**«Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την έγκαιρη προειδοποίηση και για την Υποστήριξη των Επιχειρήσεων στη δεύτερη ευκαιρία»**

**ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ ΜΕΝΤΟΡΩΝ**

**ΘΕΜΑ:«ΕΘΕΛΟΝΤΗΣ ΜΕΝΤΟΡΑΣ : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ»**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ: Κος JOHΝΝΥ HEINMANN , Εθελοντής Μέντορας**

**Μηχανισμός Έγκαιρης Προειδοποίησης (EARLY WARNING) ΔΑΝΙΑΣ**



**Τετάρτη 7 Μαρτίου 2018 και ώρα 14.30,**

**Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών**

Είναι ένα ηλιόλουστο απόγευμα Παρασκευής… Καθόμαστε σε μια όμορφη αίθουσα συνεδριάσεων στην έδρα της ΑARHUS με θέα στον εκπληκτικό πύργο του Δημαρχιακού Μεγάρου. Εάν ήταν μία οποιαδήποτε άλλη Παρασκευή, θα απολαμβάναμε την ηλιόλουστη μέρα, κάνοντας σχέδια για το Σαββατοκύριακο.

Ο δικηγόρος, αφού σερβίρει τον καφέ, ξεκινά να περιγράφει την υπόθεση.

H ατμόσφαιρα αλλάζει άρδην: η συμφωνία συνεργασίας των δύο ιδιοκτητών της εταιρείας είναι στον αέρα αφήνοντας δύο μόνο ενδεχόμενα, την συμφωνία ή την αίτηση για πτώχευση. Οι δύο ιδιοκτήτες δεν συμφωνούν. Η εμπιστοσύνη μεταξύ τους έχει κλονιστεί. Πλέον, οι δίοδοι επικοινωνίας είναι μόνο μεταξύ των δικηγόρων τους… και εμού! Η δουλειά μου, ως εθελοντής μέντορας του EARLY WARNING, είναι το κοινό σημείο αναφοράς. Η εταιρεία και οι 16 θέσεις εργασίας πρέπει να διασωθούν.

Δύο ώρες αργότερα η συνάντηση έχει λήξει, βαδίζουμε προς το πάρκινγκ δίπλα στο Μέγαρο Μουσικής συνεχίζοντας τη συζήτηση. Αναλύουμε την κατάσταση με ηρεμία, εξετάζοντας τις λεπτομέρειες της συζήτησης. Φανταστείτε ότι είναι καλοκαίρι και τα κορίτσια που περνούν από δίπλα μας είναι όμορφα και ελαφριά ντυμένα, εμείς όμως δεν ρίχνουμε ούτε ματιά. Το μυαλό μας ταξιδεύει αλλού… Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας συνειδητοποιεί ότι όλα θα τελειώσουν σύντομα: η εταιρεία στην οποία επένδυσε 35 χρόνια, στην οποία εργάζεται και η γυναίκα του, είναι πολύ πιθανό ότι θα κλείσει. Τι θα απογίνουν οι υπάλληλοι του; Τι θα συμβεί σε αυτόν τον ίδιο; Τι θα γραφτεί στις εφημερίδες; Ξεροβήχει αμήχανα, τα μάτια του γεμίζουν δάκρυα – και δεν είναι καν ο τύπος του ανθρώπου που παραπονιέται ή αισθάνεται άσχημα για τον εαυτό του- είναι από τους τύπους που μάχονται, βρίσκουν λύσεις, οδηγούν σε αποτελέσματα. Ή, ήταν έτσι; H ζωή του καταρρέει από στιγμή σε στιγμή. Όλα όσα πίστευε φαίνονται τόσο αβέβαια. Δεν έχει ιδέα τι να κάνει!

Είναι ένας άνθρωπος σε ελεύθερη πτώση…

Είναι ένας από τους 5000 ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, που, εν τέλει μέσω του μηχανισμού του Early Warning Δανίας ξαναβρήκε τον δρόμο του.

**Η ζωή μου σαν εθελοντής Μέντορας του Early Warning**

**By Johnny Heinmann**

Τα τελευταία 5 χρόνια, ως εθελοντής Μέντορας του Early Warning, έχω δουλέψει με πολλές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κρίση. Μία ανταποδοτική και εκπαιδευτική διαδικασία γεμάτη εξαιρετικές εμπειρίες και γνωριμίες με ενδιαφέροντες ανθρώπους, τόσο από τις επιχειρήσεις που είδα, όσο και από το Δίκτυο των ανθρώπων του Early Warning.

H περίπτωση στην οποία αναφέρθηκα ήταν μία από αυτές όσο για την τύχη της θα επανέλθω στο τέλος του παρόντος.

Όταν λέω στους άλλους ότι είμαι εθελοντής Μέντορας, στο πλαίσιο του Early Warning Δανίας, και ότι δουλεύω pro bono (αφιλοκερδώς), η πρώτη ερώτηση που μου κάνουν είναι: **γιατί το κάνεις**; Αρχικά, η ερώτηση με ξάφνιαζε, δεδομένου ότι η Δανία είναι η χώρα των Συλλόγων όπου είναι σύνηθες για εθελοντές προπονητές να διδάσκουν ποδόσφαιρο ή κολύμπι, ή άλλοι εθελοντές να επισκέπτονται μοναχικούς ηλικιωμένους και να χτυπούν πόρτες για φιλανθρωπικές δωρεές. Το να βοηθάει ο ένας τον άλλο αλληλέγγυα μοιάζει φυσικό και είναι κάτι που απολαμβάνω – βέβαια, όπως θα συμφωνούσαν και τα παιδιά μου, θα ήταν καταστροφικό αν ήμουν ο εθελοντής προπονητής ποδοσφαίρου! Ευτυχώς, είμαστε όλοι διαφορετικοί και πρέπει να ανακαλύψουμε τι μας εκφράζει και σε τι έχει νόημα να προσφέρουμε την εθελοντική εργασία μας.

Η Έγκαιρη Προειδοποίηση (Early Warning), αφορά τη διάσωση επιχειρήσεων και θέσεων απασχόλησης, αλλά για εμένα το σημαντικό, και αυτό που προέχει, είναι ουσιαστικά, το ότι δίνεις την ευκαιρία στους ανθρώπους να πετύχουν. Πολύ συχνά υπάρχουν άνθρωποι που αναλαμβάνουν μεγάλο προσωπικό ρίσκο στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Αν κάτι πάει στραβά, δεν είναι μόνο ο επιχειρηματίας που υφίσταται τις επιπτώσεις, αλλά και η οικογένειά του. Βλέπετε… η σύνταξη κόβεται, το σπίτι υποθηκεύεται, το όριο ανάληψης γίνεται ασφυκτικό, και πίσω από όλα αυτά βρίσκεται μία οικογένεια σε μεγάλη κρίση, βαθύτατα επηρεασμένη από την κατάσταση, προσπαθώντας να διατηρήσει την κανονικότητα στη ζωή της. Άνθρωποι καθημερινοί, της διπλανής πόρτας που

προσπαθούν να επιβιώσουν και χρειάζονται περισσότερο από ποτέ ένα χέρι βοήθειας.

Είναι μεγάλο δώρο να ανήκεις στον σκληρό πυρήνα των 100 έμπειρων μεντόρων της Δανίας, οι οποίοι είναι παθιασμένοι, αφοσιωμένοι σε μια αποστολή. Η ανταμοιβή σε προσωπικό επίπεδο είναι τεράστια.

**Οι επιχειρήσεις είναι όλες διαφορετικές , ακόμα και όταν βρίσκονται σε κρίση.**

Από την εμπειρία μου στην Έγκαιρη Προειδοποίηση (Early Warning),έχω διαπιστώσει ότι ο χρόνος που πρέπει να αφιερώσεις σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικός, απόλυτα εξαρτώμενος από τη στοχοθεσία και την πολυπλοκότητας της περίπτωσης. Έτσι λοιπόν η διαδικασία παροχής των υπηρεσιών στο πλαίσιο της Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning), είναι ευμετάβλητη, προσαρμοζόμενη στις συνθήκες.

Κάποιες περιπτώσεις απαιτούν άμεση παρέμβαση με κάποιες μικρές κινήσεις, με τις οποίες μπορείς γρήγορα να τροποποιήσεις μία ανεπιθύμητη κατάσταση, π.χ. να αναδιοργανώσεις κάποιες υπηρεσίες και να οδηγήσεις την επιχείρηση σε νέο, βιώσιμο μονοπάτι. Σε πιο σύνθετες περιπτώσεις πρέπει να διεισδύσεις, να κατανοήσεις, να αξιολογήσεις. Να διαχειριστείς τις προκλήσεις και τα προβλήματα που εμφανίζονται.

Οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν έναν τομέα που διαθέτει μεγάλη ποικιλία σε πλούτο και δυναμικότητα, έτσι από κοινωνιολογική άποψη ως εθελοντής έχει σημασία που αφιερώνεις τον χρόνο σου. Τελικά όλοι οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να «τρέξουν» μία επιχείρηση, και φυσικά ούτε όλοι είναι γεννημένοι επιχειρηματίες.

**Τι έχει σημασία στην Έγκαιρη Προειδοποίηση ( EARLY WARNING );**

Στο πλαίσιο μίας ανεξάρτητης έρευνας, αποδεικνύεται ότι η Έγκαιρη Προειδοποίηση (Early Warning),όχι μόνο σώζει επιχειρήσεις και θέσεις εργασίας, αλλά βοηθά επίσης μέσω της διάσωσης να μην υπάρχει απώλεια φόρων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις που έρχονται σε επαφή με τον μηχανισμό Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning) είτε 1) **επιβιώνουν και πληρώνουν φόρους** είτε 2) **σταματούν άμεσα τη λειτουργία τους** με τις μικρότερες δυνατές απώλειες.

Αλλά τι είναι αυτό που καθορίζει εάν η διαδικασία της Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning) είναι επιτυχής; Οι προϋποθέσεις είναι αρκετές.

1. **100% ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του επιχειρηματία**

Ο εθελοντής Μέντορας είναι εκεί και εργάζεται αποκλειστικά για το συμφέρον του διαχειριστή - ιδιοκτήτη, ανεξάρτητα και εμπιστευτικά – με ένα συμφωνητικό για τη συνεργασία.

Η καλή χημεία και ένας κοινός τόπος συνεννόησης είναι προαπαιτούμενα για μια εποικοδομητική σχέση μεταξύ του Μέντορα και του ιδιόκτητη της επιχείρησης. Αλλά η καλή χημεία δεν είναι αρκετή. Ο Μέντορας χρειάζεται επίσης να έχει τα κατάλληλα προσόντα για τη συγκεκριμένη δουλειά.

Είναι ένα μοναχικό ταξίδι να είσαι ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης σε κρίση. Οι λογικές αποφάσεις φαίνονται βουνό, όταν έχεις χάσει τη συνολική εικόνα μέσα στην καθημερινή μάχη για επιβίωση. Ο Μέντορας δίνει μία ψύχραιμη, νέα ματιά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, χωρίς συναισθηματικό φορτίο και προσωπική ανάμειξη. Τα χαρτιά είναι ήδη στο τραπέζι, όταν ο Μέντορας μπαίνει στην υπόθεση και πρέπει να «παιχθούν» με τέτοιον τρόπο, ώστε να επωφεληθεί στο έπακρο η επιχείρηση.

1. **Η Έγκαιρη Προειδοποίηση και η παρέμβαση αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης**

Υπάρχει ένας κανόνας: όσο αργότερα σηκώσει η επιχείρηση τη σημαία της βοήθειας, τόσο πιο περιορισμένες είναι οι πιθανότητες για να σωθεί. Και μερικές φορές δυστυχώς, η βοήθεια έρχεται αργοπορημένα. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία, της ενθάρρυνσης των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κρίση για να ζητήσουν όσο πιο νωρίς γίνεται και να πάρουν βοήθεια.

1. **Περιεκτική και ακριβής ανάλυση των (πραγματικών) προβλημάτων και πιθανές λύσεις**

Είναι σημαντικό ο Μέντορας να έχει από πολύ νωρίς σαφή εικόνα των απειλών και των ευκαιριών που έχει η επιχείρηση, όπως και των ευκαιριών και των απειλών στις οποίες είναι εκτεθειμένη. Τι έχει επιτευχθεί και με τι αποτελέσματα; Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι , τι είδους είναι και σε τι βαθμό είναι; Ποια είναι τα ρεαλιστικά σενάρια και οι συνέπειές τους.

Είναι ένας αγώνας με τον χρόνο, γι’ αυτό οι προτεινόμενες λύσεις θα πρέπει να είναι οι ορθές και οι κατάλληλες, για να διευκολύνουν τη λήψη των ορθών αποφάσεων. Λύσεις για τις οποίες δεν υπάρχει χρόνος και χρήμα για σπατάλη.

1. **Σημείο κύκλου ζωής επιχείρησης**

Προκλήσεις και προβλήματα στα θέματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής της, όπως η έλλειψη ρευστότητας, η αναποτελεσματικότητα, η φτωχή οργάνωση και τα λάθη από την απειρία, δεν είναι πλέον λογικά, όταν έχει φτάσει σε έναν συγκεκριμένο χρόνο λειτουργίας και ωρίμανσης. Υπάρχει σαφής διαφορά όταν η κρίση εμφανίζεται στη φάση που μια επιχείρηση ανεβαίνει, από όταν είναι σε πτώση. Επιχειρήσεις, οι οποίες βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της ζωής τους και ουσιαστικά δεν λειτουργούν, έχουν σίγουρα προβλήματα έλλειψης ρευστότητας, αναποτελεσματικότητας, χαμηλού επιπέδου διοίκησης και οδηγούνται σε λανθασμένες επιλογές.

1. **Προετοίμασε τον ιδιοκτήτη για αναδιάρθρωση της λειτουργίας της επιχείρησης, αμέσως μόλις η κρίση αποτραπεί**

Όταν μία κρίση αποτρέπεται ο ιδιοκτήτης της εταιρείας πρέπει να λάβει μέτρα ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη. Εάν αυτή η φάση παραληφθεί, η εταιρεία αργά ή γρήγορα θα καταρρεύσει ξανά. Σκεφθείτε εάν ένας συγκεκριμένος τρόπος ζωής που ακολουθούσατε σας οδήγησε σε σοβαρή καρδιακή πάθηση μπορείτε να τον αντιμετωπίσετε. Αλλά αν στη συνέχεια κυλίσετε στον ίδιο τρόπο ζωής, ρισκάρετε επικίνδυνα.

**Όλες οι προτεινόμενες διαδικασίες ΔΕΝ αναπτύσσονται και ΔΕΝ εξελίσσονται, όπως κάποιος θα ήθελε**

Μερικές φορές ξεκινάτε με εσφαλμένο τρόπο ή/και ψυχολογικά εμπόδια που δυσχεραίνουν τη συνεργασία με τον επιχειρηματία.

**Παράδειγμα 1ο**: Μετά από ένα πρώτο ραντεβού, το οποίο εγώ και ο Σύμβουλος που με πρότεινε, πιστεύαμε ότι πήγε καλά, ο ιδιοκτήτης στη συνέχεια εξαφανίστηκε. Δεν απαντούσε ούτε τις κλήσεις ούτε στα mails.

**Παράδειγμα 2ο:** Mία μικρή εταιρεία που ανήκει σε δύο ιδιοκτήτες , αντιμετώπιζε πρόβλημα με τη λήψη παραγγελιών. Μαζί δημιουργήσαμε μια διαδικασία για την οργάνωση των συναντήσεων με δυνητικούς πελάτες. Μία μέρα πριν αρχίσει να λειτουργεί αυτό το σύστημα λαμβάνω ένα E mail με το οποίο με ενημερώνουν ότι δεν επιθυμούν να συνεχίσουν τη συνεργασία, ότι αυτό δεν έχει να κάνει με εμένα , ως Μέντορα , αλλά με ένα εκ των εταίρων στον οποίο προκαλούσε άγχος η σκέψη ότι έπρεπε να πραγματοποιήσει πωλήσεις.

**Παράδειγμα 3ο:** Ο ιδιοκτήτης αποδείχθηκε ότι ήταν παθιασμένος τζογαδόρος. Με συνέπεια να χάνει χρήματα -που κέρδισε ή/και δανείστηκε – αμέσως μόλις έμπαιναν στον τραπεζικό λογαριασμό. Στη συνέχεια ισχυρίστηκε ότι φταίει η τράπεζα για τα προβλήματά του και σταμάτησε να απαντά στα τηλέφωνά του, ακόμα και όταν καλούσαν πελάτες.

**Παράδειγμα 4ο :** Στη μέσημίας πολύπλοκης διαδικασίας ανάκαμψης μια εταιρείας με 45 εργαζόμενους, ο ιδιοκτήτης έπαθε καρδιακή προσβολή, ενώ ήταν 40 χρονών και πατέρας δύο παιδιών.

**Τι συμβαίνει όταν η διαδικασία ολοκληρωθεί;**

Ακόμα και σήμερα, βρίσκομαι σε επαφή με κάποιους από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που έχω βοηθήσει – όπως αυτόν που έπαθε καρδιακή προσβολή. Ακούγεται και θα έπρεπε να είναι φυσιολογικό να συνεχίζεις να εξετάζεις τις πιθανές ευκαιρίες για την επιχείρησή σου, με κάποιον με τον οποίο είχες έρθει πολύ κοντά και ο οποίος σε βοήθησε στην περίοδο της κρίσης.

Αλλά μελλοντικά, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να είναι βιώσιμο, αφενός γιατί η επαφή είναι αραιή και άρα αποσπασματική, και αφετέρου γιατί η Έγκαιρη Προειδοποίηση (Early Warning) αφορά επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κρίση.

Για τις επιχειρήσεις οι οποίες πέρασαν τη φάση ανάκαμψης και αναδιάρθρωσης θα πρέπει να θεσμοθετηθεί ένα Μητρώο Εξειδικευμένων Συμβούλων, οι οποίοι θα μπορούν να υποστηρίξουν τον επιχειρηματία για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησής του.

**Συμπεράσματα για την κρίση.**

Η κρίση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής –για επιχειρήσεις και ανθρώπους. Θα σε πληγώσει, θα εισάγει νέους κανόνες στο παιχνίδι τους οποίους δεν θα επιθυμείς. Όλα αυτά θα έρθουν σε ακατάλληλη στιγμή και θα νοιώσεις αδικημένος. Όμως μπορούμε να λάβουμε κάποιες προφυλάξεις, ώστε να μην φτάσουμε στην κρίση. Ένα καλό που μπορεί να προκύψει από την κρίση είναι να αντιμετωπίσουμε και να διαχειριστούμε τις μεταβολές. Να είμαστε έτοιμοι όταν η επιχείρηση πια επανέλθει.

Η Κρίση είναι μία ευκαιρία να αναθεωρήσουμε ενέργειες και στρατηγικές και να αποφασίσουμε εάν ο χρόνος και ο κόπος δαπανούνται ορθόδοξα : Κάνουμε ακόμα το σωστό, και το κάνουμε ακόμα σωστά; ότι δούλεψε εχθές μπορεί να δουλεύει και αύριο; Ή θα πρέπει να το αναθεωρήσουμε; Μία περίοδος λειτουργίας υπό μεγάλη πίεση είναι ταυτόχρονα και μια μεγάλη ευκαιρία.

Οι άνθρωποι που πέρασαν μια προσωπική κρίση, αναφέρουν συχνά ότι η εμπειρία αυτή τους έκανε δυνατότερους και καλύτερους στο να θέτουν προτεραιότητες και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις.

Αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της ζωής χωρίς φόβο, αλλά με εξέταση όλων των θεμάτων , προκειμένου να αποσαφηνίσουν τι είναι σημαντικό και τι όχι. Μία άλλη παρατήρηση αφορά στις σχέσεις με τα αγαπημένα μας πρόσωπα, οι οποίες ανανεώνονται και επανεκτιμώνται, υποδεικνύοντας ότι η κρίση μας ωθεί να αναζητήσουμε και να δούμε τι έχει σημασία στη ζωή. Η κρίση κινητοποιεί τους ανθρώπους όλο και περισσότερο. Αποδεικνύεται πρόκληση, ευκαιρία για αλλαγή στάσης, τόσο στον ίδιο τον επιχειρηματία , όσο και στον περίγυρό του.

***Η ιστορία με την οποία ξεκίνησα:***

Με τη βοήθεια της παρέμβασης της τράπεζας –την τελευταία στιγμή- επετεύχθη συμφωνία μεταξύ των δύο ιδιοκτητών, το οποίο σήμαινε ότι ο ιδρυτής μπορούσε να επανακτήσει το 100% της εταιρείας. Η τελική τιμή και οι όροι οριστικοποιήθηκαν και συνέκλιναν σε αυτά που είχε προτείνει ο Σύμβουλος του μηχανισμού Έγκαιρης Προειδοποίησης (Early Warning) τέσσερις μήνες πριν. Τα τελευταία οικονομικά στοιχεία της εν λόγω εταιρείας έδειξαν κέρδος προ φόρων 400.000 DKK και ένα θετικό καθαρό κεφάλαιο της τάξης του1.5εκ. DKK.

Η εταιρεία διασώθηκε και απασχολεί ακόμα τους 16 υπαλλήλους της.

***Προτεινόμενη Βιβλιογραφία***

***Ichak Adizes ”Virksomhedens kredsløb – diagnose og terapi” (Børsens forlag)***

*[UK udgave : den her?]*

[*https://www.amazon.com/How-Solve-Mismanagement-Crisis-Management/dp/0937120006*](https://www.amazon.com/How-Solve-Mismanagement-Crisis-Management/dp/0937120006)

***Daniel Kahneman, Thinking Fast and Slow* (2011)**

*Drawing on decades of research in psychology that resulted in a Nobel Prize in Economic Sciences, Daniel Kahneman takes readers on an exploration of what influences thought example by example, sometimes with unlikely word pairs like "vomit and banana." System 1 and System 2, the fast and slow types of thinking, become characters that illustrate the psychology behind things we think we understand but really don't, such as intuition. Kahneman's transparent and careful treatment of his subject has the potential to change how we think, not just about thinking, but about how we live our lives.*

*Thinking, Fast and Slow gives deep--and sometimes frightening--insight about what goes on inside our heads: the psychological basis for reactions, judgments, recognition, choices, conclusions, and much more.*

***Charlotte Langkilde: Bedraget – sagen om Nordisk Fjer***

*A unique and insightful story about a phychopath’s rise to the pinnacle of Danish business life*