele intangibile care țin de căldura sufletească. În realitate, nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Știința a dovedit că o cultură puternică se creează prin interacțiunea permanentă dintre trei comportamente-cheie care formează secțiunile acestei cărți și care ne dau, de asemenea, punctul de plecare pentru a începe să construim planul de acțiune pentru grupul fiecăruia.

# CONSTRUIȚI PLANUL DE ACȚIUNE: PASUL UNU

Să începem prin a vă defini grupul. Scrieți numele unei echipe din care faceți parte, cea cu care colaborați cel mai des, al cărei succes este interdependent cu al vostru. Sugestie: gândiți mai degrabă la scară mică, nu mare.

**Numele grupului nostru este**

**Principala noastră sarcină este să**

Cât de puternică este cultura grupului vostru în acest moment? Nu cum ați vrea să fie, ci cât de puternică este în realitate. Colorați în oricare dintre căsuțele de mai jos, de la 1 (nivel redus) la 5 (nivel ridicat).

## SIGURANȚA



NIVEL REDUS

--	--	--	--	--

NIVEL RIDICAT

1 = Nimeni nu se simte conectat →→→ 5 = Toată lumea împărtășește un sentiment puternic de apartenență

Cum se manifestă acest aspect în grupul vostru?

---

---

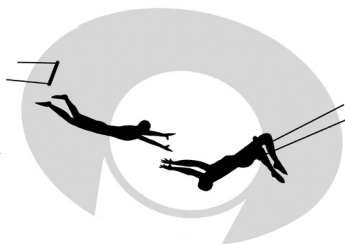
---

---

---

---

## VULNERABILITATEA



NIVEL REDUS

--	--	--	--	--

NIVEL RIDICAT

---

---

1 = Fiecare își ține părerile pentru sine →→→ 5 = Avem încredere și comunicăm deschis despre orice, oricât ar fi de greu

Cum se manifestă acest aspect în grupul vostru?

---



---



---



---



---



---



## SCOPUL

NIVEL REDUS

--	--	--	--	--

NIVEL RIDICAT

1 = Ne lipsește direcția →→→ 5 = Avansăm cu hotărâre către un scop comun, mai înalt

Cum se manifestă acest aspect în grupul vostru?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Acum haideți să ne uităm mai îndeaproape:

Cum arată grupul nostru în cea mai bună variantă a sa? Descrieți comportamentele și activitățile care generează cel mai înalt nivel de energie, conectare și sentiment al unui scop comun. (Dacă vă ajută, imaginați-vă că sunteți observați de echipa de realizare a unui documentar – ce ar constata aceasta?)

---

---

---

---

Ce factori ne împiedică să fim în cea mai bună formă tot timpul? Numiți barierele specifice – obiceiuri, constrângeri, moduri tradiționale de a face lucrurile – care vă stau în cale.

Bariera #1

---