

*De ce
este greu
să lucrăm
împreună*

**MENTALITATEA
DE COLABORARE**

*și cum
schimbăm
asta*

Madi Rădulescu



**MENTALITÀ
DE COLLABORARE**

Copyright © Publica, 2025

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

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RĂDULESCU, MADI

Mentalitatea de colaborare : de ce ne e greu să lucrăm împreună și cum schimbăm asta? /
de Madi Rădulescu. – București : Publica, 2025

ISBN 978-606-722-741-3

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Beatrice Oșanu

CORECTOR: Paula Rotaru

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

De ce am scris această carte...	9
De ce citești această carte?	13
Cum să folosești această carte?	15
PARTEA ÎNTÂI Nu putem fără colaborare – acest lucru este cert	
1. De ce nu colaborăm?	19
2. Ce aduce mentalitatea de colaborare?	29
3. Valorile colaborării	37
4. Societatea colaborativă și viitorul colaborativ – ce ne-ar crește șansele	97
PARTEA A DOUA Cum facem posibilă colaborarea – un set de bune practici	
5. Educă oamenii în spiritul valorilor colaborării	105
6. Cum creăm un mediu în care oamenii să fie ei înșiși, autentici, cu vulnerabilitate și curaj	119
7. Bune practici de consolidare a încrederii	159

8. Bune practici de antrenare a rezilienței	193
9. Dilemele de leadership și practica reflecției	215
10. Bune practici pentru învățare și susținere reciprocă	239
11. Bune practici în luarea deciziilor și soluționare	267
PARTEA A TREIA Cultura de colaborare – oferă stabilitate muncii în echipă	
12. Bune practici pentru echipe în dezvoltare	291
13. Bune practici pentru echipe în dinamica schimbării	311
PARTEA A PATRA Pași de dezvoltare și consolidare a colaborării în echipa ta	
14. Cei trei C: Clarity, Choice, Change	331
PARTEA A CINCEA Cum lucrezi cu un coach în cultivarea mentalității de colaborare	
15. Cum îți dai seama că ai putea lucra cu un coach?	347
16. Cum dezvolți mentalitatea de colaborare în echipa ta cu sprijinul unui coach?	367
17. Nu ai putea fi chiar tu un coach pentru echipa ta?	381
Anexe	387
Bibliografie	395

De ce am scris această carte...

Aceasta este o carte pentru cei care conduc echipe. Cred în performanța individuală, dar mai mult cred în puterea colaborării. Una se potențează pe cealaltă. Colaborativ nu înseamnă colectivist sau egalitarist, deși colaborarea se naște prin efort colectiv și presupune respectul pe care îl aduce tratamentul egal în fața dilemelor, problemelor și soluțiilor pe care le gestionăm prin colaborare. Pentru România, ultimii 35 de ani au fost marcați de schimbări profunde de mentalitate. În tot acest timp s-a construit, aproape de la zero, un domeniu în care m-am format după 1993 și care îmi este drag: educația managerială și de leadership. În 2003, am fondat propria companie de training și coaching. De-atunci și până azi, pe lângă tot ce am studiat și observat, am învățat direct ce înseamnă o echipă – cum crește, cum se transformă, cum reușește uneori să treacă peste obstacole și cum, alteori, se împiedică de acestea.

A fost un drum pe care l-am parcurs alături de oameni care mi-au devenit nu doar colegi, ci și prieteni. Am schimbat idei, am trecut prin furtuni, am căutat un sens și am contribuit, în felul nostru, la cultura organizațională din România, în zona economiei private.

Un moment cu adevărat special pentru mine a fost experiența de a conduce echipa de voluntari de la ICF România (International Coaching Federation Romanian Chapter). Acolo am simțit ce înseamnă să fii lângă oameni care vin nu pentru că „trebuie”, ci pentru că își doresc să construiască ceva, să contribuie, să lase ceva bun în urma lor. Am lucrat toată viața cu echipe și am condus echipe, dar voluntariatul te învață altfel

despre leadership – acolo nu ai funcții, ai doar relații, încredere, respect și multă, multă răbdare. Și poate ar fi bine să aducem mai mult din energia asta, zi de zi, și în echipele noastre – astfel, poate ne-ar fi tuturor mai ușor.

Ce am pus în această carte vine din cunoașterea acumulată în mulți ani de învățare, din experiențe – unele frumoase, altele complicate – și din munca alături de liderii și echipele cu care am avut bucuria să colaborez, să îi însoțesc și să-i ghidez din rolul de coach. Oameni de la care am învățat și eu. Le sunt extrem de recunoscătoare. Fără încrederea, onestitatea, vulnerabilitatea și curajul lor, această carte nu ar fi fost posibilă.

Cred că leadershipul adevărat începe cu a avea curajul să te uiți onest la tine. Să îți pui întrebări, să recunoști ce nu știi, să exersezi, să greșești și să o iei de la capăt. Nu le stăpânim pe toate, nici pe departe. Cei care ați luat în mână această carte pentru a afla ceva nou, încă exersați și pentru asta vă felicit. Învățăm permanent și le sunt recunoscătoare celor care continuă să mă modeleze prin prezența lor în viața mea.

Cartea aceasta nu s-a scris ușor. A fost un proces lung, cu multe pauze și momente de îndoială. Ca multe dintre obiectivele noastre importante. La finalul lui 2024, cu toate schimbările, tensiunile și frământările din jur, mi-am dat seama cât de important este să vorbim despre colaborare. Cât de mult avem nevoie să învățăm să construim punți, să găsim soluții împreună, să căutăm echilibru. Lumea poate deveni un loc mai bun doar dacă începem, fiecare, cu relațiile noastre, cu echipele noastre, cu modul în care alegem să colaborăm.

Am scris, am șters, am rescris. Le mulțumesc din suflet tuturor celor care m-au asistat în acest proces, m-au sprijinit când am avut nevoie de ajutor, au citit și mi-au oferit perspectiva lor. Le mulțumesc tuturor pentru încrederea și generozitatea lor. Fără voi, această carte nu ar fi arătat așa.

Tot ce veți găsi în paginile astea este trăit, testat, uneori eșuat, învățat. Sunt idei și bune practici puse într-un cadru care să structureze o temă delicată și complexă, aceea a colaborării și a mentalității pe care se bazează colaborarea și pe care liderii au datoria să o cultive și să o dezvolte.

Sper să vă fie de folos.

Madi Rădulescu

De ce citești această carte?

Ți-a atras atenția ceva când ai ridicat această carte de pe raft. E posibil să fi simțit că e momentul să te oprești și să te uiți mai atent la modul în care colaborezi sau cum se întâmplă lucrurile în echipa sau organizația ta. Poate e vorba despre o întrebare care te frământă, o situație nerezolvată, o dilemă care a rămas în fundalul gândurilor tale de prea mult timp. Sau poate, pur și simplu, e acea dorință de a deveni un lider mai conștient și mai eficient în relațiile cu ceilalți.

Această carte e o invitație sinceră la reflecție. Aceasta va fi recuperarea investiției tale de bani, timp și energie pentru a parcurge paginile care urmează: posibilitatea ca, reflectând în mod ghidat, folosind întrebările de reflecție de la fiecare capitol, să capeți claritate asupra practicilor tale curente și asupra a ce altceva ar putea funcționa pentru tine și echipa ta, pentru a dezvolta o mentalitate de colaborare.

În leadership, reflecția este un act de curaj și una dintre cele mai bune practici de maturizare, creștere a eficienței și câștigare a clarității. Reflecția de leadership cere să ne uităm la noi înșine cu ochi limpezi, uneori critici, dar mereu binevoitori. Să ne întrebăm: de ce facem lucrurile așa cum le facem? Ce putem schimba? Ce e esențial să păstrăm? Cine devenim când colaborăm cu adevărat?

Reflecția, ca obicei, are un beneficiu important: poate schimba considerabil nivelul de stres al unui leader. Un proces recurent de a sta cu sine însuși și de a reflecta, atât la reușite cât și la lucrurile care nu au fost de succes, fără a fi neapărat eșecuri, creează o rutină care te apropie mult mai mult de

profundzimea perspectivelor implicate în deciziile tale. Autorefecția dezvoltă direct abilitatea de gândire strategică și capacitatea de a comunica viziunea asupra businessului sau asupra schimbărilor, într-un mod care să inspire.

Autorefecția poate fi un proces dificil: gândurile noastre ne duc în toate direcțiile și, de multe ori, ne lăsăm distrași de acestea sau de ce se întâmplă în jurul nostru. De aceea, vei descoperi că această carte este un ghid de reflecție menit să te ajute în antrenarea acestui obicei pe o temă care, din moment ce ai ajuns aici, te preocupă.

Indiferent din ce motiv ești aici, eu îți spun: bine ai venit.

Cum să folosești această carte?

Această carte nu este un roman – deși sper să vă mențină atenția măcar cât o poveste bună, spusă între colegi. Capitolele nu trebuie citite neapărat în ordine, dintr-o suflare. Vă încurajez, mai degrabă, să o scanați, să vă opriți acolo unde ceva rezonază cu realitatea echipei voastre, cu rolul vostru de lider sau cu o întrebare care vă bântuie în tăcere de ceva vreme. Începeți cu ce vi se pare relevant și lăsați restul să se așeze.

Veți găsi exemple, practici, exerciții și invitații la reflecție. Folosiți-le exact așa: ca puncte de plecare pentru conversații reale, pentru auto-observare și pentru schimbare. Nu e nevoie să parcurgeți totul dintr-odată – luați-vă timp și spațiu, cartea e aici și mâine.

Un mic sfat: nu săriți peste capitolul despre valorile colaborării și piramida mentalității de colaborare. Este temelia pe care se clădește tot ce urmează. Înțelegerea valorilor vă va ajuta să faceți conexiuni între ce faceți azi și ce ați putea face mai bine mâine. Și să puneți practicile la treabă.

Seturile de întrebări și invitațiile la reflecție sunt poate cele mai valoroase părți. Sunt concepute să vă însoțească, nu să vă grăbească. Folosiți-le individual, cu echipa sau chiar într-un proces de coaching sau dezvoltare. Luați lângă voi un caiet, un pix sau creion și notați-vă reflecțiile pentru a vă asigura că le aplicați și contextualizați, nu vă raportați la ceva ce ar putea rămâne teoretic. Acesta este adevăratul ROI – Return on Investment – al acestei lecturi.

La finalul cărții veți găsi un cod QR care vă duce la website-ul meu, www.madiradulescu.ro, și care vă va da acces

la câteva chestionare. Acestea funcționează ca niște instrumente simple, dar profunde, care vă vor ajuta să vedeți cum stați voi sau echipa voastră. Completați-le cu onestitate și folosiți-le pentru a măsura nu doar ce merge, ci și ce mai are nevoie de atenție.

Și, la final, dacă această carte v-a fost de folos, dați-o mai departe. Recomandați-o colegilor, managerilor, oamenilor cu care lucrați și despre care simțiți că s-ar bucura de o colaborare mai ușoară, mai armonioasă și, de ce nu, mai plină de sens.

**Partea
întâi**

Nu putem fără
colaborare –
acest lucru
este cert

1 | De ce nu colaborăm?

Majoritatea motivelor pentru care am însoțit în cariera mea diverse echipe a fost tocmai pentru că oamenii nu colaborau suficient. Fie în interiorul echipei, fie echipele între ele. Poate din scepticism, sentimentul neîncrederii, temeri despre agende ascunse, tensiuni, certuri uneori, sarcasm și ironie, refuzul de a da atenție urgențelor celorlalți, mici răutăți, amânări, comentarii de tipul „mai lasă-mă cu asta” și multe altele. Mulți se simt uneori intimidăți, iritați, umiliți, neglijați, neluați în considerare sau în serios în munca de zi cu zi. Multe emoții stimulate de un mod de lucru defectuos reduc considerabil capacitatea și disponibilitatea de colaborare.

Colaborarea nu este ușoară. Ne pune la încercare cele mai ascunse părți ale minții noastre, frici, dar și aspirații, dorința de a reuși, dar și capacitatea de a lăsa pe altcineva în față când rezultatele bune o cer. De cele mai multe ori, oamenii vor să colaboreze, dar capacitatea lor de a face față presiunilor este diferită și asta pune colaborarea pe locul doi, obiectivul și reușita personală situându-se pe primul loc.

Colaborarea cere un amestec complex de valori, convingeri și obiceiuri care au nevoie să fie cultivate, încurajate și dezvoltate prin *exercițiu sistematic*. Acesta este cadrul pe care trebuie să îl formeze un lider.

Am structurat în această carte o serie de practici care, aplicate susținut, pot crește considerabil colaborarea în echipe, în general, dar și între echipe. Acestea au fost testate în proiecte