
ANTRENOR DE ANTREPRENORI



FOTO: VALI MIREA

Managerii trebuie să se adapteze unei noi realități și să nu mai aștepte sfârșitul crizei, spune Alain Cardon, coach în Franța și România. Trei antreprenori români au înțeles asta și au stabilit un nou model de business după întâlnirea cu acesta. Iar rezultatele sunt măsurabile. **DE OANA GRECEA**



A

Alain Cardon spune răspicat un lucru: “Criza nu se va sfârși. Schimbarea pe plan

mondial este permanentă și va afecta permanent România”. Asta înseamnă, în opinia sa, că antreprenorii trebuie să se concentreze din nou pe lucrurile esențiale pentru a limita cheltuielile care nu sunt necesare și pentru a aloca resursele astfel încât să se vadă rezultatele.

Deși coachingul este o profesie nouă și cu mare creștere la nivel mondial, managerii și liderii au învățat să apeleze la ea, la fel ca sportivii care fac performanță. Criza a făcut mai mulți antreprenori să înțeleagă că au nevoie de un antrenor care să îi ajute să-și motiveze echipele dincolo de bani, să-i ajute să aleagă direcția corectă în business și să fie un exemplu de urmat. Aceste

considerente i-au adus la cursurile lui Alain Cardon pe Viorel

Panaite – partener la Human Invest,

Ovidiu Toader – director general la

Hafele România, și

Orlando Szasz – director al

Renania Grup,

interlocutorii noștri pentru

acest articol. Într-o companie, schimbările vin încet, dar sunt eficiente odată ce sunt înțelese anumite lucruri. Liderii trebuie să învețe cum să fie manageri umani mai degrabă decât să încerce să controleze totul cu numere, crede Cardon. Cifrele sunt indicatorii succesului. Managerii nu pot avea grijă doar de indicatori și de cifre pentru a avea succes.

Adaptabilitatea este un alt atu pe care trebuie să-l sesizeze un manager sau o companie, mai mult uneori decât tăierea costurilor. Alain Cardon dă un exemplu de rezultat negativ obținut de o companie care nu s-a adaptat din mers pieței. “Kodak trebuia doar să conștientizeze faptul că lumea se schimbă către fotografia digitală și că ei trebuie să se adapteze. În schimb, au redus din costuri an de an, dar nu au schimbat niciodată profilul companiei pe digital. Acum, nu mai este nimic din compania de fotografie tradițională”.

Și totuși, de ce ar trebui să apeleze un manager la un coach? Răspunsul lui Cardon este simplu: pentru a lucra la definirea unor noi perspective concentrate pe viitor. Trebuie ca managerii să știe să lucreze cu oamenii. Cursurile de management îi învață cum să-și asculte angajații, să le recunoască munca și să le dezvolte potențialul, să fie prezenți să le sărbătorească succesele. Atunci când un manager își schimbă cu adevărat comportamentul, acesta va fi perceptibil în toate aspectele vieții sale, acasă, cu prietenii, la muncă

ALAIN CARDON – consultant și Master Coach, coordonatorul rețelei de coaching Metasysteme. Este coach, trainer și coach supervisor pentru cursanți din Franța și România.

OVIDIU TOADER – director general Hafele România, companie de feronerie pentru mobilier și uși.

VIREL PANAITTE – Partener la Human Invest, unul din cei mai cunoscuți trainerii din România.

etc. “În multe companii din întreaga lume, inclusiv din România, principala problemă este că managerii pot fi destul de individualiști și teritorialii. Aceștia se află în competiție cu celelalte departamente, iar de multe ori își percep propriul personal ca fiind pasiv și nemotivat”, susține Alain Cardon, Matasysteme Coaching.

Munca în echipă nu se materializează decât în cazuri foarte rare. Multe decizii sunt luate cu greutate și implementate într-o perioadă lungă de timp. Cardon afirmă că, în România, managerii nu colaborează în mod natural. “Mulți sunt în primul rând interesați să acționeze corect și să-și satisfacă șeful, astfel încât să fie bine percepuți în eventualitatea unei promovări. În acest context, angajații procedează similar. Așteaptă să primească instrucțiuni și rezolvări la probleme din partea managerilor.” Aceștia, Cardon le propune un număr de procese de delegare, ca mijloace de îmbunătățire a muncii în echipă. Rezultatele cheie ale unei astfel de abordări sunt reducerea timpului petrecut în ședințe, un proces decizional mai eficient și mai clar, mai multă participare și asumare în toate sarcinile de echipă.

ASCULTARE ȘI DELEGARE

Ovidiu Toader, managerul companiei Hafele, era, la începutul lui 2009, când a început colaborarea cu Cardon, director și fondator al firmei Minerva Com. Compania sa a fost cumpărată de germanii de la Hafele în noiembrie 2009, adică pe parcursul unui an în care a fost

ORLANDO SZASZ, director general al Renania Trade (cu sediul în Târgu-Mureș). Compania este liderul pieței de import și distribuție de echipamente de protecția muncii din România.

“antrenat” de Cardon și ajutat să ia o decizie importantă în viața sa. “A fost o perioadă în care am hotărât să vând afacerea pe care am construit-o din 1997 și am avut de făcut alegeri foarte importante în viață. Am apelat la Alain Cardon pentru a face cursul de «fundamentele coaching-ului»”, spune Toader. În acea perioadă a avut parte și de câteva sesiuni de coaching individual cu Alain, care i-au fost utile pentru a se descoperi pe sine și a afla ce își dorește de la viață, mărturisește el. Antrenamentul s-a întins pe parcursul a mai mult de doi ani, fără o periodicitate și frecvență foarte bine stabilite.

“Am învățat să ascult și să permit colegilor mei să își asume responsabilități și decizii mai mult



FOTO: VALI MIREA

decât înainte. Am conștientizat că, atunci când ascult cu adevărat, pot să înțeleg adevăratele probleme și situații ce se află în spatele deciziilor sau indeciziilor lor”, recunoaște Toader. Ca rezultat al ședințelor cu un coach, a început să aibă întâlniri cu colegii săi orientate exclusiv pe acțiuni și rezultate și mai ales pe ce își asumă că pot îndeplini. A reconfigurat echipe în cadrul companiei, reușind astfel să eficientizeze activitatea. La nivel personal, ședințele l-au ajutat să

conștientizeze ce vrea și pentru ce lucrează. “Alain este foarte eficient, este incisiv și uneori dureros de sincer cu ceea ce vede la mine. Întâlnirile cu el mă ajută să îmi depășesc limitele și punctele de referință la probleme și să găsesc soluțiile mele care nu le vedeam înaintea ședințelor de coaching. Îmi oferă perspective noi și cu ajutorul lui creez noi oportunități din crize”, spune directorul Hafele despre colaborarea cu coachul său.

Compania Hafele, importator și distribuitor de accesorii pentru mobilier și feronerie pentru construcții, a avut în 2010 o cifră de afaceri de 15,2 milioane lei, iar în 2011 estimează 20 milioane lei. În prezent are 40 de angajați, dar a făcut în ultimii doi ani restructurări masive, de la peste 70 de angajați în 2008.

CÂȘTIG MAI MARE DIN COLABORAREA CU UN COACH

Viorel Panaite, partener la Human Invest, a apelat la Alain Cardon pentru a-l acompaña în procesul de transformare a modelului de business al companiei, proces care a început în iunie 2009. “Cred că mulți dintre noi au tiparul de a apela la un coach în situații de criză – atunci mergem și la dentist, ne facem analizele etc. Așa am făcut și eu, dar am înțeles între timp că poți câștiga și mai mult dacă lucrezi cu un coach în alt stil”, spune Panaite. Acesta povestește că firma sa era zguduită la acea vreme de apariția unei alte realități de piață, cu un management diferit. “Human Invest este acum o companie proaspătă, plină de viață și la un nou început. Și eu la fel. Procesul de coaching a început în decembrie 2008, iar primele decizii practice cu care am făcut «curățenie» le-am luat în vara lui 2009”, povestește managerul Human Invest. Anii 2010 și 2011, în care a lucrat și mai mult cu Alain, au însemnat finalizarea celei mai mari părți a “curățeniei” și începerea procesului de consolidare a companiei și a sa personal. La sfârșitul lui 2011, au început să se vadă primele rezultate ale unor noi atitudini și noi procese de lucru, arată Panaite.

Ce s-a schimbat în procesul lui decizional? În primul rând, spune că a reușit să vadă implicațiile imediate și pe termen lung dacă lasă lucrurile să meargă ca și înainte, fără a face schimbări. “Am pus în centru onestitatea (cu sine și cu ceilalți), transparența, colaborarea și concluzia că nu sunt singura persoană din firmă care trebuie să-și asume responsabilitatea revigorării

companiei și am început să cer ajutorul echipei de management. Am devenit mai ferm cu jocurile de seducție ale celor din jur (colegi, clienți), care nu aduceau oricum valoare adăugată nici lor, nici mie. Au rămas astfel colegii și clienții pe care mi-i doream și pe care mă pot baza”, recunoaște acesta.

În cazul Human Invest și al directorului său, rezultatele ședințelor de coaching se reflectă și în bilanțul companiei. Primul indicator este cel de profitabilitate: cu modelul de business pe care îl avea compania până în 2008, profitabilitatea era de 14%, la o cifră de afaceri de 1,4 milioane euro. În 2010, profitabilitatea a fost de 16%, la o cifră de afaceri de 793.000 de

euro și doar cu cinci angajați full-time, în loc de 16, câți erau în 2008.

Cea mai notabilă performanță a companiei este, în opinia lui Panaite, faptul că a reușit să transforme modelul de business, să cultive noi atitudini. “Compania este acum pregătită mult mai bine pentru următorul ciclu economic de 10 – 15 ani, oricum ar arăta el. Și putem fi cu adevărat de ajutor clienților noștri, Human Invest fiind o companie de training și consultanță în «leadership development»”.

ATENT LA DETALII

Debutul crizei și participarea la o prezentare susținută de o firmă de consultanță i-a trezit interesul pentru serviciile unei firme de coaching lui Orlando Szasz, manager și investitor în campania Renania. Pentru acesta, rezultatele acestor ședințe începute în luna iulie a anului 2011 au însemnat o atenție mărită la detalii, la contextul general al unei situații și o concentrare mai mică pe conținut. “Totodată, cred că acum sunt mai înțelegător și mai răbdător cu cei din jur. La fel de importantă este hotărârea de a fi implicat doar în procesele decizionale din companie”, spune Szasz.

Pentru directorul Renania, comunicarea cu Alain Cardon este o plăcere, un exercițiu continuu de perspicacitate intelectuală, iar interacțiunea cu el îl stimulează și îl inspiră să devină din ce în ce mai bun. Renania este liderul pieței de import și distribuție de echipamente de protecția muncii din România. Pentru 2011 cifra de afaceri este estimată la aproximativ 22 de milioane euro, la un număr de 93 de angajați. **Biz**

LECȚIILE LUI ALAIN CARDON

- ✓ **Motivația este o energie produsă de salariatul însuși, care-i permite să avanseze mai mult și mai bine decât carburantul pe care-l reprezintă doar salariul.**
- ✓ **Este util ca oamenilor să li se promită prime pentru atingerea sau depășirea obiectivelor.**
- ✓ **Cu cât un proiect răspunde aspirațiilor mai multor persoane, cu atât are mai multe șanse să se materializeze.**
- ✓ **Când, în cadrul unor sisteme colective, trebuie luate decizii care deranjează, este bine să se facă apel la un coach de echipă sau de organizație.**
- ✓ **O singură sesiune de acompaniere poate fi uneori arhisuficientă pentru definirea atât a unei ambiții, cât și a mijloacelor de a o realiza.**