



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ECONOMIC & REGIONAL DEVELOPMENT

Π.Μ.Σ. Τμήματος Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης
«Εφαρμοσμένων Οικονομικών & Περιφερειακής Ανάπτυξης»
Κατεύθυνση: Εφαρμοσμένων Οικονομικών & Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

«The Role of Emotional Intelligence in the Management of Family Business»

ΤΟΥ

Παναγιώτη Κ. Καραλή

ΑΜ: 0814Μ039

Επιβλέπων: Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής

Μέλη Επιτροπής: Στοφόρος Χρυσόστομος, Επίκουρος Καθηγητής

Ψερίδου Αναστασία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Αθήνα 2016

ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι ο συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια, την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα παρουσιάσουμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και θα την συνδέσουμε με τον κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων, συγκεκριμένα με μια ειδική περίπτωση, αυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Ο λόγος είναι διότι θέλουμε να δείξουμε πως η σύγχρονη ψυχολογία, μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση του τρόπου διοίκησής της και κατά συνέπεια στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της. Πρέπει να σημειώσουμε πως σε μια οικογενειακή επιχείρηση κυριαρχεί έντονο το συναίσθημα, κυρίως μεταξύ των μελών της οικογένειας που βρίσκονται στην διοίκηση, επομένως η δυσλειτουργίες που προκύπτουν στην επικοινωνία τους, συνοδεύονται από έντονη συναισθηματική φόρτιση, η οποία μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στους στόχους, καθώς μεταφέρεται σε όλο το προσωπικό.

ABSTRACT

Our objective is to display the meaning of emotional intelligence and link it with the management business field namely, by a specific occasion, with the family business, throughout this specific thesis. The purpose is, to signify that modern psychology, may lead to its administration improvement and consequently, to a more efficient function. We have to highlight that into a family business, the tension of emotions is dominant. Therefore, the dysfunctions emerged in their communication, mainly among the family members occupied with management positions, accompany the heightened emotional load, which, could perform in an inhibitory manner, regarding the aims, as it is transferred to all the personnel.

Σε ό,τι μου δίνει δύναμη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	8
 Μέρος Α: Το Θεωρητικό Πλαίσιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	
Κεφάλαιο 1: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη	11
1.1 Ιστορική Αναδρομή	11
1.2 Ορισμοί και Μοντέλα.....	12
1.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Προσωπικότητα.....	16
1.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εγκέφαλος.....	17
1.5 Ανάπτυξη και Οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	18
1.6 Τα Χαρακτηριστικά του Νοήμονος Ατόμου.....	20
 Μέρος Β: Το θεωρητικό Πλαίσιο της Οικογενειακής Επιχείρησης	
Κεφάλαιο 2: Η Οικογενειακή επιχείρηση	22
2.1 Ο Ορισμός	22
2.2 Η Σύνθεση	24
2.2.1 Η Συστημική Θεωρία Προσέγγισης.....	24
2.2.2 Το Μοντέλο των Αξόνων.....	26
2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.....	28
2.4 Οι Προκλήσεις.....	29
 Μέρος Γ: Μάνατζμεντ και Οικογενειακή Επιχείρηση	
Κεφάλαιο 3: Η Εφαρμογή στην Οικογενειακή επιχείρηση	32
3.1 Ο Ορισμός του Μάνατζμεντ.....	32
3.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.....	34
3.2.1 Ο Σχεδιασμός.....	34
3.2.2 Η Οργάνωση.....	35
3.2.3 Η Ηγεσία.....	35
3.2.4 Ο Έλεγχος.....	36
3.3 Η Λήψη Αποφάσεων.....	36

3.4	Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στην Οικογενειακή επιχείρηση.....	38
3.4.1	Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	38
3.4.2	Η Διακυβέρνηση.....	39
3.4.3	Οι Προκλήσεις του Μάνατζμεντ.....	41

Μέρος Δ: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οικογενειακή Επιχείρηση

Κεφάλαιο 4: Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Εφαρμογή.....	43	
4.1	Λόγοι Ανάπτυξης.....	43
4.2	Το Συναίσθημα στην Οικογενειακή Επιχείρηση	44
4.3	Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Οικογενειακής Επιχείρησης.....	44
4.4	Η Δημιουργία Ομάδων.....	45
4.4.1	Η Προσέλκυση, η Επιλογή των Μελών και η Συνοχή.....	46
4.5	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Λειτουργία Ομάδων.....	48
4.6	Η Ηγεσία.....	49
4.7	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία -Το μοντέλο Goleman.....	51
4.7.1	Η Δημιουργία του Συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού.....	52

Μέρος Ε: Επιπλέον Σκέψεις

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	55
---------------------------------------	-----------

Βιβλιογραφία.....	57
--------------------------	-----------

Βιογραφικό Σημείωμα.....	64
---------------------------------	-----------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Το Μοντέλο των 3 Κύκλων.....	25
Διάγραμμα 2: Το Μοντέλο των 3 Αξόνων.....	27

Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή παρατηρούμε πως η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων δεν είναι αποτελεσματική. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται πιθανώς σε ελλειψη συναισθηματικής και κοινωνικής εκπαίδευσης. Το εργασιακό περιβάλλον δεν μένει ανεπηρέαστο από τέτοιες δυσλειτουργίες. Έτσι και μια οικογενειακή επιχείρηση, στην οποία κυριαρχεί ακόμη πιο έντονο το συναίσθημα, η αναποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει, σε έντονες συγκρούσεις, οι οποίες να προκαλέσουν τεράστιο ρήγμα στις σχέσεις των μελών της οικογένειας και κατά συνέπεια στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Για τον λόγο αυτό μέσα από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε, πως μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη συνύπαρξη των μελών, καθώς και η αποτελεσματικότερη διοίκηση, που οδηγούν σε αποδοτικότερη και πιο ποιοτική λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, ξεκινάμε με μια ιστορική αναδρομή στην θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) από το 1937 με τον R. Thorndike μέχρι τον D. Goleman. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα 4 βασικά μοντέλα ΣΝ, στα οποία έχει καταλήξει η διεθνής επιστημονική κοινότητα, με σκοπό να δούμε περιγραφικά πως ορίζεται αυτή η έννοια, αλλά και πως μετριέται. Έπειτα περνάμε σε πιο πρακτικό επίπεδο, καθώς εξηγούμε πως συνδέεται η ΣΝ με την λειτουργία του εγκεφάλου, και πως αναπτύσσεται στο άτομο. Το κεφάλαιο καταλήγει με το συμπέρασμα της χρησιμότητας της ΣΝ στις διάφορες εκφάνσεις της ζωής του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης, η σύνθεση της και το μοντέλο λειτουργίας της, καθώς και η σημασία της στην οικονομία. Παρουσιάζεται ο κόσμος του ιδιοκτήτη, ο οποίος είναι ο πρώτος και κύριος υπεύθυνος, για την δημιουργία οράματος και κουλτούρας της επιχείρησης, οι προκλήσεις μεταξύ αυτού – της οικογένειάς του – και τ εξωτερικό περιβάλλον, και τέλος η εξέλιξη της διάστασης της επιχείρησης στον χρόνο.

Στην συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του μανατζμεντ στην λειτουργία της εταιρείας. Αναλυτικότερα τα θέματα που ενδιαφέρουν είναι το στρατηγικό μανατζμεντ, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η κερδοφορία, η ρευστότητα, η οργάνωση και η ηγεσία. Όπως είναι λογικό σε αυτές τις διαδικασίες δημιουργούνται συγκρούσεις, οι οποίες θα αναλυθούν σε μεγαλύτερο βάθος από ότι στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η σύνδεση της ΣΝ με το μανατζμεντ της εταιρείας, είναι δηλαδή μια απάντηση στις προκλήσεις που παρουσιάσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Αρχικά εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαία η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο. Δίνεται έμφαση σε τρια θέματα κυρίως. Πρώτον στον τρόπο δημιουργίας ομάδων και την διαχείρησή τους, καθώς και στην εκπαίδευση τους στις συναισθηματικές ικανότητες. Δεύτερον στις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, ώστε να εκτελέσει τα καθήκοντά του και να επιλέξει το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας. Τρίτον στο πως μπορεί να δημιουργηθεί ο συναισθηματικά νοήμων οργανισμός.

Ευχαριστίες (acknowledgements)

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Περιφερειακής ανάπτυξης» στην κατεύθυνση «Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης» του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση του Καθηγητή κ Θεοδόσιο Παλάσκα. Είναι μια προσπάθεια για την ανάδειξη του θέματος της θετικής εξάρτησης της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μανάτζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεοδόσιο Παλάσκα για την πολύτιμη συμβολή του, την αμέριστη βοήθειά του, καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια της εργασίας μου.

Επίσης ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου για την στήριξή τους όλο το διάστημα της συγγραφής της εργασίας μου, καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές τους.

Μέρος Α

Το Θεωρητικό Πλαίσιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Κεφάλαιο 1

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη

Μια σπουδαία ρήση του Αριστοτέλη είναι η παρακάτω, «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στον σωστό βαθμό και την σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο»¹. Η φράση αυτή φανερώνει πως οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, είχαν διαπιστώσει μια μορφή αντίληψης του ατόμου, πέραν της γνωστικής, περισσότερο κατευθυνόμενη από το συναίσθημα. Έτσι αυτή η γνώση αποτέλεσε τον θεμέλιο λίθο, για τους επιστήμονες του δυτικού κόσμου, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τον συγκερασμό συναισθήματος και λογικής, στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δράσης.

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ήδη από το 1920 άρχισαν να γίνονται τα πρώτα βήματα στην εξερεύνηση των ικανοτήτων του ατόμου, πέρα των γνωστικών και του δείκτη νοημοσύνης ή αλλιώς ευφυΐας. Το 1937 ο ψυχολόγος R. Thorndike επιχειρεί να προσεγγίσει την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα και την συμπεριφορά του καθώς και αυτά των άλλων, έτσι ώστε να δρα ανάλογα βάση αυτών των πληροφοριών². Το 1940 ο D. Wechsler αναφέρθηκε στην ύπαρξη μη διανοητικών στοιχείων, όπως κοινωνικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, τα οποία είναι υπεύθυνα για την εξελικτική πορεία και δράση του ατόμου στην πορεία της ζωής. Πρώτος όμως ο H. Gardner το 1983, στο έργο του “*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*”, έκανε λόγο για τα πολλαπλά είδη νοημοσύνης που μπορεί να αναπτύξει ένας άνθρωπος. Λίγο αργότερα ο R. Sternberg (1985)³, θεώρησε πως οι ικανότητες που αναπτύσσει το άτομο, εκτός των ακαδημαϊκών, είναι αποτέλεσμα γνωστικών διαδικασιών. Γεγονός που έρχεται σε σύγκρουση με την ψυχομετρική θεώρηση των υπολοίπων ερευνητών. Ωστόσο η χρήση του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» γίνεται για πρώτη φορά, στην διδακτορική διατριβή του W. Payne (*A study of emotion*, 1985). Το 1989 ο P. Salovey και ο J. Mayer, όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη, ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να διαχειρίζεται το συναίσθημά του (Καφέτσιος, 2003). Το 1995 τον όρο έκανε ευρέως γνωστό ο D. Goleman, τονίζοντας πως το άτομο πρέπει να είναι ικανό να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των όσων συναναστρέφονται μαζί του καθώς και να θέτει προσωπικά κίνητρα επιτυχίας. Τέλος σημαντική είναι η συμβολή του Bar-On (2006) καθώς ανέπτυξε ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία, για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως θα δούμε παρακάτω.

¹ Αριστοτέλη, Ηθικά Νικομάχεια

² Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.

³ Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.

1.2. Ορισμοί και Μοντέλα

Η μελέτη της ΣΝ έχει αποκτήσει μια δυναμική παρουσία στην διεθνή βιβλιογραφία κατά την διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών. Από μια συντομη επισκόπησή της, μπορούμε να καταλάβουμε σε γενικές γραμμές, πως ΣΝ είναι η διαχείριση του προσωπικού μας συναισθήματος, η αντίληψη των συναισθημάτων άλλων ατόμων, καθώς και η αντίδραση μας στην συμπεριφορά αυτών. Είναι δηλαδή μια τέχνη, η οποία χρειάζεται επιδεξιότητα και προσεκτικές κινήσεις. Σήμερα για τον ορισμό και την μέτρηση της, έχουν επικρατήσει κυρίως τέσσερα βασικά μοντέλα (Cherniss, 2010) τα οποία περιγράφονται παρακάτω. Αυτά είναι των Mayer-Salovey (1997), των Goleman-Boyatzis (2004), του Bar-On (2006) και τέλος των Petrides-Furnham (2003). Τα μοντέλα κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες, των ικανοτήτων (ability models) και τα μεικτά (mixed models).

Στην πρώτη κατηγορία το κυριότερο μοντέλο, το οποίο αναφέρεται συχνότερα στην βιβλιογραφία, είναι αυτό των Mayer-Salovey (Four-Branch Ability Model). Απαρτίζεται από 4 ικανότητες, ιεραρχιμένες σε μορφή πυραμίδας. Στην βάση αυτής τοποθετούνται απλές, αλλά βασικές ικανότητες για την εξάσκηση και κατανόηση των πιο σύνθετων δεξιοτήτων των παραπάνω επιπέδων, που οδηγούν στην επίτευξη του αυτοελέγχου⁴. Σύμφωνα με τους συγγραφείς η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως «η ικανότητα της ακριβούς αναγνώρισης, εκτίμησης και έκφρασης του συναισθήματος. Για την μέτρηση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιείται το τεστ Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)⁵. Η δυνατότητα κατανόησης του συναισθήματος και της συναισθηματικής γνώσης, καθώς και η διαχείριση τους για την προσωπική συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη» (Mayer & Salovey, 1997). Διατυπώνοντας λοιπόν τον συγκεκριμένο ορισμό, το μοντέλο τους διαρθρώνεται ως εξής :

- **Αποδοχή συναισθήματος:** Στην βάση της πυραμίδας βρίσκεται η δεξιότητα να αναγνωρίζουμε και να αποδεχόμαστε το προσωπικό μας συναίσθημα, αλλά και των ατόμων με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή. Αποτελεί θεμελιώδη εφόδιο για την απαρχή της καλλιέργειας και ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσον αφορά την συναναστροφή με τρίτους, η αναγνώριση γίνεται μέσω μη λεκτικών μεθόδων όπως η γλώσσα του σώματος, η έκφραση του προσώπου, ο τόνος συμπεριφοράς, «η αντιστοιχία λόγων και έργων», κλπ.
- **Χρήση του συναισθήματος στον τρόπο σκέψης:** Συνήθως τα άτομα χρησιμοποιούν κατά τρόπο ωφέλιμο για την βελτίωση της επικοινωνίας τους με τους άλλους, τα συναισθήματα τους. Θα μπορούσε να πει κάποιος πως το άτομο παρακινεί τον ίδιο του τον εαυτό προς μια κατεύθυνση, μέσω του τρόπου σκέψης του.
- **Κατανόηση του συναισθήματος:** Η σωστή αντίληψη και κατηγοριοποίηση του συναισθήματος, οδηγεί το άτομο στην επιλογή θετικών συναισθημάτων και έτσι σε θετική δράση, αφού είναι ικανό να τα διαχωρίσει από τα αρνητικά. Μπορεί να κατανοήσει την διαφορά των συναισθημάτων σε διαφορετικά άτομα, καθώς και τους ποικίλους τρόπους που τα βιώνουν. Αξίζει να

⁴ Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.

⁵ Brackett, M., & Salovey, P. (2006). Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) . *Psicothema*.18, 34-41

σημειωθεί πως τα συναισθήματα δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρα, διότι είναι δυνατή η ανάμειξη τους.⁶

- **Διαχείριση του συναισθήματος:** Το ανώτερο στάδιο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία, καθώς απαιτεί άριστη γνώση των προηγούμενων επιπέδων και μακρόχρονη εξάσκηση. Τα άτομα που έχουν εκπαιδευτεί είναι δεκτικά σε οποιαδήποτε μορφή συναισθήματος, διότι αναγνωρίζουν το κάθε ένα - σε οποιαδήποτε κατάσταση – και είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν την καταλληλότερη για αυτούς στρατηγική.

Τα μεικτά μοντέλα, από την άλλη πλευρά, είναι λίγο πιο περίπλοκα καθώς η σύνθεση τους αποτελείται από ικανότητες προσαρμογής του ατόμου και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του. Συγκεκριμένα ο Bar-On κατασκεύασε ένα μοντέλο, το οποίο είναι μια ανάμειξη της κοινωνικής με την συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελείται από πέντε κύριους παράγοντες, τους οποίους ακολουθούν στην συνέχεια δεκαπέντε υποομάδες (Fernández-Berrocal, & Extremera, 2006). Παρακάτω παρουσιάζονται όπως διατυπώνονται στο ESI (Emotional-Social Intelligence)⁷

- **Ενδοπροσωπικές ικανότητες:** Η άποψη για τον εαυτό μας, η ικανότητα επιβολής, η συναισθηματική αυτογνωσία, η ανεξαρτησία, η αυτοπραγμάτωση.
- **Διαπροσωπικές ικανότητες:** Η συναισθηματική ταύτιση, η κοινωνική υπευθυνότητα, οι διαπροσωπικές σχέσεις.
- **Διαχείριση άγχους:** Ανεκτικότητα στο άγχος, έλεγχος παρορμήσεων.
- **Ψυχική διάθεση:** Αισιοδοξία, ευτυχία.
- **Προσαρμοστικότητα:** Έλεγχος της πραγματικότητας, ελαστικότητα, επίλυση προβλημάτων.

Η μέτρηση των αναφερόμενων ικανοτήτων πραγματοποιείται με την χρήση του EQi (Bar-On Emotional Quotient Inventory, Bar-On, 1997). Το εργαλείο αυτό μετράει την νοητική ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του. Περιορισμός του μοντέλου αυτού είναι ότι μετρά μερικούς τύπους ικανότητας μέσω των ερωτήσεων αυτό-αξιολόγησης (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2001). Τέλος η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται από τους Bar-On και Parker (2000) ως «μια πολυπαραγοντική σειρά από αλληλοσχετιζόμενες συναισθηματικές, προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, που επηρεάζουν την συνολική ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται ενεργητικά και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις και τις πιέσεις».

Στην κατηγορία των μικτών μοντέλων ανήκει και αυτό του Goleman (1998), για τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του». Επιπλέον τονίζει μέσα από τις μελέτες του, πως κλειδί στην ανάπτυξη της αποτελεί το «γνώθι σαυτόν», να γνωρίζει δηλαδή κάποιος τον εαυτό του. Ξεκινώντας από αυτή την παρατήρηση, στήνει ένα μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης πέντε θεμελιωδών στοιχείων, από τα οποία πηγάζουν είκοσι πέντε (25) συναισθηματικές ικανότητες. Αξίζει να σημειωθεί πως

⁶ Feldman-Barrett, L., & Gross, J., & Conner Christensen, T., Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15, 713–724.

⁷ Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

σύμφωνα με τον Goleman, οι ικανότητες αυτές διδάσκονται στα άτομα και μπορούν να βελτιωθούν, ανάλογα με τον βαθμό του συναισθηματικού τους δείκτη (EQ). Παρουσιάζεται λοιπόν παρακάτω το Μοντέλο των Συναισθηματικών Ικανοτήτων⁸:

1. **Προσωπικές Ικανότητες :** Περιλαμβάνουν τις τρεις από τις πέντε συνιστώσες τις συναισθηματικής νοημοσύνης και καθορίζουν την διαχείριση του εαυτού μας.
 - **Αυτοεπίγνωση:** Το άτομο είναι σε θέση να γνωρίζει την προσωπική του εσωτερική κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα ψυχικά του αποθέματα και να έχει επαφή με την διαίσθησή του. Αναγνωρίζει δηλαδή τα συναισθήματά του, ξέρει τα ισχυρά του σημεία και τα όριά του (Ακριβής Αυτοαξιολόγηση) και τέλος νοιώθει αυτοπεποίθηση, σε βαθμό ανάλογο των ικανοτήτων του.
 - **Αυτορρύθμιση:** Η ικανότητα του ατόμου, διαχείρισης της εσωτερικής κατάστασης που νοιώθει, των παρορμήσεών του και των ψυχικών αποθεμάτων. Για να συμβεί αυτό, αναγκαίες είναι οι αρετές του αυτοελέγχου, της τιμιότητας και ακεραιότητας, της ευσυνειδισίας, της προσαρμοστικότητας και τέλος της κανοντομίας, να μπορεί κανείς δηλαδή, να βλέπει μέσα από μια πλατιά σκέψη νέες ιδέες.
 - **Κίνητρα συμπεριφοράς:** Το άτομο διακατέχεται από τάσεις, οι οποίες το οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του. Απαραίτητες δεξιότητες για την επιτυχία της προσπάθειάς του είναι η συνεχής βελτίωση , η δέσμευση ως προς τον εαυτό του, αλλά και τρίτους, η πρωτοβουλία να αδράξει την ευκαιρία μόλις εμφανιστεί, και τέλος να έχει θετική και αισιόδοξη στάση στα εμπόδια που θα εμφανιστούν.
2. **Κοινωνικές Ικανότητες:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τα δύο τελευταία στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αφορούν τις ικανότητες του ατόμου να διαχειριστεί οποιασδήποτε μορφής σχέσεις.
 - **Ενσυναίσθηση:** Η αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, κυρίως μέσα από μη λεκτικά σήματα. Τέτοιες δεξιότητες είναι η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη.
 - **Κοινωνικές δεξιότητες:** Ένα σύνολο δεξιοτήτων που χρησιμεύουν στο άτομο, να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Αυτές είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ηγεσία, ο χειρισμός των διαφωνιών, η καλλιέργεια των δεσμών, η σύμπραξη και η συνεργασία, οι ομαδικές ικανότητες και η διαχείριση της αλλαγής.

Αργότερα ο Goleman μαζί με τους Boyatzis και Rhee, διαμόρφωσαν ένα νέο μοντέλο, βασισμένο στο παραπάνω, έχοντας όμως πλέον τέσσερις συνιστώσες αντί για πέντε⁹. Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω¹⁰ :

⁸ Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας. Αθήνα: Πεδίο

⁹ Boyatzis, R., & Sala, F. (2004). The emotional competency inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), *Measuring Emotional Intelligence: Common ground and controversy* (pp.143 – 178). NY: Nova Science

¹⁰ Goleman D., Boyatzis, R., & McKee A. (2014), Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών. Αθήνα: Πεδίο

1. **Αυτοεπίγνωση (Self-awareness):** Τα χαρακτηριστικά που την συνθέτουν είναι η συναισθηματική επίγνωση, η αυτοαξιολόγηση και τέλος η αυτοπεποίθηση.
2. **Αυτοδιαχείριση (Self-management):** Σε αυτή την συνιστώσα ανήκουν ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, η προσαρμοστικότητα, ο προσανατολισμός στους στόχους και η θετικότητα.
3. **Κοινωνική επίγνωση (Social-awareness):** Η ικανότητα αυτή αφορά στην επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων. Περιλαμβάνει δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των πελατών, η επιχειρησιακή επίγνωση - δηλαδή να μπορεί το άτομο να αντιλαμβάνεται τις εξελίξεις μέσα στον οργανισμό - και η πολιτική αντίληψη, να είναι ικανός κάποιος να καταλάβει την τάση και τις αντιλήψεις που κυριαρχούν στην ομάδα που συμμετέχει.
4. **Διαχείριση σχέσεων (Relationship management):** Όπως και στο προηγούμενο μοντέλο πρόκειται για τις δεξιότητες, με τις οποίες το άτομο δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Συγκεκριμένα είναι η ηγεσία, η παρακίνηση, η δυνατότητα ανάπτυξης των τρίτων, η διαχείριση των συγκρούσεων, η σύμφιξη των σχέσεων, η ομαδικότητα και η συνεργασία.

Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτό το καινούριο μοντέλο γίνεται με το Emotional Competence Inventory 360 (ECI 360), το οποίο αποτελείται από ένα τεστ αυτο-αναφοράς και ένα τεστ που συμπληρώνεται από τρίτους, για την αξιολόγηση του ενδιαφερόμενου ατόμου (Sala, 2002).

Το τελευταίο μοντέλο, που κλείνει την κατηγορία των μικτών είναι των Petrides και Furnham (2001), οι οποίοι θεωρούν την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια δισδιάτατη έννοια. Συγκεκριμένα αναφέρουν, πως χωρίζεται σε νοημοσύνη που αποτελεί μέρος της προσωπικότητας και σε νοημοσύνη που σχετίζεται άμεσα με τις ικανότητες του ατόμου. Οι διαστάσεις της, όπως τις ορίζουν είναι (Petrides, Pitta, & Kokkinaki, 2007):

1. **Προσαρμοστικότητα:** Τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας είναι πιο ευέλικτοι και πρόθυμοι αν προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις.
2. **Διεκδικητική συμπεριφορά:** Τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό του αισθήματος διεκδίκησης, είναι αποφασιστικά, ειλικρινή και πρόθυμα να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους.
3. **Συναισθηματική αντίληψη:** Γνωρίζουν πολύ καλά τα συναισθήματά τους και επιπλέον μπορούν να αντιληφθούν και των άλλων.
4. **Συναισθηματική έκφραση:** Είναι ικανοί να εκφραστούν και να μεταδώσουν τα συναισθήματά τους στους άλλους.
5. **Διαχείριση συναισθημάτων (άλλοι):** Τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό ικανότητας διαχείρισης των συναισθημάτων, μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματα των άλλων.
6. **Συναισθηματική ρύθμιση:** Να μπορεί το άτομο να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του.
7. **Παρορμητικότητα (χαμηλή):** Σε υψηλό επίπεδο, τα άτομα είναι ικανά να χαλιναγωγίσουν τα πάθη και τις επιθυμίες τους. Σκέφτονται πριν δράσουν.
8. **Διαπροσωπικές σχέσεις:** Αφορά στο γεγονός, κατά πόσο ένα άτομο είναι ικανό να αναπτύξει και να διατηρήσει τις σχέσεις του.

9. **Αυτοεκτίμηση:** Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση βλέπουν τους εαυτούς τους πετυχημένους και γεμάτους αυτοπεποίθηση.
10. **Κινητοποίηση:** Υψηλός βαθμός κινητοποίησης σημαίνει, πως το άτομο δύσκολα θα παρατήσσει τον στόχο του, λόγω κάποιου εμποδίου.
11. **Κοινωνική επίγνωση:** Αφορά στην ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί κοινωνικά δίκτυα και να έχει άριστες κοινωνικές δεξιότητες.
12. **Διαχείριση άγχους:** Η αντοχή στην πίεση και η ρύθμιση του άγχους, είναι απαραίτητα εφόδια για ένα άτομο.
13. **Ενσυναίσθηση:** Κατά πόσο είναι ικανό το άτομο να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την «οπτική γωνία» του άλλου.
14. **Ευτυχία:** Όσο πιο ευτυχισμένος είναι κάποιος, τόσο αυξάνεται το αίσθημα της ικανοποίησης από την ζωή του.
15. **Αισιοδοξία:** Η κατοχή αυτής της αίσθησης, γεμίζει το άτομο με σιγουριά, γεγονός που το κάνει να επιλέγει μια θετική στάση ζωής.

Σύμφωνα με αυτές τις διαστάσεις, κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional Intelligent Questionnaire (TEIQue)¹¹. Αποτελείται από εκατόν πενήντα τρεις προτάσεις, οργανωμένων στις δεκαπέντε διαστάσεις και σε τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι είναι η ευεξία, η συναισθηματικότητα, ο αυτοέλεγχος και η κοινωνικότητα. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερωτηματολόγιο αθροίζονται και δείνουν ένα γενικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και επιμέρους τιμές για τους τέσσερις παράγοντες και μόνο για τις δεκατρείς διαστάσεις, αφού η «κινητοποίηση» και η «προσαρμοστικότητα» σχεδιάστηκαν μόνο για τον γενικό δείκτη (Petrides, 2011). Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε, πως αυτό το test έχει και άλλες παραλλαγές ανάλογα την μελέτη που θέλουμε να πραγματοποιήσουμε. Μερικές από αυτές είναι το TEIQue – short form, το TEIQue – adolescent form σχεδιασμένο για ανήλικους μεταξύ δεκατριών και δεκαεφτά ετών και τέλος το TEIQue – child form σχεδιασμένο για παιδιά από οχτώ έως δώδεκα ετών¹².

Τα τέσσερα μοντέλα όπως τα παρουσιάσαμε παραπάνω, μπορεί να έχουν διαφορές ως προς την δομή, την μέτρηση¹³ και τον τρόπο προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης, όμως έχουν ως στόχο να φέρουν το άτομο σε επαφή με τον συναισθηματικό του κόσμο, με σκοπό να αναγνωρίζει τι αισθάνεται το ίδιο, αλλά και τα άτομα που συναναστρέφεται. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που επιβεβαιώνει το γεγονός αυτό, είναι η κοινή παραδοχή πως η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκινά πρώτα από την επίγνωση του συναισθήματος και συνεχίζει με την διαχείριση αυτού (Stys, & Brown, 2004).

1.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Προσωπικότητα

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που αποσαφηνίζει την σχέση του συναισθήματος με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου (Brackett,

¹¹ Petrides, K., V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425 – 448.

¹² Petrides, K., V. (2011). Ability and Trait Emotional Intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Ed.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (pp.656 – 678). NJ: Blackwell Publishing Ltd.

¹³ Περισσότερες πληροφορίες για την συγκριση των μοντέλων όσον αφορά τον τρόπο μέτρησης βλ. Conte, J. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 433–440.

Bertoli, Elbertson, Bausseron, Castillo, & Salovey, 2013). Στο σημείο αυτό θα δούμε ποιος είναι ο ρόλος της προσωπικότητας.

Αρχικά ως προσωπικότητα, κατά τον ορισμό του Myers (1998), νοείται το σύνολο των μοτίβων συμπεριφοράς του ατόμου, ο τρόπος δράσης και αντίδρασης του, ο τρόπος σκέψης του, καθώς και ο τρόπος που αισθάνεται. Συνήθως αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σταθερά και πολύ δύσκολα αλλάζουν (Stys, & Brown, 2004). Το βασικό μοντέλο ανάλυσής της, το «Big Five Model» όπως ονομάζεται, αναπτύχθηκε από τους Allport και Odbert (1936), στο οποίο κατηγοριοποιούν την προσωπικότητα σε πέντε διαστάσεις. Σε κάθε διάσταση το άτομο βρίσκεται ανάμεσα στα άκρα της και έτσι έχουμε (Atta, Ather, & Bano, 2013) :

- **Νευρωτισμός:** Σε αυτή την διάσταση αντιπαραβάλλεται η συναισθηματική σταθερότητα με την αρνητική συναισθηματικότητα. Υπάρχει σύγκρουση μεταξύ ασφάλειας – ανασφάλειας, ευαισθησίας – αναισθησίας, νευρικότητας – αυτοπεποίθησης, κλπ.
- **Εξωστρέφεια:** Σε αυτή την διάσταση το άτομο έχει μια ενεργητική προσέγγιση όσον αφορά την ζωή. Χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, θετική σκέψη, καθώς αναζητά νέα ερεθίσματα μέσα από την επαφή του με άλλα άτομα.
- **Συγκαταβατικότητα:** Σε αυτή την διάσταση κυριαρχεί η συμπόνια και η συνεργατικότητα, αντί για την καχυποψία και την ανταγωνιστικότητα.
- **Συνειδητότητα:** Σε αυτή την διάσταση είναι εμφανής η τάση του ατόμου να είναι οργανωμένο και αξιόπιστο, να δείχνει αυτοπειθαρχία, να δρα με βάση το καθήκον να προσπαθεί να επιτυγχάνει και να προσπαθεί για προγραμματισμένες αντί παρορμητικές συμπεριφορές.
- **Δεκτικότητα:** Σε αυτή την διάσταση το άτομο διακατέχεται από έντονη δημιουργικότητα και έχει καλύτερη επίγνωση των συναισθημάτων του. Είναι ανοιχτό σε νέες ιδέες και έχει την διάθεση να εξερευνήσει νέους ορίζοντες.

Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικότητας έχει αναληθεί σε μεγάλο εύρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα στην μελέτη του Bar-On¹⁴ υπάρχει υψηλή συσχέτιση με τις τέσσερις διαστάσεις και μέτρια συσχέτιση με την δεκτικότητα (Brackett, & Mayer, 2003). Ο Goleman κάνοντας χρήση του Emotional Competence Inventory 360, παρατήρησε πως η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται μόνο με την εξωστρέφεια, την δεκτικότητα και την συνειδητότητα (Sala, 2002).

1.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Εγκέφαλος

Ο Αριστοτέλης έλεγε πως η ύπαρξη του εγκεφάλου είναι υπεύθυνη μόνο για να ψυχραίνει το αίμα και όχι για την διαδικασία της σκέψης. Με αυτή την ρήση, ήθελε να τονίσει πως το άτομο αποφασίζει και δρα πρώτα με το συναίσθημα, με αποτέλεσμα ορισμένες φορές – αν όχι τις περισσότερες – να καταλήγει σε αρνητικά αποτελέσματα, λόγω της απουσίας ώριμης σκέψης.

¹⁴ Bar-On, R. (2002). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως ο εγκέφαλος μας αποτελείται από δύο μέρη, το λογικό και το συναισθηματικό, όπως αναφέρει ο Goleman κατά την διαδικασία ανάλυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο συναισθηματικός νους προυπήρχε του σκεπτόμενου, όπως φαίνεται μέσα από την εξελικτική θεωρία¹⁵, λαμβάνει χώρο στο μεταιχμιακό τμήμα του εγκεφάλου και συγκεκριμένα στην αμυγδαλή. Ο ρόλος της αμυγδαλής είναι να συγκρατεί τις μνήμες από τα γεγονότα, που συμβαίνουν στην ζωή του ατόμου, αποθηκεύοντας ταυτόχρονα την «συναισθηματική απόχρωση» τους, την στιγμή που τα βίωσαν (Goleman, 2011). Τις λεπτομέρειες των συναισθηματικών μνημών που δημιουργούνται, καταγράφει μέρος του εγκεφάλου, το οποίο ονομάζεται ιππόκαμπος. Έτσι λόγω αυτής της λειτουργίας το άτομο είναι σε θέση να ερμηνεύει τα συναισθήματα και ταυτόχρονα να αναγνωρίζει την διαφορετικότητα των καταστάσεων. Από τις συναισθηματικές μνήμες που αποθηκεύουμε, δημιουργούνται αυτόματα σετ αντιδράσεων, δηλαδή αντιδρούμε χωρίς να σκεφτούμε τον λόγο που που το κάνουμε. Αυτό συμβαίνει διότι το ερέθισμα παρακάπτει τον νεοφλοιό, το λογικό τμήμα του εγκεφάλου, και μεταφέρεται κατευθείαν στην αμυγδαλή (Goleman, 2011). Η ρύθμιση των παρορμήσεων, που προκαλούνται από την αμυγδαλή και άλλες περιοχές του μεταιχμιακού εγκεφάλου, επιτυγχάνεται μέσω του προμετωπιαίου φλοιού. Διερευνώντας τη σχέση του εγκεφάλου με την συναισθηματική νοημοσύνη, προκύπτει ότι υψηλότερη σχετικά ενεργοποίηση του αριστερού μετωπιαίου σχετίζεται με υψηλότερο το γνώρισμα αυτής, γεγονός που σημαίνει υψηλότερη εξωστρέφεια και κοινωνική ικανότητα (Schmidtke & Heller, 2004).

Για την σωστή λήψη αποφάσεων αλλά και της γενικότερης ατομικής δράσης, είναι απαραίτητη η ισορροπία μεταξύ λογικής και συναισθήματος. Ο υπερβολικός συναισθηματισμός του ατόμου, οδηγεί στην απουσία προοπτικής των γεγονότων, καθώς θεωρεί πως μόνο τα αισθήματα έχουν σημασία, όπως επισημαίνει ο Chorpa (2015), ο οποίος ως λύση σε αυτή την υπερβολή προτείνει:

- Ελεύθερη είσοδο και έξοδο των συναισθημάτων
- Αποφυγή εμμονής σε αρνητικά συναισθήματα
- Παρατήρηση αδυναμιών των συναισθημάτων
- Προσοχή στον χρόνο εκδήλωσης και την καταλληλότητα του κάθε συναισθήματος.

1.5 Ανάπτυξη και Οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο Goleman (1998) τόνισε πως η επιτυχία του ατόμου, σε οποιονδήποτε τομέα δραστηριοποιείται, οφείλεται κατά 80% στο επίπεδο συναισθηματικής του νοημοσύνης και μόνο 20% στην ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Σήμερα έχουμε την δυνατότητα να γνωρίζουμε ότι, οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, με έναν ορισμένο τρόπο. Αρχικά, αναπτύσσεται η ικανότητα της αυτογνωσίας, η οποία βοηθά το άτομο να αντιλαμβάνεται καλύτερα τις σκέψεις του και τα συναισθήματα του και στη συνέχεια καθίσταται ικανό να αντιλαμβάνεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Τέλος, οι άνθρωποι, αποκτούν τη δυνατότητα, να διαχειρίζονται

¹⁵ Schneider, G. (2014). Brain structure and its origins in development and in evolution of behavior and the mind. Massachusetts: The MIT Press

τις παραπάνω ικανότητες, προς όφελος τους (Diggins, 2004). Για να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί λοιπόν αυτή η ικανότητα, είναι απαραίτητο να υπάρχει από την πλευρά του ατόμου μεθοδικότητα, επιμονή και υπομονή, και μεγάλη θέληση για εξέλιξη. Ένα πρόγραμμα εκμάθησης θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Goleman, 1998):

- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει.
- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.
- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων
- Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή
- Παροχή κινήτρων
- Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους
- Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής
- Ανάδραση της απόδοσης
- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, η ενδυνάμωση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ανθρώπου, αποτελεί πρόκληση, καθώς αν ένα άτομο επιθυμεί να προσπαθήσει να επεξεργαστεί τα συναισθήματά του, βελτιώνοντας τα, μένοντας σταθερός σε αυτήν του την απόφαση, καθίσταται ικανός να επιτύχει τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, παρέχοντας στον εαυτό του μία πιο ισορροπημένη ζωή. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι, το αποτέλεσμα είναι αυτό που θα κρίνει την προσπάθεια, παρά την κόπωση. Τα οφέλη από αυτή την διαδικασία είναι κατά τον Herkenhoff (2004) τα εξής (Καραδήμας, & Καραδήμα, 2014):

- Η αντίληψη των συναισθημάτων και των προθέσεων των άλλων ατόμων
- Η αντίληψη του τρόπου βελτίωσης των επαγγελματικών του ικανοτήτων
- Ικανότητα αυτοπαρακίνησης σε δύσκολες στιγμές
- Ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων, καθώς και δράσης κάτω από συνθήκες πίεσης και άγχους
- Αυξηση του αισθήματος ομαδικότητας και συνεργασίας, καθώς και ικανότητα ηγεσίας στην ομάδα.
- Επικοινωνιακές δεξιότητες

Ο υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης έχει επιλέον οφέλη στον χώρο εργασίας¹⁶, καθώς το άτομο λαμβάνει καλύτερα αποφάσεις¹⁷, διαπραγματεύεται αποτελεσματικότερα και έχει καλύτερη απόδοση σε μια συνέντευξη. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μελέτες έχουν δείξει πως τα άτομα με υψηλό επίπεδο

¹⁶ Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443–1458.

¹⁷ Elfenbein, H., Foo, M.D., White, J., Tan, H., & Aik, V. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation, *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.

ενσυναίσθησης μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα την οπτική γωνία των άλλων, καθώς έχουν πιο ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες¹⁸.

Σε αντίθεση με τα όσα αναφέραμε παραπάνω, οι άνθρωποι που δε διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, διακατέχονται από συναισθήματα ανασφάλειας, και μειωμένης προσαρμοστικότητας στις τυχόν αλλαγές (Scott-Ladd, & Chan, 2004). Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε πως αρκετοί ερευνητές δεν έχουν πιστεί για την επάρκεια αυτής της θεωρίας. Για παράδειγμα ο Locke, (2005), θεωρεί πως, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχει οριστεί επακριβώς, παραμένοντας ακόμη μία θεωρητική καθαρά έννοια, χωρίς πρακτική εφαρμογή. Επίσης οι Ashkanasy και Daus (2005), θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, είναι απλώς μία άλλη θεώρηση της έννοιας της κοινωνικής νοημοσύνης.

1.6 Τα Χαρακτηριστικά του Νοήμονος Ατόμου

Έχοντας μιλήσει για την εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και τα οφέλη που αποκομίζει το άτομο, ήρθε η στιγμή να συνοψίσουμε ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που ορίζουν τον συναισθηματικά νοήμονα. Αυτά είναι (Μπρίνια, 2009):

- Διακρίνεται από υψηλή αυτογνωσία, έχει γνώση των δυνατοτήτων και των ορίων του, καθώς διαθέτει αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
- Μένει σταθερός στον αξιακό του κώδικα και για τον λόγο αυτό προσπαθεί να βρει το σημείο ισορροπίας μεταξύ ορθολογισμού και ηθικής, όταν οι κανόνες έρχονται σε αντίθεση με αυτόν.
- Είναι φιλόδοξος με υψηλούς στόχους, έχει πάθος για την επιτυχία, χωρίς όμως να απογοητεύεται από τις αποτυχίες που προκύπτουν.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες
- Είναι διορατικός και ελέγχει τις παρορμήσεις του.
- Προσπαθεί να αντιληφθεί τις απόψεις των υπολοίπων, μέσα από την δικιά τους οπτική γωνία
- Χρησιμοποιεί το συναίσθημα ως μέσο όξυνσης της διαίσθησής του.

Είναι ανοιχτός στον διάλογο, χωρίς επικριτική διάθεση, ελέγχοντας ταυτόχρονα προσωπικές του προκαταλήψεις

¹⁸ Schutte, N.S., Malouf, J. M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G.(2001). Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. The Journal of Social Psychology, 141, 523-536.

Μέρος Β

Το θεωρητικό Πλαίσιο της Οικογενειακής Επιχείρησης

Κεφάλαιο 2

Η Οικογενειακή Επιχείρηση

Ο Walt Disney, ο διάσημος παραγωγός ταινιών και κινουμένων σχεδίων, είχε πει την φράση «ένας άντρας ποτέ δεν πρέπει να παραμελεί την οικογένειά του, για την επιχείρηση του». Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει το άτομο, να έχει αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή να έχει τα χαρακτηριστικά που παρουσιάσαμε στο πρώτο κεφάλαιο, έτσι ώστε να κρατά τις ισορροπίες. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε, με μια μεγάλη ίσως δόση χιούμορ, πως για αυτό στην σύγχρονη οικονομία παρατηρείται η συνεχιζόμενη τάση ίδρυσης οικογενειακών επιχειρήσεων. Εταιρίες όπως η BMW Group, η Ford, η Samsung Electronics και η Wal-Mart, αποτελούν παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες κατέχουν τεράστιο μερίδιο στην παγκόσμια οικονομία. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές, αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

2.1 Ο Ορισμός

Ο Davis (1983) περιγράφει ως οικογενειακές τις επιχειρήσεις, που η πολιτική τους και κατεύθυνσή τους έχουν κύρια επιρροή από μία ή περισσότερες οικογενειακές μονάδες. Ωστόσο η οικογενειακή επιχείρηση, αποτελεί για την διεθνή βιβλιογραφία ένα φαινόμενο δύσκολο να οριστεί (Littunen, & Hurkey, 2000), κατά τον τρόπο αυτό είναι αδύνατη και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων ερευνών σε άλλες χώρες (Cucculelli, & Micucci, 2008). Ένας λόγος που εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα ορισμού στις μελέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι, ότι το ίδιο το πεδίο παραμένει ακόμα σχετικά άγνωστο (Sharma, 2004; Litz, 1997). Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικότεροι ορισμοί, οι οποίοι αναπτύχθηκαν στο πέρασμα των ετών, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν αυτό το οικοδόμημα.

Ο Donnelley (1964), θεωρεί μία επιχείρηση ως οικογενειακή, όταν αυτή «έχει γίνει αναγνωρίσιμη τουλάχιστον με δύο γενιές, από μια οικογένεια και αυτή η σύνδεση είχε μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα ενδιαφέροντά της». Οι Barnes και Henson (1976), την όρισαν ως την « επιχείρηση όπου η ιδιοκτησία ελέγχεται από ένα άτομο ή από τα μέλη μίας οικογένειας», ορισμός παρόμοιος με του Bernard (1975), «η επιχείρηση η οποία, στην πράξη, ο έλεγχος ασκείται από τα μέλη μιας συγκεκριμένης οικογένειας». Σύμφωνα με τον Dreux (1990) οικογενειακή επιχείρηση ονομάζεται «ο οικονομικός οργανισμός ο οποίος ελέγχεται από μία ή περισσότερες οικογένειες οι οποίες ασκούν συγκεκριμένο βαθμό επιρροής με την έννοια της επαρκούς επιρροής στη διαχείριση του οργανισμού ή στην επιβολή συγκεκριμένων δράσεων». Το 1992 οι Holland και Oliver χαρακτήρισαν οικογενειακή την επιχείρηση στην οποία «αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκτησία ή την διοίκηση επηρεάζονται από μια οικογένεια ή περισσότερες». Ο Lambert (2005) υπογραμμίζει ότι «αναφερόμαστε σε οικογενειακή επιχείρηση όταν η οικογένεια κρατά την ιδιοκτησία και την διοίκηση της εταιρείας». Στο σημείο αυτό αναφέραμε μερικούς από τους υπάρχοντες ορισμούς, στους οποίους κυριαρχεί το κριτήριο της ιδιοκτησίας και του ελέγχου της επιχείρησης. Όμως το

γεγονός αυτό συνεχίζει να δημιουργεί συγχύσεις, για τον λόγο αυτό ο ο Poza (2010) μελετώντας τους είκοσι ένα διαφορετικούς ορισμούς που είχαν καταγραφεί από τους Chrisman, Chua, και Sharma (1996), καθόρισε στο έργο¹⁹ του ορισμένα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή. Αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η ιδιοκτησία ελέγχεται από δύο ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας ή συνεργείας οικογενειών, τουλάχιστων κατά 15 τοις εκατό.
- Η στρατηγική της επιχείρησης επηρεάζεται από τα μέλη της οικογένειας, είτε αυτά συμμετέχουν ενεργά στην διοίκηση, είτε απλά είναι μέτοχοι.
- Υπάρχει ενδιαφέρον για την εξέλιξη των οικογενειακών σχέσεων.
- Το όραμα για συνέχιση της εταιρείας από γενιά σε γενιά.

Επιπλέον στην ενίσχυση αυτής της προσπάθειας ο Harms (2014) συγκέντρωσε και κατηγοριοποίησε όλους τους ορισμούς, από την διεθνή βιβλιογραφία και τον περιοδικό τύπο, σε έξι τομείς με σκοπό να βοηθήσει στην διεξαγωγή της μελέτης λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων²⁰.

Για την κατανόηση του θέματος και για την συνέχιση της ανάλυσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ο αρμόδιος οργανισμός (European Family Business), όρισαν ως οικογενειακή, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, την επιχείρηση όπου:

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού.
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν τα πρόσωπα που ίδρυσαν ή απέκτησαν την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Κατά αυτόν τον τρόπο, έχοντας δώσει μια αίσθηση για τον χαρακτήρα της οικογενειακής επιχείρησης, θα δούμε στην συνέχεια ποιο είναι το μοντέλο σύνθεσής της.

¹⁹ Poza, E., J. (2010). Family Business (3^d ed.). USA: South-Western Cengage Learning

²⁰ Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. International Journal of Financial Studies, 2, 280–314.

2.2 Η Σύνθεση της Οικογενειακής Επιχείρησης

Η μελέτη της σύνθεσης της οικογενειακής επιχείρησης, την καθιστά μοναδικό είδος στον χώρο των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την έρευνα της PWC²¹ (2012) για τους εξής λόγους :

- Ο σχεδιασμός για την λειτουργία της επιχείρησης είναι μακροπρόθεσμος. Στόχος της διοίκησης-οικογένειας είναι να δημιουργήσει μια δυναστεία, να περάσει δηλαδή η εταιρεία από γενιά σε γενιά.
- Η λήψη των αποφάσεων είναι ταχύτερη και πιο ευέλικτη ορισμένες φορές από ότι σε μια πολυεθνική επιχείρηση.
- Υπάρχει έντονη η έννοια της επιχειρηματικότητας. Λόγω της επιθυμίας για συνεχή παρουσία στον χρόνο, υπάρχει έντονη η τάση για επανεπένδυση των κεφαλαίων.
- Έντονο αίσθημα ευθύνης απέναντι στην κοινωνία και τους εργαζόμενους.
- Κυριαρχεί η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία, καθώς είναι πιο ξεκάθαρο το εταιρικό όραμα και η κουλτούρα.

Η οικογενειακή επιχείρηση στην πιο απλή μορφή της μπορεί να θεωρηθεί ως ένα οργανικό σύστημα το οποίο αποτελείται από δύο υποσυστήματα, την οικογένεια και την επιχείρηση (Barrett, 2014). Σε ιδανικές συνθήκες, ακατόρθωτο δηλαδή, τα υποσυστήματα αυτά είναι ανεξάρτητα και αλληλοεπισχύονται, αφού το μέλος που εργάζεται δεν σκοτίζει με τα προβλήματα της εταιρείας, το μέλος που είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία της οικογένειας, καθώς ισχύει και το αντίστροφο (Κεφαλάς, 2008). Στην πράξη όμως κάτι τέτοιο δεν επιτυγχάνεται, όπως θα δούμε από την υπόλοιπες θεωρίες και τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν.

2.2.1 Η Συστημική Θεωρία Προσέγγισης

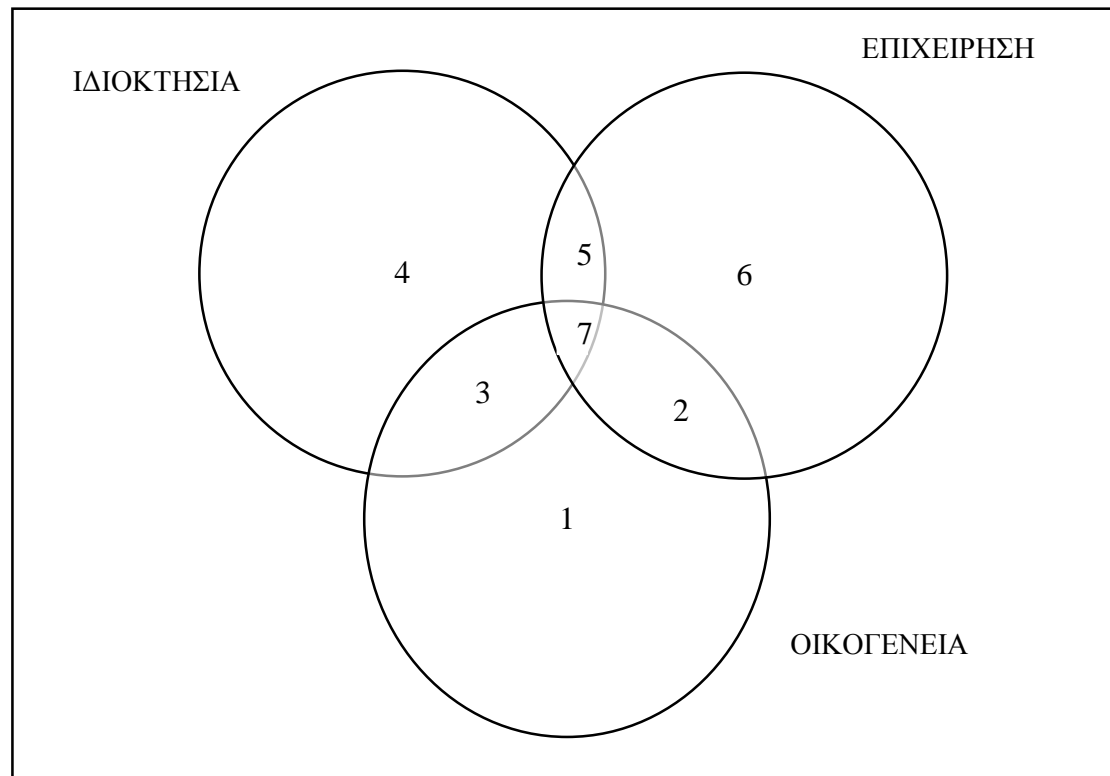
Η συστημική θεωρία θεωρείται η βασικότερη για την ανάλυση της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς την θεωρεί τρισδιάστατο σύστημα. Συγκεκριμένα αποτελείται από την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία (Moyo, & Ozgur 2010). Το μοντέλο που απεικονίζει αυτή την σύνθεση, αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Davis (1982) και παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε τώρα οι εμπλεκόμενες κατηγορίες μελών ανέρχονται σε επτά, με την προσθήκη της ιδιοκτησίας. Αναλυτικότερα βλέπουμε πως στο τμήμα 1 του διαγράμματος, ανήκουν τα μέλη της οικογένειας που δεν εμπλέκονται στην λειτουργία της επιχείρησης. Στο τμήμα 2, τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν κατέχουν μερίδιο του κεφαλαίου της, σε αντίθεση με το τμήμα 3, όπου συμβαίνει το αντίθετο. Τα μέλη της οικογένειας δεν ανήκουν στο εργατικό δυναμικό, παρά μόνο στην ιδιοκτησία. Στο τμήμα 4, βρίσκονται οι εξωτερικοί επενδυτές – μέτοχοι, οι οποίοι δεν έχουν σχέση με την οικογένεια και ούτε είναι εργαζόμενοι, ενώ στο τμήμα 5 είναι οι μέτοχοι που εργάζονται. Το τμήμα 6 αποτελείται από το διοικητικό και υπαλληλικό προσωπικό, χωρίς να ανήκουν στις άλλες δύο

²¹ PricewaterhouseCoopers (2012). Family firm: A resilient model for the 21st century. USA: PWC

κατηγορίες. Τέλος στο τμήμα 7, είναι όλα τα μέλη που ταυτόχρονα είναι μέλη της οικογένειας, εργαζόμενοι και ιδιοκτήτες.

Διάγραμμα 1: Το Μοντέλο των 3 Κύκλων



Πηγή: Institute For Family Business (2008).

Το σύστημα αυτό έχει την δυνατότητα να λειτουργεί σε ισορροπία (θα μιλήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο), παρόλα αυτά όμως στο σημείο αυτό αξίζει να δούμε πως λειτουργεί μια επιχείρηση, όταν η κουλτούρα και η φιλοσοφία της έχουν ως βάση και προτεραιότητα, μια από τις τρεις συνιστώσες.

Ο πρώτος τύπος επιχείρησης είναι αυτής που έχει ως προτεραιότητα την οικογένεια (Family-First Business). Η λήψη των αποφάσεων γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της οικογένειας, καθώς κυριαρχούν οι οικογενειακές αξίες εις βάρος, ορισμένες φορές, των επιχειρησιακών λειτουργιών (Leenders, & Waarts, 2003). Μπορούμε να πούμε πως υπάρχει ισχυρή τάση για την ανάπτυξη και διατήρηση του νεοτισμού (Poza, 2010). Για τον λόγο αυτό διευθυντικά στελέχη που επιθυμούν την προσωπική τους εξέλιξη αποφεύγουν την επιλογή μιας οικογενειακής επιχείρησης. Τέλος το στυλ διοίκησης που

διαμορφώνεται, λόγω των καταπατούμενων ορίων μεταξύ των τριών συνιστωσών, είναι πιο χαλαρό²².

Στον δεύτερο τύπο οικογενειακής επιχείρησης (Business-first), προτεραιότητα έχει η επίτευξη των στόχων της, με σκοπό να είναι ανταγωνιστική απέναντι στην αγορά²³. Δεν είναι απαραίτητο ότι μετέχουν ενεργά στην λειτουργία της, όλα τα μέλη της οικογένειας, καθώς υπάρχει η προτροπή να αναζητήσουν εργασία σε άλλες εταιρίες, ώστε να αποκτήσουν εμπειρίες (Poza, 2010). Στην περίπτωση που στο υπαλληλικό και διοικητικό προσωπικό, ανήκουν μέλη της οικογένειας, αντιμετωπίζονται ισάξια με αυτούς που δεν ανήκουν σε αυτή (nonfamily employees). Κατά αυτόν τον τρόπο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, έχει μεγάλη ελευθερία στην επιλογή ατόμων για την στελέχωση της²⁴. Συνεπώς και η διαδικασία διαδοχής στην ηγεσία εκτελείται αντικειμενικότερα, καθώς επιλέγεται ο καταλληλότερος βάσει των ικανοτήτων του, και όχι απευθείας ανάθεση σε κάποιο άτομο λόγω συγγένειας (Basco, & Rodriguez, 2011).

Τέλος η κατεύθυνση της λειτουργίας της οικογενειακής επιχείρησης, μπορεί να οριστεί από την ιδιοκτησία (Ownership-first). Οι μέτοχοι είναι αυτοί που έχουν κατά κύριο λόγο τον έλεγχο και η μόνη τους ανησυχία είναι η πορεία των κερδών τους, καθώς συνήθως έχουν επενδύσει αρκετά κεφάλαια. Έτσι θέλουν βραχυπρόθεσμα να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα, επιθυμία που πολλές φορές έρχεται σε σύγκρουση με τον τρόπο που διοικούν τα μέλη της οικογένειας (Poza, 2010).

2.2.2 Το Μοντέλο των Αξόνων

Η εξέλιξη του μοντέλου των 3 κύκλων που είδαμε προηγουμένως, είναι το μοντέλο των 3 αξόνων, το οποίο αναπτύχθηκε από τον Davis και τους Gersick, Hampton και Lansberg (1997). Κάθε κύκλος έχει μετατραπεί πλέον σε άξονα, ο οποίος ακολουθεί τέσσερα στάδια²⁵.

Έτσι η οικογένεια ξεκινάει με την ενωση αρχικά δύο ατόμων, εκ των οποίων ο ένας – η και οι δύο μαζί – ιδρύει την επιχείρηση. Στην συνέχεια εισέρχονται και άλλα μέλη της οικογένειας, αλλά και του ευρύτερου συγγενικού περιβάλλοντος. Τέλος καταλήγει στο θέμα της διαδοχής, όπου ο ιδρυτής παραδίδει την σκυτάλη σε κάποιο νεότερο ηλικιακά μέλος.

Η επιχείρηση αρχίζει να υπάρχει ως οντότητα με την ίδρυσή της. Στην πορεία, έχοντας αποκτήσει γνώση, οι ιδρυτές τυποποιούν τις λειτουργίες και προσπαθούν να χαράξουν την στρατηγική επέκτασης της επιχείρησης (Κεφαλάς, 2008). Στο τρίτο στάδιο έρχεται η ωριμότητα, όπου όλα κυλούν κανονικά, χωρίς το άγχος του ξεκινήματος. Επίσης

²² Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). Family business models. Practical solutions for the family business. London: Palgrave Macmillan.

²³ Cabrera-Suárez, M., K., Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 34–42.

²⁴ Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34, 15–26.

²⁵ Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Tsabari, M., and Rivera – Algarin, J. (2013). Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. *Case Research Journal*, 33, 1-20.

όλο και περισσότερα άτομα της οικογένειας έχουν εμπλακεί και στο τελικό στάδιο κρίνεται η απόφαση αν η εταιρεία θα μείνει στα χέρια της οικογένειας ή όχι (Sharma, et al., 2013).

Διάγραμμα 2: Το Μοντέλο των 3 Αξόνων

Οικογένεια	Επιχείρηση	Ιδιοκτησία
<ul style="list-style-type: none"> • Αρχή οικογένειας • Ξεκίνημα επιχείρησης • Συνεργασία όλης της οικογένειας • Διαδοχή 	<ul style="list-style-type: none"> • Ίδρυση επιχείρησης • Τυποποίηση και ανάπτυξη • Ωριμότητα • Απόρριψη ή διαγενεακή συνέχιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελεγχόμενη ιδιοκτησία • Συνεργαζόμενα αδέρφια • Το κονσορτισιουμ των εξαδέλφων • Μακρινοί συγγενείς

Πηγή: Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Tsabari, M., and Rivera – Algarin, J. (2013).

Η ιδιοκτησία²⁶ αρχικά ανήκει στους ιδρυτές. Με το πέρας του χρόνου αν η αρχική οικογένεια έχει αποκτήσει παιδιά, αρχίζουν και αυτά να δραστηριοποιούνται. Καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται έχει ανάγκη νέα κεφάλαια, τα οποία είτε βρίσκει μέσω συγγενών, είτε από εξω-οικογενειακούς επενδυτές, οι οποίοι γίνονται μέτοχοι. Έτσι σχηματίζεται το «κονσορτισιουμ των εξαδέλφων». Τέλος η ιδιοκτησία μπορεί να περάσει και σε δεύτερη ή τρίτη γενιά της οικογένειας.

Η μετάβαση από το ένα στάδιο στο επόμενο, σε κάθε άξονα, δεν είναι απλή και συνοδεύεται από αρκετές προκλήσεις. Χαρακτηριστικά μερικές από αυτές παρουσιάζονται στην συνέχεια (Κεφαλάς, 2008) :

- **Οικογένεια:** Στα πρώτα στάδια η βασική πρόκληση είναι να υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ του ζευγαριού, ώστε να ρυθμιστούν οι αρμοδιότητες σχετικά με τα «του οίκου» και της εταιρείας. Στην συνέχεια αφού η επιχείρηση λειτουργεί κανονικά, η πρόκληση είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας και η γεφύρωση του χάσματος γενεών. Τέλος το μεγαλύτερο ζήτημα εμφανίζεται, όταν είναι η ώρα ο αρχηγός της οικογένειας και ιδρυτής της επιχείρησης, να παραδώσει την σκυτάλη στον διάδοχο του. Το τελευταίο αυτό ζήτημα θα αναληθεί διεξοδικά στην πορεία της εργασίας μας.
- **Επιχείρηση:** Η ίδρυση μιας επιχείρησης αποτελεί από μόνη της πρόκληση, αφού πρέπει συγκρατηθούν οι υπερβάλουσες προσδοκίες των ατόμων και να

²⁶ Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.

αντιμετωπίσουν την σκληρή πραγματικότητα. Μετά το πρώτο αυτό στάδιο, πρόκληση αποτελεί ο σχεδιασμός του στρατηγικού πλάνου, των πολιτικών που ακολουθεί η επιχείρηση, η δέσμευση σε αυτές, η επανεπένδυση κλπ.

- **Ιδιοκτησία:** Όσον αφορά την ιδιοκτησία, σημαντική πρόκληση είναι η εξισορρόπηση του ατομικού ελέγχου με τις συμβουλές από τρίτους ενδιαφερόμενους. Είναι απαραίτητη η δημιουργία διαδικασίας για τον έλεγχο, όπως και ο προσδιορισμός του ρόλου των ιδιοκτητών που δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η διαχείριση των φατριών μεταξύ των μελών της οικογένειας. Εξίσου πολύπλοκο είναι όταν θα πρέπει να δημιουργηθεί καλό κλίμα μεταξύ οικογένειας και μετόχων.

2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Μια οικογενειακή επιχείρηση έχει ορισμένα πλεονεκτήματα τα οποία δεν συναντώνται στην μη-οικογενειακές επιχειρήσεις (Leach, & Leahy, 1991). Για παράδειγμα η ταύτιση των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση, τους οδηγεί να δεσμεύονται περισσότερο στις δραστηριότητές της, ώστε να ευημερήσει. Για τον λόγο αυτό πολλές φορές θυσιάζουν την βραχυχρόνια κερδοφορία, με απότερο στόχο, διαφορετικό του κέρδους, όπως η μακροχρόνια ανάπτυξη της και η φήμη της (Miller, & Breton-Miller, 2005). Ο υψηλός βαθμός της δέσμευσης οδηγεί στην απαραίτητη συγκέντρωση γνώσης, η οποία μεταφέρεται από τους εμπειρότερους στα νεότερα μέλη, με σκοπό την απόκτηση ηγετικών εφοδίων και ικανοτήτων. Έτσι η απόκτηση περισσότερης γνώσης, έχει ως συνέπεια, τα εμπλεκόμενα μέλη της οικογένειας, να δραστηριοποιούνται ακόμα πιο έντονα μέσα σε αυτή (Cheng, 2014). Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε και τον παράγοντα της φιλοδοξίας, βάση του οποίου η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων της, τη φήμη της, καθώς επίσης να διατηρήσει καλές επαφές με όσους συνεργάζεται (Cadbury, 2002). Ο τομέας των κοινωνικών σχέσεων της οικογενειακής επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός για την επίτευξη των στόχων της, γι αυτό επιδιώκει να κάνει ξεκάθαρο σε όλους, των κώδικα ηθικής και τις αξίες που ακολουθεί, όπως υπογραμμίζει ο Lyman (Habbershon, & Williams, 1999), δίνοντας της σαφές πλεονέκτημα στην δημιουργία και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας.

Πέρα από τα πλεονεκτήματα, η οικογενειακή επιχείρηση ως ζωντανός οργανισμός έχει και αδυναμίες. Η πρωταρχική αδυναμία είναι το φαινόμενο του νεποτισμού, δηλαδή η προώθηση στην ιεραρχία μόνο μελών της οικογένειας, υποσκελίζοντας ικανότερους εξωτερικούς εργαζόμενους (Σταυρουλάκης, 2012). Δεν δίνεται λοιπόν ιδιαίτερη σημασία, για την επιλογή των κατάλληλων ατόμων στην αντίστοιχη θέση, γεγονός που φανερώνει έλλειψη πειθαρχίας (IFC, 2011). Η ίδια προχειρότητα παρουσιάζεται και στην τήρηση των τυπικών διοικητικών διαδικασιών, διότι στα πρώτα στάδια της εταιρείας η διοίκηση είναι μόνο στα μέλη της οικογένειας (Κεφαλάς, 2008). Καθώς όμως, οι επιχειρηματικές δραστηριότητές αυξάνονται ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

2.4 Οι Προκλήσεις

Λογικό επόμενο των μειωνεκτημάτων, που παρουσιάστηκαν παραπάνω, είναι η δημιουργία σοβαρών προκλήσεων μέσα στην εταιρεία. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι σημαντικότερες από αυτές είναι ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, τα περιορισμένα κεφάλαια, το θέμα της διαδοχής, οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, αλλά και της οικογένειας με τους εξωτερικούς μετόχους (Ward, 1997). Ας δούμε με την σειρά πιο αναλυτικά αυτές της προκλήσεις.

Ο κύκλος ζωής μιας επιχείρησης διέρχεται από τέσσερις φάσεις. Αυτές είναι (Κεφαλάς, 2008):

- **Πρώτη φάση:** Είναι το ξεκίνημα της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση η ανάπτυξη της είναι εκθετική.
- **Δεύτερη φάση:** Σε αυτή την φάση η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται, αλλά με μικρότερο ρυθμό, θετικό όμως.
- **Τρίτη φάση:** Η επιχείρηση έχει φτάσει στο μέγιστο σημείο των δυνατοτήτων της, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει μηδενικό ρυθμό ανάπτυξης.
- **Τέταρτη φάση:** Μιλάμε για το τέλος της επιχείρησης. Δεν υπάρχει ανάπτυξη και το υπάρχον σύστημα μόνο ζημιές και φθορά παρουσιάζει.

Όπως βλέπουμε η οικογενειακή επιχείρηση με το πέρασμα των χρόνων, όπως και κάθε ζωντανός οργανισμός, οδηγείται στην φθορά. Καθώς ωριμάζει παρουσιάζει συνεχώς μειούμενη ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει διότι τα κεφάλαια αρχίζουν σιγά σιγά να μειώνονται και ο ιδιοκτήτης δεν γνωρίζει πλέον τι μπορεί να κάνει για να ανατρέψει την τελματική κατάσταση στην οποία οδηγείται. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως ο ρόλος του ηγέτη είναι ο σημαντικότερος, για την χάραξη πολιτικής και κατεύθυνσης της επιχείρησης²⁷. Αντιθέτως το φαινόμενο που παρατηρείται είναι να έχει βολευτεί παρακολουθώντας την επιχείρηση χωρίς να αντιδρά, διότι θεωρεί πως εκπλήρωσε τον σκοπό του, καθώς επίσης αποδέχεται πως η μόνη του ταυτότητα ήταν αυτό το είδος της επιχείρησης και όχι κάποιο άλλο (Ward, 1997).

Στο σημείο αυτό τίθεται το θέμα της διαδοχής και ποιος είναι ο σωστός χρόνος για να συμβεί. Πολλοί μελετητές²⁸ έχουν δώσει διάφορες εξηγήσεις για την αδράνεια του ιδιοκτήτη, να χειριστεί αυτό το πρόβλημα, εμείς θα εξετάσουμε ποιοί είναι οι λόγοι σύμφωνα με το Institute for Family Business (2008):

- Ο ιδιοκτήτης φοβάται να αποδεχτεί πως κάποια στιγμή θα αναγκαστεί να αποσυρθεί από την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει για εγωιστικά κίνητρα, τα οποία προέρχονται από την ταύτιση της ύπαρξής του με την λειτουργία της επιχείρησης, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Βέβαια ξεχνάει την φυσική του κατάληξη, που είναι ο θάνατος.
- Δεν μπορεί να αποσύσει ο ιδιοκτήτης ποιο από τα μέλη της οικογένειας είναι ικανό να τον διαδεχτεί, καθώς θεωρεί τον εαυτό του ως τον μόνο άξιο. Επίσης

²⁷ Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family firm ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301–28.

²⁸ Cucculelli, M., & Giacinto, M. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14, 17–31.

ταλαντεύεται αν θα πρέπει να μείνει η εταιρεία στην οικογένεια ή να την πουλήσει.

- Η οικογένεια του ιδιοκτήτη καθώς και το συγγενικό του περιβάλλον, δεν είναι έτοιμο για αυτή την αλλαγή στην κεντρική σκηνή της διοίκησης. Ακόμα κυριαρχούν μέσα σε αυτή ορισμένα ταμπού, τα οποία αποτρέπουν οποιαδήποτε συζήτηση.
- Πέρα από τον ιδιοκτήτη και την οικογένεια, για το θέμα της διαδοχής ανησυχεί και το εργατικό δυναμικό, καθώς φοβάται για το νέο καθεστώς εργασίας, την ασφάλεια του και για την θέση του μέσα στην επιχείρηση.
- Τελος το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι συνεργαζόμενες εταιρείες, δεν βλέπει με καλό μάτι τον διάδοχο, για λόγους εμπιστοσύνης.

Εκτός από την πρόκληση της διαδοχής²⁹, σημαντικό ρόλο στην παρακμή της επιχείρησης διαδραματίζει και η έλλειψη κεφαλαίων. Αυτό συμβαίνει διότι, πολλές φορές τα κεφάλαια δεν επανεπενδύονται, για να χρησιμοποιηθούν για ίδιο όφελος της οικογένειας, υπογραμμίζει ο Ward (1987).

Μια ακόμη πρόκληση είναι οι διαμάχες³⁰ που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση της (Eddleston, & Kellermanns, 2007). Όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο δημιουργούνται εντάσεις, αρχικά μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η πιο συνηθισμένη διαμάχη είναι μεταξύ των αδερφών, για τον τρόπο διοίκησης (Ward, 1997). Όμως διαμάχες αναπτύσσονται και με τον πατέρα- ιδιοκτήτη – μάνατζερ και τα παιδιά - διαδόχους του, καθώς είτε δεν τους θεωρεί έτοιμους και αυτοί εκνευρίζονται που δεν τους εμπιστεύεται, είτε αυτός να επιθυμεί αυτή την μετάβαση, αλλά όχι οι απόγονοι του (Hofstrand, 2007).

Συγκρούσεις εντοπίζονται επίσης μεταξύ των διευθυντών και των ιδιοκτητών, γεγονός επιζήμιο για την οικογένεια, καθώς οι πρώτοι μπορεί να ενεργήσουν εις βάρος της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει είναι οι εξής (Cheng, 2014):

- Πολύ αυστηρός έλεγχος των ιδιοκτητών στους διευθυντές, έτσι ώστε αυτοί να μην μπορούν να ενεργήσουν ελεύθερα (Free Rider Problem)³¹
- Οι ιδιοκτήτες που ανήκουν στην οικογένεια έχουν πιο μακροπρόθεσμους στόχους, από τους υπόλοιπους μετόχους.
- Νοιάζονται περισσότερο για την φήμη της επιχείρησης, οι ιδιοκτήτες

Αυτές οι συγκρούσεις περιορίζονται μόνο, όταν ο διευθύνων σύμβουλος είναι και ο ιδιοκτήτης.

²⁹ Wright, M., Kellermanns, F. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 187–198.

³⁰ Jehn, K., & Mannix, A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of Intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

³¹ Pasour, C. (1981). The Free Rider as a Basis for Government Intervention. *The Journal of Libertarian Studies*, 5, 453-464.

Μέρος Γ

Μάνατζμεντ και Οικογενειακή Επιχείρηση

Κεφάλαιο 3

Η Εφαρμογή στην Οικογενειακή επιχείρηση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράψαμε την σύνθεση της οικογενειακής επιχείρησης καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, μέσα από την ανθρώπινη τριβή. Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε τον «καλύτερο τρόπο»³², με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και διεκπεραιώνει τις εργασίες της, δηλαδή το μάνατζμεντ αυτής. Μπορεί αυτός να είναι ο κλασικός ορισμός, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε πως το ουσιαστικό μάνατζμεντ είναι αυτό το οποίο αναπτύσσει τους ανθρώπους, μέσω της εργασίας, όπως έχει αναφέρει ο Agha Hasan Abedi, και βρίσκει εφαρμογή σε κάθε τύπο επιχείρησης, με ορισμένες μετατροπές, όπως θα δούμε εδώ για την οικογενειακή επιχείρηση.

3.1 Ο Ορισμός του Μάνατζμεντ

Ο βασικότερος θεμελιωτής του επιστημονικού μάνατζμεντ, όπως έχουμε αναφέρει, υπήρξε ο F. Taylor. Σύμφωνα με τις μελέτες του αναφέρθηκε σε τέσσερις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, με σκοπό να γίνουν οι εργαζόμενοι αποδοτικοί, έτσι ώστε να εκτελούνται αποδοτικά όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης (Witzel, & Warner, 2015). Οι αρχές αυτές είναι (Taylor, 1911) :

1. Η ανάλυση της εργασίας που πρέπει να γίνει και στην συνέχεια η εκτέλεσή της με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Να γίνει δηλαδή τυποποίηση της αποτελεσματικής εργασίας (Hissom, 2009)
2. Στελέχωση των τμημάτων της επιχείρησης, με τους κατάλληλους εργαζόμενους, σύμφωνα με τις ικανότητές τους. Συνεχής εκπαίδευσή τους στις αποτελεσματικότερες μεθόδους εργασίας, ώστε να είναι πιο αποδοτικοί.
3. Έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων και της τήρησης της εφαρμοσμένης ως αποδοτικότερης μεθόδου.
4. Υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό της εργασίας και την εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι οι μάνατζερ. Αντίθετα για την εκτέλεση, είναι οι εργαζόμενοι.

Αντίθετα ο H. Fayol ορίζει την επιστήμη του μάνατζμεντ σε δεκατέσσερις βασικές αρχές, τις οποίες ανακάλυψε μέσα από προσωπικά βιώματα, ως διευθυντικό στέλεχος³³. Οι αρχές αυτές διέπονται από τις έννοιες της αποδοτικότητας, της δικαιοσύνης, της τάξης, της σταθερότητας (Hissom, 2009) και παρουσιάζονται στο έργο του ως εξής (Poudyal, 2013):

1. **Καταμερισμός Εργασίας:** Εάν κάθε εργαζόμενος εξειδικευτεί σε έναν τομέα παραγωγής, είναι παραγωγικότερος και αποτελεσματικότερος. Βέβαια έχει και τα αρνητικά του ο υψηλός βαθμός καταμερισμού³⁴.

³² Έτσι όριζε το μάνατζμεντ ο Taylor, ο οποίος ήταν ο θεμελιωτής του επιστημονικού μάνατζμεντ το 1911 με το έργο του «The Principles of Scientific Management»

³³ Wren, D., Bedeian, A., & Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40, 906-918.

³⁴ Wren, D., Bedeian, A. (2009). *The Evolution of Management Thought*. USA: John Wiley & Sons

2. **Εξουσία και Υπευθυνότητα:** Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν εξουσία, ώστε να μπορούν να δίνουν τις εντολές για την εκτέλεση μιας εργασίας.
3. **Πειθαρχία:** Εκτός από ικανά στελέχη σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει ένα σύνολο κανόνων, οι οποίοι δημιουργούν ένα κλίμα πειθαρχίας και υπακοής στους εργαζομένους (Rodrigues, 2001).
4. **Ενότητα Κατεύθυνσης:** Ένα σχέδιο δράσης και ένας αρχηγός για κάθε ομάδα δραστηριοτήτων (Rodrigues, 2001).
5. **Ενότητα Εντολής:** Σε κάθε υφιστάμενο αντιστοιχεί μόνο ένας προϊστάμενος.
6. **Συγκεντρωτισμός:** Θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ του αποκεντρωτισμού και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας, ώστε να μην οδηγείται η εταιρεία σε αναποτελεσματικότητες.
7. **Γραμμή Εξουσίας:** Μια διακριτή ιεράρχηση από την κορυφή προς την βάση της επιχείρησης, αυτή την μορφή θα πρέπει να έχει και η επικοινωνία.
8. **Ανταμοιβή:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πληρώνονται μισθό ίσο με το παραγόμενο έργο τους, το οποίο πρέπει να ικανοποιεί και αυτούς αλλά και τον εργοδότη.
9. **Σταθερότητα Πρόσληψης:** Θα πρέπει να υπάρχει ένα πλάνο πρόσληψης ικανών ατόμων, τα οποία θα αφοσιωθούν στην επιχείρηση.
10. **Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι έτοιμοι να θυσιάσουν το ατομικό συμφέρον, για το συλλογικό συμφέρον όλης της επιχείρησης.
11. **Το Ηθικό της Ομάδας:** Είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί κλίμα ενότητας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επίσης και η διατήρηση σε υψηλά επίπεδα του ηθικού τους.
12. **Ισότητα:** Οι μάνατζερ είναι καλό να αντιμετωπίζουν ίσα όλους τους υπαλλήλους (Cole, 2004)
13. **Τάξη:** Αναφέρεται στο γεγονός της σωστής τοποθέτησης των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας, καθώς και στον κατάλληλο χρόνο δράσης.
14. **Πρωτοβουλία:** Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να σκεφτούν και να εφαρμόσουν νέες ιδέες (Grey, 2005).

Σημαντική επίσης ήταν και η συμβολή του Weber, ο οποίος έδωσε μια πιο γραφειοκρατική θεώρηση για το μάνατζμεντ (Theory of Bureaucracy). Το κοινό στοιχείο που έχει με τις δύο προηγούμενες θεωρίες που παρουσιάσαμε, είναι ότι αναπτύχθηκαν την ίδια χρονική περίοδο περίπου και κάτω από τις ίδιες συνθήκες στον χώρο των επιχειρήσεων (Çelik, & Dogan, 2011). Μέσα από την θεωρία του, δίνει έμφαση στον διαχωρισμό της οργάνωσης της επιχείρησης, δημιουργώντας έτσι ιεραρχικές δομές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυστηρές και ξεκάθαρες σχέσεις εξουσίας και ελέγχου (Mahmood, Basharat, & Bashir, 2012). Για τον Weber οι διαδικασίες και η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία, πρέπει να αποτυπώνονται και γραπτά (Çelik, & Dogan, 2011), καθώς έτσι επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εταιρεία. Οι αρχές του μοντέλου του συνοψίζονται παρακάτω (Jaffee, 2001):

1. Γραπτοί κανόνες και γραπτή καταγραφή των ακολουθούμενων διαδικασιών, όπως αναφέραμε, πρέπει να διέπουν οποιαδήποτε λειτουργία μέσα στον οργανισμό.

2. Κάθε θέση εργασίας είναι συνδεδεμένη με ανάλογες δεξιότητες, ευθύνες, καθήκοντα και εξουσίες. Επίσης κάθε μάνατζερ αλλά και εργάτης πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος (Olum, 2004)
3. Κάθε θέση είναι ιεραρχικά δομημένη.
4. Αξιολόγηση και επιβράβευση του κάθε εργαζόμενου, ανάλογη με τον βαθμό αφοσίωσης και επίτευξης των καθηκόντων του.
5. Ξεκάθαρη στοχοθέτηση και επίτευξη των στόχων, μέσω της αυστηρής γραφειοκρατικής δομής.

Οι παραπάνω θεωρίες αποτελούν την «κλασική προσέγγιση» του μάνατζμεντ, η οποία αγνοεί την ανθρώπινη επικοινωνία και τις ανθρώπινες σχέσεις (Mahmood, Basharat, & Bashir, 2012). Άλλοι θεμελιωτές, εκφραστές του επιστημονικού μάνατζμεντ υπήρξαν το ζεύγος Frank και Lillian M. Gilbreth, οι οποίοι ήταν πρωτοπόροι στην χρήση της κινήσιμετρίας και ο Henry L. Gantt στη χρήση μεθόδων χρονικού προγραμματισμού των εργασιών (Πετρίδου, 1998).

Πατέρας του σύγχρονου μάνατζμεντ θεωρείται ο P. Drucker, ο οποίος ορίζει στο έργο του³⁵ το μάνατζμεντ ως « ένα μίγμα εργασιών, πειθαρχίας και ανθρώπων. Κάθε επιτυχία όπως και αποτυχία χρεώνεται στον μάνατζερ». Σημαντικός ορισμός επίσης είναι και αυτός των Robbins, Decenzo και Coulter (2012), μέσα από τον οποίο το μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται ως «διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά, μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς».

3.2 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, αφού αποτελείται από ανθρώπους. Κάθε άνθρωπος έχει επιθυμίες, επομένως και η επιχείρηση. Αυτές τις επιθυμίες, στόχους για την περίπτωση της εταιρείας, καλείται να εκπληρώσει ο μάνατζερ, μέσω της διαδικασίας του μάνατζμεντ, εκτελώντας τις λειτουργίες του. Έτσι λοιπόν, το σύγχρονο μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις κύριες λειτουργίες, τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο (Robbins, et al., 2012).

3.2.1 Ο Σχεδιασμός

Σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας, ο σχεδιασμός αποτελεί την πρώτη λειτουργία του μάνατζμεντ, καθώς είναι η βάση για τις υπόλοιπες. Μέσω αυτού, αποφασίζεται ποια είναι η επιθυμητή θέση του οργανισμού μακροπρόθεσμα και πως θα φτάσει σε αυτή (Daft, 2012). Η φιλοσοφία του, περιλαμβάνει τον ορισμό των στόχων, τη θέσπιση στρατηγικής³⁶, την ανάπτυξη πλάνου και το συντονισμό των δραστηριοτήτων (Robbins, et al., 2012). Είναι απαραίτητο στα αρχικά στάδια το σχέδιο να είναι γραπτό (τυπικός σχεδιασμός), ώστε να είναι κατανοητός σε όλους ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης (Georges, Ευθυμιάδου, & Τσίτος, 1999). Βέβαια,

³⁵ Drucker, P., & Maciariello, J. (2008). Management. NY: HarperCollins

³⁶ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αθήνα: Κριτική

κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το τι θα γίνει στο μέλλον. Για αυτόν τον λόγο, είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Robbins, et al., 2012).

3.2.2 Η Οργάνωση

Μετά τον σχεδιασμό ακολουθεί η οργάνωση, να καθοριστούν δηλαδή οι εργασίες που πρέπει να γίνουν, να ανατεθούν στα κατάλληλα άτομα, να δημιουργηθούν σωστές ομάδες και να οριστούν τα υφιστάμενα και τα προϊστάμενα πρόσωπα. Παρουσιάζονται δηλαδή οι έννοιες (Robbins, et al., 2012):

- **Της Τμηματοποίησης:** Αναφέρεται στην κατηγοριοποίηση των εργασιών³⁷ και γίνεται κατά λειτουργία, βάσει προϊόντων, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά πελάτη και κατά τομέα αγοράς. Για την καλύτερη κατανόηση της τμηματοποίησης χρησιμοποιούνται τα οργανογράμματα (Κέφης 2005).
- **Της Εξουσίας και της Υπευθυνότητας:** Το άτομο που κατέχει εξουσία – κυρίως οι μάνατζερ – δίνει εντολές στους εργαζόμενους, τις οποίες πρέπει να υπακούσουν. Όταν υπάρχει καταμερισμός της εξουσίας, μεταφέρεται και η ευθύνη για την παραγωγή έργου.

Η οργάνωση είναι τυπική ή άτυπη. Στην πρώτη περίπτωση σκοπός είναι η ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας, μέσω αυστηρών ιεραρχικών δομών που προωθούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, ενώ στην δεύτερη περίπτωση στόχος είναι η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων (Κέφης, 2005). Τέλος αξίζει να σημειώσουμε πως ο P. Drucker, τόνισε πως η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να είναι «διαφανής, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν την δομή της», καθώς επίσης να αναπροσαρμόζεται σε διάφορα ομαδικά σχήματα, ώστε να διευκολύνεται η εκτέλεση των εργασιών³⁸.

3.2.3 Η Ηγεσία

Σύμφωνα με τον P. Kotter η ηγεσία είναι «ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ' αρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές αλλάζουν. Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που θα προκύψουν». Στο ίδιο περίπου μοτίβο κινείται και ο ορισμός του Δ. Μπουραντά (2005) «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Επιπλέον μέσα από τον

³⁷ Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1984). Management. Japan: McGraw-Hill Book

³⁸ Drucker, P. (2000). Προκλήσεις του Management για τον 21^ο Αιώνα. Αθήνα: Leader Books

κατάλληλο τύπο ηγεσίας επιλύονται οι συγκρούσεις και δημιουργούνται κανάλια επικοινωνίας (Robbins, et al., 2012).

3.2.4 Ο Έλεγχος

Μέσα από την διαδικασία του ελέγχου, παρακολουθείται η δραστηριότητα των εργαζομένων, συγκρίνονται οι ενδιάμεσοι και οι τελικοί στόχοι με τους αρχικούς και γίνονται οι ανάλογες διορθώσεις (Daft, 2012). Τα στάδια υλοποίησής του είναι πέντε (Georges, et al., 1999):

1. Συστήματα αναφοράς: Θέτονται τα κρίσιμα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την λήψη αποφάσεων, καθώς και του χρόνου που πρέπει να καταθέτονται οι αναφορές.
2. Κατάρτιση πρότυπων απόδοσης: Ορίζονται οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες εκτελούνται ικανοποιητικά οι ευθύνες.
3. Μέτρηση αποτελεσμάτων – Ανατροφοδότηση
4. Διόρθωση – Ανασχεδιασμός
5. Εκτίμηση της Απόδοσης

Ο έλεγχος είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση και αποτελεί από τις μεγαλύτερες ευθύνες του μάνατζερ, καλύτερο είναι να διενεργείται και κατά τα ενδιάμεσα στάδια εξέλιξης του έργου, εκτός από την ολοκλήρωσή του, για συγκεκριμένους λόγους (Robbins, et al., 2012) :

- Διασφαλίζεται η ορθή εκτέλεση των στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί κατά τον σχεδιασμό.
- Ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι, καθώς μέσω του ελέγχου προσφέρονται πληροφορίες, σχετικές με την απόδοσή τους.
- Προστασία του οργανισμού και της περιουσίας του από πιθανές απειλές, όπως πυρκαγιές κλπ.

3.3 Η Λήψη Αποφάσεων

Σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, ο μάνατζερ έχει τον κύριο ρόλο για την λήψη μιας απόφασης, η οποία θα οδηγήσει ένα βήμα παραπέρα την δράση και την εκτέλεση του έργου. Η λήψη των αποφάσεων είναι μια γνωστική διαδικασία³⁹, κατα την οποία το άτομο διαλέγει την πιο ικανοποιητική λύση, για το πρόβλημα που χρήζει λύσης, μέσα από ένα σύνολο επιλογών (Swami, 2013). Το περιβάλλον στο οποίο καλούνται οι μάνατζερ, να λάβουν μια απόφαση, μπορεί να χαρακτηρίζεται από βεβαιότητα ή από ανασφάλεια και ρίσκο, το οποίο είναι και το πιο ρεαλιστικό (Robbins, et al., 2012). Η πρώτη περίπτωση είναι ιδεατή και ανήκει στο κλασικό μοντέλο λήψης αποφάσεων⁴⁰, το οποίο δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα (Li, 2008).

³⁹ Sternberg, R. (2011). Γνωστική Ψυχολογία. Αθήνα: Διάδραση

⁴⁰ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα Μοντέλα Λήψης Αποφάσης, βλ.: Bwisa, H., Otiemo, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. Business Management and Strategy, 5, 79-104.

Η διαδικασία της λήψης μιας απόφασης αποτελείται από οχτώ στάδια, σύμφωνα με τον Robbins, τον Decenzo και την Coulter (2012), ξεκινώντας από τον ορισμό του προβλήματος, καταλήγει στην εφαρμογή της λύσης, αλλά και στην αξιολόγησή της. Έτσι έχουμε :

1. **Ορισμός του προβλήματος:** Στο στάδιο αυτό αναγνωρίζεται και ορίζεται το πρόβλημα. Να σημειώσουμε ότι, ως πρόβλημα νοείται η απόκλιση από το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, ή στόχο (Georges, et al., 1999). Θα πρέπει ο μάνατζερ να έχει πολύ καλή γνώση της κατάστασης του προβλήματος και το σημαντικότερο όλων να μπορεί να ιεραρχεί τα προβλήματα προς επίλυση (Κέφης, 2005). Όσο περισσότερο κατανοήσει αυτό τα δεδομένα του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία δημιουργούν την απόκλιση, τόσο πιο ικανοποιητική θα είναι η απόφαση που θα λάβει (Lunenburg, 2010).
2. **Καθορισμός Κριτηρίων:** Σε δεύτερο επίπεδο, είναι απαραίτητος ο ορισμός κριτηρίων, βάσει των οποίων θα είναι αποδεκτή μια λύση, καθώς επίσης θα δημιουργήσουν το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών (Fülör, 2008).
3. **Ιεράρχηση Κριτηρίων:** Στο σημείο αυτό δίνεται η κατάλληλη βαρύτητα των κριτηρίων, που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Ορίζεται ο βαθμός σημαντικότητάς τους στην διαδικασία επιλογής (Robbins, et al., 2012).
4. **Δημιουργία Εναλλακτικών Επιλογών:** Θα πρέπει να δημιουργηθούν και άλλες επιλογές, εκτός της αρχικής, που να ανταποκρίνονται στην επίλυση του προβλήματος, ιδιαίτερα σε πολύπλοκα ζητήματα (Lunenburg, 2010).
5. **Ανάλυση των Εναλλακτικών Επιλογών:** Εξετάζεται αν οι εναλλακτικές λύσεις ανταποκρίνονται στα καθορισμένα κριτήρια.
6. **Επιλογή λύσης :** Επιλέγεται η πιο ικανοποιητική από τις εναλλακτικές. Ο Drucker τονίζει πως ο μάνατζερ επιλέγει την συγκεκριμένη λύση, ανάλογα με την σχέση ρίσκου/οφέλους που έχει, την οικονομία της προσπάθειας, τον χρόνο υλοποίησης και τους ανθρώπινους πόρους που θα χρειαστούν (Κέφης, 2005).
7. **Υλοποίηση:** Το τελικό στάδιο, όπου πλέον η απόφαση έχει παρθεί και ξεκινάει η εφαρμογή της λύσης.
8. **Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας της απόφασης:** Ελέγχεται κατά την υλοποίηση της λύσης, η αποτελεσματικότητά της και συγκρίνει προς τους στόχους. Αν όχι εκτελείται πάλι η παραπάνω διαδικασία.

3.4 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στην Οικογενειακή επιχείρηση

Στο σημείο αυτό θα μελετήσουμε την διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης, μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ⁴¹, το οποίο δεν είναι τίποτα άλλο, από την «κατανόηση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού, τις στρατηγικές επιλογές για το μέλλον και την διαχείριση της στρατηγικής στην πράξη» (Johnson, & Scholes, 2011). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης, τα οποία αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, της επιτρέπουν να αναπτύξει μια στρατηγική, η οποία θα είναι αποδοτική και αποτελεσματική. Οι στρατηγικές της αποφάσεις επηρεάζονται άμεσα, από τα μέλη της οικογένειας (Astrachan, 2010).

3.4.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός της οικογενειακής επιχείρησης, θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι προκλήσεις μεταξύ των τριών υποσυστημάτων, δηλαδή της οικογένειας, της επιχείρησης και της ιδιοκτησίας. Κυρίως θα πρέπει να υπάρχει ηρεμία μεταξύ των μελών της οικογένειας έτσι ώστε να είναι εφικτή η επικοινωνία τους και η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και κατα συνέπεια να λειτουργεί ομαλά η εταιρεία (Carlock, Ward, 2001). Τίθεται επομένως το δίλλημα ποιας πλευράς οι ανάγκες θα ικανοποιηθούν, οι ανάγκες της οικογένειας ή οι απαιτήσεις της εταιρείας. Ο ιδρυτής που είναι και ο οικογενειάρχης, οφείλει να λάβει υπόψη του και τις δύο παραμέτρους, και σε συνδυασμό με τις καταστάσεις στο εξωτερικό, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, να προσπαθήσει να επιφέρει μια ισορροπία (Κεφαλάς, 2008). Ένας καλός τρόπος για να συμβεί αυτό, είναι ο καθορισμός πλάνων, τα οποία θα κατευθύνουν τις παρακάτω μεταβλητές (Carlock, Ward, 2001) :

- **Έλεγχος:** Σύνταξη σχεδίων και πολιτικών, που θα διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων σχετικά με τα θέματα που αφορούν την οικογένεια, την διοίκηση, τη διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης.
- **Καριέρες:** Να δίνεται η δυνατότητα διεκδίκησης καριέρας στα διάφορα μέλη της οικογένειας, παρέχοντας ανταμοιβές βασιζόμενες στην δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους.
- **Κεφάλαιο:** Σύνταξη σχεδίων και πολιτικών, που καθιστούν εφικτή την επανεπένδυση των κερδών ή νέων κεφαλαίων, ακόμα και την πώληση των μεριδίων της οικογένειας, χωρίς να είναι αρνητικές οι επιπτώσεις για την εταιρεία.
- **Συγκρούσεις:** Άμβλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας
- **Κουλτούρα:** Χάραξη του σχεδιασμού και των πολιτικών, σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες της οικογένειας.

⁴¹ David, F. (2011). Strategic Management., New Jersey: Prentice Hall

3.4.2 Η Διακυβέρνηση

Σύμφωνα με τους Gersik και Feliu (2014), οι στόχοι που έχει να καλύψει η διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης, είναι να κινητοποιήσει τα μέλη της οικογένειας να δραστηριοποιηθούν σε αυτή και να τα ανταμοίψει για την προσφορά τους, να παρέχει πληροφόρηση έτσι ώστε να παραμένει ανταγωνιστική η εταιρεία και να προωθεί τρόπους, οι οποίοι θα περιορίζουν τις οικογενειακές διαμάχες⁴². Θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι κρίσιμης σημασίας η ομαλή λειτουργία της οικογένειας, αν αναλογιστούμε τις προκλήσεις που είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, καθώς η ενότητά της αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Poza, 2011).

Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και η οικογενειακή, χρειάζεται κάποιους μηχανισμούς και τύπους διακυβέρνησης, οι οποίοι μπορεί να είναι απλοί και να αποτελούνται μόνο από μέλη της οικογένειας, ή πιο σύνθετοι και να συμμετέχουν και μέλη εκτός οικογένειας. Ο πιο συνηθισμένος μηχανισμός είναι το διοικητικό συμβούλιο (Board of Directors), στο οποίο συνήθως μετέχουν μόνο μελη που ανήκουν στην οικογένεια ή πιο σπάνια τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, που δεν ανήκουν στην οικογένεια (IFB, 2011). Οι αρμοδιότητές του είναι (Poza, 2011):

- Να αναθεωρούν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- Να λαμβάνουν υπόψην τους τα ενδιαφέροντα των μετόχων.
- Να προστατεύουν την ενότητα της οικογένειας και να προωθούν την δέσμευσή της, στην επιχείρηση.
- Μελετά την στρατηγική της επιχείρησης.
- Καταπραΰνει τις διαμάχες που προκύπτουν μεταξύ των μετόχων.
- Διασφαλίζει της ηθικές αξίες του οργανισμού και την εφαρμογή των ελέγχων
- Ελέγχει την πορεία της εταιρείας, μέσω του μάνατζερ, για την διασφάλιση των κερδών.
- Δίνει αναφορά στην ιδιοκτησία και τις ενδιαφερόμενες ομάδες.

Το μέγεθος του συμβουλίου είναι ανάλογο της πολυπλοκότητας της δομής της επιχείρησης, αλλά συνήθως ευδοκιμούν μικρότερα σχήματα, όπως για παράδειγμα να συμμετέχουν το μέγιστο εννέα άτομα (IFB, 2011).

Μερικές φορές όμως, οι στόχοι της εταιρείας δεν επιτυγχάνονται και το γεγονός αυτό οφείλεται, στην έκρυθμη κατάσταση μεταξύ των οικογενειακών μελών, που συμμετέχουν στο συμβούλιο. Για τον λόγο αυτό είναι καλύτερο, το διοικητικό συμβούλιο να απαρτίζεται και από διευθυντικά στελέχη, που δεν συνδέονται με την οικογένεια και λειτουργούν ως καταλύτες της συναισθηματικής φόρτισης (Goel, et al., 2012). Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε, πως η προθυμία για ένταξη στο συμβούλιο εξω-οικογενειακών μελών αυξάνεται καθώς η εταιρεία αποκλίνει από τους στόχους της⁴³.

⁴² Suare, K., C., & Santana-Martin, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, 141–163.

⁴³ Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60, 1080–1089.

Για τον παραπάνω λόγο, κρίνεται σκόπιμη και η λειτουργία ενός συμβουλευτικού μηχανισμού, ο οποίος δεν θα αποτελείται από μέλη της οικογένειας αλλά ούτε και της επιχείρησης (Family Business Advisory Board)⁴⁴. Σκοπός αυτού του μηχανισμού είναι (Poza, 2011):

- Να έχει βοηθητικό ρόλο στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του οργανισμού.
- Να παρέχει τεχνική βοήθεια στην οικονομική ανάλυση.
- Να κάνει προτάσεις βελτίωσης των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Να παρέχουν συμβουλές, στην επιλογή διαδόχου.

Έχει παρατηρηθεί βέβαια πως η ανάγκη για συμμετοχή στην διοίκηση της επιχείρησης, τρίτων ατόμων, μειώνεται από την πρώτη στις επόμενες γενιές, όπως υποστηρίζουν οι Mustakallio, Autio και Zahra (2002), παρόλο που είναι πολλή αποδοτική στην χάραξη στρατηγικής⁴⁵.

Εκτός από αυτούς τους μηχανισμούς, υπάρχουν και άλλοι τύποι, διακυβέρνησης της επιχείρησης, όπως παρουσιάζει η Suess (2014):

- **Οικογενειακή Συνέλευση:** Η οικογενειακή συνέλευση είναι η πιο απλή μορφή συνδιάσκεψης των μελών της οικογένειας, ώστε να συζητήσουν τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, αλλά και την ίδια την οικογένεια.
- **Οικογενειακό Συμβούλιο:** Το οικογενειακό συμβούλιο⁴⁶ είναι μια ομάδα ατόμων της οικογένειας, η οποία συζητάει για την εξέλιξη αυτής, μέσα στην επιχείρηση.
- **Οικογενειακή Συγκρότηση:** Είναι μια κανονιστική συμφωνία, η οποία περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αρχές και κατευθύνσεις, σύμφωνα με τις οποίες, οργανώνονται οι σχέσεις της οικογένειας με την επιχείρηση⁴⁷. Επιπλέον τίθενται στην συζήτηση, τα θέματα της διαδοχής, των εργασιακών σχέσεων και της ιδιοκτησίας (Poza, 2011).

⁴⁴ Pendergast, J., Ward, J., & De Pontet, S., B. (2011). Building a Successful Family Business Board. NY: Palgrave Macmillan.

⁴⁵ Cadbury, A. (2000). Family Firms and their Governance: Creating tomorrow's Company from Today's. GB: Egon Zehnder International

⁴⁶ Eckrich, C., & McClure, S. (2012). The Family Council Handbook: How to Create, Run, and Maintain a Successful Family Business Council. NY: Palgrave Macmillan.

⁴⁷ Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review, 25, 258–279.

3.4.3 Οι Προκλήσεις του Μάνατζμεντ

Για μια οικογενειακή επιχείρηση η επιβίωση της είναι ένας άθλος, αφού όπως έχουμε πει, λίγες καταφέρνουν να ξεπεράσουν το στάδιο τις φθοράς. Είναι απαραίτητο λοιπόν, οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει, να δίνουν λύση στους παρακάτω τομείς, όπως τους παρουσιάζει ο Δ. Κεφαλάς (2008) στο έργο του⁴⁸:

Ρευστότητα: Η ικανότητα της εταιρείας να μπορεί να ικανοποιεί τις καθημερινές της πληρωμές και υποχρεώσεις, οι οποίες είναι κυρίως βραχυχρόνιες, όπως υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους, στους προμηθευτές, στο κράτος, στα ασφαλιστικά ταμεία και στους δανειστές.

Κερδοφορία: Η βασικότερη πρόκληση για τον ιδιοκτήτη. Για να παραμείνει ανοιχτή η επιχείρηση θα πρέπει η διαφορά εσόδων και εξόδων να είναι θετική. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να παράγει κέρδος⁴⁹. Καθοριστικό σημείο στην ανάλυση της κερδοφορίας, δεν αποτελούν μόνο οι πωλήσεις και το καθαρό κέρδος αλλά το «μεικτό κέρδος» ή «κέρδος προ φόρων» και το μεικτό περιθώριο κέρδους (ΜΠΚ) το οποίο από πολλούς θεωρείται ο πιο αξιόπιστος δείκτης κερδοφορίας. Αυτό συμβαίνει διότι ένα υψηλό ΜΠΚ αποτελεί σημάδι αποδοτικής παραγωγής, χρήση υψηλής τεχνολογίας, αποδοτικών εργαζομένων ή καλού συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής: δηλαδή χαμηλό κόστος παραγωγής ή αγοράς προϊόντων για τις καθαρά εμπορικές επιχειρήσεις.

Ανάπτυξη: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι σταθερό, αντιθέτως αυτή καλείται να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον, το οποίο αλλάζει διαρκώς με συνέπεια να γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού και απαιτεί από την επιχείρηση συνεχόμενη αλλαγή, ως προς τα νέα δεδομένα. Η ανάπτυξη μετριέται σύμφωνα με τη διαφορά των πωλήσεων του τρέχοντος έτους και του προηγούμενου. Όταν η διαφορά είναι θετική έχουμε ανάπτυξη, όταν είναι μηδενική έχουμε στασιμότητα ενώ όταν είναι αρνητική έχουμε πτώση.

Εκσυγχρονισμός: Εκσυγχρονισμός⁵⁰ είναι η συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντος και η προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές αυτές. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες εννοούν τον όρο μόνο ως την απόκτηση του πιο σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού. Σήμερα όμως αυτό δεν είναι αρκετό, καθώς η νέα οικονομία απαιτεί, παράλληλα με την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας, και την υιοθέτηση μιας σύγχρονης νοοτροπίας. Μόνο έτσι ο εκσυγχρονισμός θα είναι παραγωγικός.

⁴⁸ Κεφαλάς, Δ. (2008). Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Νέα Οικονομία. Αθήνα: Κριτική

⁴⁹ Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns F. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 131–137.

⁵⁰ De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26, 10–31.

Μέρος Δ

Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οικογενειακή Επιχείρηση

Κεφάλαιο 4

Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Εφαρμογή

Ο R. Sharma⁵¹ υποστηρίζει πως « η δουλειά των επιχειρήσεων είναι οι ανθρώπινες σχέσεις». Πραγματικά, αν το σκεφτούμε καλύτερα, μια επιτυχημένη επιχείρηση ή οποιοδήποτε έργο, στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και την σωστή διοίκηση του. Συνήθως οι επιτυχημένοι μάνατζερ δεν είναι αυτοί που εκτελούν τυπολατρικά, τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, αλλά αυτοί που εμπνεέουν τους υπόλοιπους, να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, για τον κοινό σκοπό. Είναι δηλαδή ηγέτες. Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πως λειτουργεί η οικογενειακή επιχείρηση. Μέσα σε αυτή είναι λογικό να δημιουργούνται εντάσεις και διαφωνίες. Δεν θα πρέπει όμως αυτές οι εντάσεις να μεταφέρονται από ομάδα σε ομάδα. Για αυτό εδώ θα δούμε πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ευεργετική για την οικογενειακή επιχείρηση.

4.1. Λόγοι Ανάπτυξης

Για να είναι όμως εφικτή μια κατάσταση σαν αυτή που περιγράψαμε παραπάνω, θα πρέπει οι ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση, να χτίζονται σύμφωνα με τα γνωστικά αλλά και συναισθηματικά στοιχεία των εργαζομένων. Είναι δηλαδή απαραίτητη η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε όλα τα επίπεδα διοικητικά και μη. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε άτομο, τα αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Εδώ θα δούμε τους λόγους για τους οποίους, η εφαρμογή της, ατομικά και κατ' επέκταση και συλλογικά σύμφωνα με τον R. Nadler (2011), είναι ευεργετική. Όπως λοιπόν παρουσιάζονται στο έργο του, είναι⁵²:

- Αυξάνονται οι ικανότητες της ηγεσίας. Είναι απαραίτητο προσόν για κάθε άτομο που θέλει να ηγηθεί, είτε είναι μάνατζερ, είτε αποτελεί μέλος εργασιακής ομάδας. Σε μια μελέτη ο Gallup (2015), αναφέρει πως μόνο το 10% των εργαζομένων, διαθέτει ικανότητες να ηγηθεί.
- Η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείται συγκριτικό πλεονέκτημα γι αέναν εργαζόμενο, καθώς όπως έχει αναφέρει και ο D. Goleman (1998), οι συναισθηματικές και κοινωνικές δεξιότητες, προσμετρώνται περισσότερο των τυπικών σε μια σύγχρονη επιχείρηση.
- Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες του και να βελτιωθεί. Έτσι μπορεί να γίνει πιο παραγωγικός και αποδοτικός, καθώς θέτει σε εφαρμογή επικοινωνιακές δεξιότητες και όχι μόνο, λειτουργώντας έτσι καλύτερα μέσα στην ομάδα.
- Παραγωγικότερη όμως θα είναι και η επιχείρηση.
- Ο τρόπος λήψης αποφάσεων γίνεται πιο αποτελεσματικός. Σε ένα περιβάλλον, στο οποίο παρουσιάζεται καταιγισμός πληροφοριών, αβεβαιότητα και πίεση χρόνου για δράση, είναι μεγάλο προτέρημα για το άτομο που λαμβάνει την απόφαση, να γνωρίζει τον εαυτό του και ταυτόχρονα να αναλύει γρήγορα τα δεδομένα, καθώς και τα άτομα που θα εμπλακούν σε αυτή την διαδικασία.

⁵¹ Καναδός συγγραφέας και ειδικός σε θέματα ηγεσίας.

⁵² Nadler, R. (2011) *Leading with Emotional Intelligence: Strategies for Building Confidant and Collaborative Star Performers* NY: McGraw-Hill

4.2. Το Συναίσθημα στην Οικογενειακή Επιχείρηση

Είναι φανερό λοιπόν, πως καθοριστικό ρόλο στην δομή και λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, διαδραματίζει το συναίσθημα και η ψυχολογία⁵³, μέσα στις σχέσεις των μελών της (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). Πέρα από τις συγκρούσεις, τις οποίες έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο σημείο, έχει και επιπτώσεις στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, η λήψη των αποφάσεων, μπορεί να επηρεαστεί από συναισθηματικούς παράγοντες, οδηγώντας έτσι σε παράλογες αποφάσεις (Baron, 2008). Βέβαια, πολλές φορές θυσιάζεται βραχυχρόνια η συναισθηματική ευημερία, για χάρη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού (Morgan, & Gomez-Mejia, 2014). Ένας άλλος τομέας, όπου το συναίσθημα κυριαρχεί και πολλές φορές καλύπτει την ψυχρή λογική, είναι αυτός της διοικητικής οργάνωσης. Συχνά συναντάται το φαινόμενο σε μια οικογενειακή επιχείρηση, να σχεδιάζονται οι στόχοι σύμφωνα με τις επιθυμίες της οικογένειας και όχι με το όφελος της επιχείρησης⁵⁴ (Morck & Yeung, 2003). Το γεγονός αυτό μπορεί να ενισχυθεί και στην περίπτωση όπου μέλη της οικογένειας, κατέχουν καίριες διευθυντικές θέσεις. Τέλος έχει παρατηρηθεί, πως η σωστή χρήση του συναισθήματος, έχει θετικό αντίκτυπο στην αναγνώριση ευκαιριών ανάπτυξης για την επιχείρηση, καθώς το άτομο έχει ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες και επιμονή με την εξέλιξη της εταιρείας (Lucas, & Diener, 2003).

4.3. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Οικογενειακής Επιχείρησης

Τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, δείχνουν την ποιότητα αυτής (Robbins, et al., 2012). Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, για παράδειγμα αν ο κύριος πυλώνας της είναι η προώθηση της γνώσης, τότε οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται να λαμβάνουν συνεχώς νέες γνώσεις, είτε από την λειτουργία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, την συναναστροφή με τους πελάτες, είτε από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα μπορεί να συνεισφέρει στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Zahra, et al., 2004). Άλλωστε όπως αναφέρει και ο Drucker (1994), σε μια δυναμική αγορά, όπου οι τεχνολογικές συνθήκες και η δομή της αγοράς εργασίας μεταβάλλονται συνεχώς, η καλύτερη επένδυση είναι στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της γνώσης.

Η εκπαίδευση όμως του ανθρώπινου δυναμικού είναι μόνο ένα μέρος της ανάπτυξής του. Σύμφωνα με τον ορισμό του Gibb (2011), η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία, κατά την οποία « ο υπεύθυνος αυτής της λειτουργίας, παρατηρεί, σχεδιάζει, δρα και αναθεωρεί, με σκοπό να διαχειριστεί τα γνωστικά αποθέματα, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές, που είναι απαραίτητες για την ενεργοποίηση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, αλλά και ως ομάδα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η

⁵³Milton, L. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32, 1063–1081.

⁵⁴ Gomez-Mejia, R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.

οργανωσιακή απόδοση»⁵⁵. Στην οικογενειακή επιχείρηση, ως ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται από τον Carney (2005), « οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι γνώσεις των μελών της οικογένειας». Όμως απαραίτητη είναι και η συμπεριφορά τους, σύμφωνα με την κουλτούρα και τους στόχους της επιχείρησης, επισημαίνουν οι Colvin και Boswell (Dawson, 2012).

Η διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που ακολουθείται σύμφωνα με τον Gibb (2011), περνάει από τρία στάδια. Αυτά είναι:

- **Μόρφωση (education):** Είναι απαραίτητο για του εργαζόμενους, να λαμβάνουν και ακαδημαϊκές γνώσεις εκτός των πρακτικών, έτσι ώστε να διευρύνουν τον τρόπο σκέψης τους. Η εκπαίδευση αυτή γίνεται σε ακαδημαϊκούς οργανισμούς, όπως τα πανεπιστήμια και τα κολλέγια.
- **Εκπαίδευση (training):** Εκμάθηση ικανοτήτων, που είναι προς αξιοποίηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο με την σειρά του ανατροφοδοτεί την γνώση αυτών των δεξιοτήτων.
- **Ανάπτυξη (development):** Είναι το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και της μόρφωσης. Κατά την διαδικασία αυτή, το άτομο εξελίσσεται και αλλάζει. Συνήθως μιλάμε για ανάπτυξη των μάντζερ και εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Στόχος της παραπάνω διαδικασίας είναι μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση να αναπτυχθούν γνωστικές ικανότητες⁵⁶, κοινωνικές δεξιότητες και η συναισθηματική νοημοσύνη.

4.4. Η Δημιουργία Ομάδων

Αρχικά πρέπει να ξεκαθαρίσουμε την έννοια της ομάδας. Ομάδα θεωρείται μια συγκέντρωση ανθρώπων με ξεκάθαρο και κοινό σκοπό. Αυτό όμως που ξεχωρίζει την τυπική ομάδα από τη μάζα (γιατί και μια συγκέντρωση για διαδήλωση έχει ξεκάθαρο και κοινό σκοπό), είναι η κοινή ευθύνη και η ισχυρή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση, χαρακτηριστικά που λείπουν από την απλή συγκέντρωση ανθρώπων (άτυπη ομάδα) (Cohen & Bailey, 1997). Τα μέλη μιας ομάδας θεωρούν τους εαυτούς τους ως μια ξεχωριστή οντότητα, με διακεκριμένα όρια και ιδιότητες από τις άλλες ομάδες, βάζοντας σε πρώτη προτεραιότητα το ομαδικό συμφέρον παρά το ατομικό, ενώ οι ατομικοί στόχοι ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τον ομαδικό (O'Connor, 2006).

Για να δημιουργηθεί λοιπόν μια ομάδα, πρέπει να περάσει ορισμένα στάδια, τα οποία είναι παρουσιάζονται παρακάτω (Schermerhorn et al., 2003):

1. **Σύσταση:** Σε πρώτη φάση γίνεται η συνένωση των ανθρώπων που θα την απαρτίσουν, με στόχο την εκτέλεση μια κοινής εργασίας. Αφού συμβεί αυτό, ορίζεται ο σκοπός, η δομή της και η ηγεσία της (Robbins, et al., 2012). Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, καθώς δεν είναι σίγουρο αν τα μέλη της ομάδα θα ταιριάζουν.

⁵⁵ Για περισσότερες πληροφορίες, βλ: Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Κριτική.

⁵⁶ Carrol, J. (1993). Human Cognitive Abilities. USA: Cambridge University Press

2. **Ανταλλαγή απόψεων-Συγκρούσεις:** Όπως έχουμε αναφέρει, σε μια ομάδα πάντα υπάρχουν συγκρούσεις σχετικά με θέματα που αφορούν τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας, την ιεραρχία μέσα στην ομάδα κλπ. Μετά το πέρας αυτής της φάσης έχουν καθοριστεί η ιεραρχικές δομές και η κατεύθυνσή της.
3. **Εγκαθίδρυση Κανόνων:** Αναπτύσσεται η συνοχή της ομάδας και το έντονο αίσθημα ομαδικότητας. Η δομή παγιώνεται και επικρατεί ένα ενιαίο συμπεριφορικό σύστημα.
4. **Απόδοση:** Σε αυτό το στάδιο η ομάδα έχοντας πλέον δέσει, επικεντρώνεται στο έργο της.
5. **Διάλυση:** Το στάδιο αυτό αφορά μόνο τις ομάδες, οι οποίες δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα και είναι ειδικού σκοπού. Τα αισθήματα σε αυτή την φάση, όπου διαλύεται η ομάδα, είναι διαφορετικά για τον καθένα.

4.4.1 Η Προσέλκυση, η Επιλογή των Μελών και η Συνοχή

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι η προσέλκυση ατόμων - εκτός της οικογένειας – για την στελέχωσή της (PwC, 2012). Αυτό συμβαίνει διότι, δεν ακολουθούνται συχνά οι μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Carlson et al., 2006). Μια από τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής, που παρουσιάζονται στην διεθνή βιβλιογραφία είναι (Dessler, 2012):

1. Σχεδιασμός και πρόβλεψη του προσωπικού για τον καθορισμό των θέσεων εργασίας.
2. Η δημιουργία ομάδας υποψηφίων για τις θέσεις αυτές, μέσω της προσέλκυσης ατόμων εκτός της επιχείρησης.
3. Συμπλήρωση αιτήσεων και συνέντευξη υποψηφίων.
4. Χρήση τεχνικών επιλογής, όπως τεστ, για την τελική επιλογή
5. Γνωριμία του αρμόδιου με τους υποψηφίους.
6. Διεξαγωγή κύκλου συνεντεύξεων από τα αρμόδια στελέχη και τελική επιλογή των επιτυχόντων.

Για να είναι ελκυστική η οικογενειακή επιχείρηση⁵⁷, όσον αφορά την πλευρά του υποψηφίου, θα πρέπει αρχικά να έχει σχηματίσει μια θετική εικόνα για αυτή, μέσω κάποιου γνωστού του, ο οποίος εργάζεται εκεί ή μέσω της εικόνας που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση στην αγορά (Barber, 1998). Σημαντικοί παράγοντες επιλογής είναι επίσης και η ασφάλεια που προσφέρεται στην εταιρεία (Job Security), οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, το ύψος του μισθού. Τέλος και η ιδιοκτησία⁵⁸ μπορεί να επηρεάσει την απόφαση ενός ατόμου που αναζητά εργασία (Turban, Lau, Ngo, Chow, & Si, 2001).

⁵⁷ Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 30–51

⁵⁸ Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901–919.

Τώρα από την πλευρά της η επιχείρηση για να αξιολογήσει τους υποψηφίους, χρησιμοποιεί ψυχοδιαγνωστικές μεθόδους, οι οποίες φανερώνουν ορισμένα χαρακτηριστικά για την προσωπικότητα του ατόμου, αυτές είναι (Κέφης 2008):

- **Τέστ Δεξιότητων:** Αναλύονται οι φυσικές και οι διανοητικές ικανότητες του υποψηφίου. Είναι κυρίως τεστ νοημοσύνης και γενικών και ειδικών πνευματικών ικανοτήτων, όπως η ευχέρεια λόγου, η ταχύτητα αντίληψης, η μνήμη και η εκμάθηση ενός συγκεκριμένου τύπου εργασίας.
- **Τέστ Προσωπικότητας:** Εξετάζουν την ικανότητα του ατόμου στις διαπροσωπικές σχέσεις και την προσαρμοστικότητά του σε πιεστικές συνθήκες εργασίας.
- **Τέστ Απόδοσης:** Είναι μια προσομοίωση κάποιας εργασίας, την οποία θα κληθεί ο υποψήφιος να φέρει εις πέρας, σαν να ήταν εργαζόμενος. Κατά αυτόν τον τρόπο, κρίνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητά του.

Ύστερα από την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων, τίθεται το ζήτημα της συνοχής της ομάδας (Dion, 2000), το οποίο αφορά και τα μέλη που ανήκουν στην οικογένεια. Σύμφωνα με τον Festinger (1950), συνοχή σημαίνει «επίδραση δυνάμεων στα μέλη της ομάδας, οι οποίες τα ωθούν να παραμείνουν στην ομάδα» (Pieper, 2010). Έχει παρατηρηθεί ότι τις ομάδες τις ενώνει ο κοινός σκοπός ή η κοινωνική σχέση που έχουν τα μέλη της⁵⁹. Σε μια μελέτη της η T. Pieper (2007), αναγνώρισε τέσσερις διαστάσεις της συνοχής:

1. **Οικογενειακή Συναισθηματική Συνοχή:** Αναπτύσσονται συναισθηματικοί δεσμοί με την οικογένεια και σχετίζονται με την κάλυψη αναγκών ασφάλειας, προστασίας, αποδοχής, καθώς και με την αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε ένα σύνολο.
2. **Επιχειρησιακή Συναισθηματική Συνοχή:** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι που ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης, καθώς η θέση της στην αγορά εργασίας τους προσδίδει κύρος. Επίσης η αίσθηση ότι η κουλτούρα της επιχείρησης, ταυτίζεται με τις ατομικές τους πεποιθήσεις, είναι ένας επιπλέον δεσμός.
3. **Οικογενειακή Οικονομική Συνοχή:** Η οικογένεια παραμένει ενωμένη, για την επίτευξη της κάλυψης, των οικονομικών της αναγκών.
4. **Επιχειρησιακή Οικονομική Συνοχή:** Επίσης ανταποδοτικής μορφής συνοχή, καθώς οι εργαζόμενοι, που δεν ανήκουν στην οικογένεια, παραμένουν ενωμένοι για την απόκτηση του μισθού και διαφόρων προνομίων.

⁵⁹ Azourya, A., Daoub, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management, Review* 1, 11-29.

4.5. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Λειτουργία Ομάδων

Είδαμε λοιπόν μέχρι στιγμής συνοπτικά, πως ορίζει το μάνατζμεντ την δημιουργία ομάδων. Για να είναι όμως μια ομάδα επιτυχημένη, είναι απαραίτητο να διαθέτει άτομα με εξαιρετικές τεχνικές δεξιότητες, ικανότητα στην λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων, και τέλος με διαπροσωπικές ικανότητες (Robbins, et al., 2012). Σύμφωνα με τον D. Goleman (2011), ο βασικότερος παράγοντας που δένει την ομάδα, της δίνει ώθηση και την οδηγεί στην επιτυχία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο έργο του⁶⁰, αναφέρει πως το συναίσθημα σε μια ομάδα είναι μεταδοτικό, για παράδειγμα αν ένα άτομο είναι ενθουσιασμένο με την εκτέλεση ενός έργου, τότε μπορεί να επηρεάσει θετικά τα υπόλοιπα μέλη. Βέβαια όπως έχουμε δει σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργούνται και συγκρούσεις, είτε μεταξύ των μελών της οικογένειας, των εργαζομένων ή των μετόχων. Οι συγκρούσεις αυτές μπορεί να λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της ομάδας και να αφορούν τους στόχους και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν, μπορεί όμως να είναι και αποτέλεσμα της κακής χημείας μεταξύ ορισμένων ή όλων των μελών της ομάδας⁶¹. Ακόμα εντωπίζονται συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων, λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων⁶².

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε, οι διαφωνίες αυτές είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας και συναισθηματικής διάθεσης. Ο χειρισμός των συγκρούσεων από ένα συναισθηματικά νοήμων άτομο, προϋποθέτει διπλωματία, διακριτικότητα και διάθεση για διάλογο, έτσι ο D. Goleman (2011) προτείνει μια μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων, η οποία αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- Συντονισμός με το συναίσθημά μας και έκφρασή του.
- Προθυμία για εξεύρεση λύσης, μέσω του διαλόγου, με διάθεση για αποκλιμάκωση της έντασης.
- Παρουσίαση της προσωπικής άποψης με ήρεμο τόνο.
- Αναζήτηση λύσης σε συνεργασία με όλα τα μέλη, ώστε να είναι κοινώς αποδεκτή.

Συνίσταται λοιπόν ψυχραιμία και διάθεση για επικοινωνία. Το αν οι συγκρούσεις αυτές, προκαλέσουν πλήγμα στην συνοχή των ομάδων, έγκειται κυρίως στο κατά πόσο ισχυροί είναι οι δεσμοί, που έχουν αναπτυχθεί μέσα στην ομάδα. Τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη, προσπαθούν να διατηρούν φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και προωθούν την συνεργασία, μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και έτσι μπορεί να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς (Goleman 2011).

⁶⁰ Goleman, D. (2011), Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα: Πεδίο

⁶¹ Jehn, K. A. (1997). A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–558.

⁶² Miller, H., & Engemann, K. J. (2004). A simulation model of intergroup conflict. *Journal of Business Ethics*, 50, 355–367.

Τα χαρακτηριστικά που οδηγούν μια ομάδα στην επιτυχία είναι κοινά στις περισσότερες μελέτες⁶³, σύμφωνα με την μελέτη του ο D. Goleman υποστηρίζει πως οι αποτελεσματικές ομάδες⁶⁴ :

- Κατανοούν απόλυτα τον στόχο που πρέπει να επιτύχουν. Όσο τα κίνητρα δεν είναι μόνο υλιστικά, εμπεριέχεται δηλαδή και κάποιο ιδεώδες, τόσο τα μέλη της ομάδας θεωρούν τον στόχο, ως μια ευγενή πρόκληση, και καταβάλλουν υπερβάλλοντα ζήλο κατά την διαδικασία υλοποίησής του.
- Έχουν πίστη στην δύναμη της ομάδας, δηλαδή υπάρχουν πολύ ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των μελών.
- Απαρτίζονται από διαφορετικά και ταλαντούχα άτομα.
- Χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνη και ανιδιοτέλειας.
- Έχουν ισχυρή εστίαση στην εκτέλεση του στόχου, η οποία ενισχύεται από το πάθος τους για αυτό που κάνουν.
- Αγαπούν αυτό που κάνουν, έτσι βλέπουν την δουλειά ως διασκέδαση.

Αυτά λοιπόν είναι τα χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία. Όμως για να φτάσει η ομάδα σε αυτό το σημείο, χρειάζεται και αποτελεσματική διοίκηση, χρειάζεται όχι έναν απλό μάνατζερ – υπάλληλο, αλλά έναν ηγέτη όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα.

4.6. Η Ηγεσία

Στην βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές έννοιες για τον ορισμό της ηγεσίας. Ο Δ. Μπουραντάς (2005) αναφέρει « ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης και των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο-ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Ο J. Maxwell (1998), ορίζει την ηγεσία ως αποτέλεσμα της επιρροής στους ανθρώπους, και όχι την κατοχή της υψηλότερης θέσης. Ο P. Northouse (2010), λέει πως «η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο (ηγέτης) επηρεάζει μια ομάδα ατόμων, ώστε να πετύχουν ένα σκοπό. Ο J. Kotter (1998) αναφέρει πως «ηγεσία είναι οι αλλαγές. Οι ηγέτες δημιουργούν συστήματα και οργανισμούς, με σκοπό την εξέλιξη του προσωπικού, ώστε να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Στην οικογενειακή επιχείρηση, ηγεσία σημαίνει άσκηση επιρροής στην οικογένεια και στην επιχείρηση, ως ξεχωριστά αλλά και ενοποιημένα συστήματα, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός τους, ο οποίος θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των

⁶³ Robinson, M., Watkins, E., & Harmon-Jones, E. (2013). Handbook of Cognition and Emotion. NY: Guilford Press.

⁶⁴ Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. Journal of Applied Psychology, 78, 891–902.

στόχων του οργανισμού (Richards, 2004). Σύμφωνα με την Pieper (2010), υπάρχουν τέσσερα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας:

- **Κλασική Ηγεσία:** Ο αυταρχισμός του ηγέτη, δημιουργεί φόβο στους υφιστάμενους και για αυτό τον λόγο τον ακολουθούν χωρίς να ενστερνίζονται το όραμά του.
- **Συναλλακτική Ηγεσία:** Ο ηγέτης παρακινεί τους ακόλουθους, να εργαστούν προς έναν συγκεκριμένο στόχο, μέσω ενός συστήματος ανταλλαγών και ανταμοιβών για την παραγωγικότητά τους.
- **Μετασηματιστική Ηγεσία:** Ο ηγέτης κινητοποιεί και εμπνέει τους ακολούθους, έτσι ώστε μέσω της επίτευξης των στόχων, να εξελιχθούν ατομικά και αυτοί. Οι ακόλουθοι συμμερίζονται το όραμα του ηγέτη.
- **Οργανική Ηγεσία:** Εδώ δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος εξωτερικός ηγέτης, αλλά όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται ένα κοινό στόχο και όραμα, κάποιες αξίες και οι ηγέτες θα αναδειχθούν μέσα από την ομάδα, κατά την εκτέλεση του έργου.

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να έχει ο ηγέτης⁶⁵ σύμφωνα με τους Judge, Bono, Ilies και Gerhardt είναι (Robbins, et al., 2012):

- **Δυναμισμός:** Οι ηγέτες αισθάνονται έντονη την ανάγκη να πετύχουν αποτελεσματικά τους στόχους. Είναι φιλόδοξοι, επίμονοι, ενεργητικοί και λαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- **Επιθυμία για καθοδήγηση:** Θέλουν να καθοδηγούν τους άλλους και ταυτόχρονα αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους.
- **Εντιμότητα και ακεραιότητα:** Συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και εντιμότητα στους ακολούθους, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Τα λόγια τους συμβαδίζουν με τα έργα τους.
- **Αυτοπεποίθηση:** Το βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη, ώστε να πείσει τους ακολούθους για την ορθότητα των αποφάσεών του.
- **Ευφυΐα:** Μπορούν να συλλέγουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες έτσι ώστε να συνθέτουν νέα γνώση και παράλληλα να δημιουργού όραμα, να δίνουν λύση σε προβλήματα και να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις.
- **Γνώση σχετική με τα εργασιακά καθήκοντα:** Είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη να έχει σαφή και πλήρη γνώση, όλων των εργασιών της επιχείρησης, έτσι ώστε να λαμβάνει αποφάσεις κατανοώντας τις συνέπειες που μπορεί να έχουν.
- **Εξωστρέφεια:** Οι ηγέτες είναι κοινωνικοί και επιδιώκουν συνεχώς να διευρύνουν το δίκτυο επαφών τους.

Στο σημείο αυτό, τέλος, πρέπει να σημειώσουμε πως ακόμα μια σημαντική δεξιότητα που πρέπει να έχει ο ηγέτης, είναι ο καθορισμός προτεραιοτήτων (Maxwell, 1998).

⁶⁵ Maxwell, J. (2009). Ο ηγέτης των 360°: Ηγεσία προς κάθε κατεύθυνση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

4.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία – Το μοντέλο Goleman

Για να ηγηθεί ένα άτομο στους άλλους, θα πρέπει πρώτα να ελέγχει τον εαυτό του, αυτός άλλωστε είναι και ο πηρύνας της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο. Το μοντέλο του Goleman απαρτίζεται από τέσσερις συνιστώσες, τις οποίες έχουμε αναφέρει. Στο σημείο αυτό θα αναπτύξουμε λίγο παραπάνω την τέταρτη συνιστώσα που αφορά την διαχείριση των σχέσεων. Σε αυτόν τον τομέα οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης είναι (Goleman, et al., 2014):

- Να εμπνέει και να κινητοποιεί τους άλλους σε ένα συγκεκριμένο όραμα
- Να εφαρμόζει μια ποικιλία μεθόδων πειθούς, για να επηρεάσει τους ακόλουθους.
- Να ενισχύει και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του, έτσι ώστε να τους αναπτύσσει.
- Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να ανοίγει νέους δρόμους.
- Να επιλύει τις διαφωνίες.
- Να δημιουργεί δεσμούς και να συντηρεί ένα δίκτυο σχέσεων
- Καλλιέργεια συνεργατικότητας και ομαδικότητας.

Έτσι τα στυλ ηγεσίας που προκύπτουν από αυτό το μοντέλο και μπορούν επίσης να εφαρμοστούν στην οικογενειακή επιχείρηση, ώστε να επιτευχθεί αρμονία μεταξύ των οικογενειακών μελών, των μετόχων και των απλών υπαλλήλων, εκτός οικογενείας, είναι :

Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα: Ο οραματιστής ηγέτης δίνει τον προσανατολισμό της οικογενειακής επιχείρησης στην ομάδα, αλλά ταυτόχρονα αφήνει τα μέλη της ελεύθερα να βρουν καινοτόμους τρόπους να τον επιτύχουν. Η δέσμευση της ομάδας στον στόχο, προέρχεται από τον σαφή ορισμό του οράματος του ηγέτη, το οποίο δέχεται οι ομάδα καθώς αντανακλά τις αξίες της. Η δεξιότητες που χρησιμοποιεί ο οραματιστής ηγέτης είναι η έμπνευση, η αυτοπεποίθηση, η ενσυναίσθηση και η αυτοεπίγνωση. Αυτό σημαίνει, ότι πιστεύει απόλυτα και ειλικρινά στο όραμα και τον σκοπό του, γνωρίζει τα αισθήματα της ομάδας, έτσι ώστε να εμπνέει με αυτή την σιγουριά τους υπόλοιπους και σε συνδυασμό με την εντιμότητα του, να τον ακολουθούν χωρίς ίχνος αμφιβολίας.

Ηγεσία βασισμένη στην Υποστήριξη: Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των άλλων, μέσω των προσωπικών συζητήσεων που κάνει μαζί τους. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μαζί τους, γεγονός που τους ωθεί να θέλουν να εξελίσσονται συνεχώς ώστε να προσφέρουν τα μέγιστα στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι αισθάνονται κομμάτι της, καθώς η προσφορά τους εκτιμάται. Αξίζει να αναφέρουμε πως ο εργαζόμενος βλέπει τις ευθύνες του, ως πρόκληση εξέλιξης και τις πραγματοποιεί με ενθουσιασμό. Σε περίπτωση αποτυχίας του, ο ηγέτης δείχνει κατανόηση. Για να εκτελεστεί σωστά η καθοδήγηση χρειάζεται ευαισθησία από την μεριά του ηγέτη-καθοδηγητή, για να μην θεωρηθεί ότι απλά διαχειρίζεται και ελέγχει τον εργαζόμενο. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτούνται είναι η αυτοεπίγνωση και η ενσυναίσθηση, ώστε να μπορεί ο ηγέτης να ξεχωρίζει τις προσωπικές του φιλοδοξίες από των υπαλλήλων του και να μην γίνεται χειριστικός.

Ηγεσία βασισμένη στην Δημιουργία Σχέσεων: Ο ηγέτης δίνει προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας και συντονισμού στην ομάδα. Για να το πετύχει αυτό δίνει περισσότερη έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των μελών, αφήνοντας πολλές φορές κατα μέρος την επίτευξη των στόχων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα των υψηλό βαθμό αφοσίωσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση, αλλά μπορεί να θέσει σε κίνδυνο της απόδοση του οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να εφαρμόζεται σε περιόδους τις οποίες ο όγκος εργασίας δεν είναι απαγορευτικός και σε συνδυασμό πάντα με κάποιο άλλο στυλ ηγεσίας. Απαιτείται υψηλός βαθμός ενσυναίσθησης και ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων, ώστε τα μέλη της ομάδας να είναι ευχαριστημένα και να συνεργάζονται αρμονικά.

Ηγεσία βασισμένη στην Δημοκρατική Διοίκηση: Ο ηγέτης εφαρμόζει αυτό τον τύπο ηγεσίας όταν δεν είναι σίγουρος απόλυτα για την απόφαση που θέλει να πάρει. Θα πρέπει να δώσει την αίσθηση στους υπαλλήλους του ότι θα δεχτεί την γνώμη τους, όποια κι αν είναι αυτή, χωρίς να τους τιμωρήσει αν είναι διαφορετική από την δική του. Η εφαρμογή αυτού του τύπου δεν πρέπει να γίνεται κατά αποκλειστικότητα, καθώς κινδυνεύει η συνοχή της ομάδας και η καθυστέρηση εκπλήρωσης των στόχων. Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να κατέχει δεξιότητες όπως, η διαχείριση των συγκρούσεων, η προσεκτική ακρόαση των συνομιλητών και η ενσυναίσθηση, ώστε να συντονίζει αρμονικά τις διαφορετικές απόψεις, χωρίς να μειώνει κάποιο άτομο.

Αυτοί οι τύποι ηγεσίας είναι αρκετοί για να δημιουργήσουν ένα αρμονικό τρόπο διοίκησης στην επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι της και ταυτόχρονα να είναι όλοι ικανοποιημένοι. Σε σπάνιες όμως περιπτώσεις μπορεί να αποδόσει και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, καθώς και η ηγεσία βασισμένη στους στόχους⁶⁶. Αυτές είναι οι περιπτώσεις, στις οποίες επικρατεί κρίση και πανικός στην εταιρεία και είναι επιβεβλημένη η άμεση αντίδραση. Βασική προϋπόθεση, η εφαρμογή με δικαιοσύνη από τον ηγέτη.

4.7.1 Η Δημιουργία του Συναισθηματικά Νοήμονος Οργανισμού

Ο D. Goleman σε συνεργασία με τους R. Boyatzis και A. McKee (2014), τονίζουν πως σε μια επιχείρηση, η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ευθύνη του ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά που υπάρχουν στον οργανισμό αυτό, είναι:

- Ο σεβασμός στις αξίες της ομάδας και τις ακαιρεότητες του οργανισμού. Σε μια εποχή που όλα αλλάζουν, λογικό είναι να επηρεάζεται και το όραμα του οργανισμού. Είναι ευθύνη λοιπόν του ηγέτη να αξιολογήσει ποιές ομαδικές αξίες πρέπει να μεταβληθούν και ποιές όχι. Στην πρώτη περίπτωση έχει την ευθύνη να κάνει κατανοητούς τους λόγους, στα άτομα που διαφωνούν με την μεταβολή ορισμένων αξιών.
- Η επιβράδυνση, σε ορισμένες περιπτώσεις, της εξέλιξης των στόχων, με σκοπό την αναγνώριση της συναισθηματικής κατάστασης της ομάδας και την ένταξή της στους νέους στόχους, ύστερα από συμφωνία της.

⁶⁶ Για περισσότερες πληροφορίες, βλ: Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. Αθήνα: Πεδίο.

- Η κορυφή του οργανισμού είναι υπεύθυνη για την συναισθηματική κατάσταση που επικρατεί. Είναι απαραίτητο να υπάρχει μια στρατηγική ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή να μετέχει όλο το εργατικό δυναμικό ουσιαστικά.

Μέρος Ε

Επιπλέον Σκέψεις

Συμπεράσματα

Στην αρχή της παρούσας εργασίας περιγράψαμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν και υπάρχει πλούσια θεωρία γύρω από αυτό το θέμα, οι βασικές αρχές της εντοπίζονται στην αυτογνωσία, την αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των άλλων, τον έλεγχο των συναισθημάτων και ως συνέπεια αυτών των ικανοτήτων, να μπορούν τα άτομα να αναπτύξουν πιο υγιείς σχέσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δυναμική ικανότητα, μπορεί να εξελιχθεί και να βελτιωθεί, μπορεί όμως και να ατονίσει. Άλλωστε συνδέεται άμεσα και με τον εγκέφαλο, ο οποίος έχει την δυνατότητα να «αναβαθμίζεται». Αυτό εξαρτάται από την εκπαίδευση του ατόμου και την εξάσκησή του σε αυτή. Τα άτομα που έχουν πιο ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, έχει παρατηρηθεί ότι αποδίδουν καλύτερα και στον χώρο εργασίας τους. Δημιουργούν δηλαδή καλύτερες επαφές με τους συναδέλφους τους, καθώς επίσης διοικούν και πιο αποτελεσματικά, όπως έχουν παρατηρήσει στις μελέτες τους ο Bar-On, ο Goleman κλπ. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίων, ανάλογα με το μοντέλο που ακολουθεί κάθε ερευνητής, και κάθε μέθοδος παρουσιάζει θετική επίπτωση της, στον τομέα που μελετάται. Εμείς επιλέξαμε να δούμε πως μπορεί να προσαρμοστεί στο μάντατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μια ειδική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, καθώς, όπως είδαμε αποτελείται από το σύστημα της οικογένειας και το σύστημα της επιχείρησης. Τα δύο αυτά συστήματα πολλές φορές, υπερκαλύπτει το ένα το άλλο και στην περίπτωση όπου υπάρχουν και ιδιοκτήτες εκτός των μελών της οικογένειας, οι προκλήσεις μπορεί να είναι δισεπίλυτες. Αυτό συμβαίνει, διότι κυριαρχούν έντονοι συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των μελών της οικογένειας. Το έντονο αυτό συναίσθημα και η ταυτόχρονη αδυναμία διαχείρησής του μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα όπως:

- Η απουσία αξιοκρατίας στην επιχείρηση.
- Η έλλειψη ειλικρίνειας μεταξύ των μελών της.
- Αδυναμία αποτελεσματικής άσκησης της λήψης αποφάσεων, σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης.

Να σημειώσουμε πως το μάντατζμεντ, δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια διαδικασία αποτελεσματικής σύνθεσης και εφαρμογής των λειτουργιών του, όπως της περιγράψαμε στο τρίτο κεφάλαιο. Το μόνο σημείο που διαφέρει το μάντατζμεντ ενός οικογενειακού οργανισμού, από έναν μη οικογενειακό, είναι ο τρόπος εκτέλεσης.

Η λύση στην διαχείριση του συναισθήματος, είναι η καλλιέργεια και η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, από τα άτομα που την αποτελούν. Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μάντατζμεντ της οικογενειακής επιχείρησης, γίνεται κατά την ανάπτυξη ομάδων και ηγετών, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά της, μέσω του περιορισμού των συγκρούσεων. Κλειδί στην δημιουργία λειτουργικών ομάδων είναι η εφαρμογή του κατάλληλου τύπου ηγεσίας, όπως τους παρουσίασε ο Goleman. Κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη του ηγέτη είναι η αυτογνωσία και η κατανόηση του ρόλου του. Η αगाστή συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής

επικοινωνίας. Κατά την άποψή μας, συμπαιρένουμε πως όλα τα πρότυπα ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζονται ανάλογα με την περίπτωση. Η συχνότητα των εναλλαγών δεν είναι ευκολη υπόθεση για τον ιδρυτή-ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης, ιδιαιτέρως όταν έχει να κάνει με τον στενό κύκλο της οικογένειάς του. Βέβαια ως ομάδα νοείται και το τμήμα της ιδιοκτησίας, το οποίο είναι εκτός οικογένειας, δηλαδή οι μέτοχοι. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης και οικογενειάρχης προσπαθεί να κάνει σαφή την διάκριση των στόχων της οικογένειας και των μετόχων και να γεφυρώσει τις αντιπαλότητες, που μπορεί να προκύψουν. Για αυτό άλλωστε καλό είναι στα διοικητικά όργανα να βρίσκονται περισσότερα «εξω-οικογενειακά άτομα», ώστε να έχει έναν πιο επαγγελματικό χαρακτήρα η επιχείρηση, και ταυτόχρονα να μειώνεται το εμπόδιο που δημιουργεί ο συναισθηματικός δεσμός, στην λήψη αποφάσεων δυσάρεστων για την οικογένεια, αλλά απαραίτητων για την εξέλιξη της εταιρείας.

Μπορούμε να πούμε πως, η συνολική επιτυχία του οργανισμού είναι αποτέλεσμα της κατανόησης της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα και της δημιουργίας ενός συγκλονιστικού οράματος, που θα το γοητεύσει. Με λίγα λόγια θα πρέπει η κουλτούρα και η φιλοσοφία της οικογενειακής επιχείρησης να γίνει κατανοητή και σεβαστή, αν όχι πλήρως αποδεκτή, από όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες. Έτσι γίνεται ο οργανισμός ακόμα πιο «οικογενειακός».

Τέλος τα θέματα που θα μπορούσαν να διερευνηθούν περισσότερο, κατά την κρίση μας είναι :

- Ηγεσία και λήψη αποφάσεων : Η Διάσταση του χρόνου
- Μέθοδοι Επιρροής και Κώδικας ηθικής
- Μια Οικογενειακή Μαφία: Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι δεξιότητες για την επιβίωση σε ένα όχι τόσο φιλικό κλίμα.
- Γνωστική ψυχολογία και λήψη αποφάσεων.
- Θεωρίες μάθησης, Προσωπικότητα και Ηγεσία
- Η Επιχειρηματικότητα ως λύση στην Οικονομική Κρίση
- Το Μάνατζμεντ του χρόνου και των προτεραιοτήτων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Άρθρα

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family firm ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301–28

Ashkanasy, M., & Daus, S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.

Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 6–14.

Atta, M., Ather, M., & Bano, M. (2013). Emotional Intelligence and Personality Traits among University Teachers: Relationship and Gender Differences. *International Journal of Business and Social Science*, 17, 253-259.

Azourya, A., Daoub, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management, Review* 1, 11-29.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Barrett, M. (2014). Theories to define and understand family firms. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 168-170). Wollongong, Australia: Theori

Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 42–66.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258–279.

Bereczkei, T., & Czibor, A. (2014). Personality and situational factors differently influence high Mach and low Mach persons' decisions in a social dilemma game. *Personality and Individual Differences*, 64, 168–173.

Brackett, M., & Salovey, P. (2006). Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*.18, 34-41

Cabrera-Suárez, M., K., Déniz, M., & Martín-Santana, J. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 34–42.

- Çelik, M., & Dogan, E. (2011). A Theoretical Approach to the Science of Management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3, 65-69.
- Cheung, E., & Gardner, W. (2015). The way I make you feel: Social exclusion enhances the ability to manage others' emotions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 60, 59–75.
- Cheng, Q. (2014). Family firm research—A review. *China Journal of Accounting Research*, 7, 149-163.
- Conte, J. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433–440.
- Cucculelli, M., & Giacinto, M. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14, 17–31.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 3-11.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5, 169-183.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviors. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443–1458.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26, 10 –31.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901–919.
- Elfenbein, H., Foo, M.D., White, J., Tan, H., & Aik, V. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.
- Feldman-Barrett, L., & Gross, J., & Conner Christensen, T., Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15, 713–724.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. Favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms. *Journal of Small Business Management*, 34, 15–26.
- Gardner, H. (1995). Reflections on multiple intelligences: Myths and messages. *Phi Delta Kappan*, 77, 200-209.

- Gomez-Mejia, R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2, 280–314.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 1, 1-26.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60, 1080–1089.
- Jehn, K., & Mannix, A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of Intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Jehn, K. A. (1997). A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–558.
- Kellermanns, F., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 277–279.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411-424.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 30–51.
- Locke, A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-43.
- Lunenburg, F. (2010). The Decision Making Process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27, 1-12.
- Mayer, D., Caruso, R., Salovey, P., & Sitarenios, G. (2001) Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Miller, H., & Engemann, K. J. (2004). A simulation model of intergroup conflict. *Journal of Business Ethics*, 50, 355–367.
- Milton, L. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32, 1063–1081.

- Morgan, T., & Gomez-Mejia, L. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 280-288.
- Moyo, N., & Ozgur, E. (2015). An examination of challenges and opportunities behind Succession in Family Businesses in North Cyprus. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4, 1-28.
- Pasour, C. (1981). The Free Rider as a Basis for Government Intervention. *The Journal of Libertarian Studies*, 5, 453-464.
- Petrides, K., V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425 – 448.
- Petrides, K., V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273–289
- Poudyal, C. (2013). Private Schooling and Fayol's Principles of Management: A Case from Nepal. *Journal of Education and Research*, 1, 6-23.
- Pieper, T. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 26-39
- Sharma, P., Blunden, R., Labaki, R., Tsabari, M., and Rivera – Algarin, J. (2013). Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques. *Case Research Journal*, 33, 1-20.
- Schutte, N.S., Malouf, J. M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional Intelligence and Interpersonal Relations. *The Journal of Social Psychology*, 141, 523-536.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns F. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 131–137.
- Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105.
- Stys, Y., & Brown, S. (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. Research Branch, Correctional Service of Canada, Research Report 150.
- Suare, K., C., & Santana-Martin, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, 141–163.
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 138-155.
- Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.

Van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L., (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European Journal of Personality*, 16, 103-12.

Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 4, 323-338.

Witzel, M., & Warner, M. (2015). Taylorism Revisited: Culture, Management Theory and Paradigm-Shift. *Journal of General Management*, 40, 55–69.

Wren, D., Bedeian, A., & Breeze, J. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40, 906-918.

Wright, M., Kellermanns, F. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 187–198.

Βιβλία

Bar-On, R. (2002). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Cadbury, A. (2000). Family Firms and their Governance: Creating tomorrow's Company from Today's. GB: Egon Zehnder International

Carlock, R., & Ward, J. (2001). Strategic Planning for the Family Business. NY: Palgrave Macmillan.

Carrol, J. (1993). Human Cognitive Abilities. USA: Cambridge University Press.

Chamorro-Premuzic, T., Von Stumm, S., & Furnham, A. (2011), The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences. NJ: Blackwell Publishing Ltd.

Drucker, P., & Maciariello, J. (2008). Management. NY: HarperCollins.

David, F. (2011). Strategic Management., New Jersey: Prentice Hall.

Eckrich, C., & McClure, S. (2012). The Family Council Handbook: How to Create, Run, and Maintain a Successful Family Business Council. NY: Palgrave Macmillan.

Geher, G. (2004). Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). Family business models. Practical solutions for the family business. London: Palgrave Macmillan.

Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1984). Management. Japan: McGraw-Hill Book.

Nadler, R. (2011) Leading with Emotional Intelligence: Strategies for Building Confidant and Collaborative Star Performers NY: McGraw-Hill.

Pendergast, J., Ward, J., & De Pontet, S., B. (2011). Building a Successful Family Business Board. NY: Palgrave Macmillan.

Poza, E., J. (2010). Family Business (3d Ed.). USA: South-Western Cengage Learning.

Robinson, M., Watkins, E., & Harmon-Jones, E. (2013). Handbook of Cognition and Emotion. NY: Guilford Press.

Schneider, G. (2014). Brain structure and its origins in development and in evolution of behavior and the mind. Massachusetts: The MIT Press.

Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.

Wren, D., Bedeian, A. (2009). The Evolution of Management Thought. USA: John Wiley & Sons.

Μελέτες

Institute for Family Business (2008). Family Business Management Perspectives: Succession. UK: IFB

PricewaterhouseCoopers (2012). Family firm: A resilient model for the 21st century. USA: PWC

Ελληνική

Βιβλία

Κεφαλάς, Δ. (2008). Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Νέα Οικονομία. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Αθήνα: Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2008). Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα: Σταμούλης.

Chopra, D., & Tanzi, R. (2012). Super Brain: Απελευθερώνοντας την Εκρηκτική Δύναμη του Νοῦ. Αθήνα: Πατάκης

Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Κριτική.

Drucker, P. (2000). Προκλήσεις του Management για τον 21ο Αιώνα. Αθήνα: Leader Books.

Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Αθήνα: Πεδίο.

Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας. Αθήνα: Πεδίο.

Goleman D., Boyatzis, R., & McKee A. (2014), Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών. Αθήνα: Πεδίο.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αθήνα: Κριτική.

Maxwell, J. (1998). Αναπτύξτε τον Ηγέτη Μέσα σας. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Maxwell, J. (2009). Ο ηγέτης των 360°: Ηγεσία προς κάθε κατεύθυνση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Βιογραφικό Σημείωμα

Προσωπικές Πληροφορίες

Όνομα: Παναγιώτης

Επίθετο: Καραλής

Τόπος Γεννήσεως: Αθήνα

Εθνικότητα: Ελληνική

Διεύθυνση: Καρτάλη 8, Αθήνα, 11528

Τηλ: 2017713471, 6946461368

E-mail: panoskaralis2@gmail.com, panoskaralis3@gmail.com

Εκπαίδευση

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών
ΠΜΣ «Εφαρμοσμένων Οικονομικών & Διοίκησης» 2014 -

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών
Πτυχίο Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης 2008 - 2013

Εργασιακή Εμπειρία

Interamerican
Insurance advisor 05/2014 – 09/2014