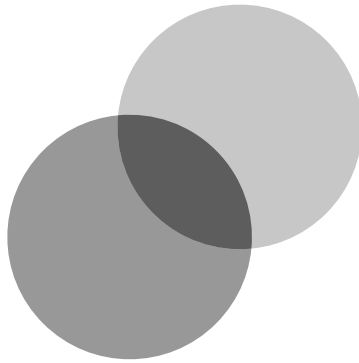


MANAGER COACH

Viitorul – intersecția dintre coaching și management



Tiberius Budulea
Romana Baia



Titlul și subtitlul originale: *MANAGER COACH: Viitorul - intersecția dintre coaching și management*

Autori: Tiberius Budulea și Romana Baia

Copyright © Publica, 2026 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
Budulea, Tiberius

Manager Coach / de Tiberius Budulea și Romana Baia. - București : Publica, 2026

ISBN 978-606-722-777-2

I. Baia, Romana

005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTOR: Cătălina Călinescu

DTP: Dragoş Tudor

Cuprins

Introducere	7
1. Start Coaching!	9
2. Un nou model de conversație	43
3. De ce avem această discuție?	79
4. Facilitarea soluționării	117
5. Eliminarea limitelor interne	163
6. De la soluție la implementare	207
7. Imaginea de ansamblu	255
Cuvânt de încheiere	317

1 | Start Coaching!

De ce începem aici?

Înainte de tehnici, instrumente sau metodologii, coachingul începe cu o schimbare de mentalitate. De aceea, capitolul acesta te introduce în rolul de coach prin trei situații reale din viața de manager: promovare, reinventare profesională și concediere. Trei momente în care instinctul managerial clasic îți spune „dă un răspuns”, în timp ce rolul de coach îți zice „pune o întrebare”.

În acest capitol vei descoperi:

- ce înseamnă cu adevărat rolul de coach pentru un manager;
- cum diferă coachul de mentor, consultant sau trainer;
- în ce situații poți aplica coachingul imediat, fără pregătire suplimentară sau proces formal;
- cum îți poți folosi poziția actuală pentru a crește nu doar performanța oamenilor, ci și autonomia lor.

Pe parcursul celor trei povești vei observa cum se manifestă, în mod natural, câteva dintre competențele de coaching din sistemul **EMCC – European Mentoring & Coaching Council** –, elemente care, odată înțelese, devin instrumentele tale de bază pentru a conduce altfel. Iată ce pași vom face împreună pentru fiecare dintre povești: (1) vom vedea povestea

de coaching; (2) o vom desluși într-o analiză; (3) vom extrage competențele de coaching manifestate în poveste; (4) vom explora relevanța poveștilor pentru tine, ca manager.

După ce vom parcurge și vom analiza cele trei cazuri specifice, ne vom uita împreună la câteva aspecte care te pot sprijini în primii tăi pași în calitate de coach pentru echipa ta:

1. vom clarifica rolul de coach;
2. vom explora competențele EMCC;
3. vei primi o primă listă de întrebări care să te inspire în discuțiile cu echipa ta;
4. vei putea răsfosi ideile-cheie din primul modul al *The Coaching Journey* – utile pentru a face primii pași în calitate de coach al echipei tale.

Povești de coaching

Promovarea specialistului

Răscrucea. Sau cum știi dacă și când să-ți promovezi specialiștii în rol de manageri

Andrei, managerul echipei de dezvoltare software, intră în biroul lui Radu, business coachul companiei. Calcă șovăielnic, de parcă nu e sigur de drumul pe care trebuie s-o ia – și exact aceasta se dovedește a fi problema.

— Dacă îl promovez pe Alex ca manager, pierd un specialist excelent și câștig un manager fără experiență. Și totuși, mă tot gândesc că merită să-l promovez. Ce să fac? Îl întreabă el pe Radu.

Acesta tace. Și nu pentru că nu știe răspunsul. Dar Radu e călăuză, iar călăuzele știu să tacă, pentru că numai în liniște se aud lucrurile din jur. De exemplu, cât de adânc se rostogolește

ceva – o piatră sau niște gânduri – într-o prăpastie. Călăuza cultivă prezența, pentru ca cei care caută calea cea mai bună să fie pe fază și să o descopere la timp.

— Andrei, de la ce a pornit discuția despre promovare? Și ce crezi că ar putea aduce aceasta? Întreabă Radu, așternând între ei o hartă mentală incompletă, pe care numai Andrei are datele necesare să o deseneze cu acuratețe.

Urmează o întâlnire în care, la întrebările călăuzei-coach, Andrei desenează tot felul de trasee alternative, răscruci, capcane și prăpăstii, precum și locuri frumoase de descoperit:

— Care a fost reacția lui Alex când ai inițiat discuția? Întreabă mai departe Radu, schimbând puțin abordarea.

Ghidat de întrebările coachului, Andrei își ia răgazul să se concentreze la trasee, imaginându-și că le parcurge pe teren, pas cu pas, împreună cu Alex, specialistul căruia ar putea să-i deschidă calea promovării sau pe care ar putea să-l împiedice să iasă de pe drumul lui sigur și bătătorit, de tehnician.

Din când în când, aude vocea ghidului care îi orientează procesul:

— Dacă nu l-ai promova, cum altfel l-ai putea motiva pe Alex?

Andrei câștigă tot mai multă încredere: el este cel care trebuia să-și dea răspunsurile și să traseze variantele, privind situația din toate unghiurile posibile. Pe măsură ce harta mentală prinde contur, Andrei intuiește tot mai multe detalii. Radu simte asta, așa că intervine cu o întrebare cuprinzătoare, de sus, o privire din elicopter:

— Care crezi că este cea mai înțeleaptă decizie pentru echipă, pe termen lung?

Andrei răspunde fără ezitare:

— Să-l promovăm pe Alex și să-i oferim sprijinul necesar pentru a se dezvolta ca manager. E riscant, dar și șansa de creștere este imensă, atât pentru el, cât și pentru echipă.

Asta înseamnă că Andrei vede deja vârful. Și nu doar că-l vede, dar simte și că vrea să ajungă acolo, și că are traseul cel mai bun ca să facă asta în siguranță și cu rezultate bune.

Dar Andrei mai vede ceva: anume că răspunsurile sunt mereu la noi. Călăuza doar ne ajută să ne orientăm mai bine și să învățăm cum putem deveni propriile noastre călăuze, la fiecare răscruce.

Andrei, managerul unei echipe de dezvoltare software, se află într-o dilemă: să-l promoveze pe Alex, cel mai bun specialist al echipei, într-un rol de management sau să-l păstreze în funcția în care performează excelent?

Radu, business coach, știe că Andrei nu are nevoie de soluția, ci de claritatea lui. Așa că nu îi spune ce să facă, ci îl întreabă ce își dorește să obțină, cum ar reacționa echipa, ce riscuri vede, ce alternative există și ce capcane ascunde poziția aceasta.

Prin întrebări, nu prin sfaturi, Radu îl ajută pe Andrei să descopere singur direcția potrivită.

La final, Andrei își formulează decizia cu claritate: îl promovează pe Alex și îl sprijină cu un proces de dezvoltare managerială. O decizie pe care nu ar fi putut-o lua doar din instinct.

Lecție de coaching

A fi coach înseamnă a facilita procesul celuilalt, nu a-i oferi răspunsurile tale.

De ce e relevantă pentru tine ca manager povestea lui Andrei?

Situația lui Andrei nu este excepția, ci realitatea zilnică a rolului managerial. Managerul devine adesea arbitru între nevoile oamenilor și cele ale organizației, iar coachingul este

instrumentul prin care aceste decizii nu mai sunt luate reactiv, ci cu claritate și responsabilitate pe termen lung. Uneori, printr-o singură conversație bine ghidată, eviți luni pierdute pentru gestionarea consecințelor nedorite.

Ce competențe de coaching vedem la lucru?

- **Facilitarea descoperirii (5)** – prin întrebări, nu soluții;
- **Construirea relației (4)** – prin prezență și siguranță;
- **Orientarea spre rezultat (6)** – prin decizie asumată.

1. Facilitarea descoperirii și a învățării (Competența 5)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Andrei, de la ce a pornit discuția despre promovare? Și ce crezi că ar putea aduce această promovare?” „Care a fost reacția lui Alex când ai inițiat discuția?” „Dacă nu l-ai promova, cum altfel l-ai putea motiva pe Alex?”	Radu nu oferă soluții, ci folosește întrebări care cresc conștientizarea, care îl ajută pe Andrei să exploreze opțiuni și consecințe. Managerul învață să nu dea răspunsuri automate, ci să dezvolte gândirea oamenilor, nu dependența lor.

2. Construirea relației și siguranța psihologică (Competența 4)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Radu tace. Și nu pentru că nu știe răspunsul... Călăuza cultivă prezența...”	Radu creează spațiu de siguranță, prezență și respect, fără presiune, fără judecată. Oamenii iau decizii mature doar într-un context în care nu se simt evaluați sau forțați.

3. Orientarea către rezultat și acțiune (Competența 6)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Care crezi că este cea mai înțeleaptă decizie pentru echipă, pe termen lung?” „Să-l promovăm pe Alex și să-i oferim sprijinul necesar...”	Conversația nu rămâne în reflecție, ci ajunge la o decizie clară cu asumare. Leadershipul adevărat nu este doar analiză, ci implică decizie, responsabilitate și susținerea echipei.

„Aș putea și eu să devin coach?”

A fi sau a nu fi coach

Ioana, o femeie împlinită, cu o carieră de succes în marketing, și-a dat seama că a ajuns la un punct de cotitură: după ani de muncă și ascensiune neîntreruptă pe treptele ierarhiei, simte cum o nouă dorință prinde rădăcini în inima ei. Vrea să devină coach, să îi ghideze pe ceilalți prin provocările și transformările vieții. Sămânța din inima ei crește, zguduind-o și reasezând totul, ca un copac care, crescând și întinzându-și rădăcinile, răscolește pământul fertil.

Așa că Ioana se hotărăște să vorbească cu Cristian, un coach al cărui stil direct și autentic o inspiră. Intră cu pumnii strânși de emoție în biroul lui, sperând să plece cu un răspuns simplu și clar:

— Cristian, îmi doresc să devin coach.

Rostind aceste cuvinte, se simte ca și cum ar arunca în aer o monedă norocoasă. Capul înseamnă că va deveni coach. Moneda se învâрте în aer, iar Ioana se simte brusc umbrită: dacă e pajură? Dacă nu are ce-i trebuie pentru a reuși?

Cristian vede exact prin ce trece Ioana. Zâmbește și o invită să ia loc. Apoi continuă cu un comentariu care sună ca o nouă monedă:

— Am observat că a fi coach este, pentru mulți, o a treia sau chiar a patra carieră. Pentru că e o vocație care cere experiență și mai ales maturitate.

Ioana se simte bine: e firesc să simtă nevoia schimbării acum, în miezul vieții și după multe transformări și conștientizări. Iar Cristian continuă:

— Ioana, tu crezi că ai această maturitate?

Această completare se simte, din nou, ca reversul monedei. Poate că învățăturile, greșelile, tot ce strânsese Ioana la capitolul „creștere” nu erau de ajuns, iar în „da”-ul ei Cristian simți această nesiguranță, așa că îi oferă încă ceva. De data aceasta nu o monedă, ci un cec în alb:

— Uite ce i-aș spune cuiva sedus de ideea de a fi coach. Completează, te rog, fraza: „Înainte să schimb lumea, trebuie să...”

— ... mă schimb pe mine însămi, răspunde Ioana repede.

Însă imediat după aceea vede și varianta opusă: „Dar oare m-am schimbat cu adevărat ori sunt doar mai bună la ceea ce fac? Sunt pregătită să conduc pe altcineva printr-o schimbare profundă?” Cristian îi citește ezitățile. Gândindu-se la zicala atribuită lui Einstein, conform căreia nicio problemă nu se rezolvă din planul conștiinței în care a fost creată, ci de la un nivel superior, mărește miza conversației:

— Ioana, care este metoda ta de a aborda viața?

— Încerc să fiu mereu deschisă la învățare și să tratez fiecare situație cu empatie și curiozitate. Reversul e că nu sunt sigură că e de ajuns și uneori mă întreb dacă chiar sunt empatică sau doar îmi place să cred asta despre mine.

Împreună continuă să arunce mai multe monede-întrebări, privindu-le cum se învârt în aer, arătându-și și partea promițătoare, și pe cea încărcată de temeri. El află că Ioana cumpărase și parcursese 100 de ore de coaching, o experiență revelatoare pentru ea, dar în urma căreia nu era sigură că s-a schimbat suficient de mult. Coachingul a ajutat-o pe Ioana să se înțeleagă mai bine pe sine, să-și clarifice obiectivele și să-și dezvolte abilitățile de leadership, dar nu era sigură că-i poate ajuta cu adevărat pe ceilalți.

El folosește una dintre cele mai valoroase monede:

— Ce te face să vrei să îi însoțești pe alții în transformarea lor? Întreabă Cristian plin de calm și înțelegere.

Ioana își dorește să-i vadă pe ceilalți reușind, să contribuie la succesul lor. Da, nu e sigură că va izbuti mereu să facă asta – dar își dorește mult de tot. De data asta, simte că poate să-și prindă temerile, să le țină în palmă, pentru ca moneda să cadă cu fața schimbării în sus.

— Ce i-ar face pe ceilalți să te urmeze în procesul de coaching? insistă Cristian.

Ioana își desface palma și o privește, ca și cum ar vrea să regăsească siguranța de mai devreme. Și realizează că fiecare întrebare, fiecare proces, fiecare decizie cu două fețe prin care trecuse, pe toate le știa acum ca-n palmă – toate formau o bogăție de răspunsuri și un rezervor de încredere. Îi răspunde lui Cristian zâmbind, mai încrezătoare ca niciodată:

— Empatia mea, autenticitatea și capacitatea de a-i ajuta să-și descopere propriile resurse interioare. Și, da, chiar și îndoielile mele – și felul în care le recunosc și trec de fiecare dată peste ele.

Ioana dăduse peste o comoară, iar Cristian simți asta. Vrea să o ajute să iasă la lumină, așa că o întreabă direct, ca un fel de concluzie la toată conversația lor:

— Ce le oferi oamenilor, de fapt?

Ioana respiră adânc înainte de a răspunde:

— Vreau să le ofer sprijin și ghidare pentru a crește, atât ca profesioniști, cât și ca oameni.

Spune asta cu emoții, strângând pumnii. Dar acum pumnii nu mai erau goi. Erau plini de toate monedele-întrebări pe care le strânsese, fiecare cu capul și pajura ei. Și Ioana înțelege că nu a venit aici pentru un singur răspuns, ci pentru o întreagă cale a răspunsurilor, în care nu există doar un moment câștigător, fiecare întrebare sporindu-și valoarea numai alături de celelalte.

Poate că nu știe sigur ce poate și vrea să fie, dar începe să simtă ce poate și vrea să facă – tot ceea ce e necesar ca să devină coach. Da, întrebarea nu fusese niciodată „a fi sau a nu fi coach”, ci „a deveni sau a nu deveni coach”. La această nouă întrebare, Ioana știe exact cum vrea să răspundă. Începe un nou capitol din viața ei și fiecare filă din acest capitol are și cap, și pajură, iar asta este exact așa cum trebuie să fie!

Coaching pentru identitate și valori profesionale

Ioana este o profesionistă de succes în marketing, aflată în pragul unui nou vis: să devină coach. Însă nu este sigură că are maturitatea, profunzimea sau experiența necesară.

Cristian, coachul ei, nu îi dă o etichetă și nici o confirmare rapidă. O conduce, în schimb, printr-o serie de întrebări care scot la lumină:

- valorile ei reale;
- modul în care abordează viața;
- experiențele care au modelat-o;
- motivele pentru care își dorește acest drum;
- relația ei cu transformarea personală.

Prin proces, Ioana descoperă că întrebarea esențială nu este „Pot să fiu coach?”, ci „Sunt pregătită să fac munca interioară necesară pentru a deveni unul?”

Lecție de coaching

Înainte de a ghida pe altcineva, trebuie să fii tu însuși dispus să fii ghidat.

De ce e relevant pentru tine ca manager?

Pentru că transformarea echipei începe cu transformarea ta. Ca manager, nu le poți cere oamenilor să gândească, să reflecteze sau să crească, dacă tu nu o faci. Coachingul începe cu tine. Abia apoi se extinde în jur.

Ce competențe de coaching vedem la lucru?

- **Conștientizarea de sine (1)** – prin îndoială, reflecție, maturizare;
- **Facilitarea descoperirii (5)** – prin întrebări care nasc insight;
- **Construirea relației (4)** – prin prezență, calm, siguranță.

1. Conștientizarea de sine (Competența 1)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Dar oare m-am schimbat cu adevărat ori sunt doar mai bună la ceea ce fac?” „Nu sunt sigură că e de ajuns și uneori mă întreb dacă chiar sunt empatică sau doar îmi place să cred asta despre mine.”	Ioana intră în autorefecție profundă, își pune la îndoială propriile motivații, nivelul de maturitate, empatia reală versus cea declarată. Exact esența conștientizării de sine autentice, nu cosmetizate. Un coach (sau lider) care nu se vede clar pe sine riscă să proiecteze asupra celorlalți propriile nevoi, frici și ambiții nerezolvate.

2. Facilitarea descoperirii și a învățării (Competența 5)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Ioana, tu crezi că ai această maturitate?” „Înainte să schimbi lumea, trebuie să...” „Ioana, care este metoda ta de a aborda viața?” „De ce vrei să îi însoțești pe alții în transformarea lor?”	Cristian nu validează, nu respinge, nu dă verdicte. El lucrează exclusiv prin întrebări care generează insight, claritate și decizie interioară. Aici se vede diferența dintre „mentorul care spune ce să faci” și coachul care te ajută să devii conștient de cine ești și ce alegi.

3. Construirea relației și siguranța psihologică (Competența 4)

Unde se vede în poveste:	De ce contează pentru un manager:
„Cristian vede exact prin ce trece Ioana. Zâmbește și o invită să ia loc.” „Întreabă plin de calm și înțelegere.” „Cristian simte asta. Vrea să o ajute să iasă la lumină.”	Cristian creează un spațiu emoțional sigur, fără presiune, fără rușinare, fără evaluare brutală. Ioana poate vorbi despre frică, îndoială și nesiguranță fără să se apere. Fără siguranță emoțională, niciun proces autentic de coaching sau leadership nu este posibil.

Concedierea

Ceața. Sau decizii pentru binele echipei

În sala de ședințe este o atmosferă tensionată. Lumina fluorescentă nu lasă să scape nicio expresie de pe fața vicepreședintelui companiei, Andrei Popescu, și de pe cea a managerului de producție, Dan Ionescu. Acesta e vizibil neliniștit. Andrei îl abordează cu calm și blândețe:

— Dan, am înțeles că vrei să discutăm despre o problemă delicată. Despre cine e vorba?

— Da, Andrei. Este vorba despre Mihai. Are rezultate excepționale, dar, din păcate, are și o atitudine condescendentă față de colegi și nu colaborează deloc cu echipa. Cred că trebuie să fac ceva, dar sunt... sunt în ceață. Ajută-mă, te rog.

În mintea lui Andrei încep să se formeze câteva întrebări: „Oare Dan e pregătit să ia o decizie radicală?” „Pe de altă parte, dacă alege pasivitatea, e conștient că atmosfera din echipă s-ar putea deteriora și mai tare?” Dar acestea sunt întrebările coachului, care știa că Dan vede lucrurile din alt punct – unul aflat în ceață, cum zicea el –, deci are nevoie de altfel de întrebări, cu alt tip de focus.

Așa că îl ghidează cu tact spre propriile răspunsuri:

— Înțeleg. Ce s-ar întâmpla dacă Mihai ar părăsi echipa?

Dan simte o greutate în piept. Când răspunde, își dă seama că respiră mai greu ca de obicei, ca și cum aerul ar fi mai dens:

— Din punctul de vedere al performanței, ar fi o mare pierdere. Dar atmosfera din echipă ar deveni mai puțin tensionată. Oamenii ar reîncepe să respire, la propriu și la figurat.

Andrei ascultă cu răbdare. Știe că Dan are nevoie să ia o decizie pentru binele întregii echipe. Știe că e o decizie grea, și că riscul e ca Dan să amâne să acționeze. E tentat să-l întrebe direct: „Ce ar însemna să nu acționezi acum?” Dar Dan e dezoorientat și are nevoie de întrebări care să-l centreze, să-l ajute să pornească de la singurul detaliu pe care-l simte clar în toată ceața: el însuși.

— Și cum te-ar afecta pe tine personal?

— Dacă ar pleca Mihai, mi-ar fi mai ușor să gestionez echipa. Dar să-l concediez... mi-ar fi foarte greu. Mă simt ca și cum aș trăda un angajat care, deși problematic, a dat rezultate. Așa că nu știu ce să fac.

— Ești în ceață.

Dan zâmbește. Exact așa se simte – respiră greu, are ochii încețoșați, nu vede drumul pe care trebuie s-o ia.

— Și faptul că *tu* ești în ceață nu e cea mai mare problemă, nu?

— Așa e. Când *eu* sunt în ceață, *întreaga echipă* e acolo cu mine.

— Exact, zâmbește Andrei. Ca manager, ești gardianul valorilor noastre culturale. Dacă cineva jignește un coleg și tu nu faci nimic, practic arăți că e OK să facă asta.

— Știu asta, Andrei. Dar e greu să iau atitudine împotriva cuiva cu rezultate atât de bune. În plus, Mihai are o abordare diferită, poate că ne-am putea adapta.

Pare că ceața despre care glumiseră este concretă, densă, și tot ce poate vedea Dan prin ea era Mihai, deopotrivă aliat și amenințare, aflat foarte aproape în față. Andrei știe că rolul lui e să-l ajute pe Dan să vadă mai mult în jurul lui. Adică nu doar pe Mihai, ci și restul echipei. Prin urmare, mai deschide puțin spațiul de respirație și gândire al lui Dan, printr-un nou tip de întrebare.

— Dacă nu sancționăm comportamentele toxice, acestea devin normă. Gândește-te la siguranța psihologică a echipei tale. Imaginează-ți că au trecut doi ani fără să schimbi nimic. Cum ar arăta echipa ta?

— Probabil ar fi un loc în care oamenii ar lucra doar de teamă să nu fie ridiculizați. Nu ar exista colaborare reală.

Mulțumită propriilor răspunsuri, Dan începe să vadă mai mult și să înțeleagă că problema e mai mare decât Mihai. E vorba despre viitorul echipei și despre valorile companiei.

— Exact. Și ce sfat i-ar da Dan din viitor lui Dan de acum?

— Probabil că ar spune să acționez acum, să nu amân.

— Care e teama ta cea mai mare în legătură cu plecarea lui Mihai?

— Că dacă pierdem performanțele lui, rămânem în urmă cu proiectele.

Dan reușește să vadă mai mult în jur. Dar nu și suficient de departe în timp, în perspectivă.

— Dacă n-ar fi nicio consecință pentru tine sau echipa ta, ce ai face?

— L-aș concedia imediat. Fără ezitare.

— Și dacă ai avea un termen-limită ca să rezolvi situația luna aceasta, cum ai proceda?

— Probabil aș începe să caut soluții alternative, să mă pregătesc pentru o tranziție lină.

Găsirea unui înlocuitor și planificarea unei tranziții au devenit esențiale pentru Dan, care înțelege că doar așa va putea minimiza impactul asupra echipei.

— Ce-ai face dacă Mihai și-ar da demisia mâine?

— M-aș bucura, probabil. Dar asta nu ar rezolva problema culturală pe care o avem.

Acum, că vede lucrurile detașat și în perspectivă, e timpul ca Dan să revină la problema din fața lui, privind-o cu alți ochi:

— Dacă Mihai ar fi acum în fața ta, ce puncte ai aborda cu el?

— I-aș spune că apreciez munca, dar că atitudinea lui distruge echipa. Aș încerca să găesc o soluție împreună cu el. Și asta cât mai repede, poate chiar azi.

— Dacă ai fi în locul lui Mihai, cum ai vrea să se comporte managerul tău cu tine?

— Aș vrea să fie sincer și direct, dar și să-mi ofere șansa de a corecta lucrurile. Echipa nu are nevoie de un superstar care câștigă meciuri singur. Și nici de un manager care se teme să privească adevărul în față. Mulțumesc, Andrei. Cred că acum știu ce am de făcut.

Andrei l-a ajutat pe Dan să vadă limpede, formulându-și singur răspunsurile și luând decizia bună pentru echipă. Im-