

# STELL\*R



GHID PRACTIC DE GESTIONARE  
A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

**ADRIAN FLOREA**

împreună cu MARIA BERCEA

Ilustrații și grafică de IONELA DUȚU



# Cuprins

Mulțumiri stelare .....	9
Prefață .....	11
<b>1. Pentru cine e cartea aceasta? .....</b>	<b>15</b>
1. Lideri     17	
2. Directori de resurse umane     17	
3. Directori/manageri într-o organizație     18	
4. Angajați cărora le pasă „cum se fac lucrurile”     18	
5. Consultanți     19	
<b>2. Obiceiurile duc la rezultate .....</b>	<b>21</b>
Binomul fundamental obiceiuri-rezultate     23	
Prima piedică: definirea culturii organizaționale     26	
A doua piedică: definirea sănătății culturale     27	
A treia piedică: ignorarea culturii fenotipice     29	
A patra piedică: confuzia cultură-climat     31	
Liderul gestionează cultura     34	
PE SCURT: Definiții și concepte de bază     35	
<b>3. Harta de navigare a transformării culturale.</b>	
<b>Modelul STELL*R .....</b>	<b>37</b>
Punctul de pornire: care sunt obiceiurile și rezultatele actuale?     38	
Scopul: ce vrei să obții?     39	
Liderii trăiesc cultura ideală?     41	
Structura favorizează cultura ideală?     42	
Oamenii pot să fie autentici la muncă?     43	
Oamenii au abilitățile necesare?     44	

<b>4. Cum începe totul: claritatea intenției .....</b>	<b>47</b>
Imaginația ne pune în mișcare	48
Trei niveluri de gândire	51
Cum definești o intenție clară?	54
Cine sunt creatorii de viziune?	57
De la viziune la obiective	58
Cum ne-ar plăcea să se lucreze pe aici	61
Cultura genotipică – o definiție comună a binelui	61
Cultura fenotipică – trei tipuri de comportamente	62
Un act continuu de leadership	66
PE SCURT: Rezultatele dorite/*R	67
<b>5. Liderii creează cultură, fie că vor, fie că nu .....</b>	<b>69</b>
Liderii trăiesc cultura ideală?	71
Supereroi culturali	76
Când e momentul pentru schimbarea culturală?	79
PE SCURT: Comportamentele liderilor/L	81
<b>6. Structura susține cultura, nu invers .....</b>	<b>83</b>
Săgeata lipsă	84
Structura și cultura, două substanțe distincte	88
Când o regulă îți pune piedică	90
Ce proceduri încurajează comportamentele toxice?	93
PE SCURT: Designul organizațional/L; Comportamentele așteptate/E	94
<b>7. Oamenii operează cu valori reale, nu cu cele aspiraționale .....</b>	<b>95</b>
Două feluri de valori	96
Când organizația îți cere să fii ceea ce nu ești	97
Comportamentele sunt terenul comun	100
Autenticitatea liderului	102
De la motive de mândrie la valori reale	104
Când liderul este o piedică	107
PE SCURT: Sincer cu sine; autenticitate/T	108

<b>8. Abilitățile completează puzzle-ul .....</b>	<b>111</b>
Trainingul e ultima piesă din puzzle	113
Care sunt abilitățile cu adevărat necesare?	114
Cum mă asigur că noile abilități devin obiceiuri?	115
În pană de motivație	117
PE SCURT: Abilități/S	119
<b>9. Cum arată călătoria .....</b>	<b>121</b>
Schimbăm ceva sau murim	121
O demisie din inimă	125
Revelațiile liderului	127
Care sunt etapele intervenției STELL*R	129
<b>10. Sfaturi și principii .....</b>	<b>139</b>
Sfaturi pentru liderul de organizație	139
Sfaturi pentru managerul de echipă	141
Sfaturi pentru directorul de HR	143
Sfaturi pentru angajatul căruia îi pasă „cum se fac lucrurile”	145
Principii utile în consultanță	147
<b>În loc de încheiere .....</b>	<b>151</b>

# Mulțumiri stelare

Scrierea acestei cărți ar fi fost un proces imposibil fără ajutorul neprețuit al câtorva persoane cărora doresc să le mulțumesc din inimă:

Maria Bercea a reușit cumva magia de a pune cuvintele într-o formă cursivă (și corectă gramatical), păstrând totuși tonul vocii mele. Mulțumesc, Maria, știu cât a fost de greu!

Anastasia Roncea a fost creierul calm și rațional care a supravegheat logica, coerența și acuratețea cărții. Mulțumesc, Anastasia, pentru atenția și bunăvoința aduse în acest proiect!

Delia Vasile a fost terapeutul care, cu o răbdare fără limite, m-a ajutat să navighez prin hățișul de frici, complexe și gânduri sabotoare. Mulțumesc, Delia, *you rock!*

Dincolo de mulțumiri și recunoștință este Anca, jumătatea mea mai bună, muza, stânca de stabilitate, iubita și confidenta mea. Mulțumesc, Anca, pentru toți anii în care m-ai suportat zămbitoare, pentru familia minunată în care mi-am regăsit de atâtea ori liniștea, pentru simplul fapt că exiști și că ai acceptat să străbatem viața împreună.

# Prefață

„Dane, organizația ta a crescut și e clar că rolul tău trebuie să evolueze. Ar trebui ca de acum înainte să faci **doar lucrurile pe care le poți face doar tu.**”

Am primit această sugestie de la Adi acum câțiva ani și mărturisesc că reacția mea imediată a fost: „Da, sigur. O nouă perla de înțelepciune de la Florea.” Însă eram de mulți ani într-o relație profesională de succes cu Adi și cu colegii lui, relație pe care aș putea să o descriu ca „win-win” și „transformațională”. Am învățat mult unii de la alții, am crescut și am evoluat. Așa că nu am luat vorbele lui doar ca pe un truism...

În următorii ani mi-am dat seama că, de fiecare dată când făceam pași spre ceea ce consideram eu că este rolul meu în organizație, făceam și ce mă sfătuisese Adi. Ba chiar începusem să folosesc și eu acest sfat în relația cu liderii cu care lucrez. Împreună cu o altă vorbă pe care am împrumutat-o de la Ichak Adizes (tot consultant!): „Îmi permit să evaluez oamenii cu care mă întâlnesc folosind un criteriu simplu: dimensiunea problemelor pe care încearcă să le rezolve”. Cred că cele două „euristici” merg bine împreună și mă însoțesc în călătoria pasionantă pe care noi, la Autonom, o descriem printr-un slogan care ne este și valoare fundamentală: „Evoluăm în fiecare zi”.

OK. Poate. Să zicem. Și ce legătura are asta cu cartea pe care vă pregătiți să o citiți? (Dacă vreți doar s-o răsfoiți, vă preven că nu veți reuși – e densă și captivantă!) Poate că povestea merită câteva detalii în plus. Să le luăm pe rând:

1. După aproape 20 de ani în care am scris alături de Marius și de toți colegii noștri una dintre cele mai frumoase povești antreprenoriale locale, am ajuns la următoarea concluzie: **singura cale de a avea o organizație sustenabilă, eficientă și eficace pe termen lung este ca acea organizație să aibă o cultură sănătoasă, aliniată cu țelul ei.** Și, nu, profitul nu reprezintă țelul/scopul; acesta este vital, dar este doar un instrument, o resursă – alături de altele – pentru avansarea către scop.  
*STELL \*R ne arată ce este, de fapt, o cultură sănătoasă, cum o putem îmbunătăți și cum putem face ca relația dintre cultură și scop să fie cât mai adecvată.*
2. Foarte multă lume ne felicită pentru rezultate și ne întreabă „Cum faceți?”. Discutăm idei aplicate, strategii, surse de inspirație pentru noi iterații în inovare..., însă, când conversația capătă substanță, ajungem inevitabil la valori și oameni. Practicând un management bazat pe valori, noi credem că forma cea mai simplă de a identifica **valorile practicate** într-o organizație este să ne uităm la **deciziile legate de oamenii** din acea organizație.  
*În STELL \*R aflăm încă de la primul capitol un lucru pe cât de simplu, pe atât de puternic: cultura este suma comportamentelor. Acționând asupra comportamentelor, schimbăm cultura.*
3. După toate măsurătorile, organizațiile de care ne ocupăm noi par a fi înțeles cumva cum să crească sustenabil și constant. (Firma noastră principală are o rată de creștere anuală compusă de 51% în ultimii șaptesprezece ani.) Fără **o preocupare constantă de a „crește” și**

**cultura**, ne-am fi oprit de mult din dezvoltarea aceasta neverosimilă. Sau am fi eşuat. Nenumărate lucruri pe care le-am făcut la început intuitiv sau din nevoie (de exemplu, lucrul în echipe mici și autonome) s-au dovedit a funcționa foarte bine și la o scară mai mare. Altele au apărut pe parcurs (de exemplu, preocuparea obsesivă pentru învățare).

*STELL \*R ne aduce un model – pe cât de autentic, pe atât de simplu și de clar – de înțelegere și de acționare asupra culturii, pe toate palierele relevante. Ne ajută să facem mult mai ușor legătura (adesea neclară în organizații) dintre viziune, strategie și execuție.*

4. Unul dintre marile obstacole ale organizațiilor care au succes bazat pe „geniul”, motivația și energia Fondatorului („Trunchiul falnicului copac”) este că nu cred în consultanți. „Să facă și ei X milioane de euro și apoi să mă învețe pe MINE. Și oricum n-ar înțelege ce facem noi aici.” Înainte de a fi antreprenor, am fost consultant. Înainte de a fi lider, am fost manager. Înainte de a creiona o ideologie, am învățat.

*Cred că steluța din STELL \*R... e „A de la Adi” (adică Trend Consult). Manualul, oricât de bun, e doar un manual. Diferența o face practica, iar ghidarea este esențială în orice proces de schimbare. Cel mai bun ghid este cel care învață alături de tine. Vorbiți cu Adi!*

În vremurile noastre pline de incertitudine, cu siguranță ați auzit această expresie la modă: „**Singura constantă e schimbarea**”. Ei bine, moda e destul de veche – are peste 2 500 de ani –, însă Heraclit nu putea să fie mai actual. Progresul tehnologic are o curbă exponențială, mediul societal evoluează

într-un ritm amețitor, iar cei care se adaptează sunt cei care înțeleg schimbarea și implicațiile sale culturale profunde. Schimbarea fără cultură este precum lupta fără sens. Nu ajunge prea departe.

Vă invit să descoperiți în această carte IDEI testate – mici și mari, teoretice și practice, cognitive și emoționale – despre **schimbările care funcționează**. Și să le puneți în practică, cu încredere în rezultat și cu smerenie.

Lectură plăcută și cu folos!

Dan Ștefan, director executiv  
și co-owner Autonom Group  
iulie 2023

# 1 | Pentru cine e cartea aceasta?

*„Despre ce vorbește ăsta? Schimbare culturală? Noi nici măcar nu avem cultură de organizație, ce să schimbăm? Și, oricum, oamenii se simt bine la noi în firmă.”*

*Așa a răbufnit directorul financiar la câteva minute după ce am început prezentarea pe care o țineam în companie. Eram zece persoane adunate în sala de consiliu, la o ședință convocată de directorul general. Emoționată, directoarea de HR a făcut o introducere de 30 de secunde și apoi am început eu să vorbesc. Încercam să-i entuziasmez pentru un superprogram de transformare culturală la construcția căruia lucrasem trei săptămâni cu HR-ul și GM-ul.*

*Intervenția directorului financiar a făcut liniște. Era prea devreme pentru contre. Speram să fiu salvat de GM, dar nu mai zicea nimeni nimic. Doamna de la HR se înroșise la față, iar câțiva dădeau ochii peste cap.*

*Nu era prima oară când auzeam, într-o formă sau alta, o nelămurire despre cultură organizațională de la oameni care nu știau de ce participă la o ședință pe această temă.*

*„Hai să vă spun o poveste!”, am căutat eu să rămân calm și binedispus, văzând că nici GM-ul, nici HR-ul nu intervineau. „Și îți fac o propunere”, am mai spus, adresându-mă directorului financiar fără ezitare. „Dacă la sfârșitul acestei prezentări mai crezi că nu e o idee bună proiectul de transformare culturală, atunci eu ies din sală și îți promit că nu mă vei mai vedea pe aici*

și nici nu vei primi vreo factură de la firma mea. De acord? Dă-mi două ore, te rog, dar lasă telefonul deoparte!”

Liniștea a devenit de gheață. Nimeni nu îndrăznește, probabil, să-i vorbească așa directorului financiar. A pufnit zâmbind și a zis un „De acord” apăsător, întorcându-și telefonul cu fața în jos.

Am fost de multe ori în săli de consiliu și în situații care seamănă cu cea descrisă mai sus. În numeroase companii, liderii se feresc de subiect, nu cred în relevanța lui sau nu înțeleg câtă influență are asupra rezultatelor. Așa că le spun o poveste despre obiceiuri și rezultate, desenez pe tablă o hartă, explic tot felul de concepte și încerc să-i conving că nu pot să mai ignore cultura de organizație dacă le pasă de rezultatele companiei (de obicei, numesc o astfel de prezentare *Obiceiurile duc la rezultate* sau *Change Habits, Drive Results*).

Cultura organizațională este pentru mine o pasiune. Subiectul a început să mă intereseze încă din studenție, iar tema lucrării mele de licență din 1997 a fost „Diferențe culturale între organizații românești și multinaționale”. Deși a trecut atât de mult timp, în continuare descopăr și mă minunez cât de complex este comportamentul individului în relație cu grupul din care face parte.

Am vorbit despre cultură în diverse feluri de-a lungul timpului, dar abia în 2020, în timpul autoizolării de la începutul pandemiei de COVID-19, am avut timpul și spațiul mental să sistematizez etapele sau elementele necesare pentru a transforma cultura unei organizații într-un model sintetic și ușor de navigat. L-am numit STELL\*R.

Am scris acest ghid de transformare a culturii organizaționale pentru ca modelul STELL\*R (și uneltele prin care organizațiile își pot gestiona cultura) să nu mai fie accesibil doar participanților la niște workshopuri sau webinarii cu circuit

închis, ci să ajungă la îndemâna tuturor celor în măsură să producă o schimbare în cultura organizației lor sau care sunt interesați de subiect fără să știe dacă pot produce ei înșiși vreo schimbare. Cartea își propune să-i ajute în special pe cei din sălile de consiliu să înțeleagă care e rolul lor într-un program de transformare culturală.

Deci cine era în sala de ședințe despre care povesteam mai devreme? Și, implicit, cine ar putea găsi util acest ghid?

Cartea asta este pentru tine dacă aparții uneia dintre următoarele categorii:

## **1. Lideri**

Fie că e conștient de asta sau nu, liderul organizației are o influență enormă asupra culturii organizaționale.

Dacă și tu ești liderul unei organizații (director general, CEO, GM, președinte, antreprenor sau oricum ți se spune), vei găsi în această carte multe explicații pentru situațiile prin care ai trecut și în care comportamentele oamenilor pe care îi conduci au părut de neînțeles, iar când ți-ai propus să le schimbi ai întâmpinat o rezistență mai mare decât te așteptai. Vei putea folosi acest ghid pentru a-ți pune organizația pe direcția dorită, fie că folosești termeni precum construcție culturală, transformare organizațională sau pur și simplu „să punem lucrurile în ordine”.

## **2. Directori de resurse umane**

HR-ul este persoana spre care se întorc de obicei toți ochii când este vorba despre cultură organizațională.

Dacă tu joci acest rol pentru organizația ta, citește cu încredere mai departe. Vei găsi multe secrete legate de proiectele de cultură, dar și de punctele slabe care pot duce la eșec. Vei afla ce poți face din poziția de HR, pe cine e esențial să implici în proiect, dar și unde (și eventual cu cine) nu merită să-ți consumi timpul și energia.

### **3. Directori/manageri într-o organizație**

Directorul financiar, directorul comercial, directorul de marketing, directorul de logistică erau ceilalți patru membri ai boardului companiei despre care povesteam mai devreme.

Dacă și tu ești unul dintre cei care au oameni în subordine, dar fără să fii liderul suprem, poate că ai vorbit cel puțin o dată despre cum îți afectează cultura organizațională performanța. Sau despre cum „se fac lucrurile pe la noi”. Sau despre moștenirea vechiului manager. Poate ai făcut eforturi ca în echipa ta lucrurile să fie altfel. Fie că te interesează relația dintre ce se întâmplă la tine în departament și cultura întregii organizații, fie că vrei să schimbi lucruri la tine în echipă și ai senzația că te lupți cu morile de vânt, cartea asta îți poate da unele idei despre ce să faci sau ce să eviți.

### **4. Angajați cărora le pasă „cum se fac lucrurile”**

În sala de ședințe, în al doilea rând de scaune de la perete, mai erau trei persoane. Două dintre ele aveau de prezentat statusul proiectelor de care erau responsabile și își așteptau emoționate rândul conform agendei. Nu aveau oameni în subordine. Recunosc, păreau mai interesate de subiectul cultură decât

directorul financiar. Cea de-a treia era o studentă de la Psihologie care făcea un internship în departamentul de HR.

Dacă și tu ești într-o astfel de poziție, adică fără oameni în subordine, dar cu interes real (personal, organizațional sau academic) față de modul în care funcționează cultura unui grup, atunci citește cu încredere. O să primești numeroase explicații despre ce face un grup să performeze sau să eșueze. Unele lucruri pot fi influențate de tine, altele depind exclusiv de lider sau de sistem. Oricum, e bine să știi, să observi și să înțelegi. Eu mă bucur că-ți pasă.

## 5. Consultanți

Bineînțeles, în sală eram și eu – consultantul. Cele mai multe proiecte de transformare culturală implică prezența unui consultant care să ghideze echipa de board prin etapele de intervenție.

Dacă și tu joci uneori rolul de consultant pentru clienții tăi, te vei bucura probabil să vezi că nu ești singurul care întâmpină dificultăți serioase când vine vorba despre schimbarea obiceiurilor oamenilor dintr-o organizație. Îți promit că voi împărtăși nu doar reușitele (ce funcționează), ci și eșecurile (ce am văzut că nu funcționează), fără înfrumusețări nenesare sau teoretizări inutile.

## 2 | Obiceiurile duc la rezultate

**Binomul obiceiuri-rezultate • Ce este cultura organizațională • Ce este cultura sănătoasă • Două straturi culturale: genotipic și fenotipic • Cultură versus climat • O definiție a leadershipului**

*George este unul dintre cei mai vechi prieteni ai mei. De când îl cunosc, se plânge de greutatea lui. De fiecare dată când ne vedem, mai ales după ce bea vreo două beri, începe să spună că e prea gras și că nu slăbește. Și apoi îmi declară, pentru a nu știu câta oară, că anul ăsta – dar de data asta chiar pe bune! – o să slăbească.*

*După ce l-am tot bătut la cap, și-a făcut o programare la nutriționist. A intrat pe ușa cabinetului plin de speranță. Medicul l-a consultat, i-a măsurat procentul de grăsime din corp și indicele de masă corporală (body mass index – BMI), i-a explicat savant cum greutatea lui corporală este influențată de anumite combinații de substanțe chimice, i-a vorbit despre calorii și metabolism.*

*Pe măsură ce asculta explicațiile nutriționistului, George devenea tot mai abătut. Venise la medic în căutarea unei soluții, dar își dădea seama că nu-l ajută cu nimic doar să facă diferența dintre proteine și carbohidrați sau să aibă o listă cu ce are și ce nu are voie să mănânce. Își imagina cum ajunge din nou la final de an și se uită cu tristețe spre acul cântarului, care se oprește undeva între 98 și 103 kilograme.*

*Nutriționistul i-a explicat apoi cu precizie ce are de făcut pentru a ajunge la rezultatul dorit. Ce comportamente trebuie*