

## Η Εξέλιξη του Ιδρυτή

Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης, οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν. Συγκεκριμένα αλλάζουν: (1) οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες, (2) το ηγετικό του στυλ, και (3) τα βασικά του κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές, στην αρχή του κύκλου αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρυνσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και δράση, που χαρακτηρίζουν το νεαρό επιχειρηματία στη **βρεφική ηλικία** της επιχείρησης, μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην **εφηβική της ηλικία**. Τελικά, όταν η επιχείρηση χρειάζεται ριζικές και ριψοκίνδυνες αλλαγές στην **ώριμη της ηλικία**, ο επιχειρηματίας ονειρεύεται ήρεμα ακρογιάλια και βαρκούλες που αρμενίζουν.

Το ηγετικό του στυλ, που στην αρχή το χαρακτήριζε ο αυθορμητισμός, η διαύγεια και η αποφασιστικότητα, μετατρέπεται σε προσοχή, σκεπτικισμό, ενδοιασμούς, αοριστία και ασάφεια. Αποφεύγει τις αποφάσεις με την ελπίδα ότι «με τον καιρό όλα θα πάνε καλά». Τελικά οι παράγοντες που τον παρακινούσαν στην αρχή της σταδιοδρομίας του δεν τον συγκινούν αργότερα, όταν διανύει την τρίτη ή και την τέταρτη δεκαετία του σαν ηγέτης. Μέχρι τα μέσα της καριέρας του ήθελε απλώς να αποδειχτεί ότι τα πάει καλά. Προς το τέλος, τα κίνητρα που τον συγκινούν είναι η ευτυχία και αποκατάσταση της οικογένειας, η κοινωνική του θέση και η υστεροφημία, ή το όνομα που θα αφήσει πιθανόν ως ένας φιλάνθρωπος ή ευεργέτης.

Οι αλλαγές που γίνονται στις **προσωπικές διοικητικές δεξιότητες, το ηγετικό στυλ και τα βασικά κίνητρα** του ηγέτη, οδηγούν στη διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρυνσης του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του ηγέτη. Με άλλα λόγια, ενώ ο ηγέτης όσο ωριμάζει αρχίζει να επιθυμεί μια σταθερότητα στο κατεστημένο, η επιχείρηση θα πρέπει να

επιδιώκει μια σειρά από αλλαγές που θα της επιτρέψουν τουλάχιστον να «κρατήσει βήμα» με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το δίλημμα είναι ότι, ενώ ο ηγέτης επιθυμεί την αποκατάσταση της οικογένειας και πιθανόν και τη δική του υστεροφημία, και κατά συνέπεια αποφεύγει ριψοκίνδυνες επενδύσεις, η επιχείρηση χρειάζεται σοβαρές δαπάνες σε νέες τεχνολογίες και αβέβαιες αγορές.

Συνοπτικά, το δίλημμα είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη ανανέωσης, ενώ ο ηγέτης έχει ανάγκη ξεκούρασης. Ο ηγέτης που επιδιώκει την οικογενειακή αρμονία αφιερώνοντας σημαντικά ποσά από τα έσοδα της επιχείρησης, ληστεύει την επιχείρηση στερώντας της τα απαραίτητα μέσα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Οπωσδήποτε, μέχρι ενός ορισμένου σημείου, η έμφαση αυτή στην οικογένεια είναι κατανοητή. Όσο περνάει ο καιρός και μεγαλώνουν τα παιδιά, οι ανάγκες της οικογένειας πολλαπλασιάζονται. Ταυτόχρονα, όσο ωριμάζει ο ηγέτης, τόσο ικανοποιημένος αισθάνεται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Προτάσεις στελεχών ή συμβούλων για επενδύσεις που θα έχουν απόδοση στο μέλλον απορρίπτονται με το επιχείρημα «μέχρι τότε ποιος ζει, ποιος πεθαίνει».

Κι όμως, αν ο ηγέτης επιθυμεί ν' αφήσει μια υγιή επιχείρηση στους απογόνους του, θα πρέπει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ της δικής του συμπεριφοράς και των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης. Η πρώτη και βασικότερη προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας σωστής **οργανωτικής δομής**. Η σύσταση της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση, αλλά δεν είναι και αρκετή. Καθημερινά στήνονται χιλιάδες επιχειρήσεις στα γραφεία των δικηγόρων και των συμβολαιογράφων. Ένα τεράστιο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων δεν προλαβαίνουν να «χρονίσουν», γιατί οι επιχειρηματίες δεν φρόντισαν να δημιουργήσουν μια οργανωτική δομή, που θα περιλαμβάνει μια σωστή διοίκηση πέρα από τους ίδιους.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή, τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή στο σημείο που οι **δικές του φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης**, θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

- (1) Να εμψυχώσει την επιχείρηση με υψηλές προσδοκίες. Υψηλά στάνταρ επίδοσης και αποτελεσματικότητας των στελεχών και όλων των εργαζομένων δημιουργούν συμπεριφορές που αντισταθμίζουν, κατά κάποιον τρόπο, την «αδιαφορία» του ηγέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο, όταν τα στελέχη δουν ότι τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από τις προσδοκίες, τότε αυτόματα ψάχνουν νέες προκλήσεις και νέες επενδύσεις.
- (2) Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους. Όταν ο ηγέτης αρχίζει να αισθάνεται εφησυχασμένος, τότε η επιχείρηση χρειάζεται λίγη «αναζωπύρωση». Νέοι συνεργάτες φέρνουν νέες ιδέες και δημιουργούν καινούργιες ευκαιρίες.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- (3) Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά, όπως πριν. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κρατήσει ζωντανό το πνεύμα έρευνας και αλλαγής.
- (4) Να μοιραστεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συνεργάτες εκτελούν την εργασία τους με μεγαλύτερο μεράκι και είναι πιο αποδοτικοί, όταν έχουν συμμετάσχει στις αποφάσεις που απαιτούν τη συμμετοχή τους. Γι' αυτόν το λόγο είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων όσο το δυνατόν νωρίτερα.
- (5) Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου. Ο ηγέτης θα πρέπει να γίνει ο κύριος Μέντορας και συντονιστής της διαδικασίας Μέντορινγκ.
- (6) Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα: συμμετοχή σε κοινωνικούς, πνευματικούς, φιλανθρωπικούς και επαγγελματικούς οργανισμούς, πιθανόν δημιουργία ενός πολιτιστικού ή φιλανθρωπικού ιδρύματος, ταξίδια αναψυχής ή ταξίδια για εκπαιδευτικούς σκοπούς.
- (7) Να αποσυρθεί σταδιακά από την ενεργό διοίκηση. Όταν ο ηγέτης έχει τοποθετήσει ικανά στελέχη στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, μπορεί κάλλιστα να πάρει συχνές και σύντομες «άδειες αναψυχής» από την επιχείρηση. Είναι σημαντικό όμως όχι μόνο να το κάνει αυτό σταδιακά, αλλά να μην «εγκαταλείψει» και τη διοίκηση εντελώς. Καλό είναι να «ρίχνει καμιά ματιά» πότε - πότε.