

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική εργασία

**Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ των
οικογενειακών επιχειρήσεων**

Αριστείδης Μπούκης

Τριμελής εξεταστική επιτροπή

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής (Επιβλέπων)

Στοφόρος Χρυσόστομος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Ψειρίδου Αναστασία, Επίκουρος Καθηγήτρια

Αθήνα

Ιούλιος 2021

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή και ιδιαίτερα τη τελευταία δεκαετία της σκληρής οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και όχι μόνο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτέλεσαν και συνεχίζουν να αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας έχοντας σημαντική συμβολή στο τρόπο ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχειρηματικότητας και του ιδιωτικού τομέα. Πέραν όμως της προσφοράς τους σε οποιαδήποτε οικονομία και γενικότερα στον ιδιωτικό κλάδο, στο εσωτερικό τους κομμάτι και πιο συγκεκριμένα στις σχέσεις μεταξύ των μελών, πάντα θα υπάρχουν προκλήσεις, διαμάχες και συγκρούσεις. Χαρακτηριστικές προκλήσεις όπως αυτές που αφορούν την ισορροπία μεταξύ των μελών και του προσωπικού, το κομμάτι της διαδοχής, τον διαμοιρασμό ιδίων ευθυνών και εργασιών με τις ανάλογες απολαβές, την ορθή αντιμετώπιση του νεποτισμού κλπ.

Το περιβάλλον στο οποίο ζούμε διαφοροποιείται αρκετά γρήγορα και έντονα συνεχώς. Εξαιτίας των μεταβολών αυτών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται γρήγορα και να βρίσκουν συνεχώς νέες μεθόδους αποτελεσματικού μάνατζμεντ, μιας και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Μέσω αυτού, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν λειτουργίες, γνώσεις και το ανθρώπινο κεφάλαιο ώστε να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται συνεχώς στις αλλαγές που έρχονται.

Κατ' αυτόν το τρόπο, και πέρα των βασικών λειτουργιών του μάνατζμεντ, οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρόσωπο τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός. Συνεπώς, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ρίχνουν το βάρος τους στη συναισθηματική νοημοσύνη, μια έννοια εστιασμένη στα μοναδικά χαρακτηριστικά του προσωπικού, δημιουργώντας ένα αρμονικό περιβάλλον εργασίας και ομαδικότητας με σκοπό την επίτευξη στόχων τόσο ομαδικών όσο και ατομικών. Παράλληλα, με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη αναφερόμαστε σε ένα πολυδιάστατο όρο που επηρεάζει πολλούς τομείς στη ζωή του ανθρώπου όπως η ηγετική του ικανότητα, η αποφασιστικότητα αλλά και η δυνατότητα του να εμπνέει και να δίνει κίνητρα.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ, Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Abstract

In today's era and especially in the last decade of the severe economic crisis in Greece and not only, family businesses continue being the backbone of the economy having a significant contribution to the growth and development of entrepreneurship and the private sector. But in addition to their contribution to any economy and in the private sector in general, within them and more specifically in the relations between the members, there will always be challenges and conflicts. Characteristic challenges such as the balance between members and staff, the part of succession, the sharing of responsibilities and tasks with the corresponding earnings, the correct treatment of nepotism, etc

The environment in which we live is changing quite quickly and intensely constantly. Because of these changes, businesses have to adapt quickly and have to find new methods of effective management, as it plays an important role in any business. Through this, companies can utilize functions, knowledge and human capital to ensure a competitive advantage over others. Modern businesses need to be flexible and have to adapt to the changes that are coming.

In this way, beyond the basic functions of management, companies must have a more human-centered face both inside and outside the business. As a result, more and more companies are shifting their focus to emotional intelligence, a concept focused on the unique characteristics of staff, creating a harmonious work and team environment in order to achieve both team and individual goals. At the same time, the term emotional intelligence refers to a multidimensional term that affects many areas of human life such as leadership, determination and the ability to inspire and motivate.

Key words: Emotional Intelligence, Effective Management, Family Businesses

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεοδόσιο Παλάσκα για την πολύτιμη καθοδήγηση του, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση που μου έδειξε στη διάρκεια αυτής της δύσκολης αλλά γεμάτη νέες και χρήσιμες εμπειρίες για τη μετέπειτα πορεία μου.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά την υποψήφια διδάκτορα κα Χρύσα Τσιριμώκου για τη σημαντική συμβολή της και τις κατευθυντήριες οδηγίες στη σύνταξη της διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, οι οποίοι συνέβαλλαν στο να διευρύνω τις γνώσεις και ικανότητες μου κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, πάνω από όλα ευχαριστώ την οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου και με στηρίζουν με υπομονή και αγάπη για να προσπαθώ πάντα να φτάσω την εκπλήρωση των στόχων μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Ευχαριστίες.....	4
Εισαγωγή	7
1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	12
1.3 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης	14
1.4 Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	15
1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας.....	18
1.6 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μάνατζμεντ οικογενειακών επιχειρήσεων	20
1.7 Σύνοψη.....	22
2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	23
2.1 Ορισμός.....	23
2.2 Λειτουργίες του μάνατζμεντ	24
2.3 Ιστορική εξέλιξη.....	25
2.4 Μάνατζμεντ οικογενειακών επιχειρήσεων.....	27
2.5 Η συνύπαρξη επιχείρησης - οικογένειας	28
2.6 Σύνοψη.....	29
3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	30
3.1 Ορισμός.....	30
3.2 Περιβάλλον οικογενειακών επιχειρήσεων	32
3.2.1 Χαρακτηριστικά	32
3.2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα	33
3.2.3 Προβλήματα και προκλήσεις.....	34
3.2.4 Η ιδιαιτερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	35
3.3 Συμβολή οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία	36
3.4 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα	37
3.5 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη	38
3.6 Σύνοψη.....	40
4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	40
4.1 Ιστορική αναδρομή.....	40

4.2	Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μάρκατζμεντ της Nissan - Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε.....	43
5	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
5.1	Σκοπός έρευνας	45
5.2	Μεθοδολογία έρευνας	45
5.2.1	Ανάπτυξη και περιγραφή ερωτηματολογίου	45
5.2.2	Δείγμα έρευνας και διαδικασία συλλογής δεδομένων	46
5.2.3	Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής	46
6	Συμπεράσματα	88
7	Βιβλιογραφία	90

Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είτε μικρές είτε μεγάλες, συμβάλουν θετικά στην ανάπτυξη στις τοπικές και εθνικές οικονομίες που δραστηριοποιούνται. Διαχρονικά, αυτού του είδους οι επιχειρήσεις παίζουν τεράστιο ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα των ανθρώπινων κοινωνιών διεθνώς. Οι οικογένειες που επιχειρούν σίγουρα εμφανίζουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων αλλά και μειονεκτήματα. Η βασική τους διαφορά έναντι των υπολοίπων είναι ότι αποτελείται από άτομα ήδη γνωστά μεταξύ τους, γεγονός που κάνει την συνύπαρξη και τη διαχείριση πιο εύκολη σε πρωταρχικό στάδιο αλλά και στην εκτέλεση καθηκόντων γενικότερα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα λόγω ιδιαίτερων δεσμών της οικογένειας με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση.

Επιπλέον, η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης στις σημαντικές καθημερινές σχέσεις των μελών της οικογένειας τόσο σε εργασιακό επίπεδο όσο και προσωπικό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι επιτυχίας. Η ύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικότητας μπορεί να οδηγήσει σε αξιοσημείωτα αποτελέσματα καθώς και να επιλύσει συγκρούσεις και διαμάχες εντός και εκτός της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει, δεδομένου του σημαντικού ρόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλες τις οικονομίες, ανεξαρτήτου φάσης ανάπτυξης, την προστιθέμενη αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιδόσεις του μάνατζμεντ στο εσωτερικό της.

Ειδικότερα, θα μελετηθούν οι ανθρώπινες σχέσεις, με έμφαση σε αυτές των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης, ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης και η συμβολή της τελευταίας στη διαχείριση και διοίκηση του προσωπικού αλλά και των σχέσεων μεταξύ των μελών/ιδιοκτητών.

Συνοπτικά, το βασικό ερευνητικό ερώτημα της διπλωματικής είναι εάν και κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ σε όλους τους τομείς μιας οικογενειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι σχέσεις σε επιχειρήσεις αυτής της μορφής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες και διακρίνονται από έντονη συναισθηματική φόρτιση. Συνεπώς, η εφαρμογή της

συναισθηματικής νοημοσύνης, η προσέγγιση στην ανθρώπινη ψυχολογία και η ορθή διαχείριση της επικοινωνίας αναμένεται να παίζουν ουσιαστικό ρόλο.

Για τους λόγους αυτούς, η μελέτη του αποτελεσματικού μάνατζμεντ με την υιοθέτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στον ιδιαίτερο κλάδο των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει καταστεί δημοφιλής στην ερευνητική κοινότητα και αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας.

Για τη διερεύνηση της υπό εξέταση υπόθεσης, θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική επισκόπηση και εμπειρική έρευνα με τη δημιουργία ερωτηματολογίου, που θα διανεμηθεί σε τυχαίο και ικανό στατιστικά δείγμα οικογενειακών επιχειρήσεων για τη συλλογή των απαραίτητων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, που θα κωδικοποιηθούν και θα αναλυθούν με κατάλληλα στατιστικά εργαλεία..

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αρχική εισαγωγή στην ιστορική αναδρομή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έπειτα, γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας και του όρου. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η μορφή της στον εργασιακό χώρο καθώς και η συμβολή της στο μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός του μάνατζμεντ, οι λειτουργίες του καθώς και η ιστορική εξέλιξη μέχρι τη σημερινή του μορφή. Επιπλέον, αναλύεται το μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων και περιγράφεται η συνύπαρξη της επιχείρησης με την οικογένεια.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης, το περιβάλλον της με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τη διέπουν αλλά και η συμβολή της τόσο στην Ελληνική οικονομία όσο και στην Ευρωπαϊκή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η περίπτωση της Nissan - Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε. Αρχικά, περιγράφεται το είδος της οικογενειακής επιχείρησης και η ιστορική αναδρομή της μέχρι σήμερα. Παρουσιάζονται οι ιδιοκτήτες και η μετέπειτα εξέλιξή τους, οι θέσεις που κατέχουν καθώς και οι αρμοδιότητές τους. Επίσης, περιγράφεται το μάνατζμεντ της επιχείρησης και πώς η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει θετικά σε όλους τους τομείς και κυρίως στη δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος προς όλους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας μέσω αντίστοιχου ερωτηματολογίου όπου διανεμήθηκε σε μια πληθώρα οικογενειακών επιχειρήσεων. Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων τους και αναδεικνύει θεμελιώδεις έννοιες του μάνατζμεντ και της διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο κλάδο των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και την εφαρμογή και αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια λόγω κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων οι επιχειρήσεις και οργανισμοί ωθούνται και συνειδητοποιούν ότι πρέπει να αποδεχθούν και να ασχοληθούν με τη μεγαλύτερη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότεροι οργανισμοί ή επιχειρήσεις, που αναγνωρίζουν τη σοβαρότητα και τις ανάγκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, επιδιώκουν και θέλουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Ουσιαστική προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου αυτού, είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο συνιστά το βασικό παράγοντα που κάνει μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό να αποκτήσει μια μοναδική ταυτότητα, να ξεχωρίσει και να διακριθεί μέσα στον ανταγωνισμό. Για το λόγο αυτό, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και κατ' επέκταση του Psycho - Management αποτελεί αδήριτη ανάγκη για την ανάδειξη των ικανοτήτων και μοναδικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σχεδιαστεί σε μεγάλο βαθμό με τον ίδιο τρόπο από πολλούς ερευνητές. Υπάρχει μια πολύ καλύτερη αίσθηση του τι είναι, πώς μπορεί να μετρηθεί και τι προβλέπει από εκεί που ήταν πριν από μία δεκαετία και παραπάνω. Γενικότερα, σήμερα υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη (Daus & Ashkanasy, 2003).

Τα συναισθήματα αναγνωρίζονται ως μια από τις τρεις ή τέσσερις θεμελιώδεις τάξεις ψυχικής λειτουργίας. Αυτές οι τάξεις περιλαμβάνουν το κίνητρο, το συναίσθημα, τη γνώση και λιγότερο συχνά συνείδηση (Izard, 1993; MacLean, 1973; Mayer, 1995α, 1995β; Plutchik, 1984; Tomkins, 1962).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολυδιάστατος και επηρεάζει άμεσα τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλοντας με τα μοναδικά του χαρακτηριστικά. Χρησιμοποιώντας τη λογική, το συναίσθημα αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν

γύρω καλείται να πράξει, να συμβάλλει και να διαμορφώσει το τελικό αποτέλεσμα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

Στις μέρες μας, το συναίσθημα είναι βασικό συστατικό της ιδιοσυγκρασίας κάθε ατόμου και συνιστά πηγή πληροφοριών για την αξιοποίηση και ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Αποτελεί βασικό συστατικό λοιπόν, για τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος καθώς βοηθάει και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα.

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στο κλάδο των επιχειρήσεων ή των οργανισμών είναι μια έννοια που ξεκίνησε να χρησιμοποιείται περίπου τα τελευταία είκοσι χρόνια. Αποτελεί μια διαδικασία με άμεσο σκοπό τη κατανόηση των αναγκών του προσωπικού, την ανάπτυξη των μοναδικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων του καθενός, την σωστά δομημένη επικοινωνία με άμεσο αποτέλεσμα την αποφυγή συγκρούσεων και εντάσεων καθώς και τη χάραξη κοινής πολιτικής για την ικανοποίηση ατομικών και συλλογικών στόχων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Είναι γεγονός ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθημερινά λαμβάνονται χιλιάδες αποφάσεις σχετικά με την λειτουργία τους και τα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Η διαδικασία της λήψης απόφασης η οποία είναι δυναμική και χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμογή, ανάλογα με τα δεδομένα και την ιεράρχηση, σε όρους προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης

Παρατηρούμε όμως ότι σε επιχειρησιακό επίπεδο, στα διάφορα στάδια πριν και κατά την λήψη της τελικής απόφασης, εισέρχεται και το στοιχείο του ανθρώπινου υποκειμενικού παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας χαρακτηρίζεται από πολυδιάστατα και σύνθετα χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν και μεταβάλλουν τη λειτουργία του και το σκεπτικό λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται η λογική, που αποτελεί τον επιθυμητό τρόπο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των εργαζομένων. Το συναίσθημα αποτελεί επίσης σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα, που επηρεάζει τη λήψη μιας απόφασης καθώς και το εύρος της αποτελεσματικότητά της. Φυσικά, στη διαδικασία αυτή δεν πρέπει να παραλείπονται και οι αντικειμενικά διαμορφωμένες συνθήκες, όπως τα χρονικά

περιθώρια, ο ανταγωνισμός και η γενικότερη κατάσταση των εργαζομένων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Από τα μέσα του 20ου αιώνα και έπειτα, η ψυχολογία ή αλλιώς η ανθρώπινη συμπεριφορά και τα συναισθήματα, χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στην καθημερινή και επαγγελματική ζωή. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ασκήσουν μια πιο αποτελεσματική διοίκηση έχουν χρησιμοποιήσει πολλά κομμάτια της ψυχολογίας με τελευταίο αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) αποτελεί σχετικά μια καινούρια έννοια, όπου σκοπό έχει να περιγράψει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Χαρακτηριστικά μοναδικά τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στη ζωή γενικότερα. Τις τελευταίες δεκαετίες, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδηλώνουν αρκετοί κλάδοι με επικρατέστερο αυτό των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στο τομέα αυτό, δίνουν έμφαση όλο και περισσότερο με σκοπό να αναδείξουν ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού για την επίτευξη καλύτερων στόχων. Για αρκετά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων κυριαρχούσε η εντύπωση ότι το συναίσθημα αποτελεί μια αδυναμία ή κάτι αρνητικό. Όμως τα τελευταία χρόνια τα πράγματα έχουν αλλάξει. Ο επιχειρηματικός κλάδος αναγνώρισε πως το συναίσθημα αποτελεί μια σημαντική πηγή πληροφόρησης που αν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα (Βακόλα & Νικολάου, 2012)

1.2 Ιστορική αναδρομή

Μια πρώτη σύνδεση μεταξύ συναισθηματικής ζωής και νοημοσύνης επιχειρείται από τον Αριστοτέλη στο έργο του «Ηθικά Νικομάχεια», μέσα από το οποίο διαφαίνεται ότι η δύναμη και η αξία των συναισθημάτων είχε απασχολήσει τις σκέψεις του κορυφαίου φιλόσοφου.

Στη συνέχεια ο E.L. Thorndike το 1920 μίλησε για την πιθανότητα ύπαρξης μιας μορφής νοημοσύνης, που ονομάζεται «κοινωνική νοημοσύνη». Όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται την εσωτερική του κατάσταση, τα κίνητρα του και την συμπεριφορά του, καθώς και την ικανότητά του να

διαχειριστεί άλλους ανθρώπους και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και να ασκήσει την κατάλληλη κοινωνική κρίση (Landy, 2005).

Το 1983 ο Howard Gardner, ψυχολόγος καθηγητής της Ανώτατης Παιδαγωγικής Σχολής του Πανεπιστημίου του Harvard, δημοσίευσε το βιβλίο του με τίτλο «Frames of mind» (Τα όρια του μυαλού). Το βιβλίο αυτό απέρριπτε την ισχύ της θεωρίας του Δείκτη Νοημοσύνης υποστηρίζοντας ότι η νοημοσύνη δεν είναι ένα μονοδιάστατο είδος αλλά καλύπτει ένα ευρύ φάσμα που περιλαμβάνει τις επτά ακόλουθες μορφές ανθρώπινης ευφυΐας: της γλωσσικής (linguistic), της λογικής (logical), της οπτικής/χωροθετικής (visual/spatial), της κινητικοαισθητικής (kinaesthetic), της ενδοπροσωπικής (intrapersonal), της μουσικής (musical) και της διαπροσωπικής (interpersonal) νοημοσύνης.

Μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης, έγινε στα τέλη του 1988 από τον Bar-On. Ο Bar-On υπήρξε ουσιαστικά, ο ιδρυτής του όρου «Συναισθηματικό Περιεχόμενο» (Emotional Quotient). Στο γενικό πλαίσιο της προσωπικότητας ενός ανθρώπου, το μοντέλο του Bar-On συσχέτιζε το συναισθηματικό περιεχόμενο, ή όπως είναι πλέον ευρέως γνωστή συναισθηματική νοημοσύνη, με την καλοζωία ενός ανθρώπου.

Μια περιεκτική αρχική θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης εμφανίστηκε πριν από 20 χρόνια στην επιστημονική βιβλιογραφία (Mayer, Salovey, & DiPaolo, 1990; Salovey & Mayer, 1990). Στην έκδοση του έτους 2000 του Handbook of Intelligence η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε ως η ικανότητα το άτομο να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει το συναίσθημα, να αφομοιώνει το συναίσθημα στη σκέψη, να κατανοεί και να ρυθμίζει το συναίσθημα στον εαυτό τους αλλά και τους άλλους. (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).

Η πρώτη όμως ολοκληρωμένη θεωρία περί συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάστηκε το 1990 από τους Peter Salovey και John D. Mayer, οι οποίοι αναφέρθηκαν πρώτοι στον όρο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσω της δημιουργίας του δικού τους μοντέλου, το οποίο έδινε έμφαση στην αντίληψη και διαχείριση των συναισθημάτων.

Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξήθηκε κατά την δεκαετία του '90. Πέντε χρόνια αργότερα, ο Goleman, εισήγαγε ένα μοντέλο της

συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο ενδιέφερε κυρίως τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, επισήμανε τέσσερις βασικές ιδέες της συναισθηματικής νοημοσύνης, την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση σχέσεων, η οποία αποτελεί βασική ικανότητα των ηγετών μιας επιχείρησης για τη διαχείριση συγκρούσεων (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Το 1997 ο Cooper υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν βασίζεται μόνο στην προσωπικότητα του ατόμου, αλλά και στο γενικότερο περιβάλλον της ζωής του. Υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει πέντε διαστάσεις με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες. Χαρακτηριστικά όπως το συνηθισμένο περιβάλλον και η συναισθηματική συνειδητοποίηση, όχι μόνο των συναισθημάτων των άλλων αλλά και των δικών μας. Επιπλέον, είναι η ανταγωνιστικότητα, όπου τα άτομα θέλουν να θέτουν συνεχώς στόχους και να τους επιτυγχάνουν. Ακόμα είναι, οι στάσεις και οι αξίες των ατόμων, οι οποίες καθορίζουν το βαθμό που ένα άτομο είναι δυναμικό, ολοκληρωμένο σαν προσωπικότητα αλλά και τι προσδοκά από τη ζωή του. Επιπρόσθετα, είναι η κατάσταση της υγείας, αλλά και η ποιότητα της ζωής ενός ανθρώπου, τα οποία καθορίζουν σημαντικά τους τομείς της προσωπικής, αλλά και της επαγγελματικής του ζωής (Πλατσίδου, 2004)

Οι Petrides & Fumham υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε δυο είδη. Το πρώτο είδος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια γνωστική ικανότητα και αφορά την πραγματική ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να χρησιμοποιεί πληροφορίες με συναισθηματικό τρόπο και το δεύτερο είδος αναφέρεται στη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα και αφορά τις προσωπικές εκτιμήσεις και διαθέσεις που έχει κανείς για τη συναισθηματική του κατάσταση και λειτουργικότητα. (Petrides & Fumham, 2000, Petrides et al.,2004).

1.3 Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μια καινούρια έννοια. Αρκετοί ερευνητές και μελετητές (Arsenio, 2003. Caruso & Wolfe, 2001) σε όλους τους τομείς αναγνώρισαν ότι η επιτυχία, ατομική ή συλλογική, απαιτεί πέραν των δεξιοτήτων και

συναισθηματικές ικανότητες. Γίνεται πλέον ολοένα και περισσότερο κατανοητό πως η προσωπική καταξίωση, πέραν του σημαντικού ρόλου της ευφυΐας, απαιτεί και τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει ο καθένας.

Το συναίσθημα έχει καταλυτική παρουσία στη καθημερινότητά μας. Είναι εκείνο όπου αρκετές φορές μας καθοδηγεί, μας οδηγεί στη λήψη μιας απόφασης και μας κατευθύνει. Ιδιαίτερα το κομμάτι της ενσυναίσθησης, να προσπαθεί δηλαδή κανείς να μπει στη θέση του άλλου και να κατανοήσει τα συναισθήματα του, τη διαφορετικότητα του, το τρόπο που σκέφτεται και γενικότερα να βιώσει τη θέση του αποτελεί βασική ιδιότητα στο χώρο των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση αποτελεί έναν ακόμη βασικό παράγοντα που αναγνωρίστηκε η αξία του συναισθήματος από το κλάδο των επιχειρήσεων. Βοήθησε στη κατανόηση της διαφορετικότητας καθώς και στην εξάπλωση των διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Ο Daniel Goleman επισήμανε ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι «Η ικανότητα να ελέγχεις τις επιθυμίες σου και να καθυστερείς την ικανοποίησή τους, να ρυθμίζεις τις διαθέσεις των άλλων, να απομονώνεις το συναίσθημα από την σκέψη, να μπαίνεις στην θέση του άλλου και να ελπίζεις. Επίσης, να έχεις μία σειρά από ικανότητες όπως αυτοέλεγχος, επιμονή, ζήλος, καθώς και την ικανότητα να παρασύρεις τους άλλους προσφέροντας τους κίνητρα» (Goleman, 2011).

Γενικότερα, τα συναισθήματα αλληλοεπιδρούν με τη σκέψη και οδηγούν σε συγκεκριμένες λήψεις αποφάσεων και συμβάλουν θετικά στην προσωπική, επαγγελματική και διαπροσωπική ανάπτυξη.

1.4 Ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης

Από τις αρχές του 20ου αιώνα αρκετοί ψυχολόγοι εξέφρασαν διαφορετικές απόψεις ως προς τον ορισμό και το τρόπο άσκησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ωστόσο οι ρίζες της συναισθηματικής νοημοσύνης βρίσκονται στην αρχαιότητα και τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους. Δεν είναι τυχαίο που ο Daniel Goleman στην εισαγωγή του πρώτου του βιβλίου αναφέρεται στο παρακάτω

απόφθεγμα για να τονίσει τη σημασία και την αναγκαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης: «Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο¹»

Αργότερα, ο Αμερικανός ψυχολόγος David Wechsler τόνισε ότι «η γενική νοημοσύνη είναι η συνολική ικανότητα ενός ατόμου να σκεφτεί λογικά, να δράσει ουσιαστικά και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το περιβάλλον του» (Wechsler, 1939). Από τις αρχές του 20ού αιώνα, αναφέρθηκε σε «διανοητικά» και «μη διανοητικά» στοιχεία (intellectual & non-intellectual elements), υποστηρίζοντας ότι οι μη διανοητικές ικανότητες, όχι μόνο είναι αποδεκτές ως παράγοντες της γενικής νοημοσύνης και καθορίζουν την ευφυή συμπεριφορά, αλλά και απαραίτητες για τη πρόβλεψη του αν ένας άνθρωπος θα πετύχει στη ζωή του².

Οι Peter Salovey και John D. Mayer ήταν οι πρώτοι που διαμόρφωσαν τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990). Το πρωτότυπο μοντέλο τους (1990) προσδιόριζε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να ελέγχεις και να ρυθμίζεις τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του εαυτού σου και των άλλων, να μπορείς να τα διακρίνεις και να χρησιμοποιείς την πληροφορία που απορρέει από αυτά, για να καθοδηγείς τη σκέψη και την ενέργεια σου. Το μοντέλο των Peter Salovey και John D. Mayer αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετες μεταξύ τους διαστάσεις, οι οποίες αξιολογούνται από ένα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης, βαθμολογώντας τόσο τις επιμέρους διαστάσεις όσο και τα συνολικά επίπεδα ΣΝ³.

¹ Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια

² Βακόλα, Μ., & Νικολαού, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili., (σσ 74-75)

³ Βακόλα, Μ., & Νικολαού, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili., (σσ 74-75)



Εικόνα 1: Το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Salovey & Mayer (1990)

Επιπρόσθετα, μια ακόμη περιγραφή του όρου πραγματοποιήθηκε από τον Reuven Bar-on, σύμφωνα με τον οποίο «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο κοινωνικών δεξιοτήτων και συναισθημάτων που επηρεάζει το κάθε άτομο να επιτύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του» (Bar-On, 2006). Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Bar-On (2000) διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: ενδοπροσωπικές δεξιότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, προσαρμοστικότητα, διαχείριση άγχους και γενική διάθεση⁴.

Ωστόσο, ο όρος έγινε ευρέως γνωστός από την έκδοση του βιβλίου του Goleman: «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»». (Goleman, 1995). Ο Goleman ήταν αρκετά έξυπνος να αντιληφθεί τη σημασία και το ρόλο της έννοιας, ειδικά στον χώρο εργασίας, και όντας ο ίδιος δημοσιογράφος-ψυχολόγος κατάφερε να γίνει διάσημος δημοσιεύοντας ένα άρθρο στο περιοδικό Time το 1995 σχετικά με αυτό το θέμα. Ο Goleman (1999) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως εξής: «Το να είσαι έξυπνος δε σημαίνει ότι μπορείς να λύνεις δύσκολες μαθηματικές εξισώσεις ή να ξέρεις πολλά συνώνυμα και αντίθετα. Η ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται εκείνες τις φορές που χρειάζεται σύμφωνα με τα

⁴ Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili. σ. 75

συναισθήματα του και κάποιες άλλες φορές παρά τα συναισθήματα του, μπορεί να βοηθήσει το άτομο σε μια καλύτερη προσαρμογή το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται»⁵.

Στον ακόλουθο πίνακα ορίζονται οι διαστάσεις του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman:

Πίνακας 1 - Διαστάσεις του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman

Διαστάσεις	Ορισμοί
Αυτοεπίγνωση	Η ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματα μας, καθώς και τα ισχυρά και ασθενή σημεία μας.
Αυτορύθμιση	Η ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και διαθέσεις μας.
Παρακίνηση	Η ικανότητα να ωθούμε-κινητοποιούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια.
Ενσυναίσθηση	Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα.
Κοινωνικές Δεξιότητες	Η ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους ότι αντιδράσεις θέλουμε,

Πηγή: Βακόλα, Μ., & Νικολαού, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili.

1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Η νοημοσύνη αναπτύσσεται και βελτιώνεται μεταξύ διαφορετικών γενεών, πιθανότατα επειδή το περιβάλλον μας γίνεται περισσότερο περίπλοκο και οι άνθρωποι καλούνται να ανταπεξέλθουν σε αυτό με επιτυχία (Landy & Conte, 2007). Παρόλα αυτά, τα επίπεδα νοημοσύνης παραμένουν αρκετά σταθερά από μια ηλικία και έπειτα, υποδηλώνοντας μια αξιοσημείωτη σταθερότητα στο πέρασμα των χρόνων. Από πρακτική βέβαια άποψη, αυτό σημαίνει ότι ένας άνθρωπος που ίσως θέλει να αυξήσει

⁵ Βακόλα, Μ., & Νικολαού, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili., σ. 74

τα επίπεδα νοημοσύνης του ή ένας οργανισμός που επιθυμεί να κάνει κάτι παρόμοιο για το προσωπικό του ουσιαστικά δεν μπορεί να το κάνει.

Ένας μεγάλος αριθμός μετά-αναλύσεων τόσο στην Ευρώπη (Salgado & Anderson, 2002; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, & De Fruyt, 2003; Salgado et al., 2003) όσο και στην Αμερική (Schmidt & Hunter, 2004; Schmidt & Hunter, 1998) απέδειξαν τη σημασία της νοημοσύνης στην πρόβλεψη σημαντικών εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως η εργασιακή απόδοση και η απόδοση σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο Schmidt (2002) χαρακτηριστικά τόνισε ότι αν θέλουμε να θεωρούμε το αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς πραγματική επιστήμη, τότε απλώς δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον σημαίνοντα ρόλο της νοημοσύνης στην πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης, λόγω της πληθώρας των ερευνητικών δεδομένων που υποστηρίζουν τη σημασία της, όχι μόνο στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ αλλά σε διεθνές επίπεδο.

Παρόλα αυτά, η ύπαρξη επιπέδων νοημοσύνης, δεν εγγυάται την επαγγελματική επιτυχία. Η θέση εργασίας δεν απαιτεί μόνο υψηλά επίπεδα γνωστικών ικανοτήτων αλλά επίσης απαιτεί ικανότητες επικοινωνίας, άλλες διαπροσωπικές ικανότητες ή και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τότε ακόμη και ένας πολύ έξυπνος άνθρωπος μπορεί να αποτύχει (Landy & Conte, 2007)⁶.

Σε ορισμένα περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να συνεργάζονται με μέλη της ομάδας, να διαχειρίζονται το άγχος που σχετίζεται με την εργασία και να αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, μαθαίνουν από προηγούμενα διαπροσωπικά λάθη, διότι η επιτυχία επηρεάζεται έντονα από τις προσωπικές ιδιότητες, όπως η επιμονή, ο αυτοέλεγχος και η ικανότητα εργασίας σε ένα ομαδικό περιβάλλον (Khalili, 2012).

Η γνωστική νοημοσύνη παραμένει απαραίτητη για την εργασία. Τα αποτελέσματα όμως στην εργασία πολλαπλασιάζονται όταν αυτή συνυπάρχει με το συναίσθημα. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν πολύ καλύτερα στην εργασία όταν αντιλαμβάνονται το συναίσθημα, το αξιολογούν και το ελέγχουν, με στόχο το βέλτιστο αποτέλεσμα για τους ίδιους αλλά και τους άλλους, δηλαδή όταν τα άτομα

⁶ Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili., σ. 55

πέρα από γνωστική διαθέτουν και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman 1998, Bagshaw, 2000).

Ο Daniel Goleman επισήμανε πως η επιτυχία ενός ατόμου προέρχεται κατά 80% από το επίπεδο συναισθηματικής του νοημοσύνης και μόνο 20% στην ακαδημαϊκή του νοημοσύνη και μόρφωση. (Goleman, 1998). Πλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη των ανθρώπων ορίζεται με συγκεκριμένο τρόπο. Σε πρώτο στάδιο, αναπτύσσεται η ικανότητα της αυτογνωσίας με την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται καλύτερα τα συναισθήματα του και κυρίως μπορεί και αντιλαμβάνεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Τέλος, τα άτομα αποκτούν τη δυνατότητα, να διαχειρίζονται τις παραπάνω ικανότητες και δεξιότητες προς όφελος δικό τους (Diggins, 2004).

Επιπρόσθετα, ο παράγοντας της ενσυναίσθησης αποτελεί βασικό πυλώνα στο καθημερινό κομμάτι. Η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας προϋποθέτει το άτομο να έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων ώστε να μην το κατακλύζουν. Μπορεί να αντιλαμβάνεται σωστά τις καταστάσεις, να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των άλλων, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το ατομικό όσο και το συλλογικό καλό.

1.6 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μάνατζμεντ οικογενειακών επιχειρήσεων

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι που οι περισσότεροι ενστερνίζονταν στο παρελθόν, καθώς τα προηγούμενα χρόνια το συναίσθημα θεωρούνταν ως μειονέκτημα και δεν έπρεπε να υπάρχει στον εργασιακό χώρο. Ο λόγος για αυτή την αντίληψη ήταν γιατί θεωρούσαν ότι το συναίσθημα επηρεάζει την κρίση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την ορθή του σκέψη και αυτό τον οδηγούσε σε λανθασμένες αποφάσεις (Καραδήμα & Καραδήμας, 2017).

Τα τελευταία χρόνια η άποψη αυτή άρχισε να αλλάζει και οι επιχειρήσεις άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο συναίσθημα καθώς με τη σωστή χρήση του μπορεί να αποφέρει θεαματικά αποτελέσματα, αλλά και πολύτιμες πληροφορίες. Η αλλαγή στάσης προς τη συναισθηματική νοημοσύνη είχε και άλλους βαθύτερους

λόγους οι οποίοι πίεσαν τις επιχειρήσεις να την αποδεχθούν και οι κυριότεροι είναι η παγκοσμιοποίηση και η αλλαγή του μοντέλου εργασίας (Goleman 1998, 2000). Όταν κάποιος δουλεύει μόνος του μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τα συναισθήματα του, όμως όταν συνεργάζεται με άλλα άτομα σε μία ομάδα αυτό δεν είναι πάντα τόσο εύκολο, καθώς μέσα στα πλαίσια της δουλειάς δημιουργούνται διαφωνίες. Ακόμη, η ύπαρξη της εταιρείας εξαρτάται από τα συναισθήματα τα οποία δημιουργεί στο καταναλωτικό κοινό, με συνέπεια τα κέρδη της να εξαρτώνται από το πόσο την αποδέχονται (Καραδήμα & Καραδήμας, 2017).

Η εργασία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής του ανθρώπου. Γι' αυτό και η συναισθηματική νοημοσύνη κεντρίζει, όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την καλύτερη λειτουργία τους, πόσο μάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων που οι σχέσεις και οι δεσμοί των μελών είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το συναίσθημα είναι μία πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών που αποφέρει αποτελέσματα αναφορικά με τους στόχους που έχει η κάθε επιχείρηση αλλά και κατ' επέκταση, για το ίδιο το προσωπικό αυτής, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη ισορροπία των σχέσεων και των αποτελεσμάτων.

Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες λειτουργίας και διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας σκοπεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα τόσο απαιτητικό και δύσκολο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον εργασίας. Επιπρόσθετα, στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων των οικογενειακών μελών ώστε να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους και να τα χρησιμοποιούν κατάλληλα ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις τόσο για θέματα προσωπικού όσο και στη λήψη αποφάσεων για σημαντικά ζητήματα.

Η οικογενειακή συναισθηματική νοημοσύνη στοχεύει στη βελτίωση της ικανότητας των μελών της οικογένειας ώστε να γνωρίζουν τα συναισθήματά τους για να τα χρησιμοποιούν σωστά παίρνοντας αποφάσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την ικανότητα χειρισμού των συναισθημάτων με δεξιότητα και αρμονία ακόμα και όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μελών της οικογένειας. Συνεπώς, η ομαδική εργασία και η αγάπη των οικογενειακών σχέσεων μπορούν να ευδοκιμήσουν λόγω της τεράστιας σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης (Poza, 2010).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων με επιδεξιότητα ακόμα και όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών μελών⁷. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση της ομαδικής δουλειάς και των καλών οικογενειακών σχέσεων σε μία επιχείρηση. Συνεπώς, γίνεται ξεκάθαρο πως πρωταρχικό ρόλο στην διοίκηση, τη δομή και λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, διαδραματίζει το συναίσθημα και η ψυχολογία, μέσα στις σχέσεις των μελών της (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

1.7 Σύνοψη

Εν κατακλείδι, ολοένα και περισσότερο οι ακόλουθοι όροι κατακλύζουν την καθημερινότητα μας: αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, προσαρμοστικότητα κλπ. Η δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος και η ομαλή καθημερινή επικοινωνία αποτελεί πρωταρχικό μέλημα κάθε επιχείρησης. Οι ικανότητες που σχετίζονται με την αναγνώριση συναισθημάτων και τη κατανόηση του περιβάλλοντος γύρω κερδίζουν συνεχώς έδαφος.

Οι εργοδότες όσο και η θεωρία του μάνατζμεντ επιδεικνύουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς φαίνεται πως η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά καθοριστικό μέγεθος που επηρεάζει μια σειρά από μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής απόδοσης. Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα καταλαβαίνουν τη βαθύτερη σημασία των στόχων και προσπαθούν να εμφυσήσουν στις ομάδες εργασίας τους την ανάπτυξη των προσωπικών κινήτρων. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να προσπεράσει εμπόδια και να ενθαρρύνει την ανάπτυξη ισχυρότερων σχέσεων στον χώρο εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη, συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα του ατόμου και πως αυτό τα διαχειρίζεται, βοηθώντας το να κατανοήσει τους άλλους, αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τα αισθήματα και συναισθήματα τόσο τα δικά του αλλά και των συναδέλφων του. Του δίνεται η δυνατότητα να διαχειριστεί με καλύτερο τρόπο τις επιτυχίες και τις

⁷ Poza, Ernesto, J. Family Business. (2010). Third Edition

αποτυχίες, οι οποίες προκύπτουν στον εργασιακό χώρο αλλά και στη ζωή του γενικότερα.

Επιπρόσθετα, ως μονάδα μπορεί να παίζει καταλυτικό ρόλο σε μία ομάδα δίνοντας λύσεις σε δύσκολες στιγμές αλλά και να διαχειριστεί καταστάσεις και γεγονότα. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να δώσει στο άτομο τα επιθυμητά αποτελέσματα, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Με το τρόπο αυτό, μπορεί να αυξήσει την απόδοση του, τη παραγωγικότητα και να πετύχει τόσο προσωπικές επιτυχίες όσο και συλλογικές σε ένα ευνοούμενο περιβάλλον εργασίας.

2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Ορισμός

Στον τομέα του μάνατζμεντ δεν υπάρχουν, δυστυχώς, καθιερωμένοι ορισμοί για αρκετούς όρους που χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σε διάφορα κείμενα, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Το 1980, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA) διατύπωσε τον εξής ορισμό του μάνατζμεντ: «Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται ορισμένα πράγματα μέσω άλλων ατόμων». Ένας πιο σύγχρονος ορισμός για το μάνατζμεντ τονίζει ότι: «το μάνατζμεντ είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των μελών της». Ποιες είναι όμως οι διαφορές ανάμεσα στους δύο αυτούς ορισμούς; Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές που πρέπει να επισημανθούν. Ο πιο σύγχρονος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες. Τέλος, προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της επιχείρησης (Montana & Bruce H. Charnov, 2002).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον P. Drucker (2007), μάνατζμεντ είναι ένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς.

2.2 Λειτουργίες του μάνατζμεντ

Ο Fayol υποστήριξε ότι η δραστηριότητα του μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται από πέντε συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες ορίζουν τους μάνατζερ και όλες μαζί συνιστούν το λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ. Μάνατζερ θεωρείται κάποιος όχι επειδή αυτός είναι ο τίτλος του, αλλά επειδή η εργασία του αποτελείται από λειτουργίες του μάνατζμεντ, οι οποίες κατά τον Fayol είναι οι εξής:

1. Προγραμματισμός (Planning). Αυτή η λειτουργία συνίσταται στη πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και στον καθορισμό των αποτελεσματικότερων μελλοντικών δραστηριοτήτων για την εταιρεία.
2. Οργάνωση (Organizing). Η λειτουργία αυτή αποτελείται από τους τρόπους με τους οποίους καθορίζεται η δομή μιας επιχείρησης και εκχωρούνται οι δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες στα στελέχη (εκχώρηση αρμοδιοτήτων).
3. Διοίκηση (Commanding). Η λειτουργία αυτή αφορά το τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διευθύνουν τους εργαζομένους. Ο Fayol ανέφερε ως παραδείγματα μεθόδων διοίκησης προσωπικού διάφορες δραστηριότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η διευθυντική συμπεριφορά και η χρήση της επιβράβευσης και της τιμωρίας.
4. Συντονισμός (Coordinating). Η λειτουργία αυτή αφορά δραστηριότητες που σκοπεύουν στο συσχετισμό όλων των μεμονωμένων προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
5. Έλεγχος (Controlling). Η λειτουργία αφορά το τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να θεωρούνται σήμερα δεδομένες ως ένας από τους σημαντικότερους τρόπους κατανόησης του μάνατζμεντ, αλλά την εποχή του Fayol θεωρήθηκαν επαναστατικές⁸.

⁸ Montana, P. J., & Bruce H. Charnov. (2002). Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος, (σ. 41)

2.3 Ιστορική εξέλιξη

Οι πρώτες αναφορές στη διοίκηση και το μάνατζμεντ έγιναν κατά τον 18ο αιώνα στην Αγγλία. Κατά τον 19ο αιώνα έχουμε περισσότερες αναφορές και σε άλλες χώρες της Ευρώπης καθώς και στη Βόρεια Αμερική. Αρχικά, ο Charles Babbage πρωτοπόρος στο μάνατζμεντ, αναφέρει για την τυποποίηση των εργασιακών λειτουργιών και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση. Οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν ώσπου να τις ανακαλύψει ξανά ο «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ» Frederick W. Taylor (1856-1915). Στο έργο του *On the Economy of Machinery and Manufacturers* το 1835, ο Babbage υποστήριζε ότι οι εργασίες θα έπρεπε να κατανέμονται σε μικρότερα τυποποιημένα καθήκοντα. (Πετρίδου, 1998, Κατωτικίδη, 2011).

Ο Henri Fayol, επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Ο Fayol επιδίωξε την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολο μιας επιχείρησης. Η εργασία του έμεινε γνωστή ως θεωρία της διαχείρισης (*Administrative Theory*). Βάσει των παρατηρήσεων του ο Fayol ανέπτυξε δεκατέσσερις αρχές του μάνατζμεντ για τη καθοδήγηση και την επίλυση σύγχρονων προβλημάτων στην εργασία. (Πετρίδου, 1998, Κατωτικίδη, 2011)

Με την εδραίωση του βιομηχανικού μοντέλου ανάπτυξης, προέκυψε η ανάγκη μεγαλύτερου αριθμού στελεχών με γνώσεις γύρω από το μάνατζμεντ. Η πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ (*Scientific Management*). Δημιουργήθηκε από μηχανικούς, επιστήμονες, και εν ενεργεία στελέχη που ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Το επιστημονικό μάνατζμεντ προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από το Frederick W. Taylor. Ο Taylor πίστευε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία θα ήταν απόρροια της μεγαλύτερης αποδοτικότητάς τους (Montana & Bruce H. Charnov, 2002).

Άλλοι δύο θεμελιωτές του επιστημονικού μάνατζμεντ, οι Frank και Lillian Gilbreth, και συχνά ανταγωνιστές του Taylor και των μετέπειτα υποστηρικτών του, παρόλο που δέχονταν την ανάγκη της χρήσης μιας επιστημονικής μεθόδου παρατήρησης και μέτρησης για την ανάλυση της εργασίας. Οι Gilbreth θεωρούνται

πρωτεργάτες στη χρήση της κινησιομετρίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, ένας ακόμη θεμελιωτής, ο Henry L. Gantt, συνεργάτης του Taylor, συνέβαλε σημαντικά στους τομείς του χρονικού προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας καθώς και στα συστήματα αμοιβών (Montana & Bruce H. Charnov, 2002).

Η Mary Parker Follet, από τις ελάχιστες γυναίκες κλασικές θεωρητικούς του μάνατζμεντ, ασχολήθηκε τη δεκαετία του 1920 με τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις. Σύμφωνα με την Mary Parker Follet, η συνεργασία μέσα από την εργασία σε ομάδες ή εργασιακά σύνολα είναι βασική για την επίλυση προβλημάτων στον εργασιακό χώρο, καθώς η ομάδα στην οποία υπάγεται κάθε εργαζόμενος είναι η κύρια πηγή ερεθισμάτων για αυτόν και άρα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή του συμπεριφορά. (Πετρίδου, 1998, Κατωτικίδη, 2011).

Ο Elton Mayo, ένας Αυστραλός κοινωνιολόγος στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, ανακάλυψε ότι οι ειδικοί που προσπαθούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας. Επιπλέον, ο Douglas McGregor στη προσπάθειά του να διαχωρίσει την απαισιόδοξη Θεωρία X για τους εργαζομένους από την αισιόδοξη Θεωρία Y, επηρέασε σημαντικά τη θεωρία και τη πρακτική του μάνατζμεντ. Η Θεωρία Y εισήγαγε μια ανθρωπιστική προσέγγιση που οδήγησε στην εισαγωγή σχεδιασμών εργασίας που κέντριζαν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, προήγαγαν την ανάπτυξη του ατόμου, βελτίωναν την αποδοτικότητα της εργασίας και διευκόλυναν τη παραγωγικότητα⁹.

Κατά τις νεότερες εξελίξεις της θεωρίας του μάνατζμεντ, οι Deming και Bernard ανέλυσαν τις σχέσεις μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της, θεωρώντας ότι αποτελούν σύνολο αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων, που θα πρέπει ωστόσο να διοικούνται σαν ένα ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού. (Κατωτικίδη, 2011).

⁹ Montana, P. J., & Bruce H. Charnov. (2002). Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος, (σ. 49)

2.4 Μάνατζμεντ οικογενειακών επιχειρήσεων

Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, το μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων διαφέρει σε αρκετούς τομείς έναντι των υπολοίπων. Χαρακτηρίζονται από μια σειρά ιδιαιτεροτήτων, τα οποία προκύπτουν από την παρουσία της οικογένειας. Τα πιο βασικά από αυτά είναι¹⁰ οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις, και κοινό όραμα. Ξεκινώντας από τον πυρήνα της οικογένειας, οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις, καθώς και το κοινό όραμα αντιπροσωπεύουν τις αρχές της οικογένειας. Επειδή όλα τα μέλη της έχουν μεγαλώσει στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον, έχουν αφομοιώσει τις ίδιες βασικές αρχές. Αυτές οι αρχές άλλωστε είναι που διατηρούν δυνατούς τους δεσμούς μεταξύ συγγενών. Έτσι, η οικογενειακή επιχείρηση έχει μια ξεκάθαρη ταυτότητα και μπορεί να εστιάσει σε αυτό που κάνει καλύτερα, παρέχοντας στην οικογένεια το επιχειρηματικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ένα πλεονέκτημα που προκύπτει από ένα μοναδικό και άυλο περιουσιακό στοιχείο, τις ίδιες τις οικογενειακές αρχές. (Montana & Bruce H. Charnov, 2002).

Επιπλέον, ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι οι κοινοί στόχοι και το έντονο συναίσθημα αφοσίωσης. Τα μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο κοινός στόχος μαζί με το έντονο συναίσθημα αφοσίωσης στην οικογενειακή επιχείρηση, σχετίζονται με τη διασύνδεση της επιτυχίας της επιχείρησης με την οικονομική ανεξαρτησία της οικογένειας. Η αφοσίωση αυτή δεν προκύπτει μόνο από τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης. Όλα τα μέλη της οικογένειας που μετέχουν σε αυτήν έχουν επενδύσει κεφάλαιο, χρόνο, απασχόληση και μελλοντικές προσδοκίες. Η επένδυση αυτή συνεπάγεται προσωπική οικονομική ευημερία και κοινωνική θέση, η οποία πηγάζει από την ανάμιξη στην οικογενειακή επιχείρηση¹¹.

Επίσης, η αξία και ο σεβασμός για το οικογενειακό όνομα παίζουν σημαντικό ρόλο. Η έννοια του οικογενειακού ονόματος είναι πολύ σημαντική για τα μέλη της οικογένειας. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν φέρουν ένα διακριτικό τίτλο αλλά το επώνυμο της οικογένειας ή το όνομα του ιδρυτή της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι μέλη της οικογένειας καλούνται να υπερασπιστούν στην επιχειρηματική

¹⁰ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης (σσ. 91-92).

¹¹ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης (σσ. 91-92).

τους πρακτική, εκτός από τα οικονομικά της επιχείρησης, και την υστεροφημία και την κοινωνική θέση του οικογενειακού ονόματος. Συναντάμε πολλές επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην αντίληψη που έχει το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο για το οικογενειακό όνομα. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το ότι πελάτες και προμηθευτές εμπιστεύονται ένα οικογενειακό όνομα, το οποίο είναι χρόνια στη αγορά και το έχουν συνδέσει με συγκεκριμένες αξίες. Το οικογενειακό όνομα στην επωνυμία της επιχείρησης δημιουργεί και πολύ συγκεκριμένα συναισθήματα στα μέλη της οικογένειας. Αυτά είναι τα συναισθήματα της αυτοπεποίθησης, της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης στην ποιότητα που παρέχεται και της προσωπικής εμπλοκής. Συναισθήματα που συμπληρώνουν την ενότητα που απορρέει από το βιολογικό δέσιμο.

Τέλος, το οικογενειακό πνεύμα προκύπτει από το βιολογικό δέσιμο, το οποίο εκ των πραγμάτων έχουν τα μέλη της οικογένειας. Αυτό βοηθά να αντιμετωπιστούν κρίσεις οι οποίες προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, δημιουργεί την απαραίτητη ενότητα και συσπείρωση της οικογένειας απέναντι στο εκάστοτε πρόβλημα. Επιπλέον, εξασφαλίζει το λεγόμενο κοινωνικό κεφάλαιο, τις γνωριμίες δηλαδή που έχουν τα μέλη της οικογένειας και οι οποίες μπορούν να φανούν χρήσιμες για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης¹².

2.5 Η συνύπαρξη επιχείρησης - οικογένειας

Η συνύπαρξη επιχείρησης και οικογένειας, στα πλαίσια της πολυπλοκότητας που περιγράψαμε, οδηγεί σε ένα πολύ συγκεκριμένο δίλημμα. Το δίλημμα αυτό είναι πώς θα εξασφαλιστεί η ισορροπία ανάμεσα στην οικογένεια και την επιχείρηση. Οι επιχειρηματίες που ηγούνται οικογενειακών επιχειρήσεων προβληματίζονται με τη βαρύτητα που πρέπει να δώσουν σε κάθε περίπτωση στην επιχείρηση ή στην οικογένεια. Η επιχείρηση, από τη μια πλευρά, χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη απαίτηση για πόρους για την εύρυθμη λειτουργία της, και από συνεχή αναζήτηση ευκαιριών ανάπτυξης. Η οικογένεια, από την άλλη μεριά, έχει ανάγκες για πόρους, και προσωπικές επιθυμίες των μελών της. Η εξισορρόπηση των δύο πόλων που αποζητούν πόρους και κυρίως χρήμα απαιτεί τη διαφοροποίηση των αναγκών από τις επιθυμίες,

¹² Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης (σσ. 91-92).

αλλά και την εξισορροπημένη ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ισορροπία αυτή επιτυγχάνεται με την οργανωμένη προσέγγιση και την εισαγωγή κανόνων για τη διαχείριση πέντε καίριων παραμέτρων:

- Για τον έλεγχο της επιχείρησης, με την εδραίωση του μηχανισμού μέσω του οποίου θα λαμβάνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις.
- Για τη διασφάλιση της ευκαιρίας καριέρας στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης για τα μέλη της οικογένειας, με αμοιβή και προοπτικές που βασίζονται στην απόδοση.
- Για την εξασφάλιση του προσωπικού κεφαλαίου των μελών της οικογένειας με τέτοιο τρόπο, ώστε η αποεπένδυση να είναι εφικτή και να μη ζημιώνει την επιχείρηση.
- Για την αποδοχή και διαχείριση των αναμενόμενων συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας με σκοπό τη μακροπρόθεσμη αρμονική συνύπαρξη.
- Για την αξιοποίηση της οικογενειακής κουλτούρας με στόχο την τόνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης¹³.

2.6 Σύνοψη

Εν κατακλείδι, ο ρόλος του μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποδεικνύεται καθοριστικός για την πορεία και την εξέλιξη τους. Ειδικότερα, στην περίπτωση μιας οικογενειακής επιχείρησης, όπου η ιδιοκτησία ταυτίζεται συνήθως με την οικογένεια μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία αν και παράλληλα πάντα ελλοχεύουν κίνδυνοι.

Το μάνατζμεντ οικογενειακών επιχειρήσεων διαφέρει έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων μιας και η διοίκηση και διαχείριση σχέσεων απαιτούν προσοχή εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης αυτών των σχέσεων. Σχέσεις όμως ιδιαίτερα στενές και δυνατές που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επιτυχία.

¹³ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Στο Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης (σσ. 98).

3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Ορισμός

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Σχεδόν όλες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της ελληνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας ανήκουν, σχετίζονται ή επηρεάζονται από μια οικογένεια. Σε μερικές περιπτώσεις δε, οι οικογένειες είναι περισσότερες από μία. Συνεπώς, εμφανίζονται διάφορες εκδοχές του όρου σε διεθνή και παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και οργανισμών ή φορέων που δίνουν ιδιαίτερη βάση στο κομμάτι αυτό¹⁴.

Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργεί δυσκολίες. Γενικά, πρόκειται για μια επιχείρηση όπου η ιδιοκτησία ελέγχεται από μια οικογένεια. Εναλλακτικά, ίσως θεωρείται ότι πρόκειται για την περίπτωση στην οποία ένα μέλος μιας οικογένειας είναι ιδιοκτήτης και μάνατζερ της επιχείρησης, κατά παρόμοιο τρόπο με τη μικρή νεοσύστατη επιχείρηση. Άλλοι ορισμοί μπορεί να υποδηλώνουν ότι δύο ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας σχετίζονται με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης (π.χ. ένα ανδρόγυνο).¹⁵

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν αρκετά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις καθώς απασχολούνται με τα ίδια ζητήματα που αφορούν και τις υπόλοιπες. Ορισμένα από αυτά τα ζητήματα είναι η διατήρηση της βιωσιμότητας, η αύξηση κερδοφορίας, η ανάπτυξη σε νέες αγορές, κλπ. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, αποτελούν ένα αναπόσπαστο δυαδικό σύστημα, αυτή της οικογένειας - επιχείρησης. Μία τέτοια επιχείρηση είτε είναι οικογενειακά διοικούμενη, είτε οικογενειακά ελεγχόμενη είτε και τα δύο. Τα μέλη της οικογένειας τα οποία εμπλέκονται στη επιχείρηση και συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν ανήκουν σε ένα σύστημα εργασίας το οποίο βασίζεται στην αγορά (Sharma et al, 1996, Chrisman et al, 1998).

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται ως family business, family-owned business και family company. Σύμφωνα με το family business review ο ορισμός της

¹⁴ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης (σσ. 88).

¹⁵ Deakins, D., & Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Εκδόσεις Κριτική. Σελ 391

οικογενειακής επιχείρησης έκανε την εμφάνιση της στη διεθνή βιβλιογραφία αρχές της δεκαετίας του 1980. Στην Ελλάδα, αν και ως οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι αυτές που αποτελούν και τη πλειοψηφία.

Σύμφωνα με τον ορισμό του European Family Businesses¹⁶, το κοινό χαρακτηριστικό αυτών των εταιρειών είναι αυτό της οικογενειακής διάστασης, όπου οι επιχειρήσεις και η ιδιοκτησία είναι αλληλένδετες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι μικρές, μεσαίες ή μεγάλες, εισηγμένες ή μη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν ταυτιστεί ευρέως με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) σε δημόσιες και πολιτικές συζητήσεις. Ωστόσο, αυτό αγνοεί το γεγονός ότι υπάρχουν επίσης μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα ορίζει ότι μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή επιχείρηση, εάν:

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στα φυσικά πρόσωπα που ιδρύουν την εταιρεία ή στην κατοχή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ή στην κατοχή των συζύγων, των γονέων, των παιδιών ή των άμεσων κληρονόμων των παιδιών τους.
- Η πλειονότητα των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει επίσημα στη διακυβέρνηση της εταιρείας.
- Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές του ή οι απόγονοί του κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που επιβάλλει το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Βέβαια οικογενειακή επιχείρηση δεν θεωρείται μόνο η κάθε αυτού οικογένεια όπως για παράδειγμα οι σύζυγοι με τα παιδιά τους αλλά και η πιο διευρυμένη (αδέρφια, γονείς κλπ) ανεξαρτήτως αν τα μέλη της οικογένειας συμβιώνουν μαζί η όχι.

Ενώ ο καθένας μπορεί να αναγνωρίσει διαισθητικά μια «οικογενειακή επιχείρηση» ακόμη οι ειδικοί του τομέα δυσκολεύονται να προσδιορίσουν ακριβώς αυτές τις επιχειρήσεις. Οι μελετητές οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν συναίνεση σχετικά με τα κριτήρια που είναι πιο σημαντικά στην αναγνώριση μιας οικογενειακής

¹⁶ <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

επιχείρησης (Handler, 1989). Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό περιλαμβάνουν ποσοστό ιδιοκτησίας, έλεγχο ψήφου, εξουσία, στρατηγική κατεύθυνση, συμμετοχή πολλών γενεών, ενεργός διαχείριση από μέλη της οικογένειας και άλλους¹⁷.

3.2 Περιβάλλον οικογενειακών επιχειρήσεων

3.2.1 Χαρακτηριστικά

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους εμφανίζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τις κάνουν να διαφέρουν από τις υπόλοιπες. Χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να τις προσδίδουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια πιο εύρυθμη λειτουργία και αποτελέσματα ακόμη και αρνητικές συνέπειες. Αυτά μπορεί να τα νιώσει κάποιος μέσα σε αυτή την επιχείρηση σε κάθε στάδιο της ανάπτυξής της. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνονται για τα τρία (3) ακόλουθα χαρακτηριστικά τους¹⁸:

- Υπάρχει η σύνδεση επιχειρηματικότητας και συναισθήματος.
- Υπάρχει υπεύθυνη διαχείριση λόγω της ύπαρξης αυτοελέγχου.
- Κατάρτιση ευέλικτου και λιτού προϋπολογισμού εξόδων.

Αναφορικά με το συνδυασμό επιχειρηματικότητας και συναισθήματος, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει έντονο το αίσθημα της ευθύνης έναντι των αποφάσεων που λαμβάνονται. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία και περισσότερες αντιστάσεις, να αντιπαρέλθει τις όποιες δυσκολίες που θα παρουσιασθούν, δημιουργώντας παράλληλα μια δυναμική ανάπτυξης. Σχετικά με το δεύτερο χαρακτηριστικό της υπεύθυνης διαχείρισης, στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, πιο έντονη συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις. Η οικογενειακή επιχείρηση καταφέρνει να εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα

¹⁷ <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

¹⁸ Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., «Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000, Σελ: 32 – 33

στις ικανότητες ιδιοκτησίας που μπορούν να εμφανισθούν, έτσι ώστε να καλυφθούν άμεσα από την ίδια την οικογένεια ή με κάποια «μεταγραφή» από την αγορά. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι ο λιτός προϋπολογισμός εξόδων υποδηλώνει τη δυνατότητα που υπάρχει από όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης για υποχωρήσεις και θυσίες. Όλα τα μέλη της οικογένειας μπορούν να εργαστούν χωρίς να υπάρχει περιορισμός στο ωράριο εργασίας, με λιγότερα ή καθόλου χρήματα, έως ότου η επιχείρηση αποκτήσει μια οικονομική σταθερότητα και μια ικανοποιητική ρευστότητα, για την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών της.¹⁹

3.2.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και καθιερώνεται διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες. Κύρια στοιχεία διαφοροποίησης είναι η εταιρική κουλτούρα, η συμμετοχή στην ιδιοκτησία και η διαδοχή. Ένα πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης για το οποίο γίνεται συχνά λόγος είναι η προοπτική στο μέλλον, που πηγάζει από το πέρασμα της επιχείρησης από γενιά σε γενιά. Οι εμπειρίες του παρελθόντος ενισχύουν τα αποθέματα γνώσης και τεχνογνωσίας, ενισχύοντας την οικογενειακή επιχείρηση και το δίκτυο στο οποίο λειτουργεί. Η ανάμιξη της οικογένειας μπορεί να επηρεάσει στην κατεύθυνση υιοθέτησης μιας μακροχρόνιας θεώρησης της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Καθώς με το χρόνο ενισχύεται η φήμη της επιχείρησης, οι ποιοτικές απαιτήσεις από τους εργαζομένους αλλά και την ίδια την επιχείρηση αυξάνονται. Θεωρείται επίσης ότι το πάθος του επιχειρηματία για την επιχείρηση που δημιουργεί μεταβιβάζεται και στους διαδόχους. Η κουλτούρα της επιχείρησης μεταβιβάζεται βαθιά από την ανάμιξη της οικογένειας και προκαλεί την αφοσίωση των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των μελών της οικογένειας. Η οικογενειακή επιχείρηση αντέχει περισσότερο σε δύσκολες καταστάσεις, καθώς μπορεί να υπολογίζει στη βοήθεια και υποστήριξη των μελών²⁰.

¹⁹ Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., «Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000, Σελ: 32 – 33

²⁰ Deakins, D., & Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Εκδόσεις Κριτική. (σσ. 398-399)

Άλλοι μοναδικοί πόροι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι σχέσεις με τους πελάτες, που υποστηρίζονται από μια οργανωτική κουλτούρα αφοσιωμένη στην υψηλή ποιότητα και καλή εξυπηρέτηση πελατών. Το γεγονός αυτό βοηθά στη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων από μία γενιά στην άλλη και καθιστά ευκολότερη τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των ετών (Poza, 2010).

Ωστόσο, η ανάμιξη της οικογένειας έχει και μειονεκτήματα. Ένα πολύ ικανό στέλεχος της επιχείρησης, το οποίο όμως δεν είναι μέλος της οικογένειας, μπορεί να νιώσει πολλές φορές απογοήτευση. Ο νεποτισμός οδηγεί την οικογένεια στο να διατηρεί σε καίριες θέσεις μέλη της τα οποία ενδεχόμενα δεν είναι ικανά ή είναι λιγότερο ικανά από άλλους εργαζόμενους. Επίσης, το σύστημα αμοιβών ενδέχεται να μην διαμορφώνεται αξιοκρατικά και τα μέλη της οικογένειας να τυγχάνουν προνομιακής μεταχείρισης. Τέτοιες συμπεριφορές λειτουργούν ανασταλτικά στην προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων εκτός οικογένειας στην επιχείρηση²¹.

3.2.3 Προβλήματα και προκλήσεις

Αν μια επιχείρηση διοικείται από τον ιδιοκτήτη και αναπτύσσεται απασχολώντας μέλη της οικογένειας, τότε θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά ζητήματα. Πολλά προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν την οικογενειακή επιχείρηση απορρέουν από σχέσεις στο εσωτερικό της οικογένειας. Όπως και η οργανωτική δομή, ζητήματα όπως η επιβίωση και/ή επιτυχία μπορεί να εξαρτώνται από το πως συνεργάζονται τα άτομα. Χωρίς καλές σχέσεις, τα προβλήματα στο εσωτερικό του οργανισμού μπορεί να γίνουν δυσεπίλυτα και σε οργανισμούς με πιο δημόσιο προφίλ να γίνουν γνωστά στην κοινή γνώμη και να προκαλέσουν ζημιά. Στα αρχικά στάδια, τα προβλήματα που ανακύπτουν για την επιχείρηση είναι πιθανό ότι θα αντιμετωπιστούν από τον ιδρυτή και τους άμεσους συνεργάτες του, και, όπως ακριβώς οι επιχειρήσεις περνούν από στάδια παρόμοια ή ίδια με εκείνα που προσδιορίζουν οι

²¹ Deakins, D., & Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Εκδόσεις Κριτική. (σ. 399)

Churchill και Lewis, έτσι και η οικογενειακή επιχείρηση ενδέχεται να βιώσει αυτό τον «κύκλο» σε αρκετές περιπτώσεις με το πέρασμα των γενεών²².

Από την άλλη, η επιχείρηση μπορεί να μην επιτύχει υπό την ηγεσία του ιδρυτή-επιχειρηματία, ο οποίος μπορεί να μην διατηρήσει την ηγετική του θέση πέρα από το «στάδιο της ευτυχίας», όπως ορίζεται από τους Churchill και Lewis, ιδίως αν αναμιχθούν τρίτοι επενδυτές²³.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς είναι πιθανό να αποθαρρύνουν τα μέλη της οικογένειας από την εργασία στην επιχείρηση για να απαιτήσουν εργασιακή εμπειρία εκτός της επιχείρησης ως προϋπόθεση για την απασχόληση. Η απόδοση των απασχολούμενων μελών της οικογένειας επανεξετάζεται με τον ίδιο τρόπο όπως η απόδοση των μη οικογενειακών μελών. Η αξιολόγηση του προσωπικού εφαρμόζονται εξίσου στους οικογενειακούς και μη οικογενειακούς υπαλλήλους (Poza, 2010).

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού, που συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν όλων των ειδών των επιχειρήσεων διαφορετικά. Συνεπώς, οφείλουν να είναι προετοιμασμένες για να διαχειριστούν οποιαδήποτε κατάσταση αποκτώντας παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013).

3.2.4 Η ιδιαιτερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Από τα προηγούμενα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η βασική ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, είναι ο οργανικός δεσμός της με την οικογένεια που την ελέγχει. Η σχέση αυτή μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια. Από τη μία είναι δυνατόν να αποτελέσει τη δύναμη εκείνη που θα δεσμεύσει και θα ενεργοποιήσει το δυναμικό της οικογένειας με όσα θετικά συνεπάγεται αυτή η εξέλιξη

²² Churchill, N.C και Lewis, V.L. (1983) «The Five Stages of Small Business Growth», Harvard Business Review, Μάιος - Ιούνιος, (σσ. 30-50)

²³ Deakins, D., & Freel, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Εκδόσεις Κριτική. (σσ 396-397)

για την οικογενειακή επιχείρηση και την ευημερία της οικογένειας, από την άλλη μπορεί να γίνει η αιτία μεταφοράς των οικογενειακών συγκρούσεων στο χώρο της επιχείρησης και αντίστροφα, φθείροντας με αυτόν τον τρόπο τις οικογενειακές σχέσεις και υποθηκεύοντας το μέλλον της εταιρίας. (Κουβάρας, 2006).

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις εξηγούνται καλύτερα στους οργανισμούς βάσει των πόρων τους. Συνεπώς, μια τέτοια επιχείρηση διακρίνεται για τους μοναδικούς, συγκεκριμένους, σύνθετους, δυναμικούς και άυλους πόρους της. Αυτοί οι πόροι συχνά αναφέρονται ως "οργανωτικές ικανότητες" ενσωματωμένες σε εσωτερικές διαδικασίες όπως οι ανθρώπινοι πόροι ή άλλα άυλα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να παρέχουν στην εταιρεία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Poza, 2010).

3.3 Συμβολή οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν διαχρονικά τη ραχοκοκαλιά κάθε οικονομίας, μιας και το κομμάτι της οικογένειας αποτελεί κυρίαρχη αξία σε κάθε κοινωνία. Οι αξίες που εκπροσωπούν, η υπευθυνότητα που δείχνουν, η αγάπη και η συνεχής ενασχόληση είναι μερικά συστατικά που δύσκολα συναντάμε σε αρκετά μεγάλους οργανισμούς ή απρόσωπες επιχειρήσεις. Η σταθερότητα που δείχνουν και η κουλτούρα βάση της οποίας έχουν δημιουργηθεί αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς τους ιδιαίτερα σε μικρές κοινωνίες²⁴.

Η συμβολή τους σε οποιαδήποτε οικονομία ή κοινωνία είναι καθοριστικής σημασίας. Από το κομμάτι της οικονομικής ενίσχυσης, προσφέροντας σημαντικές θέσεις εργασίας για την συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας κυρίως σε τοπικές κοινωνίες, μέχρι τις υπηρεσίες ή προϊόντα που προσφέρουν σε αρκετούς τομείς. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της KPMG με τίτλο «Global Family Business Tax Monitor» οι οικογένειες που θέλουν να δημιουργήσουν ένα ισχυρό όνομα, να το διατηρήσουν και να συνεχίσουν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες θα πρέπει

²⁴ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016

να κληροδοτήσουν την επιχείρηση στη επομένη γενιά σαν μια ιδιαίτερη πρόκληση που απαιτεί σημαντική προσοχή σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας²⁵.

3.4 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Το επιχειρηματικό τοπίο της Ελλάδας, σύμφωνα με τα στοιχεία του Εθνικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Ελλάδος εξαρτάται πολύ από την οικογενειακή ιδιοκτησία, με το 80% των ιδιοκτητών επιχειρήσεων να θεωρούν την επιχείρησή τους ως οικογενειακή, συνεισφέροντας περίπου στο 65% του ΑΕΠ, όταν το παγκόσμιο ποσοστό ανέρχεται περίπου στο 70%²⁶.

Η συντριπτική πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελείται από οικογενειακές επιχειρήσεις, που αποτελούν τη βάση, όχι μόνο για την ελληνική οικονομία του ιδιωτικού τομέα, αλλά και την ελληνική κοινωνία γενικότερα. Παρά τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην απασχόληση και στην οικονομική δραστηριότητα, στην Ελλάδα υπήρξε πολύ λίγη έρευνα και σημασία για αυτές (Thorton 2006)²⁷.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (περίπου το 90%) είναι μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Υπολογίζεται ότι τουλάχιστον το 15% από τις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οικογενειακές αριθμώντας πολλές γενιές ιδιοκτητών διαχρονικά (Stavroulakis et al., 2011).

Από την άλλη πλευρά, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις θεώρησαν ότι η κρατική βοήθεια ήταν σχεδόν απύσχα (PwC Family Business Survey, 2012). Μια εξίσου αρνητική γνώμη των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει τεκμηριωθεί, σχετικά με το βαθμό στον οποίο η ελληνική κυβέρνηση αναγνωρίζει και εκτιμά τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης είναι αρκετά δυσαρεστημένοι από το γεγονός ότι η κυβέρνηση, σε θεσμικό επίπεδο δεν αναγνωρίζει ενεργά τη σημασία τους για την εθνική οικονομία, κάτι που μπορεί να αποδειχθεί

²⁵ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/10/global-family-business-tax-monitor.pdf>

²⁶ <https://www.acci.gr/acci/shared/index.jsp?context=101>

²⁷ https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_GREECE.pdf

επίσης από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ορισμός για το τι είναι μια οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα (PwC Family Business Survey, 2012).

Το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις ανήκουν, διαχειρίζονται και επηρεάζονται από τα μέλη μιας οικογένειας είναι το κοινό χαρακτηριστικό της πλειονότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης και η οικογένεια συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση και λήψη αποφάσεων της εταιρείας. Σύμφωνα με μια παλαιότερη έρευνα της PWC, (Family Business Survey, 2006) οι κύριες οικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες για την ελληνική οικογενειακή επιχείρηση είναι οι ακόλουθες²⁸:

- Έλεγχος του κόστους (78%)
- Βελτίωση ταμειακών ροών (58%)
- Πρόσβαση στη χρηματοδότηση (36%)
- Βελτιστοποίηση φορολογικού σχεδιασμού και φορολογικών ζητημάτων (22%),

ενώ οι πιο σημαντικές προκλήσεις είναι:

- Διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (70%)
- Απασχόληση προσωπικού (27%)
- Μετάβαση κυριότητας ή ελέγχου στην επόμενη γενιά (22%)

3.5 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 60% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι τόσο ατομικές επιχειρήσεις μέχρι πολύ μεγάλες πολυεθνικές. Οποιαδήποτε όμως και να είναι το μέγεθος αυτών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία τη Ευρωπαϊκής Ένωσης²⁹.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεισφέρουν περίπου στο 50% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ, με πάνω από 14 εκατομμύρια ενεργών επιχειρήσεων καλύπτοντας με πάνω από 60 εκατομμύρια θέσεις τον ιδιωτικό τομέα³⁰. Οι

²⁸ https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_GREECE.pdf

²⁹ Διαδικτυακός ιστότοπος European Commission, Family business, 2016

³⁰ <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>

οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι μόνο η ραχοκοκαλιά πολλών χωρών σήμερα, αλλά μπορεί σίγουρα να είναι και το μέλλον τους. Παρά τις πολυάριθμες προκλήσεις, επιδεικνύουν υψηλή αισιοδοξία και ικανότητα ανάπτυξης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρέχουν το 50% έως 80% των θέσεων εργασίας στην πλειονότητα των χωρών και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 75% της καθαρής αύξησης της απασχόλησης³¹.

Ενώ η ανάκαμψη της οικονομίας της ΕΕ είναι αδύναμη και ασταθής, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν αυξανόμενη εμπιστοσύνη στο μέλλον και θετική απόδοση. Η ευρωπαϊκή οικονομική ανάκαμψη ήταν αργή από το 2013 και έπειτα, γεγονός που δυσκόλεψε την οικονομική ανάκαμψη σε γενικότερο πλαίσιο. Από την άλλη πλευρά, οι προβλέψεις της Παγκόσμιας Τράπεζας είναι αισιόδοξες χάρη στην ισχυρή καταναλωτική ζήτηση, τη σταδιακή απόδοση της επένδυσης και τη συνεχιζόμενη αύξηση των εξαγωγών. Εν τω μεταξύ, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις επιδεικνύουν συντριπτική επιχειρηματική εμπιστοσύνη και σταθερή βελτίωση στην απόδοση. Ακόμα και πριν χρόνια, όταν το οικονομικό κλίμα στη ζώνη της ΕΕ ήταν δύσκολο και η επιχειρηματική εμπιστοσύνη ήταν χαμηλή, πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις εξέφρασαν θετικές επιχειρηματικές προοπτικές³².

Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της καινοτομίας ως μέσο να οδηγήσει στην ανάπτυξη. Στην πραγματικότητα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα ήταν πάντα στην καρδιά της οικογενειακής επιχείρησης. Πολλές ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις διήρκεσαν για γενιές και η επιτυχία τους εξαρτάται από τη δική τους ικανότητα προσαρμογής. Η μακροζωία τους είναι συστατικό της επιχειρηματικής τους νοοτροπίας όπως επίσης έχουν και την ικανότητά να παρακολουθούν τις αλλαγές με την πάροδο του χρόνου και προσαρμόζονται ανάλογα. Ωστόσο, ο γρήγορος ρυθμός αλλαγής εντός του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος διαφέρει σε οτιδήποτε έχουν δει οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο παρελθόν³³.

³¹ European Family Businesses (EFB).

³² <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>

³³ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/european-family-business-barometer.pdf>

3.6 Σύνοψη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις. Ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη ότι, κάποιες φορές, τα οικογενειακά συμφέροντα δεν ταυτίζονται με τα επιχειρηματικά συμφέροντα και ότι τα οικογενειακά προβλήματα μπορούν γρήγορα να μετατραπούν σε επιχειρηματικά προβλήματα. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι μοναδική αλλά ταυτόχρονα έχει και πολλά κοινά με τις άλλες.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε έναν αβέβαιο και μεταβαλλόμενο κόσμο, θέτοντας στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους την καινοτομία αφού αποτελεί βασικό εφόδιο του σύγχρονου επιχειρηματία της επιχείρησης. Οι μεγαλύτερες ίσως να είναι κάποια βήματα πιο μπροστά από τις μικρότερες εταιρείες στον τομέα αυτό, κυρίως επειδή διαθέτουν περισσότερους πόρους. Ωστόσο ακόμα και οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η καινοτομία είναι κρίσιμη για τη διαχείριση των κινδύνων, τη δημιουργία εσόδων, την αντιμετώπιση της μείωσης των περιθωρίων, αλλά και τη συνέχεια της επιχείρησης.

Οι ιδιαίτερες συναισθηματικά σχέσεις των μελών της οικογένειας είναι αυτές που τις προσδιορίζουν μια μοναδική ταυτότητα κάνοντας τις ξεχωριστές. Είναι η φύση αυτών των σχέσεων που δημιουργούν τη δυναμικότητα ώστε να εξελιχθούν και διεκδικήσουν υψηλό μερίδιο σε ένα τόσο απαιτητικό οικονομικό κόσμο με τις εξελίξεις να είναι καθημερινές.

4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 Ιστορική αναδρομή

Ο όμιλος εταιρειών Θεοχαράκη ξεκίνησε το 1924 από μια μικρή προσωπική επιχείρηση ειδών αυτοκινήτου και υγρών καυσίμων που ίδρυσε ο Νικόλαος Ι. Θεοχαράκης στον Πειραιά. Πολύ σύντομα ακολούθησε και ένα δεύτερο κατάστημα στην Αθήνα, στην οδό Βερανζέρου 6. Ήδη πριν την έναρξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η προσωπική αυτή επιχείρηση αποτελούσε την μεγαλύτερη εταιρεία εισαγωγής ανταλλακτικών και ειδών αυτοκινήτου στην Ελλάδα. Το 1937 ο Νικ. Ι. Θεοχαράκης ιδρύει ένα εργοστάσιο παραγωγής φρένων και ταπετσαριών αυτοκινήτων,

το οποίο όμως διέκοψε τη λειτουργία του λόγω του πολέμου. Την ίδια περίοδο είναι ιδιοκτήτης ενός σημαντικού στόλου λεωφορείων αυτοκινήτων.

Το 1961 αποτέλεσε χρονιά - σταθμό στην ιστορία του Ομίλου, όταν ο Νικόλαος Θεοχαράκης, μαζί με τους δύο υιούς του, τον Ιωάννη και τον Βασίλειο, οι οποίοι είχαν ήδη από νεαρή ηλικία ενεργή ανάμειξη στη λειτουργία της επιχείρησης, αναλαμβάνουν την αποκλειστική αντιπροσωπεία των αυτοκινήτων της Nissan στην Ελλάδα. Αυτή ήταν και η πρώτη επίσημη αντιπροσώπευση της Nissan Motor Co. στην Ευρώπη. Το 1965 η ατομική επιχείρηση του Νικόλαου Θεοχαράκη απορροφάται από την Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε. Σύντομα, η εντυπωσιακή αξιοπιστία, η υψηλή ποιότητα και η ανταγωνιστική τιμή των επιβατικών αυτοκινήτων και ελαφρών φορτηγών ξεχώρισαν στην Ελληνική αγορά και το όνομα Νικ. Ι. Θεοχαράκης ταυτίστηκε με αυτό της Nissan.

Ο Όμιλος προχώρησε το 1976 στην ίδρυση μιας μονάδας η οποία κατασκεύαζε μεταλλικές καρότσες για τα ελαφρά φορτηγά της Nissan (TEOKAP A.B.E.E.), στην τοποθεσία του παλιού της εργοστασίου παραγωγής φρένων. Η TEOKAP αποτέλεσε την απαρχή και το όχημα ανάπτυξης του Ομίλου στον βιομηχανικό τομέα. Έτσι, το 1978 δημιουργήθηκε μια πλήρης μονάδα συναρμολόγησης αυτοκινήτων και ελαφρών φορτηγών Nissan στην βιομηχανική περιοχή του Βόλου μετά από συμφωνία τεχνολογικής συνεργασίας με την Nissan Motor Co.

Τον Φεβρουάριο του 1980 κατασκευάστηκε το πρώτο Ελληνικό αυτοκίνητο Nissan στο εργοστάσιο του Βόλου. Ο Όμιλος επίσης ίδρυσε στο Βόλο την TEKOM A.B.E.T.E., μια εταιρεία η οποία κατασκεύαζε καθίσματα και μεταλλικά μέρη για την TEOKAP. Η λειτουργία του εργοστασίου εδραίωσε την επιτυχημένη παρουσία της Nissan στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου και την οδήγησε στην πρώτη θέση των πωλήσεων μεταξύ όλων των εταιριών αυτοκινήτου για 14 συνεχόμενα έτη από το 1979.

Το 1990 η TEKOM κατατασσόταν στις πενήντα πλέον κερδοφόρες βιομηχανίες της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον, η TEOKAP, κατά τις εκτιμήσεις της Nissan Ιαπωνίας, βρισκόταν στην πρώτη θέση μεταξύ όλων των μονάδων συναρμολόγησης που λειτουργούσαν παγκοσμίως με το όνομα της Nissan, και αποτελούσε πρότυπο. Επανελημμένα η Nissan έστειλε σε αυτήν τεχνικούς άλλων χωρών για εκπαίδευση, αναγνωρίζοντας την αξία των ανθρώπων αλλά και των εγκαταστάσεων της.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στις αρχές της δεκαετίας 1980 η Nissan είχε κάνει επίσημη πρόταση στην οικογένεια Θεοχαράκη για την από κοινού ίδρυση μεγαλύτερου εργοστασίου συναρμολόγησης. Τελικά, η ελληνική νομοθεσία αποθάρρυνε την Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία εν τέλει συνεργάστηκε με τη Μεγάλη Βρετανία και δημιούργησε μονάδα στο Σάντερλαντ.

Η δραστηριότητα της συναρμολόγησης αυτοκινήτων όμως, διεκόπη τον Μάιο του 1995, μετά από σειρά μεταβολών στην εγχώρια αγορά ιδιωτικών επιβατικών αυτοκινήτων και ενώ είχαν ήδη παραχθεί 170.000 αυτοκίνητα από το εργοστάσιο. Η ΤΕΚΟΜ μετασχηματίστηκε σε εταιρεία κατασκευής επίπλων γραφείου, δερμάτινων σαλονιών αυτοκινήτου καθώς και μεταλλικών μερών για τα ελαφρά φορτηγά της Nissan.

Το 1980 ήταν ένα κρίσιμο έτος για τον Όμιλο. Ο Ιωάννης Ν. Θεοχαράκης, Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος απεβίωσε τον Ιανουάριο και μόλις ενάμισι μήνα αργότερα απεβίωσε επίσης ο Νικόλαος Ι. Θεοχαράκης, ιδρυτής του Ομίλου. Σε αυτή την κρίσιμη συγκυρία για την οικογένεια και τον όμιλο, τα ηνία ανέλαβε ο άλλος γιός του ιδρυτή Νικόλαου Θεοχαράκη, ο Βασίλειος Θεοχαράκης³⁴.

Ο Βασίλης Θεοχαράκης γεννήθηκε το 1930 στον Πειραιά, το τότε εμπορικό κέντρο της Ελλάδας, που ανέδειξε μια ολόκληρη γενιά κορυφαίων επιχειρηματιών. Με πολύ καλές σπουδές και πτυχίο Νομικής, από νεαρός είχε μεράκι στη ζωγραφική σπουδάζοντας στο πλευρό του ζωγράφου Σπύρου Παπαλουκά. Μόλις 17 ετών εισέρχεται στην οικογενειακή επιχείρηση, αν και έμεινε για χρόνια πίσω από τον πατέρα του Νίκο. Δεν επρόκειτο φυσικά για κάποιου είδους παραγκωνισμό, αλλά για μια διαδικασία ωρίμανσης και σεβασμού προς τον πατέρα-δημιουργό. Από το 1980 αναλαμβάνει καθήκοντα προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου στον όμιλο Εταιρειών Θεοχαράκη, τον οποίο και απογειώνει.

Ο Βασίλης Θεοχαράκης είναι μια πολυσύνθετη προσωπικότητα στο τιμόνι ενός δυναμικού και διαφοροποιημένου ομίλου επιχειρήσεων μεγάλης εμβέλειας. Παράλληλα, όμως, δεν λησμόνησε την αγάπη του για την τέχνη. Ο ίδιος ο κ. Βασίλης Θεοχαράκης είναι ένας αναγνωρισμένος ζωγράφος που έχει εκθέσει πολλές φορές τα έργα του τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η αγάπη του για τις τέχνες

³⁴ <https://www.njtgroup.gr/el/history.html>

αποτυπώνεται και στην ίδρυση του «Ιδρύματος Εικαστικών τεχνών και μουσικής Βασίλη και Μαρίνας Θεοχαράκη» το 2004.

Υπό τη διοίκηση και την ηγεσία του, ο όμιλος αναπτύσσεται και επεκτείνεται με την ίδρυση σειράς ανωνύμων εταιρειών στις κατασκευές (TEODOMH), στις τράπεζες (TP. ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΕΓΝΑΤΙΑ), στη ναυτιλία (TEOSHIPING) και τα καλλυντικά, στον χώρο της υγείας (METROPOLITAN HOSPITAL), τα ξενοδοχεία (GRANDE BRETAGNE), τις ασφάλειες (MINETTA) και φυσικά με την core business του ομίλου την εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων με τις εταιρείες Νικ. Ι. Θεοχαράκης ΑΕ (NISSAN) και Teoren (RENAULT).

Τα μέλη της οικογένειάς Θεοχαράκη εργάζονται στις εταιρείες του ομίλου. Ο Τάκης Θεοχαράκης (γιός του αποβιώσαντος Ιωάννη Θεοχαράκη) διοικεί τη Nissan. Η κόρη του Βασίλη Θεοχαράκη, Ντένη, διευθύνει την TEOREN που αντιπροσωπεύει τη Renault στην Ελλάδα, ενώ η δεύτερη κόρη του, η Αννίτα, η οποία είναι αρχαιολόγος, συμμετέχει και αυτή στη Nissan και στην «Ασφαλιστική Μινέττα».

Η κορυφή του ομίλου ακόμη και σήμερα, είναι η εταιρεία Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε, μία από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες εταιρίες εμπορίας αυτοκινήτων στην Ελλάδα, αφού αντιπροσωπεύει τα προϊόντα της ιαπωνικής Nissan Motor Co. από το 1961. Σήμερα, τα καθήκοντα του Αντιπροέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, ασκεί ο εγγονός του ιδρυτή Παναγιώτης (Τάκης) Ι. Θεοχαράκης. Πρόεδρος της εταιρείας είναι ο Βασίλης Ν. Θεοχαράκης, γιός του ιδρυτή. Η αντιπροσωπεία αυτή ήταν και η πρώτη αντιπροσωπεία της Ιαπωνικής φίρμας σε ολόκληρη την Ευρώπη, συμβάλλοντας στην διάδοση των Ιαπωνικών αυτοκινήτων και την υπεροχή της Nissan μεταξύ των ιαπωνικών εταιριών. Ειδικά στην Ελλάδα, το όνομα της μάρκας είναι συνώνυμο της αξιοπιστίας, της ασφάλειας και της τεχνολογικής υπεροχής³⁵.

4.2 Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο μάνατζμεντ της Nissan - Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε

Το δίκτυο της Nissan - Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε αποτελείται από 65 εξουσιοδοτημένους εμπόρους σε ολόκληρη την Ελλάδα. Όπως αναφέραμε και

³⁵ <https://www.nissan.gr/company/about-nic-j-theocarakis-sa.html>

παραπάνω, η Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε είναι η πρώτη εταιρεία των μετέπειτα επιχειρήσεων του ομίλου Θεοχαράκη. Είναι η εταιρεία πάνω στην επιτυχία της οποίας βασίστηκε η ίδρυση των υπολοίπων εταιρειών του ομίλου της οικογένειας. Θεωρείται σήμερα, μετά τα 60 χρόνια ύπαρξή της, ως μια από τις ιστορικές και επιτυχημένες του κλάδου του αυτοκινήτου στην ελληνική αγορά. Η επιτυχία αυτή οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες. Παράγοντες, όπως είναι το όραμα του ιδρυτή αλλά και των διαδόχων του, η άριστη γνώση της αγοράς, η ποιότητα των προϊόντων και η αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ένας όμως, πολύ σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας της επιχείρησης ήταν και είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το επιτυχημένο και πιστό δίκτυο συνεργατών και βέβαια η εμπιστοσύνη και υποστήριξη που διαχρονικά δείχνουν οι διοικήσεις της εταιρείας προς αυτούς. Η επιχείρηση αυτή είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης που διατηρεί διαχρονικές σχέσεις με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της.

Οι πρώτοι υπάλληλοι του ιδρυτή της επιχείρησης αποτέλεσαν το βασικό κορμό των συνεργατών του σε όλη τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου. Με τη βοήθεια και την εμπιστοσύνη του εξελίχθηκαν σε σημαντικά στελέχη της επιχείρησης και διετέλεσαν αργότερα σε υψηλές διευθυντικές θέσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπόλοιπους εργαζόμενους που μπήκαν στην επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Η επιχείρηση φροντίζει για την εκπαίδευση τους, την εξέλιξη τους αλλά κυρίως ενδιαφέρεται για τη δημιουργία οικογενειακού κλίματος μεταξύ τους. Αυτό βοηθά τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον οικείο, στο οποίο έχουν πάντα την αποδοχή και την αναγνώριση από τους ιδιοκτήτες αλλά κυρίως ότι έχουν πάντα τη συμπαράσταση σε οποιοδήποτε πρόβλημα τους προκύψει.

Η αίσθηση σιγουριάς και αποδοχής που τους διακατέχει συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Για το λόγο αυτό, έπειτα από έρευνα που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης διαπιστώσαμε ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της μένουν εκεί μέχρι το τέλος του εργασιακού τους βίου. Το ίδιο συμβαίνει και με τους συνεργάτες της εταιρείας, δηλαδή το δίκτυο των αντιπροσώπων της. Διαπιστώθηκε ότι οι πρώτοι εξουσιοδοτημένοι αντιπρόσωποι της εταιρείας παραμένουν ακόμη και σήμερα στο δίκτυο όπου και συνεχίζει σε αυτό η δεύτερη και τρίτη γενιά. Το κλίμα και οι σχέσεις

που έχουν εδώ και χρόνια δημιουργηθεί, μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας και των αντιπροσώπων, της βοήθιά στην δημιουργία μακροχρόνιων επαγγελματικών σχέσεων. Οι αντιπρόσωποι αισθάνονται έτσι ότι αποτελούν μέρος της οικογένειας και της ιστορίας της Nissan.

5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός έρευνας

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε οικογενειακές επιχειρήσεις με τη βοήθεια ερωτηματολογίου. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε σε ιδιοκτήτες, στελέχη αλλά και εργαζομένους αυτών των επιχειρήσεων. Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αναδείξει τη συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, αναδεικνύει τη σημασία των συναισθημάτων τόσο στο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην οικογένεια. Επιπλέον, τονίζει τη βαρύτητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις σχέσεις με τους εργαζομένους, με τα μέλη της οικογένειας αλλά και με τους ιδιοκτήτες.

5.2 Μεθοδολογία έρευνας

5.2.1 Ανάπτυξη και περιγραφή ερωτηματολογίου

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας της συναισθηματικής νοημοσύνης, του μάνατζμεντ και των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο πρώτο στάδιο του ερωτηματολογίου υπάρχουν δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών του, το ωράριο εργασίας, η θέση του στην επιχείρηση αλλά και ερωτήσεις πάνω στο κομμάτι της επιχείρησης όπως η νομική της μορφή, η περιφέρεια και ο κλάδος δραστηριοποίησής της κλπ. Εν συνεχεία, ακολουθούν ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να

απαντήσει σε τι βαθμό συμφωνεί η διαφωνεί σε καθεμιά από αυτές. Η κλίμακα του ερωτηματολογίου κυμαίνεται από τους βαθμούς «δεν συμφωνώ καθόλου» έως «συμφωνώ απόλυτα» με το θετικό βαθμό να αυξάνεται από τα αριστερά προς τα δεξιά. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με τη βοήθεια της εφαρμογής Google Forms.

5.2.2 Δείγμα έρευνας και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω e-mail σε μια πληθώρα οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Επιπλέον, για τη διανομή του σημαντική συμβολή είχαν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn και το Facebook. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 33 ιδιοκτήτες ή/και στελέχη οικογενειακών επιχειρήσεων όλων των ηλικιών.

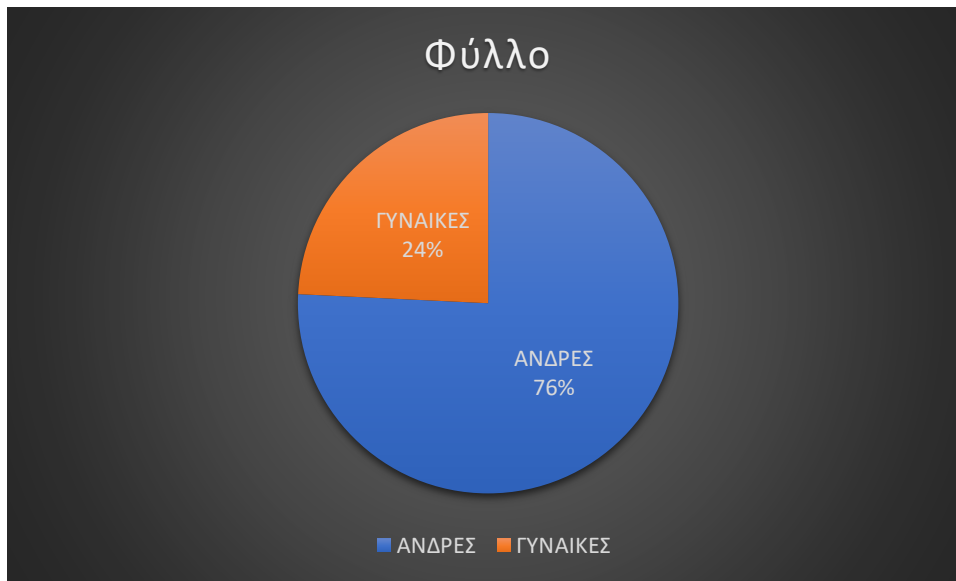
5.2.3 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Πιο αναλυτικά:

5.2.3.1 Το προφίλ των επιχειρήσεων του δείγματος

Στο διάγραμμα 1 από τις 33 συνολικές απαντήσεις του ερωτηματολογίου το ποσοστό των αντρών που απάντησαν ανέρχεται στο 76% ενώ το αντίστοιχο των γυναικών στο 24%.

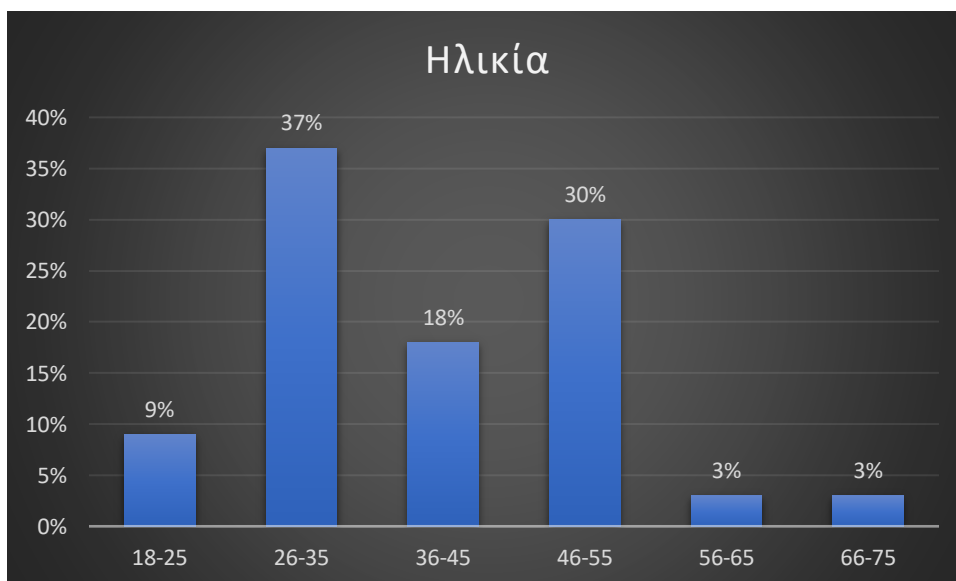
Διάγραμμα 1



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

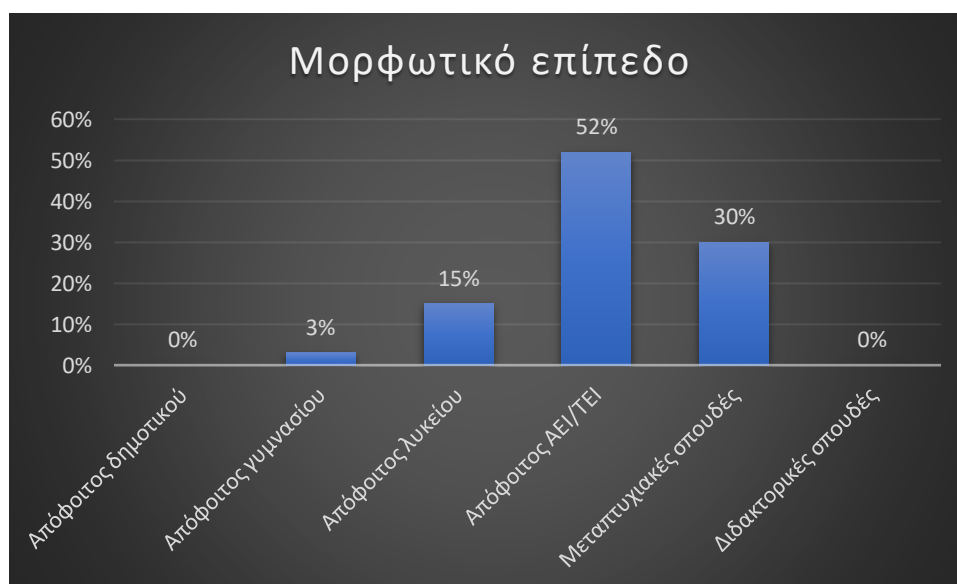
Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 2 παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες της έρευνας. Οι περισσότερες απαντήσεις ανήκουν στη κατηγορία 26-35 ενώ οι λιγότερες στη κατηγορία 56-65 και 66-75 με ποσοστά 37% και 3% αντίστοιχα. Αμέσως μετά και με ποσοστό 18% βρίσκεται η ομάδα των 36-45. Επιπλέον, το 9% των απαντήσεων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 ενώ το 18% ανήκει στη κατηγορία 36-45.

Διάγραμμα 2



Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων που συμμετείχαν, σχεδόν λίγο πάνω από τους μισούς με ποσοστό 52% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Αμέσως μετά με ποσοστό 30% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ενώ το 15% είναι απόφοιτοι λυκείου. Με μικρό ποσοστό 3% συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι γυμνασίου. Μηδενικό ποσοστό παρουσιάζουν οι απόφοιτοι δημοτικού καθώς και οι κάτοχοι διδακτορικών σπουδών. Εδώ παρατηρείται ότι ένα σχετικά μικρό ποσοστό συνεχίζει στη πορεία για μεταπτυχιακές σπουδές, πόσο μάλλον για διδακτορική διατριβή.

Διάγραμμα 3



Εν συνεχεία, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το διάστημα απασχόλησης στην οικογενειακή επιχείρηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό με 58% ανήκει στη κατηγορία 0-10 χρόνια. Ακολουθεί με 24% το διάστημα 21-30 καθώς και με 12% το διάστημα 11-20. Τέλος, με μικρό ποσοστό 3% βρίσκεται το διάστημα 31-40 καθώς και η εξιδεικευμένη απάντηση «εποχιακά». Μηδενικό ποσοστό παρουσιάζει η κατηγορία 41-50.

Διάγραμμα 4



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 5 οι συμμετέχοντες απάντησαν σχετικά με το ωράριο εργασίας τους. Το 79% εργάζεται σε πλήρη απασχόληση ενώ μόλις το 15% σε μερική απασχόληση. Επίσης, δόθηκαν και ορισμένες εξειδικευμένες απαντήσεις σύμφωνα με το προσαρμοσμένο ωράριο του καθενός όπου βρίσκονται στο 3%.

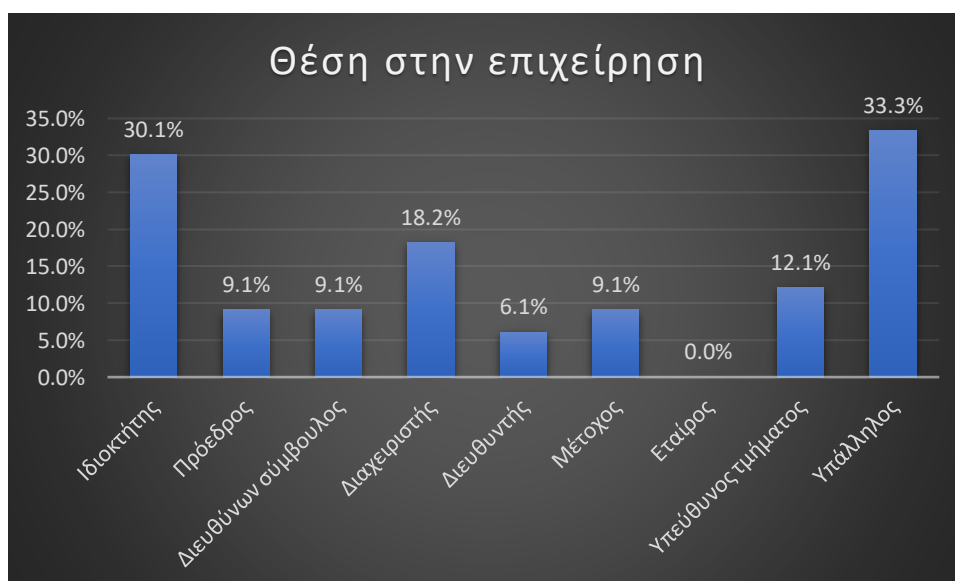
Διάγραμμα 5



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η θέση του ερωτώμενου στην επιχείρηση. Το μεγαλύτερο μέρος απάντησε ότι καταλαμβάνει τη θέση του υπαλλήλου με ποσοστό 33,3%. Ακολουθεί με ποσοστό 30,1% η θέση του ιδιοκτήτη και αμέσως μετά η θέση του διαχειριστή με ποσοστό 18,2%. Σε χαμηλότερα ποσοστά βρίσκονται οι θέσεις του διαχειριστή, προέδρου, διευθύνοντος συμβούλου, μετόχου και διευθυντή.

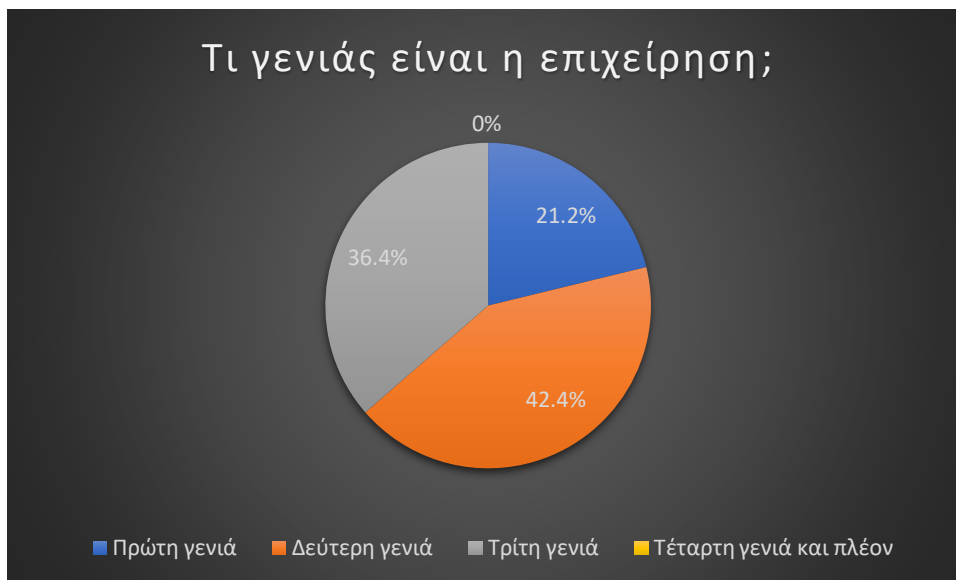
Διάγραμμα 6



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζεται σε ποια γενιά της επιχείρησης ανήκει ο ερωτώμενος. Σε μεγάλο ποσοστό με 42,4% οι συμμετέχοντες ανήκουν στη δεύτερη γενιά της επιχείρησης ενώ αμέσως παρακάτω και με ποσοστό 36,4% οι συμμετέχοντες ανήκουν στη τρίτη γενιά. Στη πρώτη γενιά ανήκει ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 21,2% ενώ στη τέταρτη και πλέον κανείς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υψηλό ποσοστό επιβίωσε και οι δημιουργοί περάσανε με επιτυχία τη σκυτάλη στην επόμενη γενιά.

Διάγραμμα 7



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται σε ποιόν τομέα δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται, με ποσοστό λίγο πάνω από τα μισά και πιο συγκεκριμένα με ποσοστό 51,5%, ο πιο δημοφιλής κλάδος δραστηριότητας είναι αυτός του εμπορίου. Εν συνεχεία, με ποσοστό 21,2% ακολουθεί ο κλάδος των υπηρεσιών και τέλος ακολουθούν οι κλάδοι της μεταποίησης και του πρωτογενούς τομέα με ποσοστά 18,2% και 9,1% αντίστοιχα. Αυτή η κατανομή των κλάδων αντιστοιχεί στην εξέλιξη της διάρθρωσης της εγχώριας οικονομίας, η οποία από αγροτική πέρασε στην μεταποίηση, ενώ σήμερα πάνω από τα 2/3 καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί, ότι

αντανακλά σε μεγάλο βαθμό και την εξέλιξη της δομής της Θεσσαλικής οικονομίας, η οποία συμμετέχει στο δείγμα με πάνω από 50%.

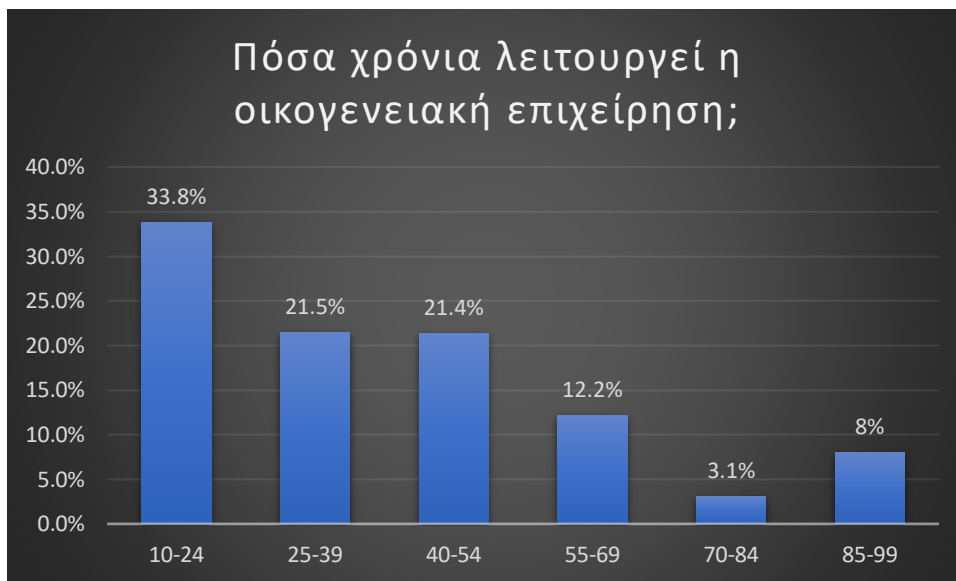
Διάγραμμα 8



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπλέον, στο διάγραμμα 9 με ποσοστό 33,8% οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους λειτουργεί από 10-24 χρόνια. Με σχεδόν παρόμοιο ποσοστό βρίσκονται οι κλάσεις 25-39 και 40-54 με ποσοστά 21,5% και 21,4% αντίστοιχα. Επίσης, με ποσοστό 12,2% βρίσκεται η κλάση 55-69 ενώ με 8% η κλάση 85-99%. Τέλος και με μικρό ποσοστό 3,1% βρίσκεται η κλάση 70-84. Εδώ παρατηρούμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ξεπερνάνε τα 50 χρόνια λειτουργίας είναι λίγες και δύσκολα επιβιώνουν τόσο μακροχρόνια.

Διάγραμμα 9



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 10, το 39,4% έχει δηλώσει πως η επιχείρησή του είναι ανώνυμη εταιρεία ενώ σε ποσοστό 27,3% έχει δηλώσει πως έχει ατομική επιχείρηση. Χαμηλότερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες εταιρείες και ιδιωτική κεφαλαιουχική. Σε μηδενικό ποσοστό είναι η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Είναι φανερό πως οι περισσότεροι ιδρυτές προτιμούν τη σύσταση μιας ανώνυμης εταιρείας μιας και εμφανίζει περισσότερα πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων όπως μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τις αρχές, οι μετοχές της αγοράζονται και μεταβιβάζονται με μεγάλη ευκολία καθώς επίσης έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει μεγαλύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζοντας πλήρως τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία σε μελλοντικούς επενδυτές.

Διάγραμμα 10



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 11, σημαντική θέση καταλαμβάνει η Θεσσαλία σαν διοικητική περιφέρεια που έχουν επιλέξει οι συμμετέχοντες με ποσοστό 51,5%. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Αττική με ποσοστό 18,2% ενώ τρίτη είναι η Κεντρική Μακεδονία με ποσοστό 9,1%. Οι υπόλοιπες περιφέρειες κινούνται σχετικά χαμηλά.

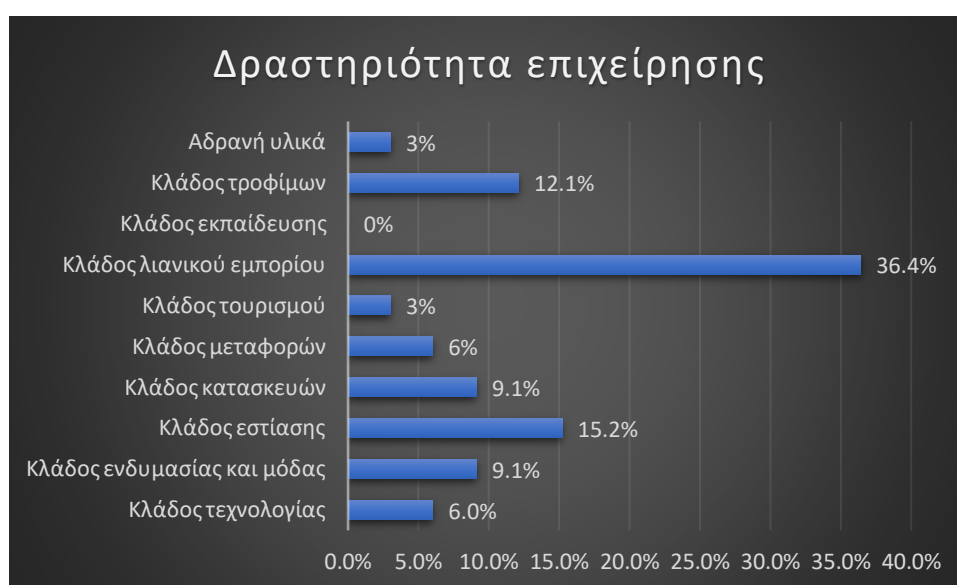
Διάγραμμα 11



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 12, ο κλάδος λιανικού εμπορίου βρίσκεται στη πρώτη επιλογή με ποσοστό 36,4%. Μικρότερο ποσοστό εμφανίζει ο κλάδος της εστίασης με 15,2% και αμέσως μετά έχει επιλεγθεί ο κλάδος τροφίμων με 12,1%. Χαμηλότερα έχει δηλωθεί ο κλάδος των κατασκευών και της ενδυμασίας με ίδιο ποσοστό 9,1%. Μηδενικό ποσοστό παρουσιάζει ο κλάδος της εκπαίδευσης. Είναι εμφανής η επιλογή του λιανικού εμπορίου στο κλάδο των οικογενειακών επιχειρήσεων δείχνοντας με αυτό το τρόπο τη κυριαρχία τους σε αυτό το τομέα.

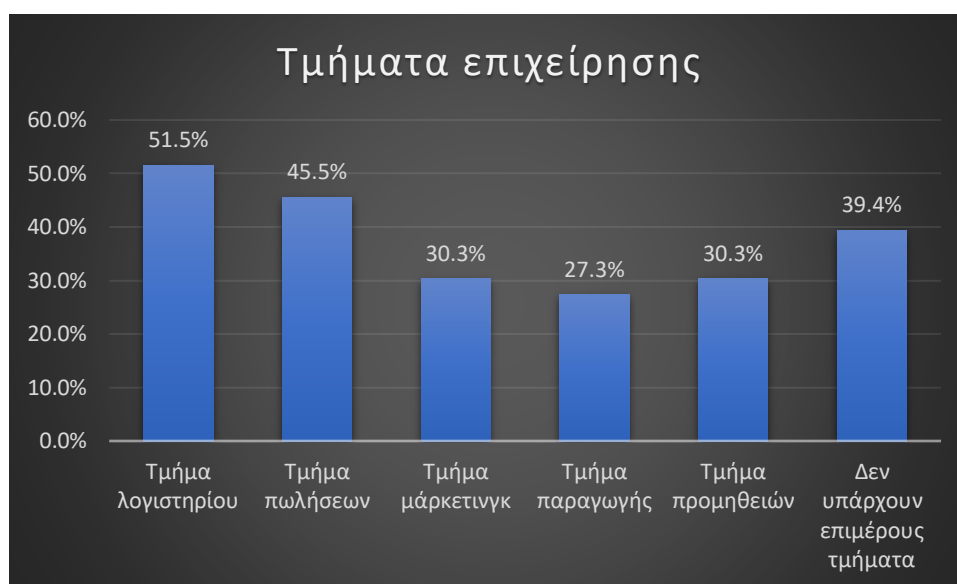
Διάγραμμα 12



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επίσης στο διάγραμμα 13, το πιο σύνηθες τμήμα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις είναι το τμήμα λογιστηρίου με ποσοστό 51,5%. Αμέσως μετά βρίσκεται το τμήμα πωλήσεων καθώς και η επιλογή δεν υπάρχουν επιμέρους τμήματα με ποσοστά 45,5% και 39,4% αντίστοιχα. Στο ίδιο ποσοστό βρίσκεται το τμήμα μάρκετινγκ και προμηθειών με 30,3% ενώ τελευταία επιλογή έχει δηλωθεί το εξειδικευμένο τμήμα παραγωγής με 27,3%. Η ανάλυση δείχνει ότι τις απασχολεί κυρίως η καθημερινή διαχείριση της εταιρείας, ενώ η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν φαίνεται να ιεραρχείται υψηλά στην στρατηγική τους.

Διάγραμμα 13

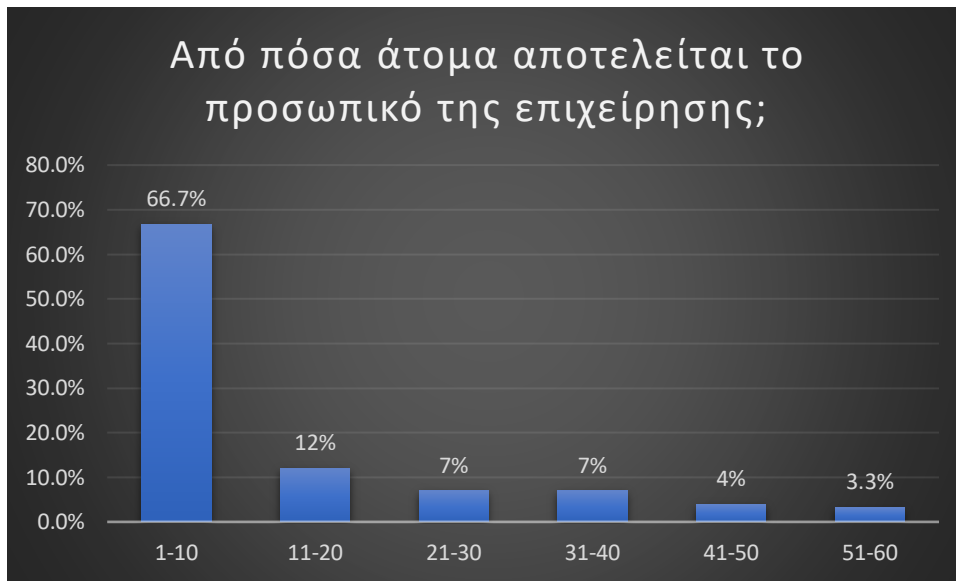


Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπλέον στο διάγραμμα 14, οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το προσωπικό τους αποτελείται από 1-10 άτομα με ποσοστό 66,7%. Αμέσως μετά με ποσοστό 12% βρίσκεται το προσωπικό με 11-20 άτομα ενώ με 7% το προσωπικό 21-30 και 31-40 ατόμων. Στο 3,3% ανήκει το προσωπικό με μεγαλύτερα νούμερα. Σύμφωνα με την ανάλυση και την υιοθέτηση του ορισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής³⁶, οι περισσότερες των επιχειρήσεων του δείγματος ανήκουν στη κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις ανήκουν στη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων.

³⁶ <https://ec.europa.eu>

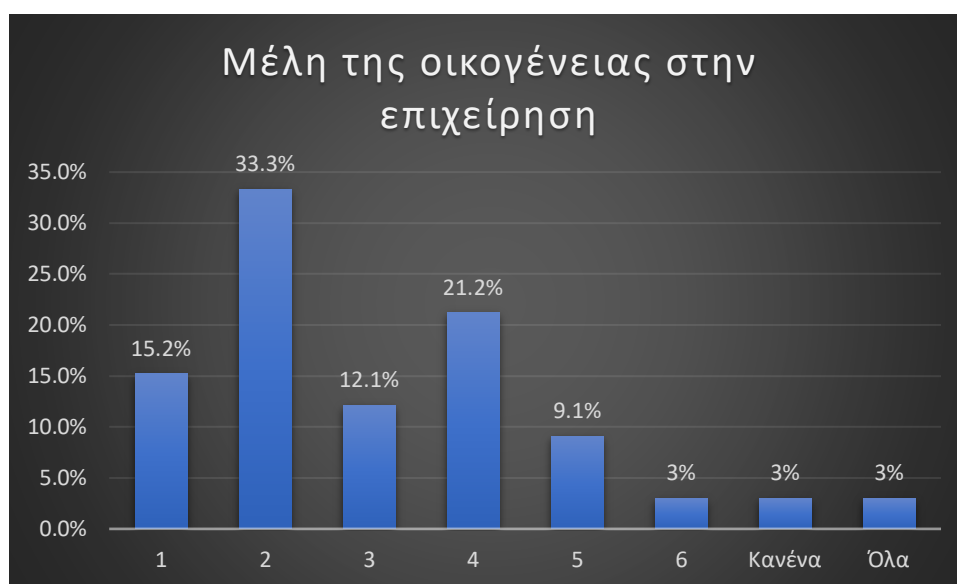
Διάγραμμα 14



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Τέλος, στο διάγραμμα 15 το 33,3% δήλωσε πως 2 άτομα που απασχολούνται στην επιχείρηση είναι μέλη της οικογένειας. Επίσης, 4 άτομα απάντησε το 21,2% ενώ 15,2% απάντησε 1 άτομο. Ποσοστό με 3% έχει δηλώσει 6 άτομα, την απάντηση «κανένα» και «όλα». Τέλος, 3 άτομα έχει δηλώσει το 12,1%.

Διάγραμμα 15



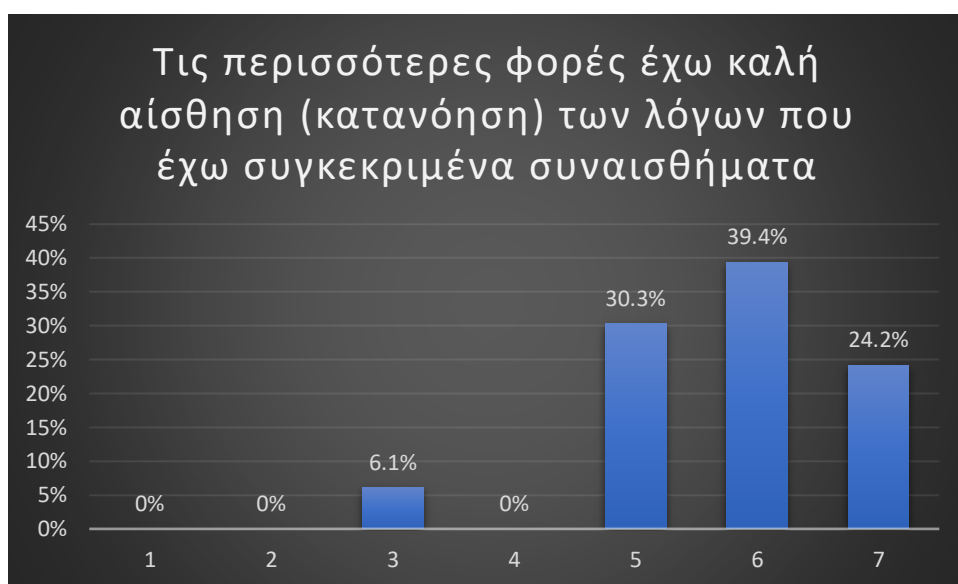
Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

5.2.3.2 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Επιχειρήσεις του Δείγματος

Στη συνέχεια, αφού οι ερωτώμενοι απάντησαν στις βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, κλήθηκαν να συμπληρώσουν μια σειρά ερωτήσεων στις οποίες ζητήθηκε η άποψή τους και κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις ερωτήσεις. Η κλίμακα των ερωτήσεων κυμάνθηκε στους βαθμούς «δεν συμφωνώ καθόλου» έως «συμφωνώ απόλυτα» με το θετικό βαθμό να αυξάνεται από τα αριστερά προς τα δεξιά.

Στο διάγραμμα 16 και σε ποσοστό 39,4% οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι έχουν καλή αίσθηση των λόγων που έχουν συγκεκριμένα συναισθήματα. Επίσης, συμφωνεί πλήρως με το ερώτημα το ποσοστό 24,2%. Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες του δείγματος κατανοούν πολύ καλά και αναγνωρίζουν τα συναισθήματα που παρουσιάζουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

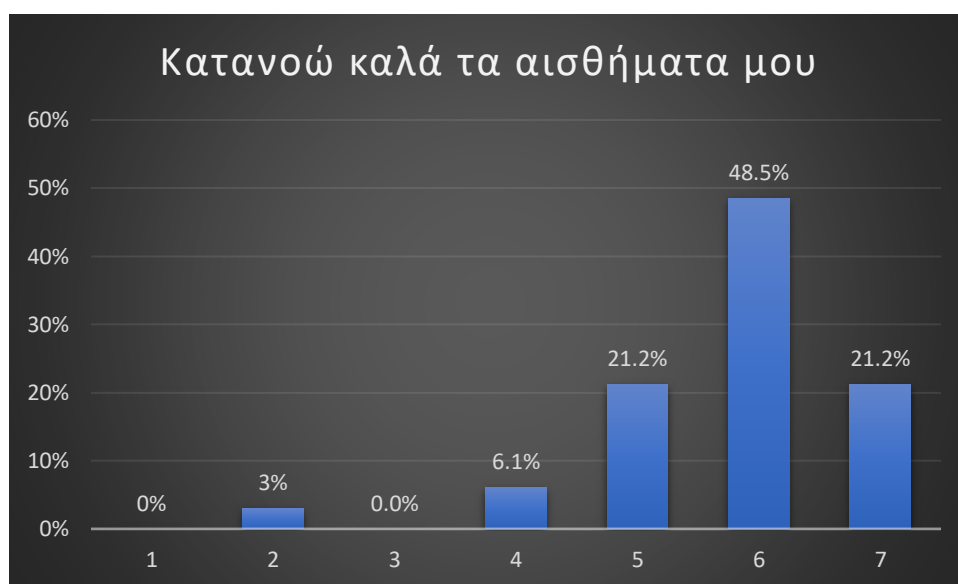
Διάγραμμα 16



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 17, ένα μεγάλο ποσοστό 48,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι κατανοεί καλά τα αισθήματά του ενώ στο ίδιο ποσοστό με 21,2% βρίσκονται όσοι τα κατανοούν πλήρως καλά και όσοι βρίσκονται κοντά στην ουδετερότητα. Στη μέση ακριβώς βρίσκεται ένα μικρό ποσοστό με 6,1% ενώ μηδενικά ποσοστά εμφανίζουν όσοι δεν συμφωνούν καθόλου ή λίγο. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το δείγμα κατανοεί αρκετά καλά τον εαυτό του δείχνοντας με αυτό το τρόπο πως η αυτοκριτική παίζει σημαντικό ρόλο στη καθημερινότητα του.

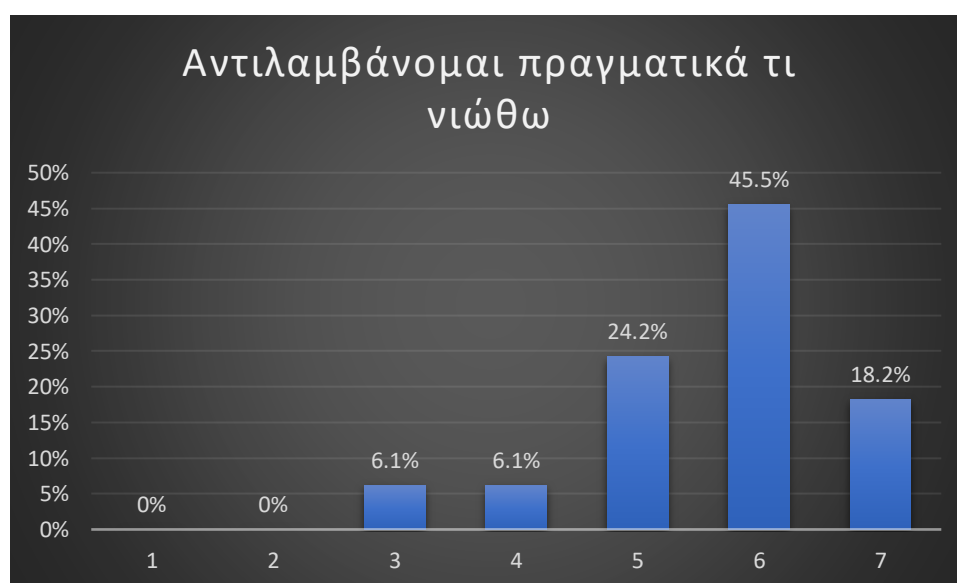
Διάγραμμα 17



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 18, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αντιλαμβάνονται σχεδόν καλά τι πραγματικά νιώθουν με ποσοστό 45,5%. Όσοι αντιλαμβάνονται πλήρως τι νιώθουν βρίσκονται στο 18,2% ενώ μικρότερα ποσοστά βρίσκονται στην ουδετερότητα και κάτω. Οι συμμετέχοντες δείχνουν να αντιλαμβάνονται πολύ καλά τον εαυτό τους καθώς δείχνει ότι ελέγχουν τα αισθήματά τους σωστά.

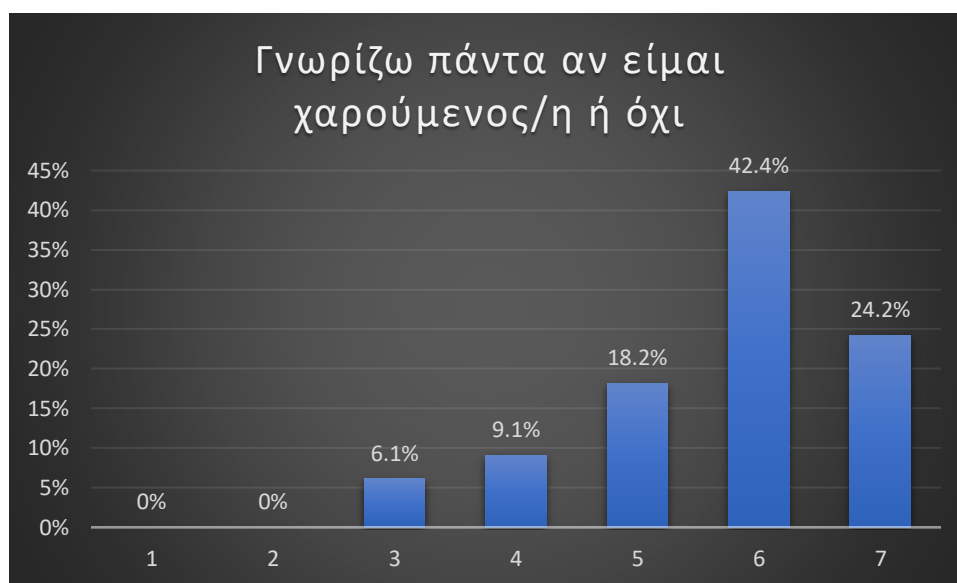
Διάγραμμα 18



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 19 μεγάλο ποσοστό με 42,4% δηλώνει ότι γνωρίζει πάντα αν είναι χαρούμενος/η ενώ πλήρως συμφωνεί το 24,2%. Σε χαμηλότερα ποσοστά κινούνται όσοι είναι ουδέτεροι και λίγο πιο θετικοί στο ερώτημα. Τα θετικά συναισθήματα του δείγματος είναι αρκετά εμφανείς και τα αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό.

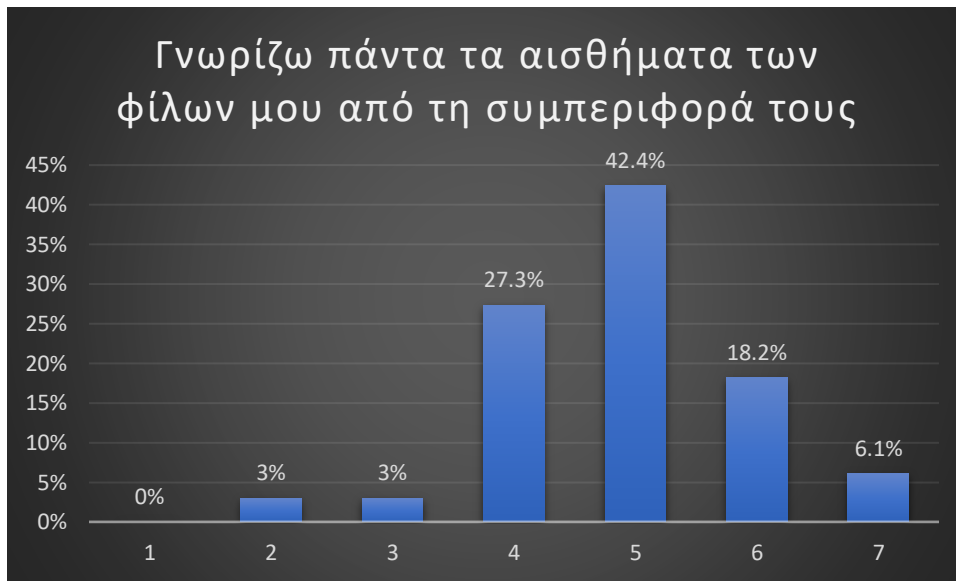
Διάγραμμα 19



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 20, το ποσοστό 42,4% δήλωσε πως γνωρίζει επαρκώς τα αισθήματα των φίλων του ενώ σε μικρό ποσοστό και μόλις 6,1% κατανοεί πλήρως τα αισθήματα των φίλων του από τη συμπεριφορά τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ουσιώδες ρόλο στις σχέσεις των κοντινών ανθρώπων πόσο μάλλον όταν κατανοούνται από τη συμπεριφορά τα αισθήματα τους και πως αυτά θα διαχειριστούν ανάλογα.

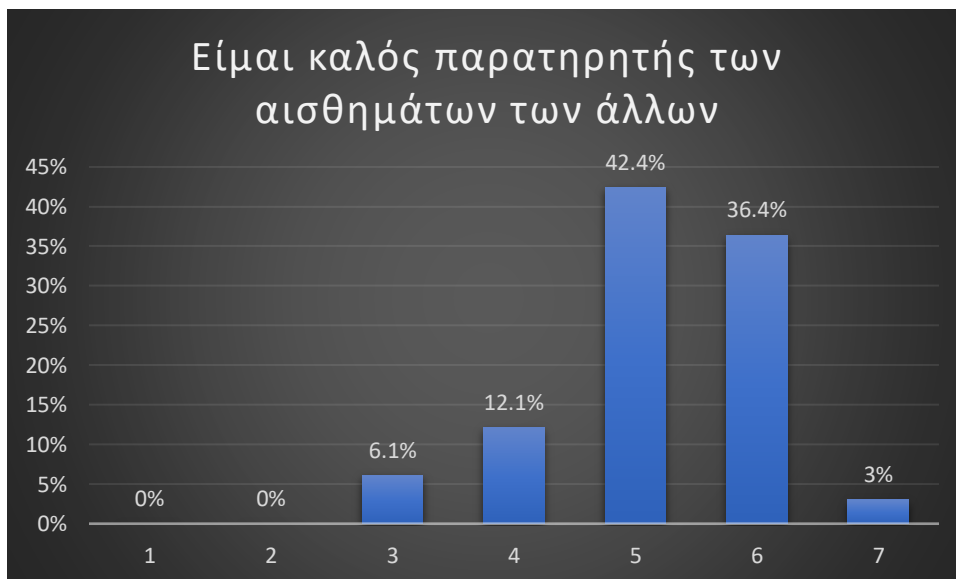
Διάγραμμα 20



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπρόσθετα, το 42,4% των συμμετεχόντων στο διάγραμμα 21 δήλωσε πως είναι σχετικά καλός παρατηρητής των αισθημάτων των άλλων ενώ κοντά σε μηδενικό ποσοστό και μόλις 3% είναι αυτοί που παρατηρούν πλήρως τα αισθήματα των άλλων. Εδώ φαίνεται πως οι συμμετέχοντες είναι καλοί παρατηρητές του περιβάλλοντος γύρω τους, γεγονός ιδιαίτερα θετικό στη προσαρμογή καταστάσεων.

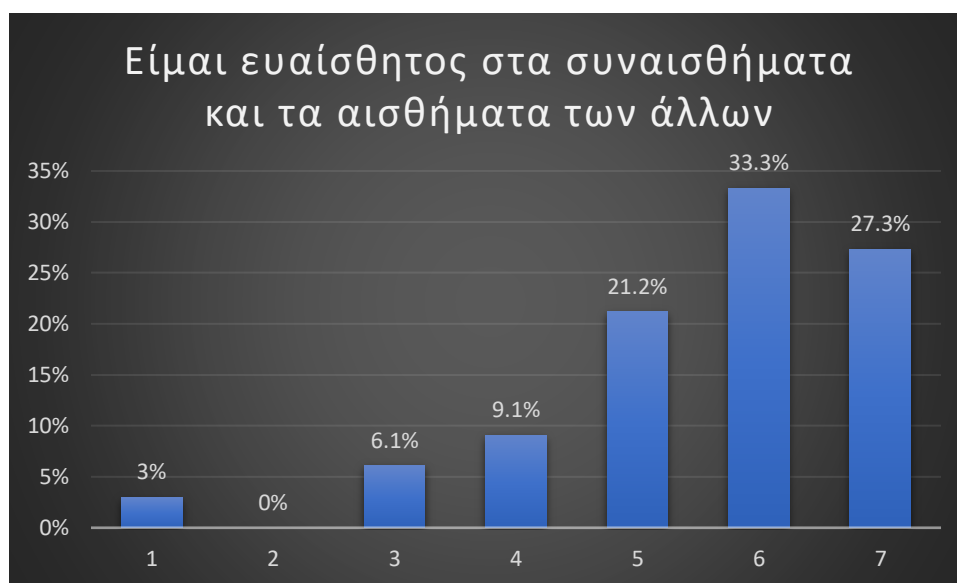
Διάγραμμα 21



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 22, στο ερώτημα αν κάποιος είναι ευαίσθητος στα συναισθήματα και τα αισθήματα των άλλων το 33,3% δήλωσε πως είναι αρκετά. Το ποσοστό που συμφωνεί πλήρως ανέρχεται στο 27,3%. Σε ουδετερότητα βρίσκεται το 9,1% ενώ σε μηδενικό ποσοστό και πιο συγκεκριμένα στο 3% βρίσκεται όσοι διαφωνούν πλήρως. Είναι γεγονός πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εμφανίζει ένα ανθρωποκεντρικό πρόσωπο εστιασμένο στην ιδιαιτερότητα των συναισθημάτων του καθενός.

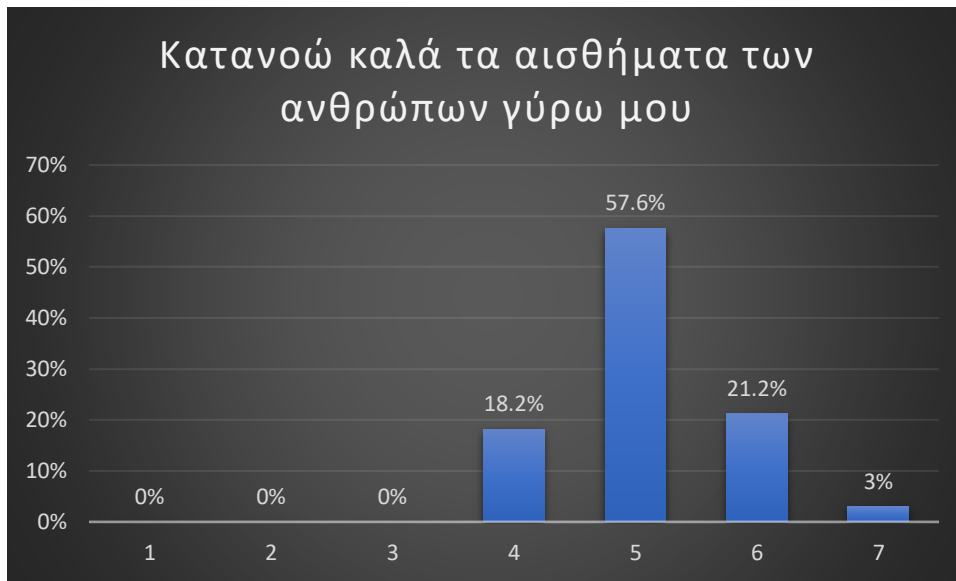
Διάγραμμα 22



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 23, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 57,6% δηλώσαν ότι κατανοούν επαρκώς τα αισθήματα των ανθρώπων γύρω τους ενώ σε μηδενικό σχεδόν ποσοστό με 3% ανήκουν όσοι κατανοούν πλήρως τα αισθήματα. Η αντίληψη των αισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας ή της οικογένειας δείχνει τη παρατηρητικότητα του ατόμου αλλά και την ευελιξία του σε συγκεκριμένες καταστάσεις, γεγονός που το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δείχνει να έχει.

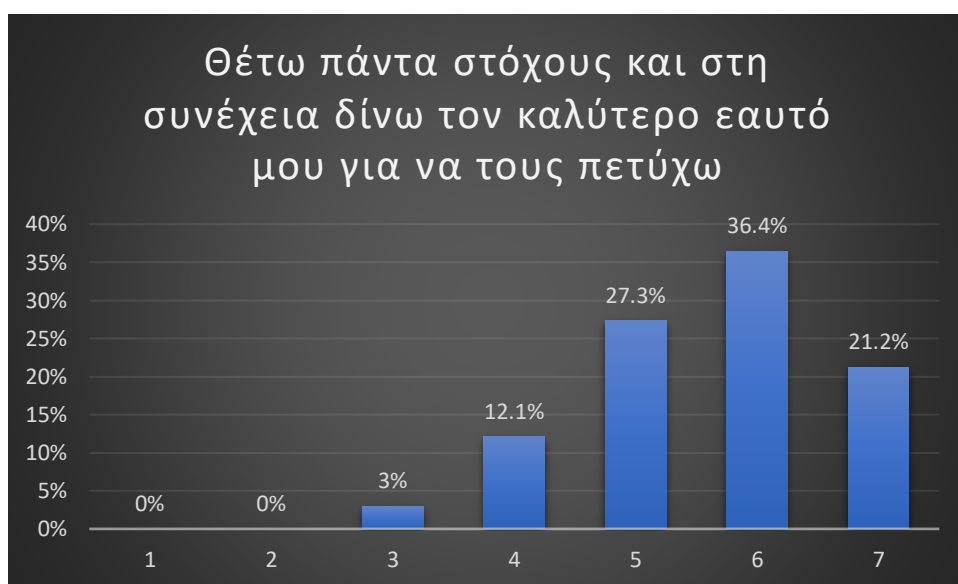
Διάγραμμα 23



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 24 και σε μια αρκετά σημαντική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θέτουν στόχους και συμβάλλουν στα μέγιστα με σκοπό να τους πετύχουν. Το μεγαλύτερο ποσοστό με 36,4% δήλωσε ότι βαδίζει σε αυτό το πλαίσιο ενώ αισθητά σημαντικό είναι το ποσοστό με 3% που δήλωσε πως δεν θέτει στόχους ιδιαίτερα. Σε ιδιαίτερα θετικό βαθμό απάντησαν οι συμμετέχοντες πράγμα που δείχνει πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις θέτουν στόχους και επιδιώκουν να τους πετύχουν κάνοντας τες ανέλπιστα ανταγωνιστικές.

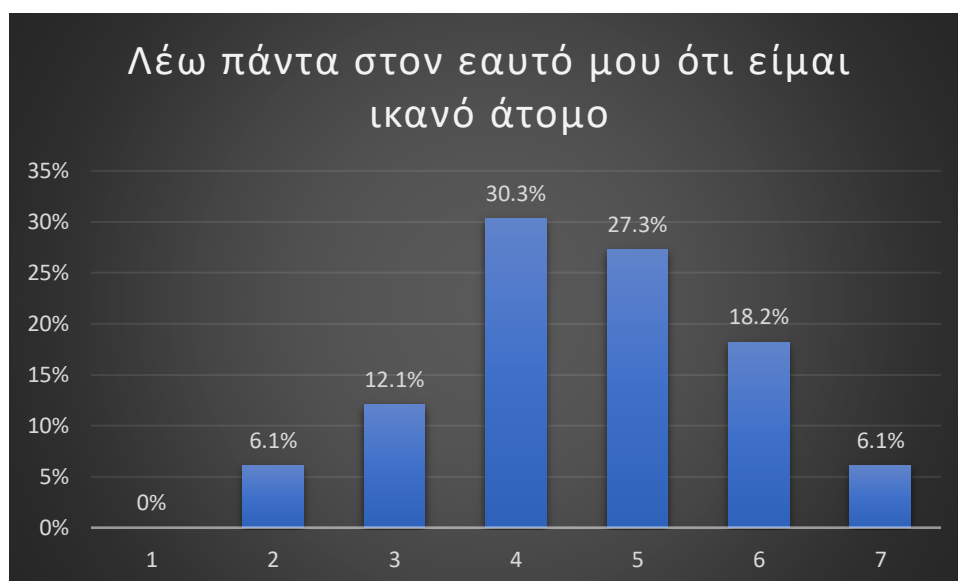
Διάγραμμα 24



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 25 τα άτομα που πιστεύουν στον εαυτό τους ότι είναι ικανά άτομα δείχνουν μια ουδετερότητα με ποσοστό 30,3% ενώ όσοι πιστεύουν πλήρως στον εαυτό τους παρουσιάζουν ένα χαμηλό ποσοστό με μόλις 6,1%. Παρατηρείται, με βάση το δείγμα, ότι τα άτομα πιστεύουν στο εαυτό τους αν και σίγουρα χρήζει βελτίωσης τόσο για την ατομική επιτυχία όσο και συλλογική μέσα στην επιχείρηση.

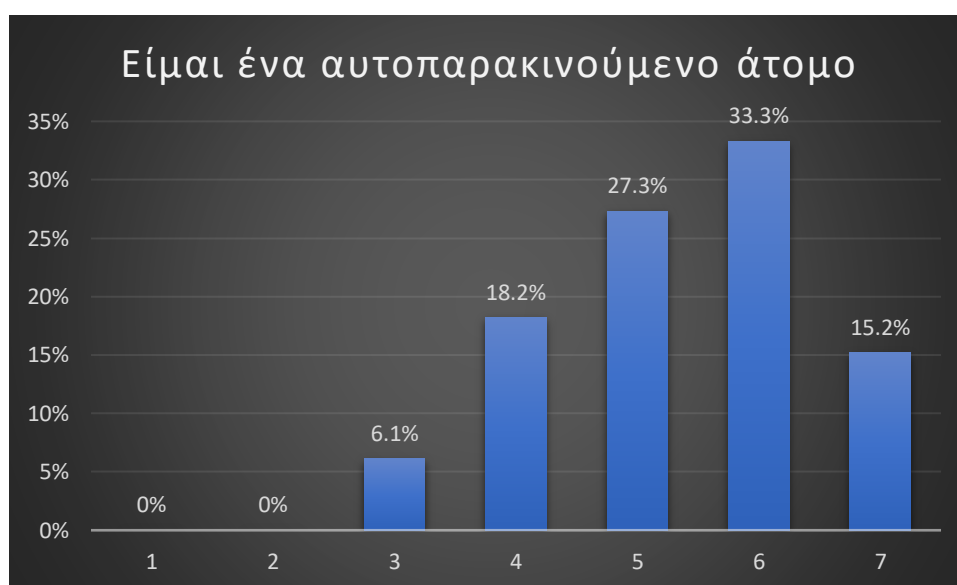
Διάγραμμα 25



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο ερώτημα εάν ένα άτομο είναι αυτοπαρακινούμενο, το διάγραμμα 26 δείχνει πως το 33,3% θεωρεί ότι είναι αρκετά. Όσοι συμφωνούν πλήρως, ανέρχονται σε ποσοστό 15,2% ενώ μηδενικά ποσοστά παρουσιάζουν όσοι δεν πιστεύουν πως είναι. Μεγάλο ποσοστό του δείγματος θέτει συνεχώς νέους στόχους, δημιουργεί και δίνει λύσεις ειδικά σε μια τόσο παγκοσμιοποιημένη οικονομία με τις εξελίξεις να είναι ραγδαίες συνεχώς. Έτσι, μια οικογενειακή επιχείρηση όχι μόνο μπορεί να επιβιώσει αλλά και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

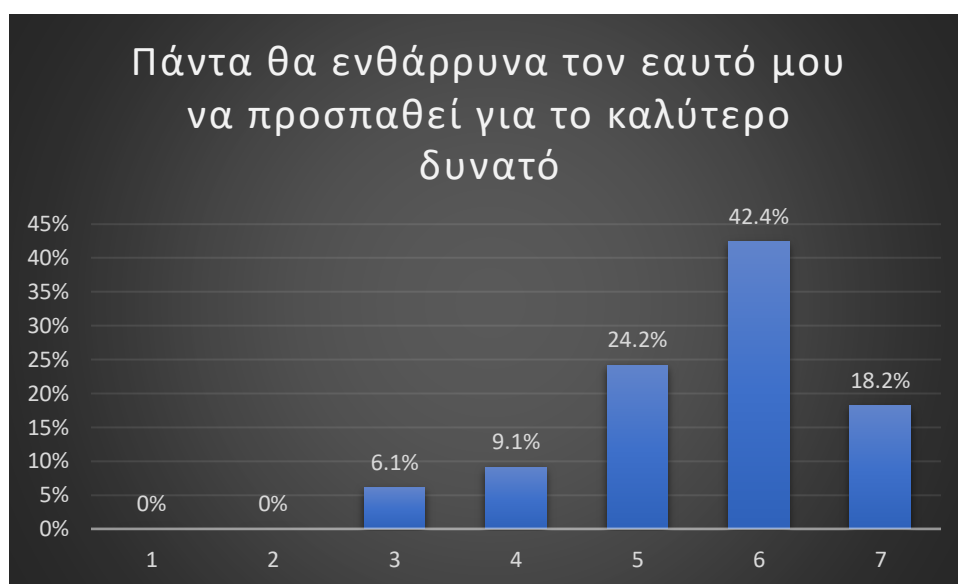
Διάγραμμα 26



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επίσης, στο διάγραμμα 27 ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό της τάξης του 42,4% θεωρεί ότι ενθαρρύνει τον εαυτό του να προσπαθεί για το καλύτερο δυνατό. Όσοι συμφωνούν πλήρως ανέρχονται στο 18,2%. Είναι σημαντικό να θέτονται ισχυρά κίνητρα για την ατομική βελτίωση και ανάπτυξη των ατόμων γεγονός που σίγουρα βοηθά στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

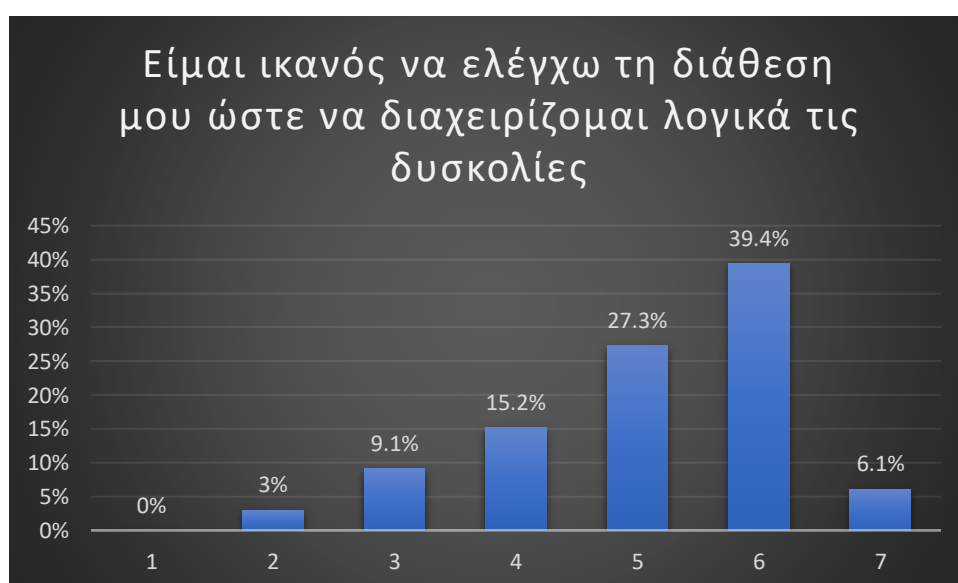
Διάγραμμα 27



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 28, το 39,4% θεωρεί πως είναι ικανό να ελέγχει τη διάθεσή του ώστε να διαχειρίζεται λογικά τις δυσκολίες. Σε μικρό ποσοστό και 6,1% βρίσκονται όσοι συμφωνούν πλήρως. Μια αρκετά σημαντική ερώτηση που το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δείχνει την ικανότητά του να παραμερίζει τα συναισθήματά του ώστε να διαχειριστεί λογικά τις καταστάσεις με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

Διάγραμμα 28



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 29, στο ποσοστό του 27,3% είναι όσοι συμφωνούν αρκετά στο γεγονός αν κάποιος είναι ικανός να ελέγχει τα συναισθήματά του. Σε μικρότερο ποσοστό βρίσκονται όσοι συμφωνούν πλήρως με 9,1%. Η ανάλυση δείχνει ότι σημαντικό ποσοστό του δείγματος έχει την ικανότητα να ελέγχει τα αισθήματά του και να βγαίνει κερδισμένο από αυτή τη διαδικασία.

Διάγραμμα 29



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επίσης, στο διάγραμμα 30 ιδιαίτερα σύμφωνοι είναι όσοι ηρεμούν γρήγορα όταν είναι πολύ θυμωμένοι με ποσοστό 27,3% ενώ στο 12,1% βρίσκονται όσοι συμφωνούν πλήρως με το ερώτημα. Η ανάλυση δείχνει ότι τα άτομα μπορούν να κατευνάσουν τον εαυτό τους γρήγορα σε στιγμές έντασης δίχως να διακόπτεται η ροή της εργασίας τους και να μειώνεται η παραγωγικότητά τους.

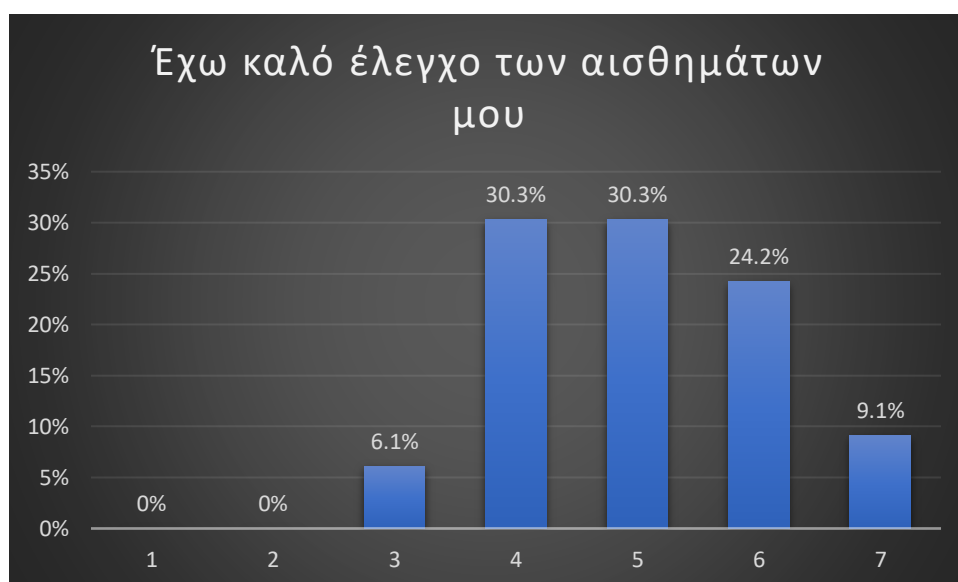
Διάγραμμα 30



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 31 οι ερωτώμενοι του ερωτηματολογίου δήλωσαν σε ποσοστό 30,3% ότι τείνουν να έχουν καλό έλεγχο των αισθημάτων τους με αρκετά μικρό ποσοστό να δείχνει εντελώς σίγουρο ότι μπορεί να έχει τον απόλυτο έλεγχο και σε ποσοστό μόλις 9,1%.

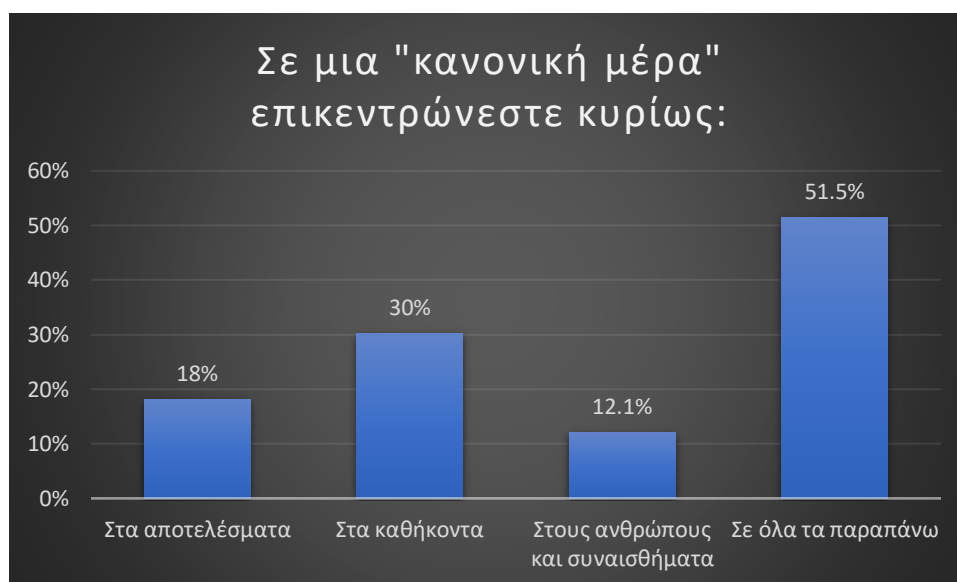
Διάγραμμα 31



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 32 οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως σε μια «κανονική μέρα» επικεντρώνονται στα αποτελέσματα, στα καθήκοντα αλλά και στους ανθρώπους και συναισθήματα με ποσοστό 51,5% ενώ το 30,% δήλωσε πως επικεντρώνεται μόνο στα καθήκοντα. Μικρό είναι το ποσοστό εκείνων που δίνουν σημασία αποκλειστικά στα αποτελέσματα ή στους ανθρώπους και τα συναισθήματα με ποσοστά 18,% και 12,1% αντίστοιχα. Ιδιαίτερα θετικό είναι πως ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος δίνει σημασία σε όλους τους κομβικούς παράγοντες της καθημερινότητας δίχως να παραμερίζει κάποιον. Συνεπώς, παρατηρείται η απαραίτητη προσοχή για την ομαλότητα και λειτουργία της επιχείρησης.

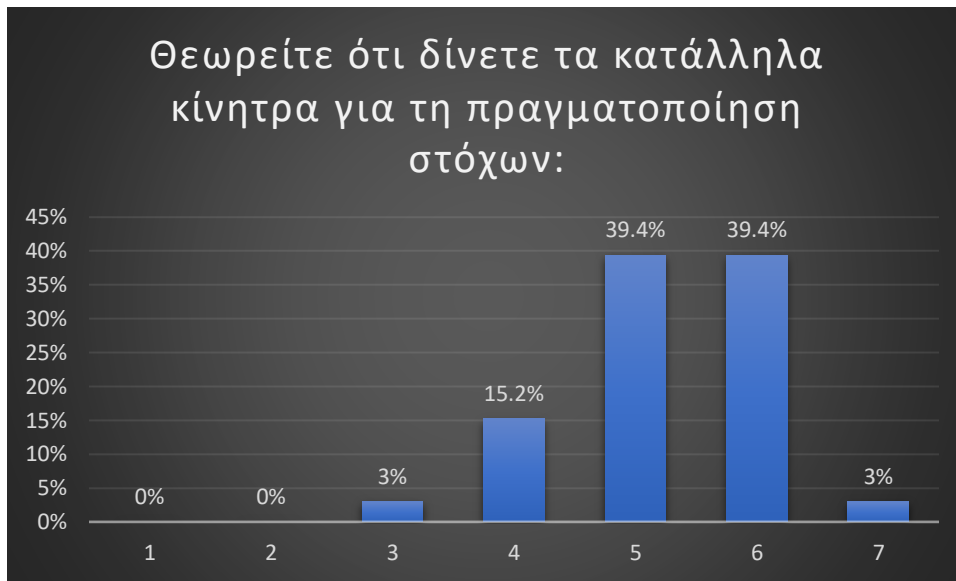
Διάγραμμα 32



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 33, ένα ικανοποιητικό ποσοστό των ερωτώμενων της τάξης του 39,4% δήλωσε ότι δίνει τα κατάλληλα κίνητρα για τη πραγματοποίηση των στόχων. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το μικρό ποσοστό του 3% που δείχνει να συμφωνούν πλήρως. Τα συνεχόμενα κίνητρα τονίζουν τη βαρύτητα που δείχνουν στην εξέλιξη οι επιχειρήσεις και κατά πόσο η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών βελτιώνεται συνεχώς. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, τα κίνητρα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη καθημερινότητά τους.

Διάγραμμα 33



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπρόσθετα, στο διάγραμμα 34 υψηλά ποσοστά σε σχέση με τη κλίμακα εμφανίζουν τους ερωτηθέντες να συμφωνούν πως συμπεριφέρονται ισάξια σε κάθε μέλος της επιχείρησης οικογενειακό και μη με ποσοστά 45,5% και 30,3% όσοι συμφωνούν πλήρως. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείγματος, η ίση αντιμετώπιση του προσωπικού είναι πρωταρχική μέριμνα για την ορθή λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.

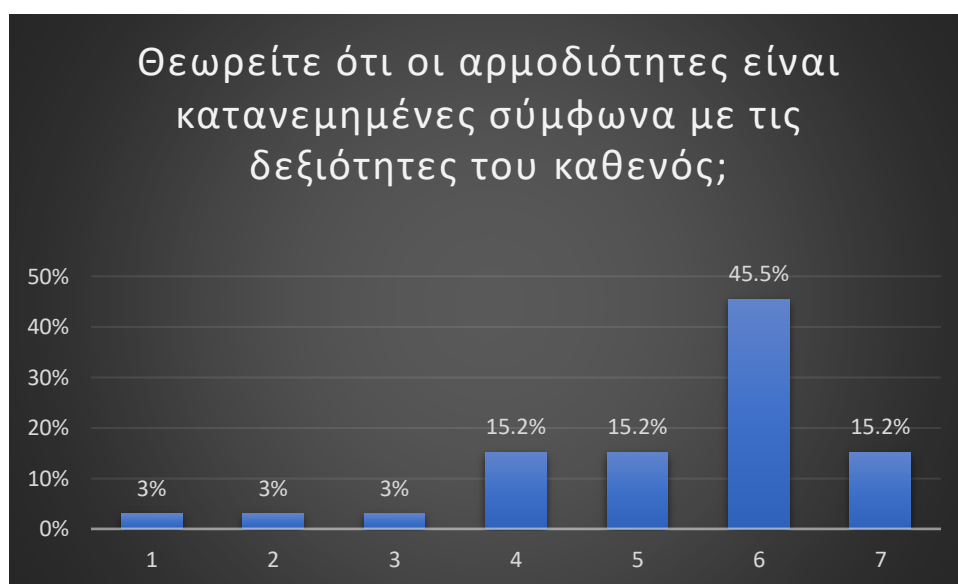
Διάγραμμα 34



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 35 και κατά πόσο οι αρμοδιότητες είναι σωστά κατανοημένες στην οικογενειακή επιχείρηση το 45,5% των ερωτηθέντων απάντησε πως είναι πάρα πολύ σωστά κατανοημένες ενώ το ποσοστό που θεωρεί ότι οι αρμοδιότητες είναι πλήρως κατανοημένες σύμφωνα με τις δεξιότητες του καθενός αγγίζει το 15,2%. Μικρά ποσοστά αντίστοιχα δήλωσαν όσοι διαφωνούν πλήρως αλλά και αυτοί που τείνουν προς την ουδετερότητα με το ποσοστό να κυμαίνεται από 3% και 15,2% αντίστοιχα. Εδώ παρατηρούμε ότι ο διαμοιρασμός των εργασιών γίνεται με βάση τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά αλλά και τις δυνατότητες του καθενός για το συνολικό όφελος.

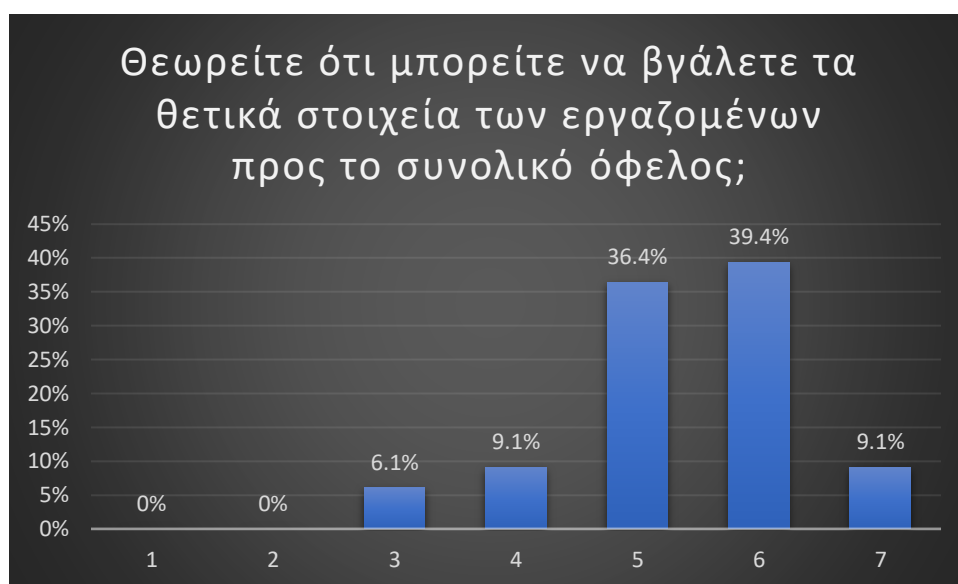
Διάγραμμα 35



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 36, το 39,4% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι μπορεί αρκετά να βγάλει τα θετικά στοιχεία των εργαζομένων προς το συνολικό όφελος. Βέβαια, όσοι συμφωνούν πλήρως με το ερώτημα ανέρχονται στο μόλις 9,1%. Αν και χρήζει σίγουρα βελτίωσης, η προσπάθεια και επιδίωξη ώστε να βγουν στην επιφάνεια θετικά στοιχεία των εργαζομένων σύμφωνα με την ιδιαίτερη ιδιοσυγκρασία τους και χαρακτήρα μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει.

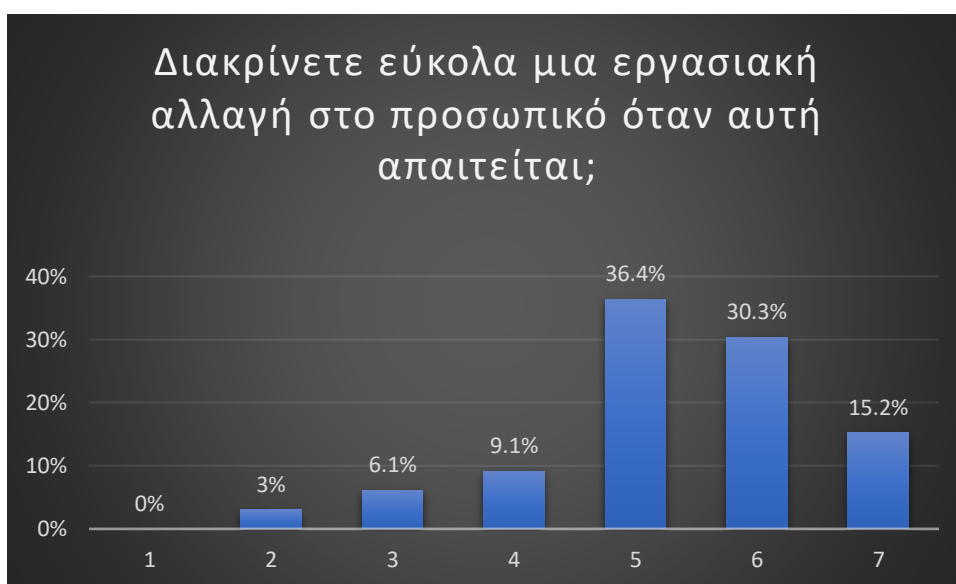
Διάγραμμα 36



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 37 το 15,2% διακρίνει σίγουρα μια εργασιακή αλλαγή όταν αυτή απαιτείται ενώ μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται από τη μέση της κλίμακας και πάνω. Η ανάλυση του δείγματος δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό κατανοεί σε θετικό βαθμό ότι οφείλει να προσαρμόζεται στις αλλαγές προσωπικού όταν αυτό απαιτείται. Η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλει στο κομμάτι αυτό δίνοντας έμφαση στα μοναδικά χαρακτηριστικά του καθενός.

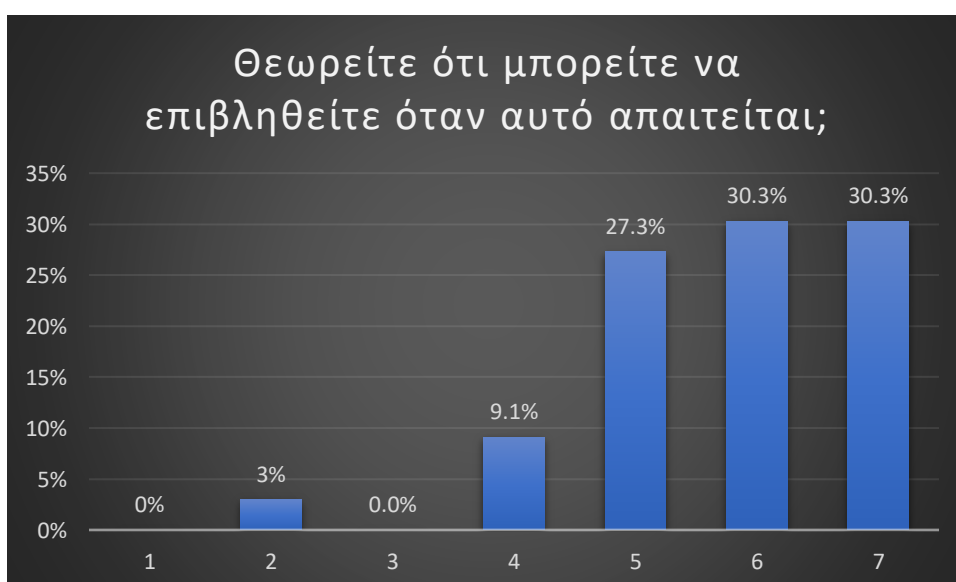
Διάγραμμα 37



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επίσης, στο ερώτημα αν το άτομο μπορεί να επιβληθεί όταν αυτό απαιτείται συμφώνησε πλήρως το 30,3% ενώ τα ποσοστά που τείνουν να συμφωνήσουν πλήρως είναι επίσης μεγάλα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν ότι έχουν καλό έλεγχο των επιχειρήσεών τους.

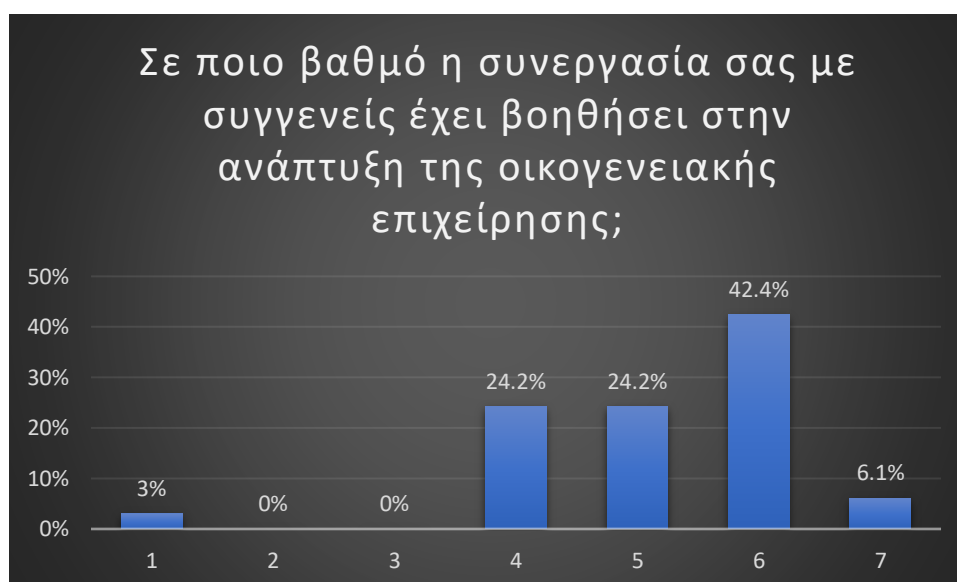
Διάγραμμα 38



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το διάγραμμα 39 και κατά πόσο η συνεργασία με συγγενείς έχει βοηθήσει στην ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης, οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ποσοστό 42,4% ότι έχει συμβάλλει πολύ θετικά στην όλη προσπάθεια. Σε μικρό ποσοστό από την άλλη δείχνει ότι έχει συμβάλλει στα μέγιστα με τον αριθμό να αγγίζει το 6,1%. Σε ουδέτερο επίπεδο και λίγο παραπάνω φαίνεται να δείχνει ότι συνεισφέρει θετικά με ποσοστό 24,2%. Επίσης αρκετά μικρό έως μηδενικό είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων που διαφωνεί πλήρως με συγκεκριμένο ερώτημα, με το ποσοστό να ανέρχεται στο 3%. Σύμφωνα με τις έγκυρες απαντήσεις του δείγματος, οι οικογενειακοί δεσμοί είναι αρκετά ισχυροί και μπορούν να δώσουν το παράδειγμα διοίκησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων σχέσεων για επιτυχημένα αποτελέσματα.

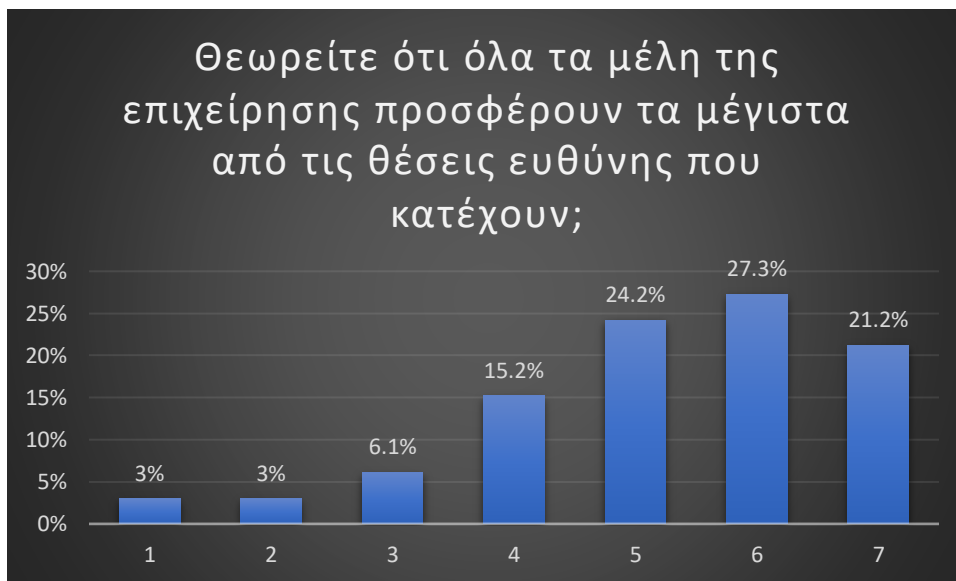
Διάγραμμα 39



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 40, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα εάν θεωρούν ότι όλα τα μέλη της επιχείρησης προσφέρουν τα μέγιστα από τις θέσεις ευθύνης που κατέχουν. Το 21,2% συμφώνησε πλήρως ενώ το υψηλότερο ποσοστό με 27,3% δήλωσε ότι συμφωνεί αρκετά. Η ανάλυση δείχνει ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης στην κατανομή των ρόλων και συνεπώς στη αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση των επιχειρήσεων του δείγματος.

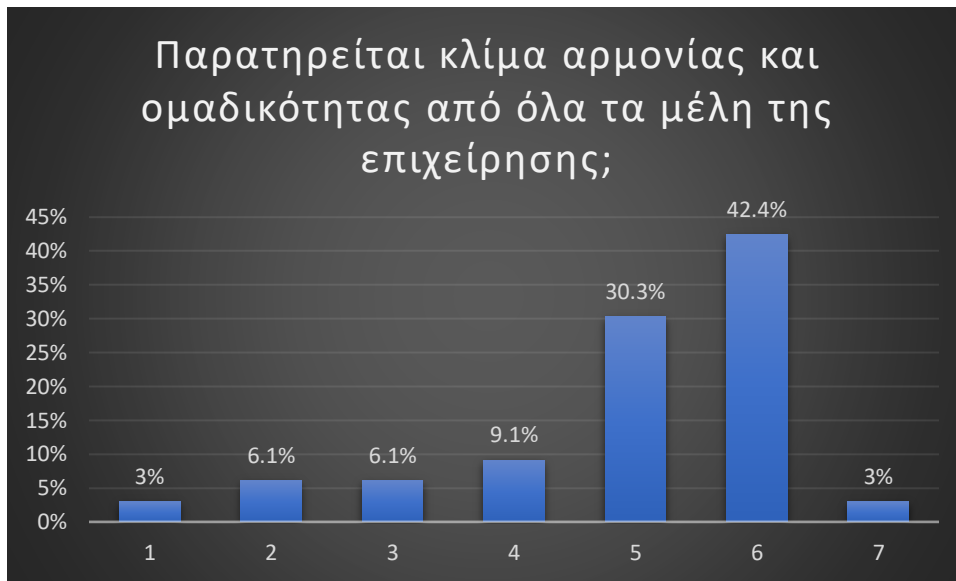
Διάγραμμα 40



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 41, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 42,4% απάντησε ότι συμφωνεί αρκετά στο ότι παρατηρείται κλίμα αρμονίας και ομαδικότητας από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Μικρό ποσοστό παρουσιάζει βέβαια με 3% για όσους συμφωνούν πλήρως με το ερώτημα. Η συνεργατικότητα και ομαδικότητα αποτελούν βασικά στοιχεία επιτυχίας στο χώρο των επιχειρήσεων πράγμα το οποίο επιβεβαιώνεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

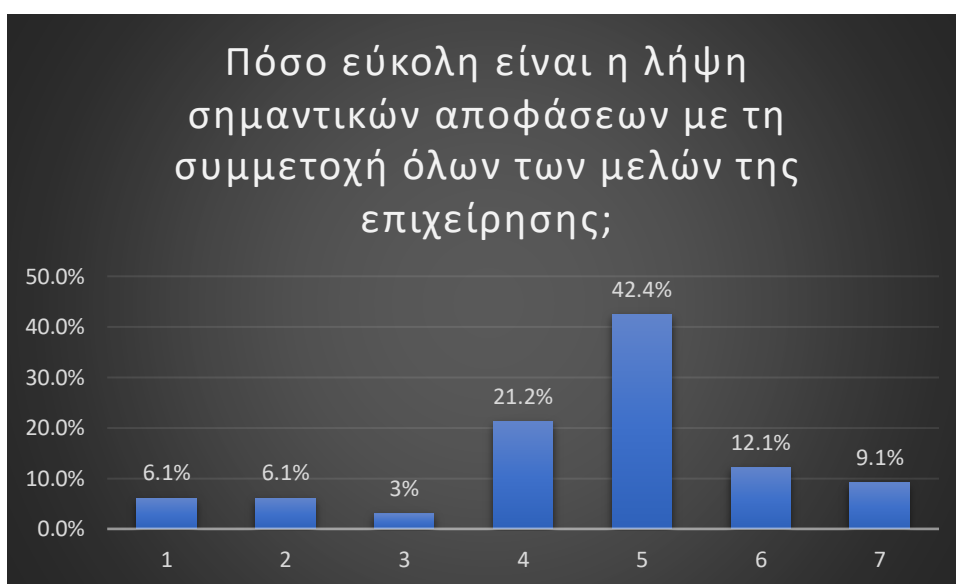
Διάγραμμα 41



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Επιπλέον, στο διάγραμμα 42 στο ερώτημα πόσο εύκολη είναι η λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης το 42,4% απάντησε θετικά με το ποσοστό που συμφωνεί πλήρως με το ερώτημα να ανέρχεται στο 9,1%. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρακτική των οικογενειακών επιχειρήσεων διεθνώς να υιοθετούν την πρόσληψη μέντορα θα μπορούσε να παίζει σημαντικό ρόλο στις εγχώριες οικογενειακές επιχειρήσεις.

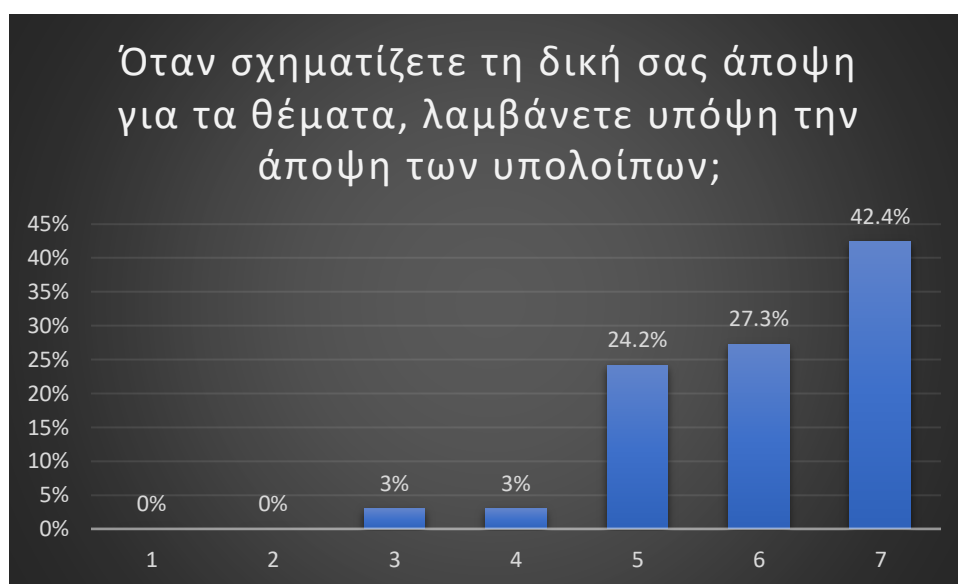
Διάγραμμα 42



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Εν συνεχεία, στο διάγραμμα 43, το 42,4% δήλωσε ότι λαμβάνει πλήρως υπόψιν την άποψη των υπολοίπων όταν σχηματίζει την δική του άποψη. Μεγάλα ποσοστά επίσης εμφανίζονται από τη μέση και πάνω. Σύμφωνα με τη παρακάτω ανάλυση, η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται έπειτα από τη σύμφωνη γνώμη και των υπολοίπων στην επιχείρηση γεγονός που ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και τη συλλογικότητα.

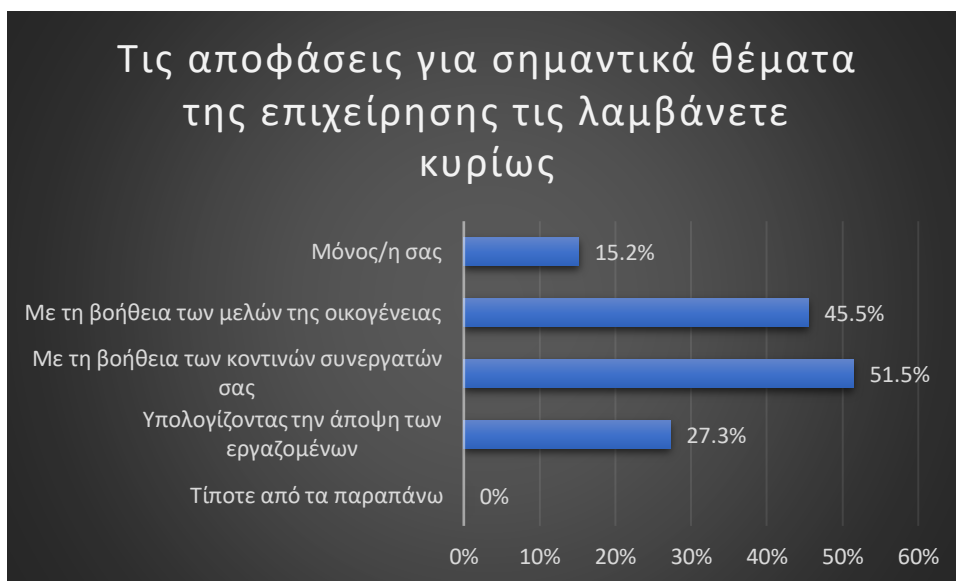
Διάγραμμα 43



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στην ερώτηση πως λαμβάνουν οι συμμετέχοντες τις αποφάσεις για τα σημαντικά θέματα της επιχείρησης, απάντησαν σε ποσοστό 51,5% ότι τις λαμβάνουν με τη βοήθεια των κοντινών συνεργατών τους. Στο αμέσως κοντινότερο ποσοστό με 45,5% δήλωσαν ότι λαμβάνουν τις αποφάσεις με τη βοήθεια των μελών της οικογένειας ενώ αρκετά μικρό κομμάτι των ερωτηθέντων απάντησε ότι λειτουργεί αποκλειστικά μόνος/η. Είναι φανερό ότι η συμβολή της οικογένειας σε καίρια θέματα είναι σημαντική αλλά και των κοντινών συνεργατών όπου με τη συμμετοχή τους δίνουν λύσεις διαρκώς.

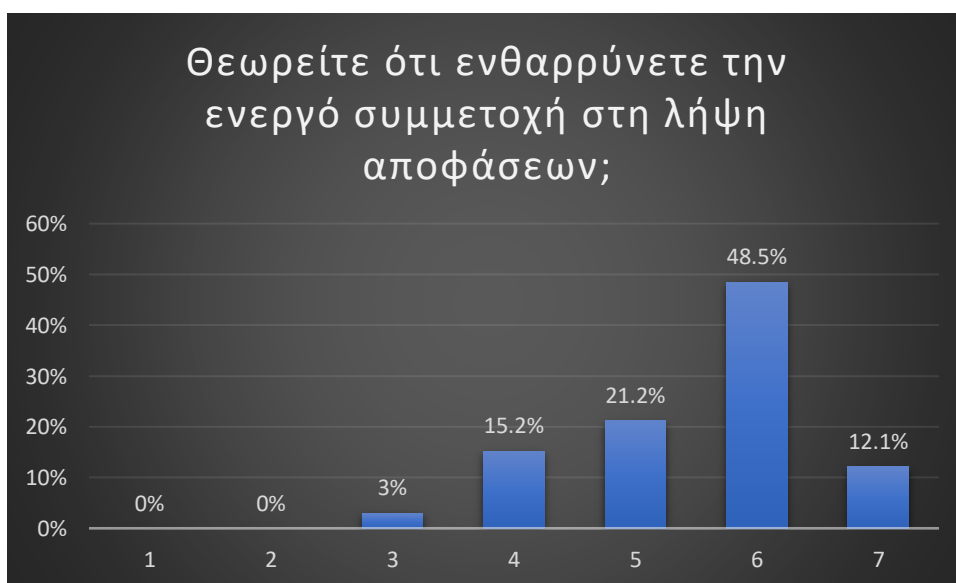
Διάγραμμα 44



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 45, το 48,5% δήλωσε ότι ενθαρρύνει αρκετά την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Μικρό ποσοστό της τάξης του 12,1% φαίνεται ότι συμφωνεί πλήρως με το ερώτημα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι θα ήταν καλό να δοθούν σημαντικά κίνητρα για όλους για την πιο ενεργό συμμετοχή τους.

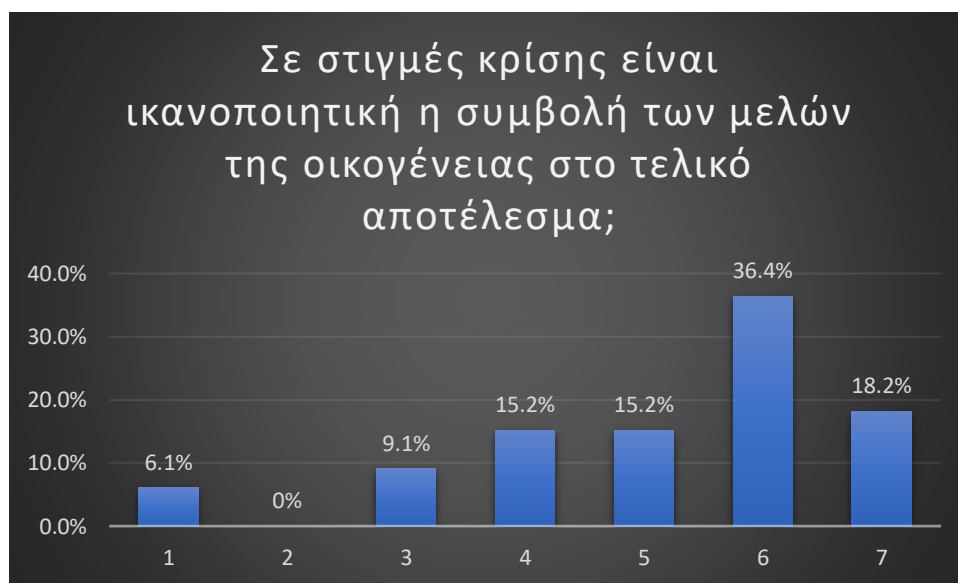
Διάγραμμα 45



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο διάγραμμα 46, στο ερώτημα εάν σε στιγμές κρίσης είναι ικανοποιητική η συμβολή των μελών της οικογένειας στο τελικό αποτέλεσμα, το 36,4% δήλωσε πως συμφωνεί αρκετά με το ποσοστό που συμφωνεί πλήρως να ανέρχεται στο 18,2%. Αυτό συνιστά ένα θετικό συμπέρασμα και μπορεί να οφείλεται σε ένα βαθμό στο γεγονός ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι δεύτερης γενεάς, που τις διοικούν νεότερες γενεές με υψηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ.

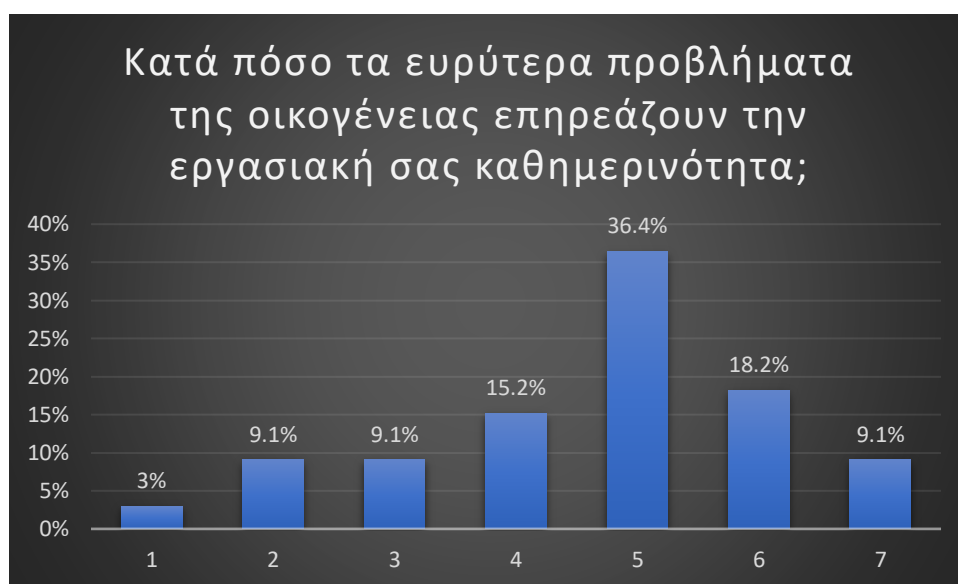
Διάγραμμα 46



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο τελευταίο ερώτημα, στο διάγραμμα 47, το 36,4% δήλωσε ότι συμφωνεί επαρκώς ότι τα ευρύτερα προβλήματα της οικογένειας επηρεάζουν την εργασιακή καθημερινότητα. Μικρό ποσοστό βέβαια συμφωνεί πλήρως με το νούμερο να ανέρχεται στο 9,1%. Είναι γεγονός πως οι ευαίσθητες σχέσεις της οικογένειας, ειδικά όταν αυτές παρευρίσκονται και στο εργασιακό περιβάλλον, οφείλουν να έχουν την απαιτούμενη προσοχή και να προσαρμόζεται στις ανάγκες ανάλογα το περιβάλλον που βρίσκονται.

Διάγραμμα 47



Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων των απαντήσεων των συμμετεχόντων:

Πίνακας 2 – Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του δείγματος

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ηλικία	39,06	12,43
Διάστημα απασχόλησης στην οικογενειακή επιχείρηση	12,25	10,57
Πόσα χρόνια λειτουργεί η οικογενειακή επιχείρηση;	39,18	25,31
Από πόσα άτομα αποτελείται το προσωπικό της επιχείρησης;	17,72	25,37
Πόσα από τα άτομα που απασχολούνται στην επιχείρηση είναι μέλη της οικογένειας (με την ευρύτερη έννοια συμπεριλαμβανομένων και 3ου βαθμού συγγένειας);	2,75	1,45

Θεωρείτε ότι δίνετε τα κατάλληλα κίνητρα για τη πραγματοποίηση στόχων;	5,24	0,86
Θεωρείτε πως συμπεριφέρεστε ισάξια σε κάθε μέλος της επιχείρησης οικογενειακό και μη;	5,6	1,63
Θεωρείτε ότι οι αρμοδιότητες είναι κατανεμημένες σύμφωνα με τις δεξιότητες του καθενός;	5,33	1,42
Θεωρείτε ότι μπορείτε να βγάλετε τα θετικά στοιχεία των εργαζομένων προς το συνολικό όφελος;	5,36	0,99
Διακρίνετε εύκολα μια εργασιακή αλλαγή στο προσωπικό όταν αυτή απαιτείται;	5,3	1,21
Θεωρείτε ότι μπορείτε να επιβληθείτε όταν αυτό απαιτείται;	5,72	1,17
Σε ποιο βαθμό η συνεργασία σας με συγγενείς έχει βοηθήσει στην ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης;	5,18	1,18
Θεωρείτε ότι όλα τα μέλη της επιχείρησης προσφέρουν τα μέγιστα από τις θέσεις ευθύνης που κατέχουν;	5,21	1,51
Παρατηρείται κλίμα αρμονίας και ομαδικότητας από όλα τα μέλη της επιχείρησης;	4,96	1,4
Πόσο εύκολη είναι η λήψη σημαντικών αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης;	4,6	1,49
Όταν σχηματίζετε τη δική σας άποψη για τα θέματα, λαμβάνετε υπόψη την άποψη των υπολοίπων;	6,03	1,04

Θεωρείτε ότι ενθαρρύνετε την ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;	5,51	1
Σε στιγμές κρίσης είναι ικανοποιητική η συμβολή των μελών της οικογένειας στο τελικό αποτέλεσμα;	5,15	1,62
Κατά πόσο τα ευρύτερα προβλήματα της οικογένειας επηρεάζουν την εργασιακή σας καθημερινότητα;	4,63	1,51

Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

5.2.3.3 Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης - Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στη διπλωματική εργασία με σκοπό να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό γνώρισμα. Αποτελεί ένα έγκριτο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης όπου αποτελείται από 16 ερωτήσεις και αυτές με τη σειρά τους αναλύονται σε τέσσερις κλίμακες με τις οποίες μετρά:

- Self- Emotional Appraisal (SEA): Η ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί και να αξιολογεί τα βαθιά συναισθήματά του και να μπορεί να εκφράζει αυτά τα συναισθήματα φυσικά. Αφορά τις ερωτήσεις 16-19.
- Others' Emotional Appraisal (OEA): Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων γύρω του. Αφορά τις ερωτήσεις 20-23.
- Regulation of Emotion (ROE): Η ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, γεγονός που επιτρέπει μια ταχύτερη ανάρρωση από ψυχολογική δυσφορία. Αφορά τις ερωτήσεις 24-27.
- Use of Emotion (UOE): Η ικανότητα των ατόμων να κατευθύνουν τα συναισθήματά τους σε εποικοδομητικές δραστηριότητες και προσωπικές επιδόσεις. Αφορά τις ερωτήσεις 28-31.

Πίνακας 3 – Μέσος όρος και τυπική απόκλιση WLEIS

A/A	Ερώτηση	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
16	Τις περισσότερες φορές έχω καλή αίσθηση (κατανόηση) των λόγων που έχω συγκεκριμένα συναισθήματα.	5,75	1,03
17	Καταννώ καλά τα αισθήματα μου.	5,75	1,06
18	Αντιλαμβάνομαι πραγματικά τι νιώθω.	5,63	1,05
19	Γνωρίζω πάντα αν είμαι χαρούμενος/η ή όχι.	5,69	1,13
20	Γνωρίζω πάντα τα αισθήματα των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους.	4,87	1,05
21	Είμαι καλός παρατηρητής των αισθημάτων των άλλων.	5,18	0,91
22	Είμαι ευαίσθητος στα συναισθήματα και τα αισθήματα των άλλων.	5,54	1,41
23	Καταννώ καλά τα αισθήματα των ανθρώπων γύρω μου.	5,09	0,72
24	Θέτω πάντα στόχους και στη συνέχεια δίνω τον καλύτερο εαυτό μου για να τους πετύχω.	5,6	1,05
25	Λέω πάντα στον εαυτό μου ότι είμαι ικανό άτομο.	4,57	1,27
26	Είμαι ένα αυτοπαρακινούμενο άτομο.	5,33	1,13

27	Πάντα θα ενθάρρυνα τον εαυτό μου να προσπαθεί για το καλύτερο δυνατό.	5,57	1,09
28	Είμαι ικανός να ελέγχω τη διάθεση μου ώστε να διαχειρίζομαι λογικά τις δυσκολίες.	5,09	1,2
29	Είμαι αρκετά ικανός στο να ελέγχω τα αισθήματά μου.	4,87	1,34
30	Μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα όταν είμαι πολύ θυμωμένος.	4,9	1,35
31	Έχω καλό έλεγχο των αισθημάτων μου.	5	1,08
Σύνολο		5,27	1,11

Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο παραπάνω πίνακα φαίνεται πως οι απαντήσεις είναι ιδιαίτερα θετικές, σαφώς πάνω από την ουδετερότητα, γεγονός που δείχνει πως οι συμμετέχοντες δίνουν βαρύτητα στη διαχείριση των συναισθημάτων και αισθημάτων τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο σε πρώτο στάδιο δείχνει να κατανοεί τα συναισθήματά του καθώς και να τα εκφράζει με το τρόπο του συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία μιας δυνατής προσωπικότητας.

Έπειτα, το δείγμα έδειξε να αντιλαμβάνεται το κόσμο και τα συναισθήματά του γύρω αν και σίγουρα χρήζει βελτίωσης. Μπορεί να δώσει περισσότερη έμφαση στις αντιδράσεις και κινήσεις του περιβάλλοντος γύρω του γίνοντας πιο παρατηρητικό. Εν συνεχεία, η ανάλυση έδειξε πως τα άτομα μπορούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους σε δύσκολες στιγμές ώστε να μην επηρεάζονται από αυτά καθώς και να τα παραμερίζουν όταν αυτό απαιτείται για τη διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων και διατήρηση της ομαλότητας.

Τέλος, ιδιαίτερα θετικό είναι ότι τα άτομα δείχνουν να καθοδηγούν τα αισθήματά τους προκειμένου να επωφεληθούν τόσο προσωπικά αλλά και προς όφελος

των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό, ενισχύει τη συλλογικότητα καθώς και το ομαδικό πνεύμα σε όλο το προσωπικό.

Πίνακας 4 – Συνολικό σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέσος όρος	Μέγιστη τιμή	Τυπική απόκλιση
Συναισθηματική Νοημοσύνη	33	4,18	5,28	6,62	0,66

Πηγή: Πρωτογενής έρευνα-ανάλυση του συγγραφέα 2021

Στο πίνακα 4 παρατηρούμε ότι το δείγμα όσον αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, εμφανίζει ελάχιστη τιμή 4,18, μέγιστη τιμή 6,62, μέσο όρο 5,28 και τυπική απόκλιση 0,66 γεγονός που σημαίνει πως το επίπεδο θεωρείται σίγουρα υψηλό. Παρόλα αυτά στο επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης χωράνε περιθώρια βελτίωσης.

6 Συμπεράσματα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο σύστημα που βασίζονται στην ιδιαίτερη φύση των σχέσεων των μελών. Η φύση αυτών των σχέσεων είναι που τις προσδιορίζουν τη μοναδικότητα και τις κάνουν να διαφέρουν έναντι των υπολοίπων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμβάλουν συνεχώς στην ενδυνάμωση της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής οικονομίας. Αποτελούν μεγάλο ποσοστό των συνολικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη δίνοντας μεγάλη ενίσχυση στο πρόβλημα της ανεργίας. Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας δείχνοντας με αυτό το τρόπο την συμβολή τους ολοκληρωτικά στην οικονομία.

Το μανάτζμεντ αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εξέλιξη μιας οικογενειακής επιχείρησης, λόγω των ιδιαίτερων συναισθηματικών συνδέσμων και προσδοκιών που υφίστανται και αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της οικογένειας και

των γενεών της (Tsirimokou, 2021). Ο τρόπος διοίκησης από τον οποίο χαρακτηρίζονται μπορεί να διαφέρει λόγω εμπλοκής αρκετών οικογενειακών μελών στην επιχείρηση. Επιπλέον, κάποιο άτομο μπορεί να κατέχει παραπάνω από μια θέσεις και οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται σε ένα μεγάλο βαθμό για το συγκεντρωτικό τους προφίλ.

Η επιστήμη του μάνατζμεντ εξελίσσεται συνεχώς με νέες μεθόδους να έρχονται συνεχώς στο προσκήνιο όπως η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μια σχετικά καινούρια έννοια με επίκεντρο τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά, την αυτογνωσία, την ικανότητα και τις σχέσεις των ανθρώπων. Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, έχει παρατηρηθεί ότι αποδίδουν καλύτερα στον χώρο εργασίας τους.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται συνεχώς προσπάθειες εφαρμογής επιτυχημένων πρακτικών του σύγχρονου μάνατζμεντ. Αρκετές έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν στις δύσκολες συνθήκες του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος που ζούμε και να εντάξουν στο εσωτερικό του χρήσιμες μεθόδους.

Χαρακτηριστικό επιτυχημένο παράδειγμα μιας τέτοιας οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί η Nissan - Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε, η οποία εφαρμόζοντας συνεχώς νέες πρακτικές έχει καταφέρει να ευδοκιμήσει σε δύσκολες περιόδους αλλά και οικονομικής κρίσης για αρκετές γενιές.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας, η πλειοψηφία του δείγματος των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό το αποτέλεσμα σε συνδυασμό με τις διοικητικές ικανότητες του κάθε μέλους μπορεί να προσδώσει αισθητή διαφορά στη καθημερινότητα της λειτουργίας της οικογένειας και της επιχείρησης. Η ενίσχυση της ομαδικού πνεύματος, η συλλογικότητα και η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων οφείλουν να βελτιώνονται συνεχώς.

Τα κίνητρα και η ανανέωση των στόχων στο πνεύμα της προσαρμογής πρέπει να κυριαρχούν σε μια οικογενειακή επιχείρηση για την άμεση εξέλιξή της. Επίσης, ο σωστός διαμοιρασμός αρμοδιοτήτων και των ρόλων συνιστά αναγκαία συνθήκη για να υπάρχει δικαιοσύνη καθώς και για την αποφυγή παρεξηγήσεων λόγω των οικογενειακών μελών στην επιχείρηση, πράγμα που επιβεβαιώνει το δείγμα.

Έπειτα, η προσήλωση σε όλους τους καθημερινούς παράγοντες μιας επιχείρησης καθώς και η δημιουργία ενός ανθρωποκεντρικού προφίλ μπορεί να δώσει λύσεις προσεκτικά δίχως να χρειαστεί να παραμερίσει σημαντικά ζητήματα είτε από απροσεξία είτε λόγω χρόνου. Η ανάλυση έδειξε πως μεγάλο ποσοστό κινείται σε αυτή τη κατεύθυνση.

Εν κατακλείδι, οι περισσότεροι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως κατανοούν μια εργασιακή αλλαγή όταν αυτό απαιτείται για να μπορέσει ο καθένας να προσφέρει τα μέγιστα από τη θέση ευθύνης που κατέχει.

7 Βιβλιογραφία

Ελληνική

Παλάσκας Θ. Τσιριμόκου Χ., Λούντζης Γ., (2020) Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών

DEAKINS, D., & FREEL, M. (2007). Επιχειρηματικότητα. Κριτική.

Montana, P. J., & Bruce H. Charnov. (2002). Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος.

Poza, E. J. (2010). Family Business.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά. Rosili.

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Γ. Μπένου.

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου. (2014). Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης

Καραδήμα, Π., & Καραδήμας, Θ. (2017). Συναισθηματική νοημοσύνη και η επίδραση της στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Αθήνα.

Κεφαλάς, Α. Γ., & Γεωργίου, Χ. Ε. (2017). Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Κύπρος: Ειδική έκδοση για τη Κύπρο.

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Μπένου.

- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Ανικούλα.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.
- Murphy Michael. (1999). Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Κέφης Βασίλειος Ν. (2005) Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ. Εκδόσεις Κριτική

Ξενόγλωσση

- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence
- Goleman, D. (2000) Leadership That Gets Results, Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing
- Steen, An., Baldwin, K. (2015). Family Business in China-Is there a succession crisis?
- Tsirimokou,, C., (2021), Emotional Intelligence in Family Business Management – An empirical study, Doctoral Thesis, Department of Economic and Regional Development, Panteion University of Social and Political Sciences

Διαδικτυακές Πηγές

- <https://en.wikipedia.org>
- www.kpmg.gr
- <https://www.njtgroup.gr/>
- https://ec.europa.eu/info/index_el