



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

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

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

*Διπλωματική Εργασία*

**«Emotional Intelligence: How managers can  
improve wrong decisions in family business»**

Πηγή Αθανασίου

Επιβλέπων: Παλάσκας Θεοδόσιος  
Μέλη Επιτροπής: Στοφόρος Χρυσόστομος, Ψειρίδου Αναστασία

ΑΘΗΝΑ 2016

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

*Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογη έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στη Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η ΜΔΕ προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.*

Πηγή Αθανασίου

15/01/2016

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναδεικνύεται ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων των μάνατζερ στο εργασιακό περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Συγκρίνοντας αρχικά τις μικρομεσαίες με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, σε αυτήν τη μελέτη διαπιστώνεται ότι οι δυο αυτοί τύποι επιχειρήσεων που συχνά συγχέονται παρουσιάζουν έντονες διαφορές μεταξύ τους. Εξετάζοντας εκτενώς τις οικογενειακές εταιρείες στην ευρωπαϊκή οικονομική σκηνή και στη συνέχεια στην ελληνική αποδεικνύεται ότι η συμβολή τους σε κρίσιμα οικονομικά μεγέθη, όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, οι εξαγωγές και το εργατικό δυναμικό που απασχολούν, είναι βαρύνουσας σημασίας.

Η λήψη των αποφάσεων ως βασική λειτουργία του μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και το πώς μπορεί να βελτιωθεί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το επόμενο ζήτημα που τίγεται μέσα από αυτήν την εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων για να υποκινεί τον εαυτό του, και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και στις σχέσεις του με τους άλλους (Goleman, 1998c). Αναλύοντας στο έπακρον τον ορισμό και περιγράφοντας τις διαστάσεις και τις δεξιότητες που αναδύονται μέσα από αυτόν, φαίνεται ότι τα συναισθήματα διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στον εργασιακό χώρο και η αποτελεσματική διαχείρισή τους ολοκληρώνει το προφίλ ενός επιτυχημένου μάνατζερ.

Η απόδειξη για το γεγονός αυτό ήταν η διενέργεια πρωτογενούς έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από 36 διευθυντικά στελέχη οικογενειακών επιχειρήσεων στον φαρμακευτικό τομέα. Οι απαντήσεις αποκάλυψαν ότι οι μάνατζερ με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τον εαυτό τους και τα συναισθήματα των άλλων όταν προβαίνουν στη λήψη αποφάσεων με στόχο την αποφυγή εκείνων που θεωρούνται εσφαλμένες.

**Λέξεις κλειδιά: μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οικογενειακές επιχειρήσεις, συναισθηματική νοημοσύνη, μάνατζμεντ**

## ABSTRACT

The present study highlights the role of emotional intelligence during the managerial decision making process in the workplace of family businesses.

Comparing SMEs and family businesses at first place, this study found that those two types of businesses, that often seem to be alike, vary widely between them. Looking extensively family companies both in the European economic scene and the Greek one, it is proved that their contribution to major financials indicators such as the Gross Domestic Product, the National Domestic Product, exports and employment, is crucial.

Decision-making as a core function of the family business management and how it can be improved by emotional intelligence is the next major point raised through this work. *‘Emotional intelligence refers to the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions well in ourselves and in our relationships’* (Goleman, 1998c). Analyzing as better as possible this definition and describing the abilities and skills that emerge from this, it seems that emotions play a leading role in the workplace and their effective management completes the profile of a successful manager.

The proof for this fact came through the conduction of a primary research, using the benefits of a questionnaire, which was answered by 36 managers of family businesses in the pharmaceutical sector. The answers revealed that managers with emotional intelligence skills effectively manage themselves and the feelings of others during the decision making process and they always tend to avoid wrong decisions.

**Keywords: SMEs, family businesses, emotional intelligence, management**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	11
Ο σκοπός και η ερευνητική αξία της εργασίας.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	13
Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και η οικονομική σημασία τους για την αγορά.....	13
Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.....	14
Οικογενειακές επιχειρήσεις: ορισμός.....	16
Συσχέτιση των ΜΜΕ με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	17
Η θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή οικονομία.....	21
Οικογενειακές επιχειρήσεις στην ελληνική πραγματικότητα.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	28
Η συναισθηματική νοημοσύνη των μάντζερ, καθοριστικός παράγοντας στη λήψη αποφάσεων.....	28
Συναισθηματική νοημοσύνη: ο ορισμός.....	29
Συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματικές δεξιότητες.....	31
Η ιατρική – επιστημονική προσέγγιση της λογικής και του συναισθήματος και ο ρόλος της στη λήψη σωστών αποφάσεων.....	33
Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αναγκαίο προσόν για τον εργαζόμενο σε κάθε επιχείρηση.....	35
Η λήψη αποφάσεων των μάντζερ με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	40
Η Μεθοδολογία της Έρευνας.....	40
Σκοπός Έρευνας.....	41
Δείγμα Έρευνας.....	41
Συλλογή δεδομένων.....	42
Μεθοδολογία της έρευνας.....	42

Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου .....	43
Περιορισμοί της έρευνας .....	44
Δομή του ερωτηματολογίου .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	46
Αποτελέσματα της έρευνας .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	66
Βιβλιογραφία.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	75

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Εισαγωγικά στοιχεία: Ηλικία .....	47
Διάγραμμα 2 Εισαγωγικά στοιχεία: Φύλο.....	47
Διάγραμμα 3 Εισαγωγικά στοιχεία: Οικογενειακή Κατάσταση.....	48
Διάγραμμα 4 Εισαγωγικά στοιχεία: Εκπαιδευτική Βαθμίδα .....	48
Διάγραμμα 5 Εισαγωγικά στοιχεία: Χρονικό διάστημα εργασίας .....	49
Διάγραμμα 6 Εισαγωγικά στοιχεία: Αριθμός Εργαζομένων.....	49
Διάγραμμα 7 Διεκπεραίωση λήψης απόφασης.....	50
Διάγραμμα 8 Λήψη απόφασης και συναισθηματική κατάσταση .....	50
Διάγραμμα 9 Αναγνώριση συναισθημάτων .....	51
Διάγραμμα 10 Λήψη αποφάσεων υπό πίεση.....	52
Διάγραμμα 11 Συναισθήματα κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων .....	52
Διάγραμμα 12 Αναγνώριση συναισθημάτων υφισταμένων.....	53
Διάγραμμα 13 Σημεία αναγνώρισης της συναισθηματικής κατάστασης .....	53
Διάγραμμα 14 Αντιμετώπιση εργαζομένου που βιώνει δυσμενή κατάσταση.....	54
Διάγραμμα 15 Αναγνώριση ικανοποίησης εργαζομένων.....	54
Διάγραμμα 16 Αιτία λήψης απόφασης.....	55
Διάγραμμα 17 Παραδοχή λάθος αποφάσεων.....	55
Διάγραμμα 18 Αντικείμενο εσφαλμένων αποφάσεων .....	56
Διάγραμμα 19 Τρόποι αντιμετώπισης κινδύνου.....	57
Διάγραμμα 20 Τρόποι ανάλυσης κινδύνου.....	57
Διάγραμμα 21 Χρόνος λήψης απόφασης.....	58
Διάγραμμα 22 Ποσοστό αποφάσεων που δεν υλοποιούνται.....	59
Διάγραμμα 23 Λόγοι αποτυχίας αποφάσεων που έχουν ληφθεί.....	59
Διάγραμμα 24 Συναισθήματα αρνητικών συνεπειών .....	60

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 The three-circle model.....	17
--------------------------------------	----

Εικόνα 2 Η σχέση των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν τον ΕΦΒ με βασικά οικονομικά μεγέθη, όπως απεικονίστηκε για πρώτη φορά σε διαφημιστική καμπάνια του ΕΦΒ το 2010, ενώ έκτοτε αναδημοσιεύτηκε σε πολλές μελέτες .....	23
Εικόνα 3 Το αρχαιοελληνικό μοντέλο των συναισθηματικών δεξιοτήτων από αριστερά σε αντιπαραβολή με το σύγχρονο μοντέλο του D. Goleman .....	29
Εικόνα 4 Οι 4 δεξιότητες της ΣΝ σύμφωνα με την τελική διαμόρφωση της θεωρίας της απόδοσης .....	31
Εικόνα 5 Το πλαίσιο των συναισθηματικών ικανοτήτων .....	32
Εικόνα 6 Η οδός που ακολουθεί ένα οπτικό ερέθισμα, ικανό να προκαλέσει φόβο, στο νευρωνικό κύκλωμα του εγκεφάλου .....	34
Εικόνα 7 Family Business Models .....	37

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Η σχέση των οικογενειακών επιχειρήσεων με τις ΜΜΕ και τις ατομικές σε 33 κράτη της Ευρώπης .....	18
Πίνακας 2 Συσχέτιση: Ηλικία με ερώτηση 5 .....	61
Πίνακας 3 Συσχέτιση: Ηλικία με ερώτηση 15 .....	61
Πίνακας 4 Συσχέτιση: Οικογενειακή Κατάσταση με ερώτηση 1 .....	62
Πίνακας 5 Συσχέτιση: Εκπαιδευτική Βαθμίδα με ερώτηση 3 .....	62
Πίνακας 6 Συσχέτιση: Εκπαιδευτική Βαθμίδα με ερώτηση 17 .....	62
Πίνακας 7 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 1 .....	63
Πίνακας 8 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 10 .....	63
Πίνακας 9 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 14 .....	63
Πίνακας 10 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 15 .....	64
Πίνακας 11 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 8 .....	64
Πίνακας 12 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 9 .....	64
Πίνακας 13 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 19 .....	65
Πίνακας 14 Πίνακες συχνοτήτων: Ηλικία .....	75
Πίνακας 15 Πίνακες συχνοτήτων: Φύλο .....	75
Πίνακας 16 Πίνακες συχνοτήτων: Οικογενειακή κατάσταση .....	75
Πίνακας 17 Πίνακες συχνοτήτων: Εκπαιδευτική βαθμίδα .....	76
Πίνακας 18 Πίνακες συχνοτήτων: Χρονικό διάστημα εργασίας .....	76
Πίνακας 19 Πίνακες συχνοτήτων: Αριθμός εργαζομένων .....	76
Πίνακας 20 Πίνακες συχνοτήτων: Λήψη αποφάσεων .....	77
Πίνακας 21 Πίνακες συχνοτήτων: Λήψη αποφάσεων και συναισθηματική κατάσταση .....	77
Πίνακας 22 Πίνακες συχνοτήτων: Αναγνώριση συναισθημάτων .....	77
Πίνακας 23 Πίνακες συχνοτήτων: Αναγνώριση ικανοποίησης εργαζομένων .....	79
Πίνακας 24 Πίνακες συχνοτήτων: Αιτία λήψης απόφασης .....	79
Πίνακας 25 Πίνακες συχνοτήτων: Παραδοχή λανθασμένης απόφασης .....	80
Πίνακας 26 Πίνακες συχνοτήτων: Αντικείμενο λανθασμένης απόφασης .....	80
Πίνακας 27 Πίνακες συχνοτήτων: Τρόποι αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων .....	80



Πίνακας 28 Πίνακες συχνοτήτων: Αντιμετώπιση κινδύνου .....	80
Πίνακας 29 Πίνακες συχνοτήτων: Ανάλυση κινδύνου .....	81
Πίνακας 30 Πίνακες συχνοτήτων: Χρόνος λήψης αποφάσεων.....	81
Πίνακας 31 Πίνακες συχνοτήτων: Αριθμός αποφάσεων που δεν υλοποιούνται...	81
Πίνακας 32 Πίνακες συχνοτήτων: Λόγοι αποτυχίας αποφάσεων που έχουν ληφθεί .....	82
Πίνακας 33 Πίνακες συχνοτήτων: Αντιμετώπιση εσφαλμένων αποφάσεων.....	82
Πίνακας 34 Πίνακες συχνοτήτων: Οφέλη από εσφαλμένες αποφάσεις .....	82

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Συντομογραφία	Έννοια
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΟΜΜΕΧ	Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΣΝ	Συναισθηματική Νοημοσύνη
CEO	Chief Executive Officer
ΕFB	European Family Businesses
EQ	Emotional Quotient: Δείκτης Συναισθηματικής Νοημοσύνης
GEEF	European Group of Owner Managed and Family Enterprises
GNP	Gross National Product
IQ	Intelligence Quotient: Δείκτης (Γνωστικής) Ευφυΐας
SBA	Small Business Administration
SMEs	Small Medium Enterprises

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο άνθρωπος είναι το μοναδικό ον που έχει το πλεονέκτημα να ενεργεί σκεπτόμενος. Η λογική, η γνώση, η ευφυΐα είναι χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από όλους τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων για χρόνια κυριαρχούσε η αντίληψη ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τα μόνα που χρειάζονται για να εγγυηθούν την αποτελεσματικότητα ενός εργαζόμενου, ενός ανώτερου στελέχους, ενός ηγέτη. Ο άνθρωπος, όμως, από τη φύση του είναι ανήσυχος και αυτή του η ανησυχία τον οδήγησε στην ανακάλυψη ενός άλλου παράγοντα που επηρεάζει την αποδοτικότητά του. Πρόκειται για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, την οποία ο ψυχολόγος Daniel Goleman στα τέλη της δεκαετίας του '90 ανέδειξε ως καθοριστικό συντελεστή για την επαγγελματική επιτυχία.

Τα συναισθήματα μελετήθηκαν πρώτα στην Αρχαία Ελλάδα με τους Έλληνες φιλόσοφους να υποστηρίζουν στα κείμενά τους ότι η ανάπτυξη συναισθηματικών δεξιοτήτων είναι το μέσον για την απόκτηση γνώσης και πνευματικής ελευθερίας και για την προσφορά υπηρεσιών στην οικογένεια, την κοινωνία, την πολιτεία και τον κόσμο, κατά το μέτρο των δυνατοτήτων του καθενός (Βονδικάκης, 2006). Σήμερα, η ιστορία φαίνεται να επαναλαμβάνεται, αφού το ενδιαφέρον και πάλι συγκεντρώνεται γύρω από ερευνητικές μελέτες για τα συναισθήματα και τον χειρισμό τους, που επιβεβαιώνουν την επιρροή τους σε πολλές γνωστικές διεργασίες, όπως η λήψη αποφάσεων.

Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα η λήψη αποφάσεων είναι η κύρια αρμοδιότητα ενός μάνατζερ. Πως σχετίζονται τα συναισθήματα με τη λήψη αποφάσεων και γιατί ένας μάνατζερ πρέπει να έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι τα κύρια ζητήματα που τίγονται μέσω της παρούσας εργασίας.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ πολύ όλους τους καθηγητές μου για τη συμβολή τους στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων κατά τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Ειδικότερα τον επιβλέποντα καθηγητή κο Παλάσκα Θεοδόσιο για τις πολύτιμες συμβουλές του στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ, όμως, ανήκει στους φίλους μου, τους καινούριους που γνώρισα αυτήν την περίοδο των σπουδών μου αλλά και εκείνους που χρόνια στέκονται δίπλα μου. Η αμέριστη συμπαράστασή τους και η βοήθεια που αναζήτησα στα πρόσωπά τους αποτέλεσαν τον σημαντικότερο παράγοντα για να ολοκληρωθεί η εργασία αυτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο σκοπός και η ερευνητική αξία της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων.

Η μελέτη επικεντρώνεται στις οικογενειακές εταιρείες, οι οποίες αποτελούν σημαντικό κομμάτι της ελληνικής και της ευρωπαϊκής οικονομίας. Ο William O'Hara στο συγγραφικό του έργο *Centuries of Success*, επισημαίνει ότι η λειτουργία οικογενειακών επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της στα χρόνια που προηγούνται ακόμα και της δημιουργίας της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας (O'Hara, 2004). Φτάνοντας στο σήμερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να απασχολούν το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας δίνοντας έμφαση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Αν και συχνά ταυτίζονται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην εργασία τεκμηριώνεται ότι αυτή η ταύτιση δεν είναι απόλυτη παραθέτοντας τον πλήρη ορισμό και τη δομή των ΜΜΕ. Η αναφορά στις ΜΜΕ κρίθηκε αναγκαία για τη διαφοροποίηση από τις οικογενειακές, οι οποίες μπορεί να είναι μεγάλου μεγέθους, αλλά και για να τονίσει το γεγονός ότι για τις δεύτερες δεν υφίσταται ένας ενιαίος ορισμός.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η προσέγγιση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη αναλύοντας τις ιδιότητες που απορρέουν από αυτόν και εξετάζοντας τον χειρισμό και την πορεία των συναισθημάτων στην ανθρώπινη διάσταση. Ποια είναι τα βασικά γνωρίσματα του συναισθηματικά νοήμονος μάνατζερ και πως αυτά τον βοηθούν να λάβει αποφάσεις στο ιδιότυπο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μερικά από τα ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει αυτή η μελέτη. Βασιζόμενη, σε πρωτογενή έρευνα αλλά και σε αναγνωρισμένη βιβλιογραφία αποδεικνύεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκει την εφαρμογή της στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Γίνεται εμφανές ότι υπερέχει της γνωστικής και αποτελεί τον δρόμο που οδηγεί τους σύγχρονους μάνατζερ στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και η οικονομική  
σημασία τους για την αγορά

## Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

Κάνοντας μια μικρή αναδρομή στο παρελθόν και μελετώντας τον κλάδο της οικονομικής ιστορίας που είναι γνωστός ως Ιστορία των Επιχειρήσεων (Business History), διαπιστώνει κανείς ότι τουλάχιστον μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο η αγορά κατακλύζεται από τη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων. Μετά το 1860 έως και το 1970 οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η κατασκευή σιδηροδρόμων, η ίδρυση τραπεζών και μεταποιητικών επιχειρήσεων, κάνουν την εμφάνισή τους στις ΗΠΑ, ενσωματώνονται στην κουλτούρα και την ιδεολογία της κοινωνίας και σύντομα κυριαρχούν στη διεθνή οικονομική σκηνή (Χατζηγιάννου, 2007).

Στον αντίποδα, η σημερινή εποχή υπαγορεύει ένα τελείως διαφορετικό οικονομικό σκηνικό γύρω από το οποίο εξελίσσεται η επιχειρηματικότητα. Το ενδιαφέρον πλέον στρέφεται γύρω από τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες υπερέχουν αριθμητικά στην παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα. Αν και είναι δύσκολο να συλλεχθούν και να μελετηθούν τα ακριβή και τα πιο πρόσφατα δεδομένα για τον αριθμό τους, οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι πάνω από το 95% των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι ΜΜΕ, ποσοστό που αντιπροσωπεύει το 60% του ιδιωτικού τομέα απασχόλησης (Ayyagari, Demirgüç-Kunt, & Maksimovic, 2011). Το κύριο ερώτημα όμως που θεωρείται πρόκληση κάθε φορά που διεξάγεται μια διεθνής έρευνα για τις ΜΜΕ είναι το ποιος είναι ο ακριβής ορισμός τους (EG, 2012). Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ χωρών και περιοχών για το ποια επιχείρηση θεωρείται μικρομεσαία. Οι διαφορές αυτές σχετίζονται με το ανώτατο όριο που θέτει κάθε χώρα σε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω κριτήρια (Senderovitz, 2009):

- Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης
- Ετήσιος κύκλος εργασιών
- Συνολικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, ως Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, θεωρούνται οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες με τη σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής, της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2003<sup>1</sup>, κατηγοριοποιούνται με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή τον τελικό ισολογισμό τους. Συγκεκριμένα, πολύ μικρή είναι η επιχείρηση που απασχολεί το πολύ δέκα εργαζόμενους και ταυτόχρονα ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Μικρή είναι η επιχείρηση, στην οποία εργάζονται λιγότερο από 50 άτομα και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν ξεπερνά τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, μεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζόμενους και είτε ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, είτε ο συνολικός ετήσιος ισολογισμός της δεν ξεπερνά τα 43 εκατομμύρια ευρώ (CSES, 2012).

Με βάση την ευρωπαϊκή οδηγία (CSES, 2012) διακρίνονται τρεις τύποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων (αυτόνομη, με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και συνδεδεμένη με άλλες επιχειρήσεις) συναρτήσει του τύπου σχέσης που αυτές

<sup>1</sup> Τον Μάιο του 2003 η Ευρωπαϊκή επιτροπή όρισε με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης που την αναδεικνύουν σε πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία, ώστε να ισχύει ένας κοινός ορισμός για όλα τα κράτη-μέλη. Η σύσταση 2003/361/ΕΚ της επιτροπής, όπως έχει δημοσιευτεί στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 124 της 20<sup>ης</sup> Μαΐου 2003, σ.36, είναι διαθέσιμη στον παρακάτω δικτυακό τόπο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>

διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιλογής. Αναλυτικότερα:

**Αυτόνομη επιχείρηση:** ο όρος περιλαμβάνει όλες τις ΜΜΕ που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μία επιχείρηση είναι αυτόνομη αν:

- δεν συμμετέχει κατά 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση
- δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων<sup>2</sup>
- δεν συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς και δεν περιέχεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει παγιωμένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια μια συνδεδεμένη επιχείρηση.

**Συνεργαζόμενη επιχείρηση:** οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται συνεργαζόμενες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη. Δεν είναι αυτόνομες αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μία άλλη επιχείρηση όταν:

- κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% σε αυτήν
- αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση
- η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει παγιωμένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω παγίωσης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέονται με αυτήν την τελευταία.

**Συνδεδεμένη επιχείρηση<sup>3</sup>:** στις συνδεδεμένες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται αυτές που διατηρούν μεταξύ τους κάποια από τις παρακάτω σχέσεις:

- μια επιχείρηση έχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων μιας άλλης επιχείρησης
- μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να διορίζει ή να παύει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου μιας άλλης επιχείρησης

<sup>2</sup> Οι εξαιρέσεις σύμφωνα με τον ευρωπαϊκό ορισμό σχετίζονται με τη δυνατότητα της επιχείρησης να συνεχίζει να θεωρείται αυτόνομη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, εφόσον αφορά τις παρακάτω κατηγορίες επενδύτων (με την προϋπόθεση ότι αυτοί δεν συνδέονται με την αιτούσα επιχείρηση): δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικού κινδύνου, πανεπιστήμια ή ερευνητικά κέντρα χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα, θεσμικοί επενδυτές, (συμπεριλαμβανομένων ταμείων περιφερειακής ανάπτυξης αυτόνομες τοπικές αρχές με ετήσιο προϋπολογισμό κάτω των 10 εκατ. ευρώ και αριθμούς κάτω των 5.000 κατοίκων).

<sup>3</sup> Στην Ελλάδα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συνεργασία με τις εκδόσεις για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία, κυκλοφόρησαν το 2006 έναν πλήρη οδηγό, που αναλύει τον ορισμό των ΜΜΕ με βάση τα όσα έχουν θεσμοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 2003 για τις ΜΜΕ. Ο οδηγός αναφέρει ευκρινώς το πότε μια επιχείρηση θεωρείται συνδεδεμένη και είναι διαθέσιμος στον παρακάτω δικτυακό τόπο:

[http://www.eiead.gr/publications/docs/efd/sme\\_user\\_guide\\_el.pdf](http://www.eiead.gr/publications/docs/efd/sme_user_guide_el.pdf)



- μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ασκεί κυρίαρχη επιρροή σε άλλη επιχείρηση βάσει σύμβασης που έχει συνάψει με αυτήν ή δυνάμει ρήτρας του καταστατικού της επιχείρησης αυτής
- μια επιχείρηση μπορεί, βάσει συμφωνίας, να ελέγχει μόνη της την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων άλλης επιχείρησης (E.E., 2006).

Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τουλάχιστον, ακολουθεί μια ενιαία γραμμή, βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια και ισχύει πλέον σε όλα τα κράτη μέλη. Το 2009, μια ομάδα εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής επιχείρησε να θεσπίσει έναν ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτός δεν είναι νομικά δεσμευτικός και δεν εφαρμόζεται στα επιμέρους κράτη μέλη, όπως ο αντίστοιχος για τις ΜΜΕ<sup>4</sup> (Niebler, 2015).

## Οικογενειακές επιχειρήσεις: ορισμός

Ο όρος οικογενειακή επιχείρηση αναφέρεται πολύ συχνά στην ελληνική οικονομία και τείνει να χαρακτηρίζει κυρίως μικρομεσαίες εταιρείες. Στην πραγματικότητα, όμως, το μέγεθος και η φύση της ιδιοκτησίας δεν είναι τα μόνα κριτήρια για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως οικογενειακή.

Από τη βιβλιογραφία γίνεται εμφανές ότι οι πρώτες προσπάθειες για την προσέγγιση του όρου ανήκουν στον Peter Davis, ο οποίος το 1983 περιγράφει τις οικογενειακές επιχειρήσεις σαν «αυτές που η πολιτική τους και η κατεύθυνσή τους έχουν κύρια επιρροή από μία ή περισσότερες οικογενειακές μονάδες. Αυτή η επιρροή γίνεται πράξη μέσω της ιδιοκτησίας και μερικές φορές μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διοίκησή της. Είναι αυτή η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών τύπων οργανισμών, της οικογένειας και της επιχείρησης, που δημιουργεί τον βασικό χαρακτήρα της οικογενειακής επιχείρησης και καθορίζει τη μοναδικότητά της».

Στη σημερινή εποχή, τα ελληνικά αλλά και τα διεθνή δεδομένα δηλώνουν μια ασάφεια στον προσδιορισμό του όρου κάνοντας ευρέως γνωστούς αλλά όχι κοινώς αποδεκτούς τους χαρακτηρισμούς: “family business”, “family firm”, “family company”, “family-owned business” και “family-owned company”. Αυτό συμβαίνει διότι το επιστημονικό πεδίο γύρω από τις οικογενειακές επιχειρήσεις παραμένει σχετικά καινούριο και ανεξερεύνητο.

Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, ο όρος μπορεί να αντιστοιχεί σε ένα μικρό κατάστημα αλλά και σε μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου. Μπορεί, επίσης, η επιχείρηση να ανήκει εξολοκλήρου ή μερικώς σε μια οικογένεια. Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ως οικογενειακή, ορίζεται η επιχείρηση στην οποία μια οικογένεια έχει τον μεγαλύτερο έλεγχο και αναμένεται να συνεχίσει να ασκεί σημαντική επιρροή στη λειτουργία της επιχείρησης τώρα αλλά και στο μέλλον.<sup>5</sup> Ο ισχυρισμός αυτός ενισχύεται και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία σε μια

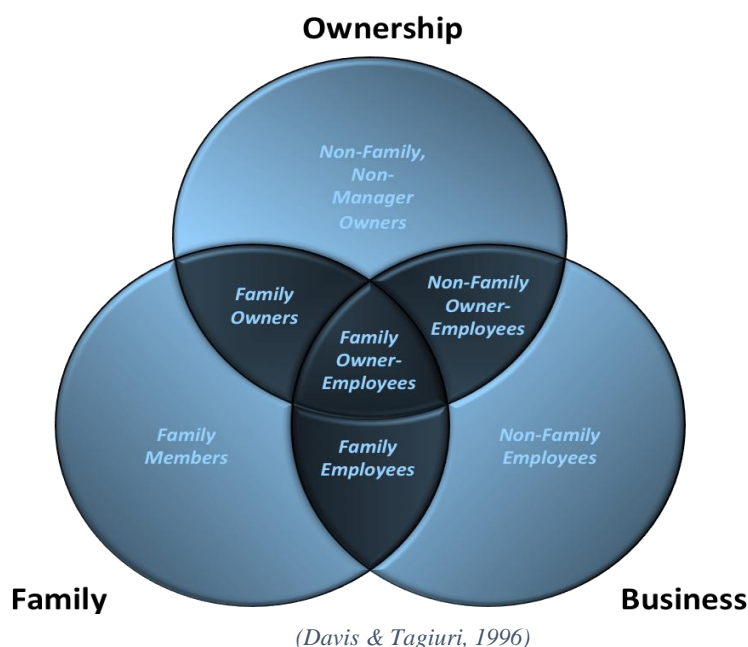
<sup>4</sup> Η Angelika Niebler είναι μέλος του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου από το 1999, εκπροσωπώντας τη Γερμανία και τον Μάρτιο του 2015 συνέταξε μια πρόταση προς ψήφιση στην Ευρωβουλή σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου αναδεικνύεται η αναγκαιότητα αποσαφήνισης του όρου οικογενειακή επιχείρηση.

<sup>5</sup> Η αναφερόμενη προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου ανήκει στη Hay group, μια διεθνή συμβουλευτική εταιρεία στο χώρο των επιχειρήσεων και παρατίθεται στο παρακάτω link: <http://www.haygroup.com/gr/press/details.aspx?id=23359>

περεταίρω αναλυτική διατύπωση τον Νοέμβριο του 2009 χαρακτηρίζει ως οικογενειακή μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους στην οποία:<sup>6</sup>

- η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού ή φυσικών προσώπων, που έχουν ιδρύσει την επιχείρηση ή έχουν αποκτήσει το μετοχικό της κεφάλαιο ή βρίσκονται στην κατοχή του/της συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων των παιδιών τους
- η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση
- τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης
- τα άτομα που ίδρυσαν ή απέκτησαν την επιχείρηση (κάτοχοι μετοχικού κεφαλαίου) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους κατέχουν το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων σε ποσοστό 25% λόγω του μετοχικού τους κεφαλαίου.

Εικόνα 1 The three-circle model<sup>7</sup>



## Συσχέτιση των ΜΜΕ με τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Από την παλαιότερη βιβλιογραφία αλλά και από την πιο σύγχρονη επιβεβαιώνεται μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ των οικογενειακών και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ ορίζονται με σαφή κριτήρια σε ένα αυστηρό πλαίσιο,

<sup>6</sup> Ο ορισμός αυτός θεωρείται αρκετά πλήρης για την Ευρωπαϊκή επιχειρηματική σκηνή και ενώνει τα κοινά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Βρίσκεται αναρτημένος στην ιστοσελίδα του EFB: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

<sup>7</sup> Το μοντέλο των τριών κύκλων αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στο Harvard Business School από τους Renato Tagiuri και John Davis τη δεκαετία του '70. Το 1982 απεικονίστηκε με τον τρόπο που παρατίθεται στη συγκεκριμένη εικόνα και είναι διαθέσιμο στην επίσημη ιστοσελίδα του John Davis: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/> όπου τονίζεται η σπουδαιότητα του και το γεγονός ότι υπολογίζει την ιδιοκτησία σαν έναν ξεχωριστό παράγοντα που με τη σειρά του αλληλοεπιδρά με την οικογένεια και την επιχείρηση για να αποσαφηνίσει πλήρως τις σχέσεις που ισχύουν στο σύστημα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

θεσμοθετημένο για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από την άλλη μεριά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν υφίσταται επίσημος και καθολικός ορισμός τόσο για την Ευρώπη όσο και διεθνώς. Ανάμεσα στους διάφορους ορισμούς τους υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά με κυρίαρχο τη συμβολή της οικογένειας που καθιστά αυτές τις επιχειρήσεις μοναδικές. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις τελικά οι ΜΜΕ, που ως έννοια πρεσβεύουν κάτι συγκεκριμένο, ταυτίζονται με τις οικογενειακές.

Στην έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2008<sup>8</sup> για τις οικογενειακές επιχειρήσεις επισημαίνεται ότι μια μεγάλη μερίδα των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οικογενειακές αλλά και ότι ο κλάδος των οικογενειακών επιχειρήσεων κυριαρχείται από ΜΜΕ (Mandl, 2008). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από την πιο πρόσφατη ετήσια έκθεση 2012/2013 για τις ΜΜΕ της Ευρώπης, όπου αναφέρεται ότι διευθύνονται κυρίως από έναν επιχειρηματία ή από μια οικογένεια<sup>9</sup> (Gagliardi, et al., 2013).

Αναλυτικότερα οι χώρες που ταυτίζουν τις ΜΜΕ με τις οικογενειακές είναι η Αυστρία, η Βουλγαρία, η Κύπρος, η Τσεχία, η Γερμανία, η Εσθονία, η Ελλάδα, η Ιρλανδία, το Λιχτενστάιν, το Λουξεμβούργο, η Λετονία, η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, η Μάλτα, η Πολωνία, η Σλοβενία και η Σουηδία. Αντίθετα στη Βόρεια, τη Νότια και τη Δυτική Ευρώπη, φαίνεται να υπάρχει γνώση και ευαισθητοποίηση για την ετερογένεια των οικογενειακών επιχειρήσεων σε σχέση με το μέγεθός τους καθώς σε αυτές τις περιοχές οι οικογενειακές εταιρείες μπορεί να αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, διευκρινίζοντας ότι όλες οι ΜΜΕ δεν έχουν απαραίτητα οικογενειακό χαρακτήρα. Επιπλέον, σε κάποια κράτη της ευρωπαϊκής επικράτειας οι ατομικές επιχειρήσεις αυτοαπασχολούμενων (δηλαδή εταιρείες, όπου ο ιδιοκτήτης είναι και εργαζόμενος ταυτόχρονα σε αυτές χωρίς να απασχολεί άλλο προσωπικό) θεωρούνται οικογενειακές (Mandl, 2008). Στον πίνακα που ακολουθεί<sup>10</sup> παρουσιάζεται η συσχέτιση των οικογενειακών επιχειρήσεων με τις ΜΜΕ και τις ατομικές για 33 χώρες της Ευρώπης σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2008:

**Πίνακας 1 Η σχέση των οικογενειακών επιχειρήσεων με τις ΜΜΕ και τις ατομικές σε 33 κράτη της Ευρώπης**

ΚΡΑΤΗ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
	ΜΜΕ	ΑΤΟΜΙΚΕΣ/ΑΥΤΟ-ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ
<b>Αυστρία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται

<sup>8</sup> Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συνεργασία με το “Austrian Institute for SME Research” δημοσίευσε το 2008 μια έρευνα για τα θέματα που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

<sup>9</sup> Η σπουδαιότητα των ΜΜΕ για την Ευρωπαϊκή οικονομία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης αποτυπώνεται στην ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τίτλο: *A recovery on the horizon? - Annual Report on the European SMEs 2012/2013*.

<sup>10</sup> Τα δεδομένα του πίνακα προέρχονται από τον πίνακα 4 σελ. 37 της μελέτης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: *Overview of Family Business Relevant Issues- Final Report* που εκθέτει τη σχέση των ΜΜΕ και των ατομικών επιχειρήσεων με τις οικογενειακές επιχειρήσεις για 33 χώρες της Ευρώπης.

		οικογενειακές
<b>Βέλγιο</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Βουλγαρία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Κύπρος</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Δεν θεωρούνται οικογενειακές
<b>Τσεχία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Γερμανία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Δανία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Εσθονία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Ισπανία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Φιλανδία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Δεν θεωρούνται οικογενειακές
<b>Γαλλία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Δεν θεωρούνται οικογενειακές
<b>Ελλάδα</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Κροατία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Ουγγαρία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Δεν θεωρούνται οικογενειακές

<b>Ιρλανδία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Άγνωστο
<b>Ισλανδία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Ιταλία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Δεν θεωρούνται οικογενειακές
<b>Λιχτενστάιν</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Λιθουανία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Λουξεμβούργο</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Άγνωστο
<b>Λετονία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>FYROM</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Μάλτα</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Ολλανδία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Νορβηγία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Πολωνία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Πορτογαλία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Ρουμανία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Δεν θεωρούνται οικογενειακές

<b>Σλοβενία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-στην πράξη θεωρούνται ισότιμες με τις οικογενειακές επιχειρήσεις	Θεωρούνται οικογενειακές
<b>Σλοβακία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Σουηδία</b>	Συχνά ισότιμες με τις οικογενειακές	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Τουρκία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές
<b>Αγγλία</b>	Διακρίνονται από τις οικογενειακές-ευαισθητοποίηση σχετικά με μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις	Ίσως να είναι οικογενειακές

(Mandl, 2008)

Σε ψήφισμα του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου τον Σεπτέμβριο του 2015 σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις τονίζεται σήμερα όσο ποτέ η αναγκαιότητα επέκτασης του ευρωπαϊκού ορισμού του 2003 για τις ΜΜΕ, ώστε να συμπεριλαμβάνει και ποιοτικά κριτήρια πέραν των ποσοτικών, τα οποία να λαμβάνουν υπόψη την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η ιδιοκτησία σε πολλές περιπτώσεις αφορά οικογένειες και ο ρόλος των επιχειρήσεών τους ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και τη μεγέθυνση της Ευρωπαϊκής οικονομίας πρέπει να γίνει σαφές ποιες ΜΜΕ είναι οικογενειακές, ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες παροχές και δυνατότητες για την ανάπτυξη των τελευταίων.<sup>11</sup>

## Η θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή οικονομία

Στην Ευρώπη, σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2008, περίπου το 70%-80% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Οι περισσότερες, μάλιστα, φαίνεται να χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες με τη συμβολή τους στο ΑΕΠ να ποικίλει από χώρα σε χώρα και να κυμαίνεται σε ποσοστά από 20% έως και 70%<sup>12</sup> (Mandl, 2008). Για παράδειγμα, στην Αγγλία εκτιμάται ότι το 2010 ο τομέας των οικογενειακών εταιρειών συνέβαλε κατά 346 δις αγγλικές λίρες στο ΑΕΠ του

<sup>11</sup> Το ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 8<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2015 σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη (2014/2210(INI)) είναι διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2015-0290+0+DOC+PDF+V0//EL> και περιγράφει την ανάγκη της διαμόρφωσης ενός ενιαίου ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων που θα τις εντάσσει στις ΜΜΕ ή θα τις διακρίνει από αυτές. Κύριος στόχος του ψηφίσματος είναι η ανάδειξη της οικονομικής σημασίας των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και η πρόσβασή τους σε κάθε είδους χρηματοδότηση με σκοπό την ανάπτυξή τους.

<sup>12</sup> Οι χώρες που διέθεσαν δεδομένα για τη συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στη διαμόρφωση του ΑΕΠ είναι ελάχιστες όπως φαίνεται και από τον αντίστοιχο πίνακα στην έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: *Overview of Family Business Relevant Issues- Final Report*, 40-47.

κράτους δηλαδή σε ποσοστό 23,8% (IFB, 2011). Στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και η Σουηδία, με τον συγκεκριμένο τομέα το 2000 να συμβάλλει κατά 16% στο ΑΕΠ, ποσοστό σταδιακά αυξανόμενο μέχρι και το 2006 που έφτασε το 22%<sup>13</sup> (Johansson, Sjögren, & Bjuggren, 2009). Για την Ολλανδία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρωταγωνιστούν στην ανάπτυξη της οικονομίας συμμετέχοντας στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν κατά 53% (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010). Το ίδιο «φαινόμενο» παρατηρήθηκε και στην Ιρλανδία με τις οικογενειακές επιχειρήσεις να συμβάλλουν στο ΑΕΠ περισσότερο από 50% (PWC, 2014b). Τα νούμερα αυτά έβαλαν τα θεμέλια για ακόμα περισσότερες έρευνες σε πολλές χώρες της Ευρώπης καθώς ήδη από το 2010 ο ευρωπαϊκός οργανισμός για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (EFB-GEEF) παρουσίασε ότι το ποσοστό του ΑΕΠ που οφείλεται σε αυτές στην Ευρωπαϊκή Ένωση διαμορφώνεται στο 9%<sup>14</sup> με αντίστοιχο κύκλο εργασιών στα 1000 δισεκατομμύρια και με τις θέσεις εργασίας στον τομέα τους να ξεπερνούν τα 5 εκατομμύρια (EFB & KPMG, 2015; GEEF, 2010). Εάν αυτός ο αριθμός συγκριθεί με τα 130 εκατομμύρια ανθρώπους που απασχολούνται από τον τομέα των ΜΜΕ σε μια Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 μελών, είναι εξαιρετικά χαμηλός. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τονίζει ότι το ποσοστό των οικογενειακών εταιρειών στην Ευρώπη είναι πάρα πολύ μεγάλο για να αγνοηθεί οποιοδήποτε οικονομικό μέγεθος σχετίζεται με αυτές (Szabó, 2013).

---

<sup>13</sup> Τα συγκεκριμένα ποσοστά αφορούν οικογενειακές επιχειρήσεις της Σουηδίας στις οποίες η οικογένεια είναι ο κύριος ιδιοκτήτης και κατέχει το 5% των ψήφων του εταιρικού συμβουλίου. Αναλυτικά τα ποσοστά για το ΑΕΠ κάθε χρονιά από το 1997 μέχρι το 2006 αναφέρονται στον πίνακα 4 της μελέτης: *Family business, employment, and GDP*, p.17.

<sup>14</sup> Το ποσοστό αυτό αναφέρεται στην ιστοσελίδα του FFI: <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>, αλλά και στη μελέτη του 2014 με τίτλο: *European Family Business Barometer- Determined to Succeed (4<sup>th</sup> Edition)* και απορρέει από το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον EFB.

Εικόνα 2 Η σχέση των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν τον ΕΦΒ με βασικά οικονομικά μεγέθη, όπως απεικονίστηκε για πρώτη φορά σε διαφημιστική καμπάνια του ΕΦΒ το 2010, ενώ έκτοτε αναδημοσιεύτηκε σε πολλές μελέτες



(European Family Businesses - GEEF, 2010)

Σημαντικά είναι και τα ευρήματα που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις και το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν των κρατών της γηραιάς ηπείρου. Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν - Α.Ε.Π. (Gross National Product – GNP με βάση τον διεθνή όρο), είναι το Προϊόν (εισόδημα) που αποκτούν οι πολίτες μιας χώρας, σε μια συγκεκριμένη περίοδο και περιλαμβάνει ουσιαστικά τη συνολική αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που αποκτούν οι πολίτες μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους. Η βασική διαφορά του με το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) είναι πως συμπεριλαμβάνει και το εισόδημα που απέκτησαν οι πολίτες μιας χώρας κατά τη διάρκεια του έτους, οι οποίοι και κατοικούν στο εξωτερικό. Δεν αποτελεί το βασικό μέγεθος σύγκρισης αλλά δίνει σημαντικά συμπεράσματα κατά την πάροδο των ετών όσον αφορά τις κινήσεις εισοδηματικών μεγεθών ανάμεσα στις χώρες. Από μελέτες μεταγενέστερες του 2000 προκύπτει η συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στο Α.Ε.Π. (GNP) συγκεκριμένων χωρών. Ενδεικτικά αναφέρεται η Φιλανδία με ποσοστό 55% (Veaceslav & Lehtinen, 2001), η Γαλλία που ξεπερνά το 60%, η Ισλανδία με 47% (N.E.I., 2002) και η Γερμανία πάλι με 55% (Klein, 2000). Η μεγάλη συμβολή των οικογενειακών εταιρειών της Γερμανίας και της Γαλλίας στο Α.Ε.Π. (GNP) αιτιολογείται και από το γεγονός ότι περιλαμβάνουν μεγάλες επιχειρήσεις και όχι μόνο μικρομεσαίες (IFERA, 2003). Ομοίως, η Ισπανία σημειώνει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 65% (Carruyns, 2002), το Βέλγιο 55%, η Πολωνία 35% και η Πορτογαλία 60% (Abass Bhat, Ahmad Shah, & Ahmad Baba, 2013). Από τις πιο πρόσφατες έρευνες της PWC το 2014 προκύπτει ότι η συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στο Α.Ε.Π. της Ολλανδίας ανέρχεται στο 53% (PWC, 2014a).



Παρόλο που στην πλειονότητά τους απασχολούν λιγότερο από 10 υπαλλήλους η καθεμιά, άρα είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις, εμφανίζονται ως ουσιώδεις επιχειρηματικές οντότητες με ετήσιο κύκλο εργασιών που μπορεί να ξεπερνά και τα 50 εκατομμύρια ευρώ, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Γερμανίας (Mandl, 2008). Εξέχουσα θέση στην ευρωπαϊκή οικονομία, κατέχουν, όπως είναι αναμενόμενο, και οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Μία από τις πιο σύγχρονες έρευνες με κεντρικό θέμα τις μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη πραγματοποίησε η εταιρία Ernst and Young, η οποία κατέχει ηγετική θέση διεθνώς στην παροχή ελεγκτικών, φορολογικών, χρηματοοικονομικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών<sup>15</sup>. Το 48,6% των μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως βρίσκεται στην Ευρώπη. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτές ανέρχεται συνολικά στα 8,9 εκατομμύρια, ενώ παραμένουν ενεργές στην αγορά κατά μέσο όρο 88,3 χρόνια. Το 2013 συνέβαλλαν στο ευρωπαϊκό ΑΕΠ (GDP) σε ποσοστό 13,2%, με τη Volkswagen στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας να ηγείται έχοντας πάνω από μισό εκατομμύριο εργαζομένους στο ενεργητικό της και κύκλο εργασιών 261,6 δις δολάρια (EY, 2015).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι τομείς που δραστηριοποιούνται οι εν λόγω επιχειρήσεις ανά χώρα της ευρωπαϊκής επικράτειας. Γεγονός είναι ότι καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ποικίλων τομέων, όπως η γεωργική παραγωγή, η βιοτεχνία, οι κατασκευές, ο τουρισμός και το εμπόριο. Αντίθετα στον χρηματοπιστωτικό κλάδο ή στην παραγωγή αγαθών υψηλής τεχνολογίας δεν φαίνεται να συμμετέχουν ενεργά (Mandl, 2008). Εξαίρεση, ωστόσο αποτελούν χώρες όπως η Αγγλία όπου ο χρηματοπιστωτικός τομέας αντιπροσωπεύεται από οικογενειακές εταιρείες σε ποσοστό 67,4% (IFB, 2011). Αναλόγως και στην Ολλανδία το αντίστοιχο ποσοστό είναι 43%, που θεωρείται χαμηλό στη συγκεκριμένη χώρα όταν η αγροτική παραγωγή και η αλιεία αγγίζουν το 87% (Flören, Uhlaner, & Berent-Braun, 2010).

Το μυστικό της επιτυχίας και του αυξανόμενου αριθμού των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη ίσως να οφείλεται και στις εξαγωγές. Είναι δεδομένο ότι η λειτουργία της ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς και οι στενές εμπορικές σχέσεις μεταξύ των κρατών μελών υποστηρίζονται από ένα πυκνό και με ποικίλες υποδομές σύστημα μεταφορών. Οι οδικές μεταφορές είναι το πιο σημαντικό μέσο μεταφοράς για τις συναλλαγές εμπορευμάτων εντός της Ευρώπης, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το ήμισυ του συνόλου των μεταφορών, ενώ ακολουθούν οι θαλάσσιες μεταφορές και έπειτα οι σιδηροδρομικές. Ακόμη, η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ο μεγαλύτερος εμπορικός εταίρος για τις λιγότερες αναπτυγμένες χώρες (Antonissen, Harmsen, & Janssen, 2010). Στο πλαίσιο αυτό οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδίδονται σε εξαγωγές, ενισχύοντας την οικονομική τους θέση στην αγορά. Στη Γερμανία το 2011, ο μέσος όρος των εξαγωγών σε προϊόντα και υπηρεσίες για τις οικογενειακές εταιρείες ανήλθε στο 30%, ενώ αυτές που ανήκουν στον βιομηχανικό τομέα έφτασαν και το 43% (BDI, 2012). Παρόμοια στην Αγγλία, τη σημερινή εποχή το ινστιτούτο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις επιβεβαιώνει ότι το 71% αυτών επιδίδεται σε εξαγωγές εδώ και 15 χρόνια (IFB, 2015). Στην Ιταλία σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα αποδεικνύεται ότι οι οικογένειες ως ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης προωθούν την εξαγωγική δραστηριότητα γιατί αποβλέπουν μακροπρόθεσμα στα οφέλη της

<sup>15</sup> Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω συνεργασίας της EY με το πανεπιστήμιο St. Gallen για την έκδοση του Family Business Yearbook 2015 και τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/20-23%281%29.pdf>

διεθνοποίησης<sup>16</sup> (Minetti, Murro, & Chun Zhu, 2015). Συλλογικά, η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη επενδύει σε εξαγωγικές αγορές<sup>17</sup>. Άλλωστε η διεθνής επέκταση μπορεί να προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες και μαζί με την καινοτομία αποτελούν τους δύο κύριους παράγοντες επιτυχίας για την κερδοφόρα ανάπτυξη. Ωστόσο σύμφωνα με μελέτη της KPMG<sup>18</sup> υπάρχει και ένα ποσοστό (37%) που διακρίνεται από επιφυλακτικότητα απέναντι στις εξαγωγές με τους επιχειρηματίες να την αποδίδουν πρωτίστως στο γεγονός ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγουν δεν μπορούν να πωληθούν εκτός της χώρας τους και ότι η εγχώρια αγορά παρέχει επαρκή ζήτηση (EFB & KPMG, 2014).

Αξίζει να αναφερθεί μια σημαντική διαπίστωση για τη μορφή των οικογενειακών επιχειρήσεων και τον έλεγχο των μελών της οικογένειας που ισχύει και για τις ευρωπαϊκές χώρες. Στις χώρες που επικρατούν λιγότερο ανεπτυγμένες χρηματοπιστωτικές αγορές, αδύναμη προστασία των επενδυτών και ανενεργές αγορές για εταιρικό έλεγχο, ο ρόλος της οικογένειας παραμένει σημαντικός σε όλη τη διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων. Αντίθετα, στα κράτη που έχουν αναπτύξει τα παραπάνω οικονομικά χαρακτηριστικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξελίσσονται σε ευρύτατα διαδεδομένες εταιρείες με το πέρασμα του χρόνου, οπότε η συμβολή της οικογένειας εξασθενεί καθώς το μέγεθός τους μεγαλώνει (Franks, Mayer, Volpin, & Wagner, 2012).

## Οικογενειακές επιχειρήσεις στην ελληνική πραγματικότητα

Αδιαμφισβήτητα, από τις τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα η οικονομία της Ελλάδας διαμορφώνεται υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης (Βούλγαρης, 2012). Θα περίμενε κανείς, λοιπόν, η χώρα να διακατέχεται κυρίως από ξένες επιχειρήσεις-κολοσσούς με πρωταγωνιστικό ρόλο στα οικονομικά δρώμενα. Εντούτοις, οι μελέτες καταγράφουν ένα τελείως διαφορετικό σκηνικό γύρω από το οποίο στήνεται η ελληνική οικονομία.

Χάρη στη μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που διεξήχθη το 2008<sup>19</sup>, εκτιμάται ότι η Ελλάδα έχει τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους σε σχέση με όλα τα άλλα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε παραδοσιακούς τομείς όπως ο τουρισμός και η γεωργία. Άλλωστε ήδη από το 2006 είχε καταγραφεί ότι το 80% του

<sup>16</sup> Το φαινόμενο της διεθνοποίησης διευρύνει τους ορίζοντες των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο δημιουργώντας προσδοκίες για ανάπτυξη και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση όσον αφορά τις σχέσεις της με τις ξένες αγορές. Ο ορισμός περιλαμβάνει τη διαδικασία προσαρμογής των επιχειρησιακών εργασιών (στρατηγική, δομή, διαχείριση πόρων κλπ) σε διεθνή περιβάλλοντα (Calof & Beamish, 1995).

<sup>17</sup> Οι οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να διατηρούν επιφυλάξεις όσον αφορά την εξαγωγή: έχουν μειώσει τις επενδύσεις σε ξένες αγορές και επικεντρώθηκαν περισσότερο στην εγχώρια αγορά τους ή σε γειτονικές ευρωπαϊκές αγορές. Ωστόσο σχεδόν τα δύο τρίτα εξακολουθούν να διαπραγματεύονται διεθνώς, δηλαδή το 63% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη με τίτλο: *European Family Business Barometer: A more confident outlook*, εξάγουν στο εξωτερικό.

<sup>18</sup> Η KPMG αποτελεί το παγκόσμιο δίκτυο ανεξάρτητων εταιρειών παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών, οι οποίες είναι μέλη της KPMG International. Ανήκει στις εταιρείες με συμβουλευτικό χαρακτήρα πάνω στα οικονομικά ζητήματα των μικρομεσαίων και οικογενειακών επιχειρήσεων κυρίως.

<sup>19</sup> Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέθεσε στο πανεπιστήμιο Πειραιώς τη διεξαγωγή μιας μελέτης πάνω στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα στο πλαίσιο των μελετών που έγιναν για τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλες τις χώρες-μέλη:

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_greece\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_greece_en.pdf)

συνόλου των ελληνικών επιχειρηματιών θεωρούν ότι έχουν οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις (Agaritou & Theofanides, 2008). Τα στοιχεία, όμως, αποδεικνύουν ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις σε αυτήν τη χώρα από την πιο μικρή μέχρι την πιο μεγάλη είναι οικογενειακές.

Αναλυτικότερα η τελευταία επίσημη μελέτη του Ελληνικού Οργανισμού Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX)<sup>20</sup> πραγματοποιήθηκε το 2007 και κατέγραψε ότι το 52% των ΜΜΕ είναι οικογενειακές. Σήμερα, γνωρίζουμε μέσω του ετήσιου ενημερωτικού δελτίου της SBA<sup>21</sup> για το 2014 ότι οι ΜΜΕ κυριαρχούν στην ελληνική οικονομία, αντιπροσωπεύοντας το 72% της προστιθέμενης αξίας και το 86% της απασχόλησης. Η αναλογία αυτή είναι σημαντικά μεγαλύτερη απ' ό,τι για το υπόλοιπο της ΕΕ (58% και 67% αντίστοιχα), οπότε ειδικά στην Ελλάδα, είναι επιτακτική ανάγκη η έρευνα για τις οικογενειακές ΜΜΕ να γίνει ουσιαστικότερη (SBA, 2014). Άλλωστε, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της Ernst and Young, εμφανίζουν θετικές οικονομικές αποδόσεις, κατά το τελευταίο 12μηνο 2013-2014, αποδεικνύοντας ανθεκτικότητα στην οικονομική κρίση.<sup>22</sup> Η Ελλάδα ανήκει σε μια ομάδα χωρών (μαζί με την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ιταλία), όπου η απασχόληση στις ΜΜΕ είναι υψηλότερη από ό,τι στην υπόλοιπη Ευρώπη και αυτό αφορά και την αυτοαπασχόληση και την απασχόληση στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (Mihail, 2004), καθώς η χώρα παρουσιάζει το μερίδιο που φτάνει το 57,6% του συνόλου, σε σύγκριση με 29,8% για την Ευρώπη και το 20% για τη Βόρεια Ευρώπη. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι, όταν γίνεται αναφορά στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα, αυτό αφορά κυρίως τις επιχειρηματικές μονάδες μικρής κλίμακας, που συχνά περιλαμβάνουν οικογενειακές επιχειρήσεις ή αυτοαπασχόληση ή απασχόληση με λιγότερους από πέντε υπαλλήλους (Eurofound, 2013).

Η χώρα αυτή, όμως, έχει ιστορία και μακρά παράδοση, η οποία συνδέεται με οικογένειες που κατάφεραν να δημιουργήσουν μεγάλες επιχειρήσεις που κινούν τα νήματα στην εγχώρια και διεθνή οικονομία. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις ανήκουν στον χώρο της ναυτιλίας, λόγω της γεωγραφικής θέσης της χώρας, με εφοπλιστικές εταιρείες όπως οι Angelicoussis Shipping Group, Latsco Shipping, Seacrest Shipping Co Ltd και άλλες που διακρίνουν την ισχυρή θέση της οικογένειας στον οικονομικό αυτό τομέα. Παραδείγματα έρχονται και από τον χώρο της φαρμακοβιομηχανίας (VIANEX S.A.), των πετρελαίων (Mamidoil- JetOil), των χαρτικών (ΜΕΓΑ Α.Ε.), τα οποία συνθέτουν ένα πολυδιάστατο προφίλ στην προσπάθεια κατάταξης των οικογενειακών επιχειρήσεων της χώρας σε συγκεκριμένους οικονομικούς κλάδους.

<sup>20</sup> Ο EOMMEX (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας) ήταν ελληνικός δημόσιος οργανισμός, με στόχο να προωθήσει και να στηρίξει την εθνική βιοτεχνία και χειροτεχνία. Το 2011 με εξουσιοδότηση του άρθρου 66 του Ν. 4002/2011, εκδόθηκε υπουργική απόφαση με την οποία η EOMMEX ΑΕ συγχωνεύτηκε με απορρόφηση από την ΕΤΕΑΝ ΑΕ. Τα αποτελέσματα της αναφερόμενης μελέτης έχουν καταγραφεί σε πολλές δημοσιεύσεις, όπως σε αυτήν για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

<sup>21</sup> Η πρωτοβουλία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SBA) αποτελεί την εμβληματική πρωτοβουλία πολιτικής της ΕΕ για την υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Τα ενημερωτικά δελτία για την SBA εκδίδονται σε ετήσια βάση και στόχο έχουν να συμβάλουν στην καλύτερη κατανόηση των πρόσφατων τάσεων και των εθνικών πολιτικών που επηρεάζουν τις ΜΜΕ.

<sup>22</sup> Τα αποτελέσματα της έρευνας με τίτλο: *Έτοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν με νέες προκλήσεις*, αναφέρονται στο δελτίο τύπου της ΕΥ, διαθέσιμο στον ιστότοπο:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Family\\_Business\\_PR/\\$FILE/PR%2025.06.2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Family_Business_PR/$FILE/PR%2025.06.2014.pdf)

Αριθμητικά στοιχεία φανερώνουν ότι το 41,6% των οικογενειακών εταιρειών ασχολείται με το εμπόριο, το 26,3% με την παροχή υπηρεσιών, το 9,7% με τις κατασκευές και το 8,2% με το χονδρικό εμπόριο. Ποσοστά που έρχονται σε αντίθεση με τα αντίστοιχα της Φιλανδίας που είναι μια χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης σταθερής οικονομίας, με εξίσου μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως στη βιομηχανία (Siakas, Naaranoja, Vlachakis, & Siakas, 2014). Επιπρόσθετα, στην Ελλάδα το 45% είναι ατομικές επιχειρήσεις, το 42% είναι ομόρρυθμες, το 16% περιορισμένης ευθύνης και μόλις το 1% ανώνυμες<sup>23</sup> (Kyriazopoulos & Samanta, 2007).

Στη σημερινή εποχή, που το πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό σκηνικό της Ελλάδας είναι ιδιαίτερα ρευστό και συνεχώς μεταβαλλόμενο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις που ξεφεύγουν από τα κλασσικά προβλήματά τους που ήταν πάντα η διαδοχή και ο ρόλος της οικογένειας στην εκάστοτε επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα της KMPG<sup>24</sup> οι 5 κορυφαίες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Οικογενειακή Επιχείρηση αυτή τη στιγμή είναι η μείωση της κερδοφορίας, οι αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων, ο πόλεμος για την εύρεση ταλέντων, η νομική/πολιτική αβεβαιότητα, και η αύξηση των φορολογικών συντελεστών. Στο πλαίσιο της κρίσης, η Ελλάδα οφείλει να αξιολογήσει τα ισχυρότερα πλεονεκτήματά της, δηλαδή την πραγματική οικονομία. Υπάρχει αναμφισβήτητη απόδειξη ότι ένα μεγάλο μέρος αυτής της «πραγματικής οικονομίας», βασίζεται στη συνέχιση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας θέσεων εργασίας δίνοντας σταθερότητα. Αισθάνονται ότι επαναπροσδιορίζονται και αναδιαρθρώνονται από γενιά σε γενιά, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι ο μέσος όρος των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως (Agapitou C. , 2013).

<sup>23</sup> Εκτός από τις κλασσικές νομικές μορφές των επιχειρήσεων (ΑΕ,ΟΕ,ΕΕ,ΕΠΕ) το υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας δημιούργησε έναν νέο εταιρικό τύπο. Πρόκειται για την Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ), ο εταιρικός τύπος της οποίας εισήχθη με τον ν. 4072/2012, η οποία έχει νομική προσωπικότητα, εμπορικό σκοπό, ελάχιστο κεφάλαιο ενός (1) ευρώ και ευθύνεται μόνο αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Σύμφωνα με άρθρο της διαδικτυακής οικονομικής εφημερίδας capital ο νέος αυτός εταιρικός τύπος, διευκολύνει τη συνεργασία και τη συνύπαρξη μεταξύ των εταιρών, καθιστώντας την, κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών (<http://www.capital.gr/tax/1989623>).

<sup>24</sup> Η KMPG στις 26 Μαΐου 2015 οργάνωσε το πρώτο συνέδριο στην Ελλάδα αποκλειστικά για θέματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων, όπου έγινε ιδιαίτερη αναφορά στα σύγχρονα προβλήματά τους.

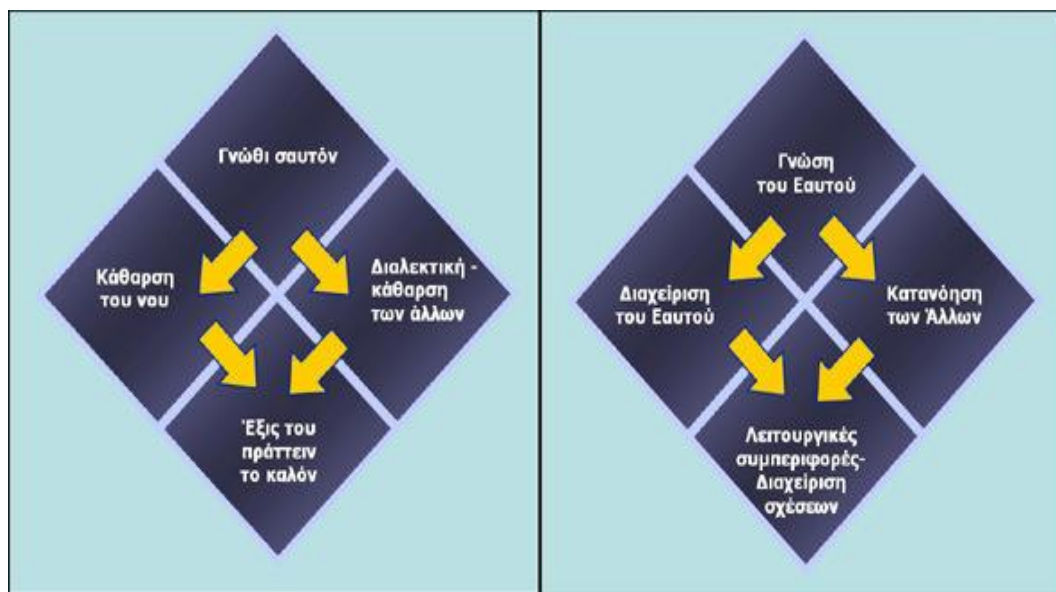
### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η συναισθηματική νοημοσύνη των μάνατζερ,  
καθοριστικός παράγοντας στη λήψη αποφάσεων

## Συναισθηματική νοημοσύνη: ο ορισμός

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μια μοντέρνα έννοια, αφού φαίνεται να απασχολεί το επιστημονικό ενδιαφέρον από τις αρχές του '90, όπου έγιναν και οι πρώτες προσπάθειες αποσαφήνισης του όρου. Ωστόσο οι ρίζες της βρίσκονται στην αρχαιότητα και στους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους. Σύμφωνα με την οντολογική θεωρία του Πλάτωνα, λοιπόν, ο κόσμος είναι χωρισμένος στα δύο, σ' εκείνον που αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις και σ' εκείνον που συλλαμβάνουμε με τη νόηση (Δήμας, 2000). Για τον Αριστοτέλη από την άλλη στην αριστοτελική ηθική η αρετή αποτελεί πρακτική σοφία και είναι η μέση οδός, η ευφυής εκτίμηση του καλού. Η εύρεση της μέσης οδού απαιτεί νοημοσύνη και εγκράτεια για να διατηρηθεί. Ο φιλόσοφος συσχετίζει ένα από τα μέγιστα συναισθήματα του ανθρώπινου είδους, τον θυμό, με την ορθή πράξη που προέρχεται από τη λογική και τη νόηση σε μια φράση: «Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσεις με τον σωστό άνθρωπο, στον σωστό βαθμό, για τον σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με τον σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο» (Αριστοτέλης, 350 π.Χ.). Με αυτά τα λόγια ξεκινά τη μελέτη του ο Daniel Goleman, ψυχολόγος του πανεπιστημίου Χάρβαρντ, στο βιβλίο του το 1996 με τίτλο: ***Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ***, όπου κατάφερε να κάνει δημοφιλή την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εισάγοντας το μοντέλο των συναισθηματικών δεξιοτήτων που εναρμονίζεται με το αντίστοιχο αρχαιοελληνικό μοντέλο (Βονδικάκης, 2006).

Εικόνα 3 Το αρχαιοελληνικό μοντέλο των συναισθηματικών δεξιοτήτων από αριστερά σε αντιπαραβολή με το σύγχρονο μοντέλο του D. Goleman



(Βονδικάκης, 2006)

Τι είδους νοημοσύνη, όμως, είναι αυτή και γιατί μελετάται μαζί με το συναίσθημα σαν να εξαρτάται από αυτό; Ο Αμερικανός ψυχολόγος David Wechsler όρισε το 1939 τη νοημοσύνη ως την «ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με βάση τους σκοπούς που θέτει, να σκέφτεται με λογικό τρόπο και να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε απαιτήσεις του Κοινωνικού και Φυσικού περιβάλλοντος που το περιστοιχίζει» (Wechsler, 1939). Αργότερα το 1990 οι ψυχολόγοι John Mayer και ο Peter Salovey συνέδεσαν για πρώτη φορά επίσημα τη νοημοσύνη με το συναίσθημα ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα κάποιου να επεξεργάζεται τη συναισθηματική πληροφορία με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, συμπεριλαμβανομένων και των πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, τη διαμόρφωση και τη ρύθμιση του δικού του συναισθήματος και των άλλων (Salovey & Mayer, 1990). Η προσέγγισή τους διαχωρίζει τη γνωσιακή ευφυΐα και ξεχωρίζει το συναίσθημα, το οποίο εντάσσεται σε μια νοημοσύνη που λειτουργεί με ενιαίο τρόπο αλλά προσδιορίζει τέσσερις βασικές ικανότητες: την Αντίληψη, τη Χρήση, τη Κατανόηση και τη Διαχείριση των συναισθημάτων (Mayer, Carouso, & Salovey, 1999). Μια ακόμη γνωστή προσέγγιση για τον ορισμό της ΣΝ προέρχεται από έναν άλλο ψυχολόγο, τον Reuven Bar-On. Οι ιδέες του έχουν την απαρχή τους στις πρώιμες θεωρίες του Darwin<sup>25</sup> για τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής έκφρασης στην επιβίωση και προσαρμογή των ζωικών ειδών (Darwin, 1872). Οι θεωρίες του Thorndike για την κοινωνική νοημοσύνη, του Wechsler για την «ευφυή συμπεριφορά», του Sifneo για την αλεξιθυμία<sup>26</sup> (Sifneos, 1967) και του Appelbaum για την ψυχολογική πνευματικότητα φαίνονται να επηρέασαν επίσης τον Bar-On και όρισε με τον δικό του τρόπο τη συναισθηματική νοημοσύνη. Για εκείνον η ΣΝ είναι το σημείο τομής των στενά συνδεδεμένων εννοιών των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων που καθορίζουν πόσο αποτελεσματικά το άτομο καταλαβαίνει και εκφράζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων αλλά και τι σχέσεις αναπτύσσει με τους άλλους και πως αντιμετωπίζει καθημερινές απαιτήσεις μέσα σε αυτό το πλαίσιο (Bar-On, 2006).

Είναι εμφανές ότι τόσο οι Salovey και Mayer όσο και ο Bar-On στους ορισμούς τους προβάλλουν τη σπουδαιότητα της κατανόησης των προσωπικών συναισθημάτων παράλληλα με την κατανόηση των συναισθημάτων των υπολοίπων. Στην ίδια λογική κινείται και ο Goleman, ο οποίος ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων για να υποκινεί τον εαυτό του, και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και στις σχέσεις του με τους άλλους (Goleman, 1996). Ο Goleman κάνει λόγο για τη νοημοσύνη της καρδιάς και αναδεικνύει τη θεωρία του δίνοντάς της χαρακτήρα απόδοσης (performance). Εκεί ακριβώς οφείλεται η επιτυχία της προσέγγισής του και το γεγονός ότι θεωρείται η πιο δημοφιλής, στον ισχυρισμό του ότι το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι γενετικά προκαθορισμένο και ότι, σε αντίθεση με το επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης, η συναισθηματική νοημοσύνη μαθαίνεται και αναπτύσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας (Goleman, 1998a). Άλλωστε σύμφωνα με όσα έχει υποστηρίξει ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό EQ μπορεί να έχει πιο επιτυχημένη

<sup>25</sup> Ιστορικά ο Darwin ήταν ο πρώτος που μίλησε το 1872 για την έκφραση των συναισθημάτων στους ανθρώπους και στα ζώα στο βιβλίο του: *The expression of the emotions in man and animals*.

<sup>26</sup> Η αλεξιθυμία είναι η δυσκολία κατανόησης και έκφρασης των συναισθημάτων. Ο πρώτος που εισήγαγε αυτήν την έννοια είναι ο Πέτρος Σιφναίος το 1967: *Clinical observations on some patients suffering from a variety of psychosomatic diseases. Acta Medicina Psychosomatica*, 21, 133-136.

επαγγελματική και προσωπική πορεία από ένα ιδιαίτερα έξυπνο άτομο, αρκεί να καλλιεργήσει σε βάθος τη συναισθηματική του νοημοσύνη.

## Συναισθηματική νοημοσύνη και συναισθηματικές δεξιότητες

Από τον επικρατέστερο ορισμό του Goleman αναδύονται 4 συναισθηματικές δεξιότητες- διαστάσεις, οι οποίες συνθέτουν τη θεωρία της απόδοσης και ολοκληρώνουν το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000). Οι δεξιότητες αυτές έχουν ατομικό χαρακτήρα, στον οποίο αντιστοιχεί η **αυτογνωσία** και η **διαχείριση του εαυτού** αλλά και κοινωνικό στον οποίο αντιστοιχεί η **κοινωνική επίγνωση** και η **διαχείριση σχέσεων**.

Εικόνα 4 Οι 4 δεξιότητες της ΣΝ σύμφωνα με την τελική διαμόρφωση της θεωρίας της απόδοσης



(Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000)<sup>27</sup>

Από τις 4 δεξιότητες προκύπτουν 20 ιδιότητες-ικανότητες οι οποίες χωρίζονται σε 4 ομάδες με την κάθε ομάδα να αντιστοιχεί σε μια δεξιότητα όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα, που δημοσιεύτηκε πρώτη φορά το 2001 και αποτελεί την πιο σύγχρονη έκδοση του πλαισίου της συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τον Goleman (Goleman, 2001):

<sup>27</sup> Η εικόνα δημιουργήθηκε με βάση το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως περιεγράφηκε το 2000 στο επιστημονικό άρθρο των Boyatzis, Goleman και Rhee με τίτλο: *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*.



Εικόνα 5 Το πλαίσιο των συναισθηματικών ικανοτήτων

	<b>Self</b> Personal Competence	<b>Other</b> Social competence
<b>Recognition</b>	<b>Self-Awareness</b> - Emotional self-awareness - Accurate self-assessment - Self-confidence	<b>Social Awareness</b> - Empathy - Service orientation - Organizational awareness
<b>Regulation</b>	<b>Self-Management</b> - Self-control - Trustworthiness - Conscientiousness - Adaptability - Achievement drive - Initiative	<b>Relationship Management</b> - Developing others - Influence - Communication - Conflict management - Leadership - Change catalyst - Building bonds - Teamwork & collaboration

(Goleman, *An EI-Based Theory of Performance*, 2001)

- 1. Αυτογνωσία (Self-Awareness):** η πρώτη δεξιότητα είναι αυτή της αυτογνωσίας, η οποία εντάσσεται στο ατομικό πλαίσιο και θεωρείται η καρδιά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτογνωσία σημαίνει να αναγνωρίζει κανείς πως τα συναισθήματά του επηρεάζουν την απόδοσή του, να γνωρίζει τις δυνατότητες, τις ικανότητες και τα όριά του. Επίσης, να μπορεί να παραδέχεται θετικές και αρνητικές προκαταλήψεις, καθώς και τα θετικά και αρνητικά του σημεία. Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα άτομα με αυτοεπίγνωση είναι η συναισθηματική αυτογνωσία (*emotional self-awareness*), η ακριβής αυτοεκτίμηση (*accurate self-assessment*) και η αυτοπεποίθηση (*self-confidence*).
- 2. Διαχείριση εαυτού (Self-Management):** η διαχείριση εαυτού είναι η δεξιότητα με την οποία ολοκληρώνεται ο ατομικός χαρακτήρας του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman. Ουσιαστικά ορίζεται ως η ικανότητα που αναπτύσσει κανείς να συγκρατεί τα ενοχλητικά συναισθήματα, τις παρορμήσεις του και να διαχειρίζεται τις διαθέσεις του με ευελιξία κατευθύνοντάς την σε θετικό επίπεδο. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτήν τη δεξιότητα είναι ο αυτοέλεγχος (*self-control*), η διαφάνεια (*trustworthiness*), η αισιοδοξία (*conscientiousness*), η προσαρμοστικότητα (*adaptability*), η επίτευξη των στόχων (*achievement drive*) και η πρωτοβουλία (*initiative*). Τα άτομα με διαχείριση εαυτού μπορούν να χειρίζονται αποτελεσματικά συναισθήματα και παρορμήσεις, ενώ αποφεύγουν να φορτίζονται συναισθηματικά. Προσέχουν τι είδους λέξεις χρησιμοποιούν, δεν βιάζονται να βγάλουν συμπεράσματα και δημιουργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης.
- 3. Κοινωνική επίγνωση (Social-Awareness):** η κοινωνική επίγνωση είναι μια δεξιότητα που εντάσσεται στο κοινωνικό πλαίσιο του μοντέλου της ΣΝ και ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των υπολοίπων και να επιδεικνύει την ανάλογη συμπεριφορά με σκοπό τον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων με αυτούς. Εμπεριέχει τη

συναισθηματική ικανότητα της ενσυναίσθησης (*empathy*) δηλαδή το να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων, την οπτική τους γωνία και να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες και τις επιφυλάξεις τους ακόμα και αν δεν τις εκφράζουν φανερά. Ακόμη, περιλαμβάνει την οργανωσιακή επίγνωση (*organizational awareness*), η οποία χαρακτηρίζει ανθρώπους που διαβάζουν τα συναισθήματα της ομάδας και αντιλαμβάνονται τη δυναμική της. Τέλος, αφορά ανθρώπους με προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση (*service orientation*).

- 4. Διαχείριση σχέσεων (Relationship-Management):** η ομάδα των κοινωνικών δεξιοτήτων περιέχει τη διαχείριση σχέσεων δηλαδή τη δυνατότητα διαμόρφωσης δεσμών και επιθυμητών αντιδράσεων από τους άλλους. Το άτομο που διαχειρίζεται ανθρώπινες σχέσεις κατανοεί τις αναπτυξιακές ανάγκες των άλλων και ενισχύει τις ικανότητές τους, εμπνέει και καθοδηγεί άτομα και ομάδες, διαπραγματεύεται και επιλύει συγκρούσεις, ενώ διακατέχεται από το πνεύμα συνεργασίας με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στις συναισθηματικές ικανότητες αυτής της συγκεκριμένης δεξιότητας που είναι οι περισσότερες σε αριθμό συμπεριλαμβάνονται η ανάπτυξη ανθρώπων (*developing others*), η επιρροή (*influence*), η επικοινωνία (*communication*), η διαχείριση συγκρούσεων (*conflict management*), η ηγεσία (*leadership*), ο καταλύτης αλλαγών (*change catalyst*), το δίκτυο σχέσεων (*building bones*) και η ομαδική συνεργασία (*team work & collaboration*).

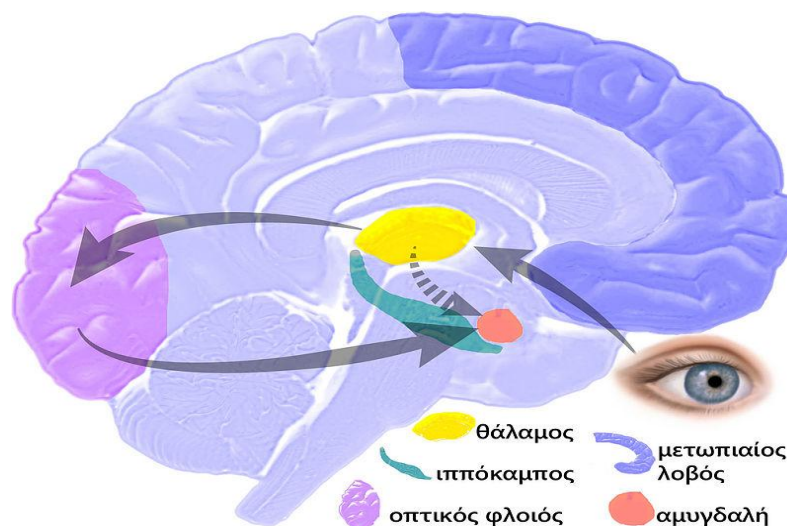
## Η ιατρική – επιστημονική προσέγγιση της λογικής και του συναισθήματος και ο ρόλος της στη λήψη σωστών αποφάσεων

Η σύγχρονη νευροεπιστήμη έχει ήδη τεκμηριώσει την αξία της ΣΝ και περιγράφει τον μηχανισμό δράσης συγκεκριμένων σημείων του ανθρώπινου εγκεφάλου κατά τη διάρκεια πρόκλησης συναισθημάτων. Καθημερινά οι άνθρωποι βιώνουν καταστάσεις που τους προσφέρουν στιγμές ευχαρίστησης και προσπαθούν να αποφύγουν εκείνες που τους γεμίζουν θλίψη, φόβο ή πόνο. Παρόλα αυτά κανείς δεν μπορεί να ορίσει ακριβώς τι είναι τα συναισθήματα, πώς δημιουργούνται ή από που προέρχονται. Σίγουρα δεν είναι πάντα συνειδητά, αφού δεν γίνεται σε όλες τις περιπτώσεις να καθορίζει κανείς γιατί κάποιες μέρες είναι ευδιάθετος ενώ κάποιες άλλες όχι ή γιατί αισθάνεται καλοσύνη ή κακία απέναντι σε άλλους. Από την άλλη μεριά, ακόμα και τα συνειδητά συναισθήματα, όπως ο θυμός, η χαρά, ο έρωτας, ο φόβος είναι καταστάσεις που μπορούν να συμβούν χωρίς την επέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα. Τελικά, ελάχιστο έλεγχο μπορεί να ασκήσει ο άνθρωπος στις συναισθηματικές του καταστάσεις, όταν όμως αυτές προκύψουν μπορεί να αποτελέσουν ισχυρούς υποκινητές της μελλοντικής του συμπεριφοράς<sup>28</sup>. Ο Goleman περιέγραψε την κατάσταση αυτή όπου ο έλεγχος των αντιδράσεων από τη λογική είναι μηδαμινός και τα συναισθήματα έχουν τον κύριο λόγο με τον όρο συγκινησιακή πειρατεία της αμυγδαλής (Goleman, 1996).

<sup>28</sup> Η εισαγωγή σε αυτήν την ενότητα είναι εμπνευσμένη από το επιστημονικό κείμενο με τίτλο *Βιολογικές προσεγγίσεις για τη συναισθηματική μας συμπεριφορά: «Η Νευροβιολογική βάση του συναισθήματος»*, που υπογράφει η ψυχίατρος Μπεκιάρη Ελένη της μη κυβερνητικής οργάνωσης «ΚΛΙΜΑΚΑ- Φορέας ανάπτυξης ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου» και είναι διαθέσιμο στον παρακάτω διαδικτυακό τόπο: [www.klimaka.org.gr/EMOTIONAL%20BRAIN.doc](http://www.klimaka.org.gr/EMOTIONAL%20BRAIN.doc)

Όλα ξεκινούν από την εγκεφαλική περιοχή που βρίσκεται στο έσω χείλος του εγκεφάλου και ονομάζεται μεταιχμιακό σύστημα. Το σύστημα αυτό αποτελείται από έναν αριθμό περιοχών με σύνθετες συνδέσεις, που συχνά σχηματίζουν αγκύλες, οι οποίες τελικά στο σύνολό τους προβάλλουν στον υποθάλαμο. Οι ισχυρότατες πληροφορίες που δέχεται το μεταιχμιακό σύστημα από τις συνειρμικές περιοχές του νεοφλοιού συνδέουν τη σύνθετη με στόχο συμπεριφορά με την πιο πρωτόγονη, ενστικτώδη συμπεριφορά και την εσωτερική ομοιόσταση, σε έναν καταρράκτη νευρωνικών συνδέσεων. Μια απλουστευμένη εικόνα θα περιελάμβανε πληροφορίες από τον έξω κόσμο οι οποίες συλλέγονται μέσω των αισθήσεων (π.χ. όραση, ακοή, αφή) και επεξεργάζονται στις βρεγματο-ινιακές συνειρμικές περιοχές (διαδικασία τμηματικής αντίληψης). Η πληροφορία αυτή εν συνεχεία μεταβιβάζεται στη μετωπιαία συνειρμική περιοχή, η οποία είναι υπεύθυνη για την κανονική συμπεριφορά και επίσης στην κάτω κροταφική συνειρμική περιοχή, όπου η πληροφορία υφίσταται υπερ-επεξεργασία και αποκτά νόημα (διαδικασία σήμανσης). Η είσοδος πληροφοριών στο μεταιχμιακό σύστημα γίνεται αρχικά στον θάλαμο και μετά είτε άμεσα και πιο γρήγορα στην αμυγδαλή ή έμμεσα στον ιππόκαμπο, διαμέσου του νεοφλοιού που ελέγχει τις λογικές αντιδράσεις. Η αμυγδαλή φαίνεται ότι εξασφαλίζει μια σημαντική από άποψη επίδρασης επισήμανση της πείρας, ιδιαίτερα αυτής που σχετίζεται με τα κοινωνικά ερεθίσματα. Η πιθανή επίδραση συνίσταται σε μια εκούσια εξέλιξη από περισσότερο «πρωτόγονα αισθήματα», που ξεκινούν από τις αισθητικές αυτόνομες πληροφορίες, που προέρχονται από τα όργανα του σώματος στον υποθάλαμο. Η πληροφοριακή ροή στον ιπποκάμπειο σχηματισμό επιτρέπει ένα σύνδεσμο με προηγούμενες εμπειρίες, εφόσον ο συγκεκριμένος σχηματισμός είναι βασικός στη μνήμη και στη μάθηση (Crossman & Neary, 2000).

Εικόνα 6 Η οδός που ακολουθεί ένα οπτικό ερέθισμα, ικανό να προκαλέσει φόβο, στο νευρωνικό κύκλωμα του εγκεφάλου



(wikipedia: [https://el.wikipedia.org/wiki/Συγκινησιακή\\_πειρατεία](https://el.wikipedia.org/wiki/Συγκινησιακή_πειρατεία))

Η οδός ενός ερεθίσματος προς την αμυγδαλή είναι πολύ ταχύτερη σε σχέση με τη διαδρομή προς τα σκεπτόμενα τμήματα του εγκεφάλου. Συνεπώς ο άνθρωπος αισθάνεται πριν σκεφτεί, γι' αυτό όταν έρχεται αντιμέτωπος με τον κίνδυνο και τις δυσκολίες, όπου τα συναισθήματα του φόβου, του θυμού, της πάλης και της φυγής

τον κυριεύουν μπορεί να εξασφαλίσει την επιβίωση. Στον αντίποδα, στη σύγχρονη καθημερινή ζωή και στα απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα η αντίδρασή του ατόμου πριν καν σκεφτεί, ή χωρίς έλεγχο του τι κάνει και γιατί, τον φέρνει πλέον σε δύσκολη θέση και οι συνέπειες μπορεί να είναι ακόμα και καταστροφικές<sup>29</sup>. Άρα καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να ελέγχει κανείς όσο το δυνατόν περισσότερο τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, για να μπορεί να λειτουργεί αρμονικά στον χώρο της εργασίας του, στο οικογενειακό του περιβάλλον και γενικά στην καθημερινότητα (Goleman, 1998b). Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο μέσω ανάπτυξης και καλλιέργειας των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που υπαγορεύει το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στο ίδιο συμπέρασμα είχε οδηγηθεί και ο καθηγητής νευροψυχολογίας του πανεπιστημίου της νότιας Καλιφόρνιας, Αντόνιο Νταμάσιο, που το 1994 απέδειξε ερευνητικά ότι ασθενείς με βλάβη στο κύκλωμα προμετωπιαίου φλοιού – αμυγδαλής, εμφανίζουν μειωμένη ικανότητα στο να παίρνουν αποφάσεις αλλά παρόλα αυτά δεν μειονεκτούν στις γνωστικές τους ικανότητες. Ο Νταμάσιο τόνισε ότι οι αποφάσεις τους δεν είναι σωστές επειδή στερούνται συναισθηματικής νοημοσύνης. Επισήμανε και αυτός, λοιπόν, ότι τα συναισθήματα είναι απαραίτητα για τη λήψη λογικών αποφάσεων (Damasio, 1994).

## Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αναγκαίο προσόν για τον εργαζόμενο σε κάθε επιχείρηση

Οι συναισθηματικές δεξιότητες που προαναφέρθηκαν και οι ικανότητες που τις περιστοιχίζουν διαμορφώνουν αναμφισβήτητα ένα από τα πιο πλήρη μοντέλα για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Φυσικά και οι υπόλοιποι επιστήμονες που επιχείρησαν να δημιουργήσουν τα δικά τους μοντέλα και να ορίσουν την πρωτοπόρα αυτή έννοια χρίζουν παρόμοιας προσοχής. Το πιο ενδιαφέρον, όμως, πέρα από τη θεωρία είναι ότι η ΣΝ συνδέεται με την επαγγελματική επιτυχία και την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς (Goleman, 1998b), τη διαμόρφωση συνεργατικότητας και την αποτελεσματική εργασία σε ομαδικό περιβάλλον (Druskat & Wolff, 2001b), καθώς επίσης και με τη διαδικασία της λήψης σωστών αποφάσεων (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002). Χάρη στη συμβολή πολλών ερευνητών η ΣΝ πλέον είναι κάτι μετρήσιμο. Η μέτρηση αφορά διάφορα τεστ και ερωτηματολόγια, τα οποία διακρίνονται σε αυτοαναφορές, αναφορές άλλων και αντικειμενική μέτρηση ικανοτήτων (Πλατσίδου, 2004). Τα πιο διαδομένα εργαλεία μέτρησης (Jordan, 2008) είναι το MSCEIT- Emotional Intelligence Test (Mayer, Salovey, & Carouso, 2002), το ECI-Emotional Competency Inventory (Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999) και το EQ-i-Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997). Για ποιον λόγο, όμως, να μετρηθεί η συναισθηματική νοημοσύνη; Το τεστ IQ που μετράει τον δείκτη ευφυίας των ατόμων δεν είναι αρκετό για να συμπεράνει κανείς πόσο έξυπνος και αποτελεσματικός μπορεί να είναι σε μια θέση εργασίας ένας υπάλληλος;

Παλαιότερα επικρατούσε η αντίληψη ότι τα συναισθήματα δεν παίζουν κανένα ρόλο στον χώρο εργασίας και γενικά στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα από πολλούς θεωρούνται ακόμα και σήμερα δείγμα αδυναμίας, εμπόδιο στη σωστή κρίση των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών, αιτία απόσπασης της προσοχής από

<sup>29</sup> Με αυτόν τον τρόπο περιγράφεται η αρνητική και η θετική πλευρά της συναισθηματικής πειρατείας στις σελίδες 54-56 του μεταφρασμένου βιβλίου του Daniel Goleman: *Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*.

σημαντικά γεγονότα, μέσο υποτίμησης της ισχύς των μάνατζερ. Δεν είναι λίγοι οι μάνατζερ που δηλώνουν με υπερηφάνεια τις ικανότητές τους στη λογική και τον λόγο, ιδιαίτερα όταν καλούνται να πάρουν αποφάσεις. Αυτοί οι διευθυντές πιστεύουν ότι τα συναισθήματα πρέπει να διατηρούνται υπό έλεγχο και υποστηρίζουν ότι για να έχουν διαύγεια, η οποία είναι θεμελιώδης για την ορθή και επιτυχημένη λήψη αποφάσεων, πρέπει να υπάρχει ένα τείχος προστασίας μεταξύ σκέψης και του συναισθήματος. Όλο αυτό, όμως, είναι ένας μύθος καθώς η λογική από μόνη της δεν αρκεί για την επιτυχή λήψη αποφάσεων (Harmon, 2000). Ήταν ο Goleman που το τεκμηρίωσε πρώτος αυτό με τη μελέτη που πραγματοποίησε το 1998 σε 500 επιχειρήσεις, κυβερνητικές υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις παγκοσμίως και κατέληξε στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το βαρόμετρο της αριστείας σε σχεδόν οποιαδήποτε εργασία. Η έρευνα απέδειξε ότι οι υπάλληλοι με υψηλό δείκτη ΣΝ ήταν ιεραρχικά σε υψηλότερες θέσεις και διέθεταν περισσότερες διαπροσωπικές ικανότητες και αυτοπεποίθηση (Goleman, 1998c). Την ίδια άποψη εξέφρασε και ο Γουόρεν Μπένις<sup>30</sup>, ένας από τους σημαντικότερους στοχαστές πάνω στα θέματα ηγεσίας των επιχειρήσεων: «Σε όσους τομείς έχω μελετήσει, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιο ισχυρή από ό, τι το IQ στον προσδιορισμό του ποιος αναδύεται ως ηγέτης. Το IQ είναι το κατώφλι για μια αρμοδιότητα. Σου χρειάζεται, αλλά αυτό δεν σε κάνει αστέρι. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να σε κάνει».

Σε αυτό το γεγονός αλλά και στο ότι η ΣΝ είναι κάτι το οποίο χτίζεται σε αντίθεση με την κλασική νοημοσύνη, στηρίζεται η στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού. Τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για οργανισμούς, είναι ιδιαίτερα απαιτητικά και ανταγωνιστικά. Οι εργαζόμενοι τις πιο πολλές φορές καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε ομάδες που για να έχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης πρέπει τα μέλη τους να εμπιστεύονται το ένα το άλλο, να αισθάνονται ότι έχουν ομαδική ταυτότητα και αυτοπεποίθηση στην αποτελεσματικότητά τους κάτω από την ομπρέλα της ομάδας. Γενικά, η ενσυναίσθηση, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η αισιοδοξία, η διαχείριση σχέσεων, είναι μόνο κάποιες από τις ικανότητες που εγγυώνται την επιτυχία της ομάδας, του απλού εργαζόμενου, του μάνατζερ και του ηγέτη. Στην περίπτωση της ομάδας, ωστόσο υπάρχει μια διαφορά καθώς «μια ομάδα που απαρτίζεται από μέλη με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν είναι απαραίτητα μια ομάδα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη» (Druskat & Wolff, 2001a).

## Η λήψη αποφάσεων των μάνατζερ με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων

Το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο (Jones & George, 2003). Ο όρος μάνατζερ αναφέρεται συνεπώς στον καθένα ο οποίος ασκεί διοικητική λειτουργία ανεξαρτήτως από το επίπεδο της ιεραρχίας. Είναι αυτός που έχει την εξουσία αλλά και την ευθύνη για τη

<sup>30</sup> Ο Warren Bennis ήταν ένας Αμερικανός μελετητής, οργανωτικός σύμβουλος και συγγραφέας, θεωρείται ευρέως ως πρωτοπόρος του σύγχρονου τομέα των σπουδών Ηγεσίας. Το βιβλίο του με τίτλο *On Becoming a Leader* που αρχικά δημοσιεύθηκε το 1989, θέτει τα θεμέλια της άποψης ότι ένας ηγέτης πρέπει να είναι αυθεντικός, να συνδυάζει εμπειρία, αυτογνωσία και προσωπική ηθική: [https://en.wikipedia.org/wiki/Warren\\_Bennis](https://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis)

μετατροπή πολιτικών και προγραμμάτων σε αποτελεσματική δράση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Όσον αφορά τον ιδιαίτερο τύπο επιχειρήσεων που περιγράφεται στην παρούσα μελέτη, δηλαδή τις οικογενειακές, συνήθως διευθύνονται από μέλη της οικογένειας. Ο πατέρας του μάνατζμεντ Peter Drucker, ήταν από τους πρώτους που υποστήριξαν την άποψη ότι τα μέλη της οικογένειας που έχουν τις ηγετικές θέσεις αν και μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικά, θα πρέπει να ορίζουν τουλάχιστον σε μία από αυτές τις θέσεις - επικεφαλής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικού, προσωπικού ή λειτουργίας - ένα μη μέλος της οικογένειας. Ο λόγος είναι απλός: το στέλεχος αυτό μπορεί να είναι αντικειμενικό και μπορεί να μένει ανεπηρέαστο από τα μέλη της οικογένειας και τις γνώμες τους (Drucker, 1994).

Στην Ελλάδα ωστόσο στις οικογενειακές επιχειρήσεις η ιδιοκτησία εξακολουθεί να είναι στενά συνδεδεμένη με την οικογένεια, καθώς η διοίκηση έχει απλό χαρακτήρα χωρίς σύνθετες ιεραρχικές δομές με τον ιδιοκτήτη-διαχειριστή στο κέντρο όλων των αποφάσεων και την εξουσία. Με έντονο το στοιχείο του πατερναλισμού και αναπτύσσοντας ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας που οδηγούν στην κεντρική διαχείριση του ενός ή των λίγων ατόμων που κυριαρχούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στις οικογενειακές εταιρείες αποφεύγονται οι διαφωνίες προκειμένου να διατηρηθεί ο έλεγχος (Agaritou C. , 2013).

Ανάλογα με το επίπεδο πολυπλοκότητας που επίδεικνυει η δομή της διοίκησης μιας οικογενειακής εταιρείας διακρίνονται έξι διαφορετικοί τύποι (models) οικογενειακών επιχειρήσεων (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2010):

*Εικόνα 7 Family Business Models*

<b>C</b>	<b>Captain</b>
<b>E</b>	<b>Emperor</b>
<b>FT</b>	<b>Family Team</b>
<b>PF</b>	<b>Professional Family</b>
<b>FC</b>	<b>Family Corporation</b>
<b>FIG</b>	<b>Family Investment Group</b>

*(Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2010)*

1. **Captain model:** το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από χαμηλή οικογενειακή και επιχειρησιακή πολυπλοκότητα. Πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις που ανήκουν σε απλές οικογένειες. Η οργάνωση της ιεραρχίας σε αυτό το μοντέλο αποκαλύπτει ότι όλα περιστρέφονται γύρω από ένα άτομο. Αυτό το άτομο, «ο καπετάνιος», είναι αυτός που είναι υπεύθυνος για την τάξη τόσο της οικογένειας όσο και των επιχειρήσεων. Η οικογένεια και η επιχείρηση θεωρούνται ως μονάδες που χρειάζονται έναν ηγέτη, προκειμένου να τις

αναπτύξει και να εκτελέσει αποφάσεις. Η πλειοψηφία των οικογενειακών ΜΜΕ ακολουθούν το πρότυπο καπετάνιος. Το μοντέλο αυτό λειτουργεί καλά εφόσον τα χαρακτηριστικά του καπετάνιου πληρούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Το μέγεθος της πολυπλοκότητας εδώ είναι μικρό καθώς δεν επιτρέπει τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση. Δηλαδή η ιδιότητα του μάνατζερ, του ιδιοκτήτη και του αρχηγού της οικογένειας συγκεντρώνονται σε ένα πρόσωπο.

2. **Emperor model:** το μοντέλο αυτοκράτορας έχει πολύ μεγαλύτερη πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά τη διοίκηση από το μοντέλο καπετάνιος, δεδομένου ότι το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει. Παραδόξως, οι αποφάσεις και οι εντολές δίνονται με τον ίδιο μηχανισμό όπως στο captain model. Αυτό γίνεται επειδή βασίζεται στην ίδια αρχή η οποία είναι ότι κάποιος πρέπει να είναι υπεύθυνος. Η δομή σε αυτόν τον τύπο οικογενειακής επιχείρησης βασίζεται σε ένα μόνο πρόσωπο ή σε μία πολύ μικρή ομάδα τα μέλη της οποίας ενεργούν συλλογικά. Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη και ενότητα της οικογένειας της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες, το στυλ και τις αξίες του «αυτοκράτορα». Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία ενδέχεται να διαθέτει προσωπικό υψηλού επαγγελματισμού, δεν συμπεριφέρεται με επαγγελματικό και αντικειμενικό τρόπο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η οικογενειακή επιχείρηση αντανακλά απλώς το συλλογιστικό μάνατζμεντ του αυτοκράτορα και ακόμα και όταν απουσιάζει τείνει να ενεργεί σύμφωνα με τις προτιμήσεις του.
3. **Family team model:** το μοντέλο ομάδας-οικογένειας χαρακτηρίζεται από χαμηλή πολυπλοκότητα των εργασιακών και διοικητικών θέσεων των επιχειρήσεων και σχετικά υψηλή πολυπλοκότητα της οικογένειας. Τα μέλη της οικογένειας είναι μέρος όχι μόνο της διοίκησης αλλά και του εργατικού δυναμικού. Η βασική ιδέα σε αυτό το μοντέλο είναι ότι η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Η επιχείρηση έρχεται πρώτη και η οικογένεια είναι επιτυχημένη μόνο όταν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη.
4. **Professional family model:** το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται από μια οικογένεια η οποία διαχειρίζεται την εταιρεία με επαγγελματικό τρόπο. Η επαγγελματική συμπεριφορά είναι ο οδηγός. Η εταιρεία πρέπει να έχει μια ελάχιστη πολυπλοκότητα που καθιστά το μάνατζμεντ αναγκαία προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων σε αυτό το μοντέλο έχει ως επίκεντρο το όφελος της οικογένειας. Ο πιο ικανός από τα μέλη θα πρέπει να διαχειρίζεται την επιχείρηση. Αυτές οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αρκετά καλά αναπτυγμένες δομές όσον αφορά τη διακυβέρνηση, τη διαφοροποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, τις πρακτικές του μάνατζμεντ, την επικοινωνία και τη διαδοχή.
5. **Family corporation model:** το Family Corporation model είναι το πιο εξελιγμένο από όλα. Τείνει να κυριαρχήσει σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πολύπλοκες τόσο σε οικογενειακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Στο μοντέλο αυτό τα μέλη της οικογένειας ως ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για την ανταγωνιστική ανάπτυξη της εταιρείας. «Υπεύθυνος» δεν σημαίνει κατ' ανάγκην ότι διαδραματίζει ηγετικό ρόλο. Η οικογένεια θεωρεί τους επαγγελματίες που προσλαμβάνει ότι εργάζονται κυρίως γι' αυτήν και όχι για την επιχείρηση. Οι μάνατζερ

συμπεριλαμβανομένου του CEO<sup>31</sup>, θεωρούνται απλοί υπάλληλοι. Αυτό το διανοητικό πλαίσιο επιτρέπει σε αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις δομές τους, στον βαθμό που οι αρμοδιότητές τους τους επιτρέπουν. Η δομή διακυβέρνησης μπορεί να είναι πολύ λειτουργική και δυναμική, με την ύπαρξη ενός Οικογενειακού Συμβουλίου που διαχωρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο από το ιδιοκτησιακό καθεστώς και την οικογένεια. Αν και ο διευθύνων σύμβουλος θεωρείται ως απλός εργαζόμενος (είτε είναι είτε δεν είναι μέλος της οικογένειας), η θεσμική δομή μπορεί να εκτελέσει τις αρμοδιότητές της με πολύ αποτελεσματικό τρόπο. Οι κύριες προκλήσεις για το μοντέλο αυτό είναι: να διατηρήσει την παρουσία της οικογένειας στην εταιρεία, χωρίς αυτή να χρειάζεται να αναμειγνύεται στο μάνατζμεντ της επιχείρησης, να μεταφέρει το επιχειρηματικό πνεύμα της οικογένειας και τέλος να προωθήσει την επιχειρηματική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

- 6. Family Investment Group model:** το μοντέλο ενσωματώνει μια συγκεκριμένη οικονομική προσέγγιση στην οικογενειακή επιχείρηση. Τα μέλη της οικογένειας επιδιώκουν να διατηρούν την οικονομική αξία που έχει ήδη δημιουργηθεί. Βλέπουν τους εαυτούς τους ως υπεύθυνους για την επένδυση στις σωστές εταιρείες ή σε περιουσιακά στοιχεία, αλλά όχι για τη διαχείριση της επιχείρησής τους. Αυτό το μοντέλο ανταποκρίνεται σε όλα τα είδη της οικογενειακής πολυπλοκότητας, αλλά η επιχείρηση δεν είναι καθόλου περίπλοκη, παρά την αξία των επενδύσεων.

Ανεξάρτητα από το μοντέλο που ακολουθεί κάθε οικογενειακή επιχείρηση ένα διοικητικό στέλεχος, δηλαδή ένας μάνατζερ που ανήκει σε αυτήν, καταναλώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του λαμβάνοντας αποφάσεις. Η έννοια της λήψης απόφασης περιλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή αυτή είναι αναγκαία, εξαιτίας της απόστασης που παρατηρείται μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης. Αν και το μάνατζμεντ περικλείει πολλές δραστηριότητες, η λήψη αποφάσεων είναι εκείνη που ξεχωρίζει, καθώς ένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό, όταν δεν είναι ικανό να λάβει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. Η λήψη σωστών αποφάσεων δεν είναι απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία αφού συνήθως κάθε απόφαση απαιτεί τον συνδυασμό ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών, γνώσεων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνικών. Επιπλέον, διαταράσσει ισορροπίες, προκαλώντας μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις, και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να προσδιοριστούν μόνο με μικρή συνήθως πιθανότητα<sup>32</sup> (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999).

Η διαταραχή αυτή των ισορροπιών που προκαλείται από τη λήψη αποφάσεων συνοδεύεται από ανάλογα συναισθήματα. Ο κατάλληλος χειρισμός αυτών των συναισθημάτων είναι αποτέλεσμα της εξέλιξης ενός μάνατζερ στο πλαίσιο των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι κυριότερες ικανότητες που διαμορφώνουν τον συναισθηματικά νοήμονα μάνατζερ είναι οι παρακάτω (Ryback, 2011):

<sup>31</sup> CEO: Chief Executive Manager. Ο όρος αναφέρεται συνήθως στο πιο υψηλόβαθμο εταιρικό στέλεχος, διευθυντή, ή διαχειριστή που στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται η διαχείριση ενός οργανισμού. Ο συγκεκριμένος ορισμός βρίσκεται στον ιστότοπο της Wikipedia στον ακόλουθο σύνδεσμο: [https://en.wikipedia.org/wiki/Chief\\_executive\\_officer](https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer)

<sup>32</sup> Η συγκεκριμένη περιγραφή της θεωρίας για τη λήψη αποφάσεων προέρχεται από το τρίτο κεφάλαιο του διδακτικού βιβλίου με τίτλο: *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, σελ.124.



- **Επαγγελματική ικανότητα:** αναφέρεται στο αντικείμενο του μάνατζμεντ και περιλαμβάνει τη μεθοδικότητα, τη μεταδοτικότητα και άλλες ψυχοκοινωνικές ικανότητες
- **Διαχειριστική ικανότητα:** ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να οργανώνει το περιβάλλον οικογένειας –εργασίας. Επιπλέον, εργάζεται σε ομάδες, αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις και διαχειρίζεται τη διαδικασία του μάνατζμεντ με έναν αποδοτικό τρόπο ώστε να συμβάλει στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών της επιχείρησης σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις
- **Ικανότητα επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων:** περιλαμβάνει τη διεκδικητικότητα, τη θετική πειθαρχία και την ενσυναίσθηση
- **Ικανότητα αξιολόγησης:** ο μάνατζερ ενθαρρύνει την αξιοποίηση της συσσωρευμένης εμπειρίας σε νέες περιπτώσεις, αναλύει συμπεριφορές με καινοτόμους τρόπους και αποκλείει τυπικά λάθη στην αξιολόγηση.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη λήψη μιας απόφασης σε μια επιχείρηση χρησιμοποιούνται ορθολογικά κριτήρια και η επιρροή των συναισθημάτων αν και φαίνεται αρχικά ως κάτι που πρέπει να αποφεύγεται, οι έρευνες (Damasio, 1994; LeDoux, 1996) και η θεωρία της ΣΝ (Goleman, 1998b) αποδεικνύουν ότι τα συναισθήματα συνδέονται και είναι ωφέλιμο να συνδέονται με τη γνώση και την εμπειρία που προκύπτει από τη λήψη αποφάσεων με στόχο τη λήψη καλύτερων αποφάσεων αλλά την αποφυγή και τη βελτίωση εκείνων που χαρακτηρίζονται ως εσφαλμένες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η Μεθοδολογία της Έρευνας

## Σκοπός Έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ο στόχος είναι να αναδειχθεί η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στα ανώτερα στελέχη οικογενειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων. Επίσης, ο σκοπός είναι να αποδειχθεί ότι οι ικανότητες ενός συναισθηματικά νοήμονος μάνατζερ αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για τη βελτίωση ή ακόμη και την αποφυγή εσφαλμένων αποφάσεων.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκαν συγκεκριμένα στάδια<sup>33</sup> (Δαμιανού, 2007). Αρχικά πραγματοποιήθηκε ο προσδιορισμός και ο καθορισμός του προβλήματος καθώς και η μελέτη σχετικών προηγούμενων εργασιών. Το πρόβλημα αποτυπώνεται στο κατά πόσον η συναισθηματική κατάσταση του κάθε μάνατζερ επιδρά θετικά ή αρνητικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

## Δείγμα Έρευνας

Ο πληθυσμός που χρησιμοποιήθηκε ήταν οικογενειακές εταιρείες όλων των μεγεθών (μικρές, μεσαίες, μεγάλες) που δραστηριοποιούνται στον φαρμακευτικό τομέα. Ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται είτε με την παρασκευή, είτε με την εισαγωγή και την πώληση φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών ειδών. Ο κλάδος περιλαμβάνει εταιρείες και φαρμακεία με αξιολογημένη δυναμική και με μακρόχρονη και ισχυρή παρουσία στην εξεταζόμενη αγορά. Στην ελληνική αγορά φαρμάκου, εκτιμάται ότι δραστηριοποιούνται, στην παρούσα φάση, περισσότερες από 100 φαρμακευτικές (παραγωγικές και εισαγωγικές) εταιρείες, πολλές εκ των οποίων αποτελούν μέλη του Συνδέσμου Φαρμακευτικών

---

<sup>33</sup> Αναλυτικά οι στατιστικοί μέθοδοι και τα στάδια δειγματοληψίας περιγράφονται στο πρώτο κεφάλαιο σελ. 3-33 του επιστημονικού συγγράμματος του Χαράλαμπου Δαμιανού: *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας, Τεχνικές και Εφαρμογές*.

Επιχειρήσεων Ελλάδος (ΣΦΕΕ). Ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελεί έναν εκ των σημαντικότερων κλάδων της ελληνικής οικονομίας, καθώς εκτιμάται ότι το 2011 αφορούσε περισσότερο από το 3% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας. Στην ελληνική αγορά φαρμάκου δραστηριοποιείται ήδη σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων (τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και εισαγωγής) με μακρόχρονη και ισχυρή παρουσία και δυναμική, ορισμένες εκ των οποίων αποτελούν θυγατρικές ισχυρών πολυεθνικών ομίλων (ICAP, 2011). Στην Ελλάδα τόσο τα φαρμακεία όσο και οι μεγάλες φαρμακευτικές βιομηχανίες είναι στην πλειοψηφία τους οικογενειακές εταιρείες με μακροχρόνια πορεία στην αγορά και σημαντική εξέλιξη από γενιά σε γενιά.<sup>34</sup>

Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από 36 διευθυντικά στελέχη οικογενειακών φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS 21.0 (Field, 2009).

## Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίου το οποίο αναδεικνύει τις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα συναισθήματα που βιώνουν οι μάντζερ των επιχειρήσεων αυτών απέναντι στον εαυτό τους και στους υπόλοιπους εργαζόμενους που απαρτίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Το ερωτηματολόγιο μετατράπηκε σε ηλεκτρονική μορφή στο διαδίκτυο μέσω της υπηρεσίας Google Drive. Έτσι το δείγμα μπορούσε να έχει πρόσβαση σε αυτό πληκτρολογώντας απλά τον αντίστοιχο σύνδεσμο (link) σε ένα οποιοδήποτε πρόγραμμα περιήγησης Internet (browser). Η φόρμα του ερωτηματολογίου παρέμεινε ανοικτή προς απαντήσεις από 10/12/2015 έως 07/01/2016, που αντιστοιχεί σε διάστημα περίπου ενός μήνα.

## Μεθοδολογία της έρευνας

Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη μεθοδολογία της έρευνας αξίζει να αναφερθεί ότι στις έρευνες κοινωνικού χαρακτήρα επιλέγεται κατά κόρον η ποσοτική έρευνα καθώς αυτού του είδους η προσέγγιση αποδίδει μια ικανοποιητική εικόνα ενός φαινομένου σε μακρο-επίπεδο αναφοράς ενώ συνάμα παρέχει την υπό όρους δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων από το επιλεγθέν δείγμα στον γενικό πληθυσμό (Καραλής, 2013). Αναφορικά, κατά την ποσοτική έρευνα η περιγραφή μιας τάσης σημαίνει ότι το ερευνητικό πρόβλημα μπορεί να απαντηθεί καλύτερα από μια μελέτη, στην οποία ο ερευνητής προσπαθεί να επαληθεύσει τη γενική τάση των απαντήσεων από τα άτομα και να επισημάνει πώς αυτή η τάση διαφέρει από άτομο σε άτομο (Cresswell, 2011). Επιπροσθέτως, ως μέθοδος διερεύνησης και αποτύπωσης των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος μέσω δειγματοληπτικής απεικόνισης και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων (Παρασκευόπουλος, 1993).

<sup>34</sup> Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «ΤΟ ΒΗΜΑ»: «Η παράδοση στην παγκόσμια επιχειρηματικότητα θέλει την πρώτη γενιά να χτίζει και τη δεύτερη να γκρεμίζει. Στην περίπτωση της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας ο μύθος καταρρίπτεται. Οι απόγονοι κατάφεραν να καθιερώσουν την ελληνική φαρμακοβιομηχανία ως έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της οικονομίας, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα έντονη εξωστρέφεια που έχει ως αποτέλεσμα τα ελληνικά φάρμακα να πωλούνται σε περισσότερες από 80 χώρες. Οι ελληνικές φαρμακευτικές εταιρείες, παρότι είναι πλέον επί της ουσίας πολυεθνικές, παραμένουν οικογενειακές». Το άρθρο φιλοξενείται στον διαδικτυακό τόπο:

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=679267> και περιλαμβάνει συνεντεύξεις γνωστών Ελλήνων φαρμακευτικών βιομηχάνων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε χρήση της ποιοτικής μεθόδου σε μικρότερη κλίμακα. Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003) οι ποιοτικές μέθοδοι εφαρμόζονται σε ερευνητικά εγχειρήματα και προσεγγίσεις που έχουν ως βασικό στόχο τη διερεύνηση ποιοτήτων και πιο συγκεκριμένα κοινωνικών ποιοτήτων. Με άλλα λόγια έχουν στόχο την αποκάλυψη σχέσεων ή συσχετίσεων ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα και κοινωνικές ομάδες, την περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση κοινωνικών διαδικασιών, τη διατύπωση ή αναδιατύπωση υποθέσεων και θεωρητικών θέσεων για το κοινωνικό γίνεσθαι και τη διακρίβωση κοινωνικών σχέσεων, θέσεων και ρόλων (Ιωσηφίδης, 2003).

## Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν δύο σημαντικά στοιχεία που, αν υπάρχουν, εξασφαλίζουν την επιστημονικότητα και το κύρος μιας ερευνητικής μελέτης.

Εγκυρότητα «σημαίνει ότι οι τιμές του ατόμου από τη χρήση ενός εργαλείου, έχουν νόημα, έχουν σημασία και δίνουν τη δυνατότητα, σε έναν ερευνητή, να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα για τον πληθυσμό με βάση το δείγμα που μελετάται», ενώ δεν πρέπει να υπάρχουν διαφορές λόγω ασάφειας, παρανόησης ερωτημάτων και λανθασμένου σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και στις επιλογές των ερωτήσεων να περιέχονται όλες οι ενδεχόμενες απαντήσεις (Cresswell, 2011). Η εγκυρότητα υποστηρίζει η Robson (1993), αναφέρεται στο κατά πόσο τα ευρήματα είναι «πραγματικά», αυτά που φαίνονται ότι είναι (Robson, 1993), ενώ σύμφωνα με τον Faulkner (1999) είναι ο βαθμός που ο ερευνητής κατέγραψε αντικειμενικά τα γεγονότα δίνοντας αληθινές και ακριβείς πληροφορίες για το υπό διερεύνηση θέμα (Faulkner, Schaller, Park, & Duncan, 2004). Πρόκειται για την εξέταση που αποδεικνύει πόσο ένα μέσο έρευνας μετρά ή περιγράφει αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να μετρά ή να περιγράφει, αν δηλαδή επιτεύχθηκαν οι σκοποί για τους οποίους σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο (Παρασκευόπουλος, 1993), κάτι που επιβεβαιώνει και ο Τσιώλης (2011), λέγοντας ότι η εγκυρότητα στην ποσοτική έρευνα είναι συνδεδεμένη με τη διασφάλιση ότι η τεχνική της έρευνας είναι ενδεδειγμένη για το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο (Τσιώλης, 2011). Κατά τον Ιωσηφίδη η εγκυρότητα αναφέρεται «στο κατά πόσο τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί από το ερευνητικό εργαλείο καθώς και η ανάλυση και ερμηνεία τους απαντούν με επαρκή τρόπο στα ερευνητικά ερωτήματα» (Ιωσηφίδης, 2008).

Η αξιοπιστία αφορά στη συνέπεια ή σταθερότητα της μέτρησης δηλαδή οι τιμές θα πρέπει να είναι σχεδόν οι ίδιες όταν οι ερευνητές χορηγούν το εργαλείο πολλές φορές σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και οι τιμές να είναι συνεπείς, δηλαδή όταν ένα άτομο απαντά σε ορισμένα ερωτήματα με κάποιον τρόπο, οφείλει να απαντά με συνέπεια σε σχετικά ερωτήματα με τον ίδιο τρόπο. Αν για παράδειγμα επαναλαμβανόταν η μέτρηση σε άλλη χρονική περίοδο με τους ίδιους συμμετέχοντες, θα προέκυπτε το ίδιο αποτέλεσμα (Cresswell, 2011; Παρασκευόπουλος, 1993).

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας εξασφαλίστηκε με τους παρακάτω τρόπους:

Όσον αφορά στην αξιοπιστία συνέβαλλαν τα εξής:

- η διατύπωση των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου ήταν σαφής και αποφεύχθηκε το διφορούμενο νόημα
- πραγματοποιήθηκε δοκιμαστικός έλεγχος (πilotική εφαρμογή) του ερωτηματολογίου. Με την ανατροφοδότηση που προσφέρθηκε μειώθηκαν οι ασάφειες στο ερωτηματολόγιο, απέκτησε πιο συγκροτημένη δομή και οι

ερωτήσεις συγκεκριμενοποιήθηκαν και έγιναν περισσότερο εύληπτες από τους συμμετέχοντες

- συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha 0.828 αρκετά υψηλός. Η σταθερά του Cronbach  $\alpha$  (άλφα) είναι ένας συντελεστής εσωτερικής συνοχής. Είναι αυτός που χρησιμοποιείται συνήθως ως εκτίμηση της αξιοπιστίας των ψυχομετρικών τεστ για ένα δείγμα των εξεταζόμενων.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,828</b>	<b>,199</b>	<b>24</b>

Η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας αξιολογείται από τα εξής:

- τη διαδικτυακή διανομή του ερωτηματολογίου που έδωσε τη δυνατότητα να δοθούν επεξηγήσεις για τον σκοπό και τον τρόπο συμπλήρωσης και με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιήθηκε η πιθανότητα παρανόησης των ερωτημάτων του εργαλείου, αλλά εξασφαλίστηκε και η πιθανότητα να έχει χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης ενώ παράλληλα ενίσχυσε την αντιμετώπιση της διαδικασίας με την ανάλογη σοβαρότητα
- την εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων η οποία αύξησε τις πιθανότητες για περισσότερο ειλικρινείς απαντήσεις
- την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του ερωτηματολογίου με ερωτήσεις που δεν έχουν σχέση ή δεν μπορούν να προσβάλλουν αυτούς που συμμετέχουν καθώς και να διαβάλλουν την ατομική τους ελευθερία (Τοράκη, 2007) ώστε να εκφράσουν ελεύθερα, αμερόληπτα και αντικειμενικά τα πραγματικά τους πιστεύω ή τις πραγματικές τους απόψεις για το υπό διερεύνηση θέμα
- τις παρατηρήσεις που ελήφθησαν υπόψη για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου από τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας
- χρησιμοποιήθηκαν κυρίως κλειστές ερωτήσεις και σε κάποιες από τις ερωτήσεις δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν κι άλλες απόψεις με την ένδειξη «Άλλο» (Cohen & Manion, 1994)
- τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου που έγινε με βάση τον σκοπό της μελέτης με μέριμνα ώστε οι ερωτήσεις να μην είναι φλύαρες, ασαφείς και εξειδικευμένες καθώς και να ταιριάζουν με τις απαντήσεις αλλά και να μην περιλαμβάνουν υπερβολικά τεχνική γλώσσα (Cresswell, 2011).

## Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας και έτσι δημιουργούνται κάποιοι περιορισμοί στην ερευνητική διαδικασία. Έγινε προσπάθεια έτσι ώστε τα αποτελέσματα να προσεγγίζουν την πραγματικότητα παρόλα αυτά δεν είναι απόλυτα γενικεύσιμα τα τελικά συμπεράσματα.

- 1) Ένας πρώτος περιορισμός έχει να κάνει με τον περιορισμένο χρόνο του ερευνητή λόγω του υπερβολικού φόρτου εργασίας καθώς η διαδικασία για τη συμπλήρωση και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων απαιτεί αρκετό χρόνο.
- 2) Λόγω των περιορισμένων χρονικών περιθωρίων δεν υπήρξε η δυνατότητα να γίνει τριγωνοποίηση, η διασταύρωση δηλαδή των αποτελεσμάτων μέσω μιας ποιοτικής συνέντευξης.
- 3) Η απειρία σε στατιστικές αναλύσεις πιθανώς να περιόρισε τους ορίζοντες έτσι ώστε να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση στο ερευνητικό κομμάτι.
- 4) Τέλος ένας άλλος βασικός περιορισμός είναι ο φόρτος εργασίας και το περιορισμένο ωράριο των μανάτζερ.

## Δομή του ερωτηματολογίου

Η δομή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε σε 6 ενότητες που αναδεικνύουν θεμελιώδη ζητήματα πάνω στο μανάτζμεντ υπό το πρίσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αρχικά, ωστόσο το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήματα δημογραφικού περιεχομένου με χαρακτήρα απλής εκλογής (π.χ. άνδρας/γυναίκα στην επιλογή του φύλου) και πολλαπλής εκλογής, όπου ο ερωτώμενος μπορεί να διαλέξει μεταξύ ενός αριθμού απαντήσεων. Ακολουθεί η ανάλυση των τύπων ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στις κύριες ενότητες του ερευνητικού μέσου:

- ερωτήσεις απλής εκλογής: ο ερωτώμενος δύναται να διαλέξει μεταξύ δύο μόνο απαντήσεων, συνήθως ναι ή όχι
- ερωτήσεις πολλαπλής εκλογής: ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να διαλέξει μεταξύ ενός αριθμού απαντήσεων
- ερωτήσεις σημαντικότητας: πραγματοποιείται καταγραφή της κλιμάκωσης της γνώμης που επικρατεί για κάποιο ερώτημα
- ανοικτές ερωτήσεις: παρέχεται η δυνατότητα έκφρασης της γνώμης του ερωτώμενου
- συνδυασμός κλειστών ερωτήσεων με ανοικτή

Σύμφωνα με τον Διαμανού (2007) οι κλειστές ερωτήσεις χαρακτηρίζονται γενικά ως πιο αξιόπιστες σε σχέση με τις ανοικτές και επιπλέον παρουσιάζουν ευκολία στην κωδικοποίηση, την ανάλυση και την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών με στόχο τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Στην αντίπερα όχθη, οι ανοικτές ερωτήσεις πλεονεκτούν ως προς την καταγραφή σκέψεων των ερωτώμενων και στην ανάλυση των απαντήσεών τους. Εμφανίζουν, όμως, και μειονεκτήματα διότι ο απαντητής μπορεί να μην αναφέρει κάποιο από τα προβλήματα που σχετίζονται με τις απαντήσεις που υπάρχουν σε μια κλειστή ερώτηση γιατί ίσως δεν το σκέφτηκε εκείνη τη στιγμή παρόλο που το θεωρεί αρκετά σημαντικό. Αντίστοιχα, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου, μειονεκτούν έναντι των ερωτήσεων ανοικτού τύπου καθώς ο ερωτώμενος δεν δύναται, σε περίπτωση που δεν καλύπτεται από τις προτεινόμενες απαντήσεις, να εκφράσει τη δική του γνώμη. Γι' αυτό και ο συνδυασμός κλειστών ερωτήσεων με ανοικτή ενδείκνυται σε ερωτήσεις που εμπεριέχουν τον συναισθηματικό παράγοντα, κυρίως λόγω δυσκολίας στην κωδικοποίησή του (Δαμανού, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

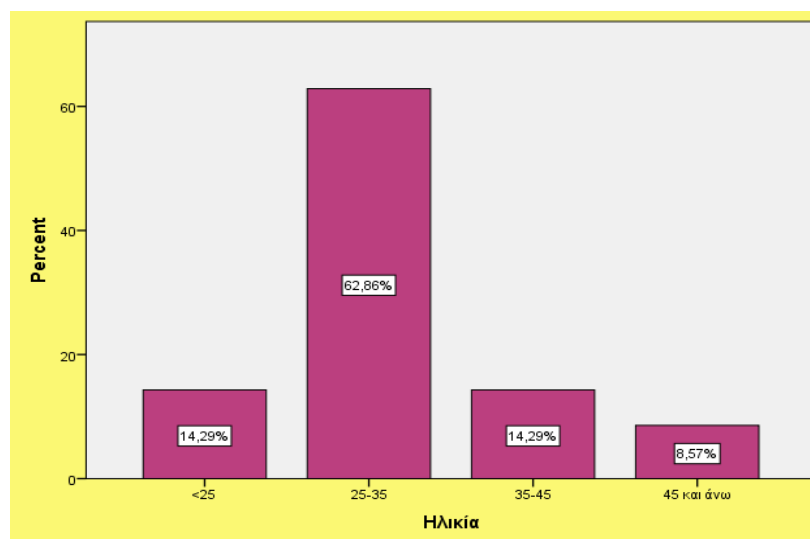
### Αποτελέσματα της έρευνας

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σε αυτό το πρώτο σετ ερωτήσεων οι μάνατζερ των οικογενειακών επιχειρήσεων έπρεπε να απαντήσουν σε κάποιες γενικές ερωτήσεις όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαιδευτική βαθμίδα, το χρονικό διάστημα εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση και τέλος τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση.

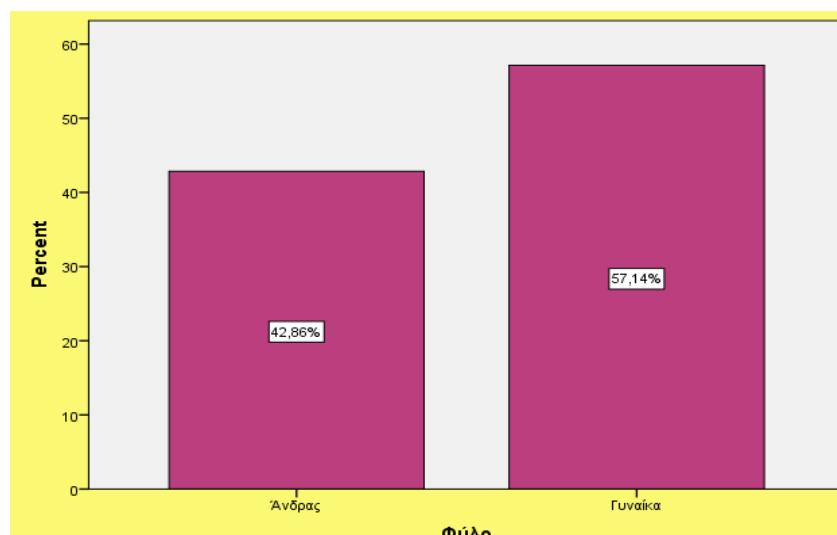
Στην πρώτη ερώτηση παρατηρείται ότι η πλειονότητα των μάνατζερ βρίσκεται μεταξύ 25 και 35 ετών με ποσοστό 62,68%. Κάποιοι είναι μικρότεροι από 25 ενώ κάποιοι είναι από 35-45 ετών. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό από αυτούς που ερωτήθηκαν είναι μεγαλύτεροι από 45 ετών.

Διάγραμμα 1 Εισαγωγικά στοιχεία: Ηλικία



Στη δεύτερη ερώτηση των γενικών ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με το φύλο τους. Τα δείγμα μας φαίνεται να είναι ίσα μοιρασμένο καθώς το 57,14% είναι γυναίκες και το 42,86% άνδρες.

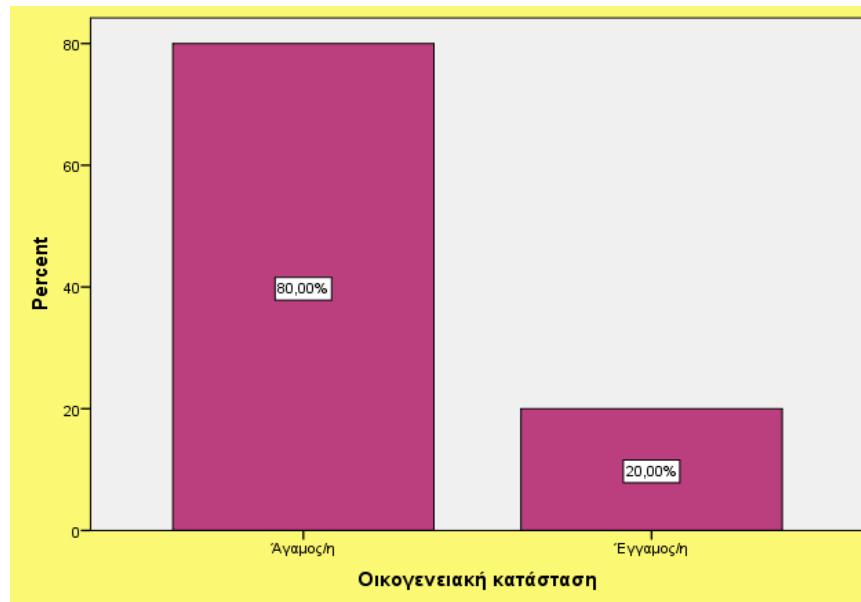
Διάγραμμα 2 Εισαγωγικά στοιχεία: Φύλο





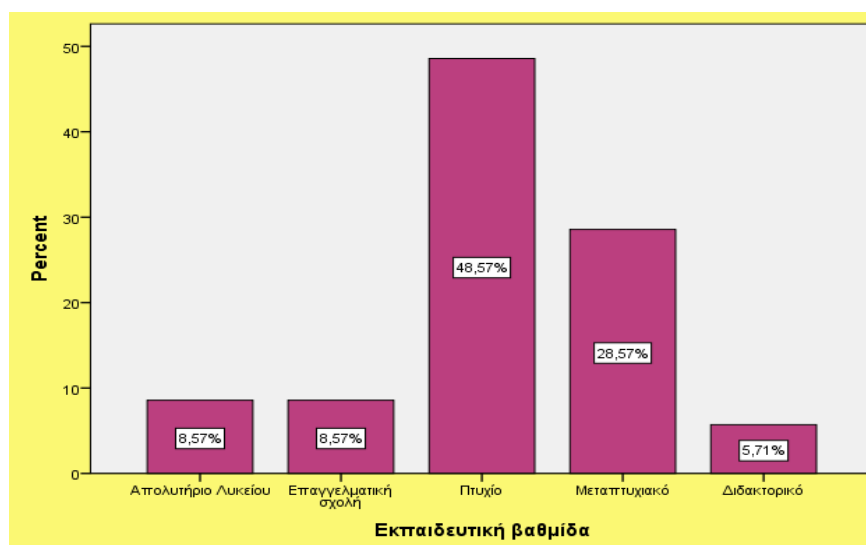
Στην τρίτη ερώτηση των γενικών ερωτήσεων οι μανάτζερ έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρήθηκε ότι 4 στους 5 είναι άγαμοι και ένας στους 5 έγγαμος.

Διάγραμμα 3 Εισαγωγικά στοιχεία: Οικογενειακή Κατάσταση



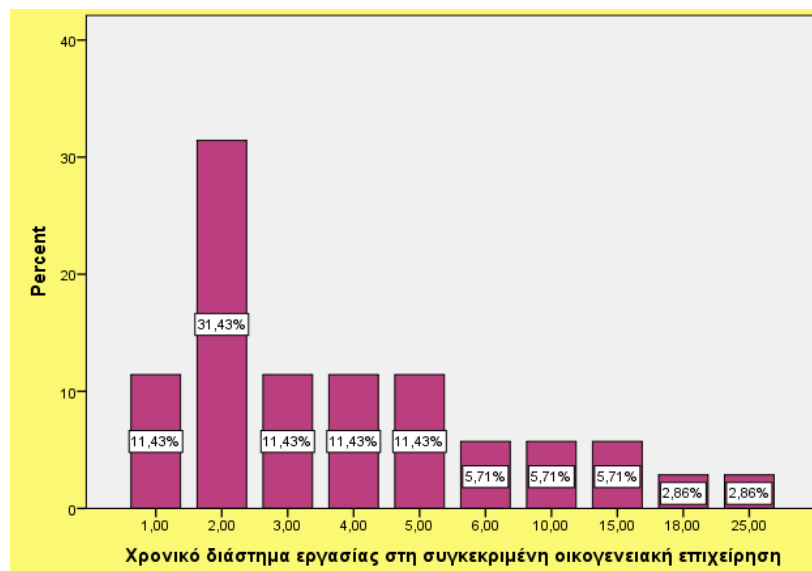
Στην τέταρτη ερώτηση από τις γενικές οι μανάτζερ ερωτήθηκαν σχετικά με την εκπαίδευση που έχουν λάβει μέχρι τώρα. Από τα αποτελέσματα, η πλειονότητα του δείγματος φαίνεται να είναι αρκετά καλά μορφωμένη καθώς περίπου ένας στους δύο έχει πτυχίο και ένας στους τέσσερις μεταπτυχιακό. Αρκετά λιγότεροι τυχαίνει να έχουν εξειδικευτεί περισσότερο με διδακτορικό ενώ ελάχιστοι είναι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου ή πτυχίου επαγγελματικής σχολής.

Διάγραμμα 4 Εισαγωγικά στοιχεία: Εκπαιδευτική Βαθμίδα



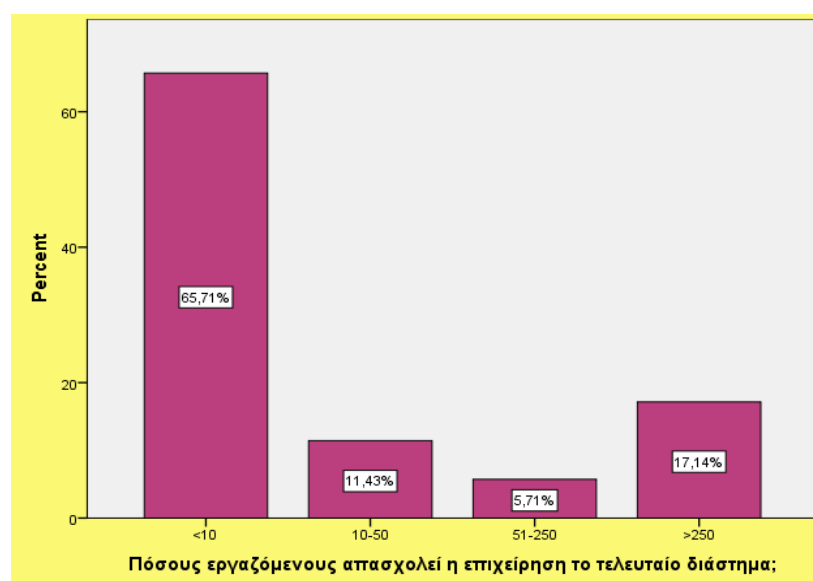
Στην πέμπτη ερώτηση των γενικών ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν για τον χρόνο που εργάζονται στη συγκεκριμένη οικογενειακή επιχείρηση. Στην πλειονότητά τους δηλώνουν ότι δεν έχουν μεγάλη προϋπηρεσία στις εξεταζόμενες εταιρείες. Συγκεκριμένα οι περισσότεροι εργάζονται από 1 έως 5 χρόνια κάτι που είναι φυσιολογικό καθώς το δείγμα αποτελείται κυρίως από διευθυντές νέους σε ηλικία.

Διάγραμμα 5 Εισαγωγικά στοιχεία: Χρονικό διάστημα εργασίας



Στην τελευταία ερώτηση των γενικών ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή τους το τελευταίο διάστημα. Οι περισσότερες εταιρείες όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν απασχολούν κάτω από 10 άτομα κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 6 Εισαγωγικά στοιχεία: Αριθμός Εργαζομένων

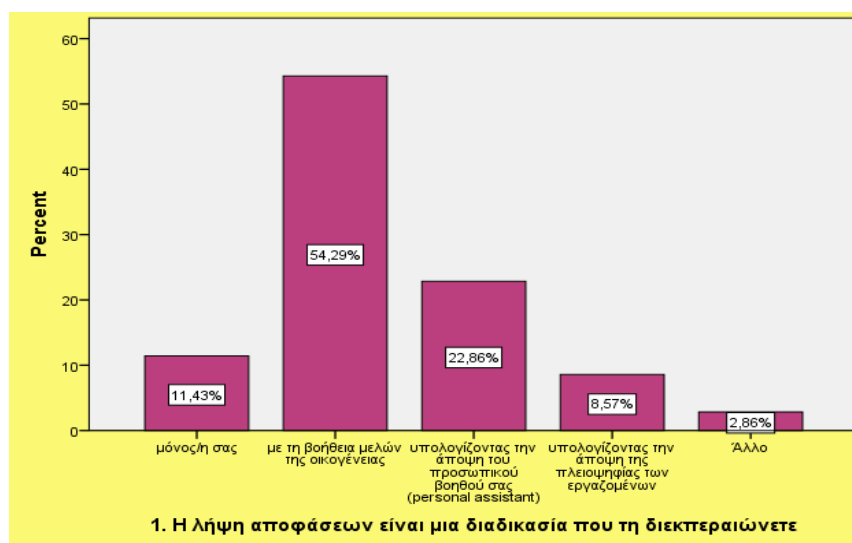


## 1<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

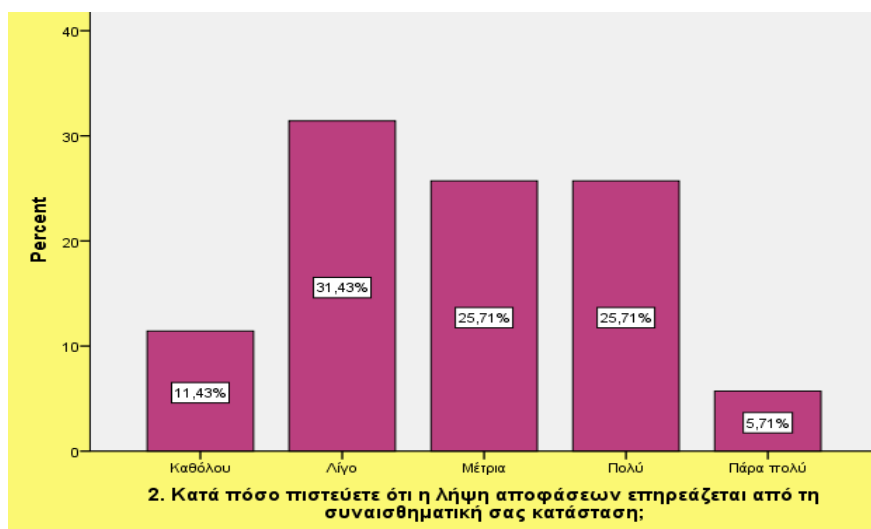
Στην πρώτη ερώτηση της πρώτης ενότητας οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με τον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις στην επιχείρησή τους. Παρατηρήθηκε ότι το 54,29% , πάνω από τους μισούς δηλαδή, παίρνουν αποφάσεις με τη βοήθεια της οικογένειάς τους. Ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό λαμβάνει υπόψη τη γνώμη ενός συμβούλου και τέλος ελάχιστοι είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις μόνοι τους.

Διάγραμμα 7 Διεκπεραίωση λήψης απόφασης



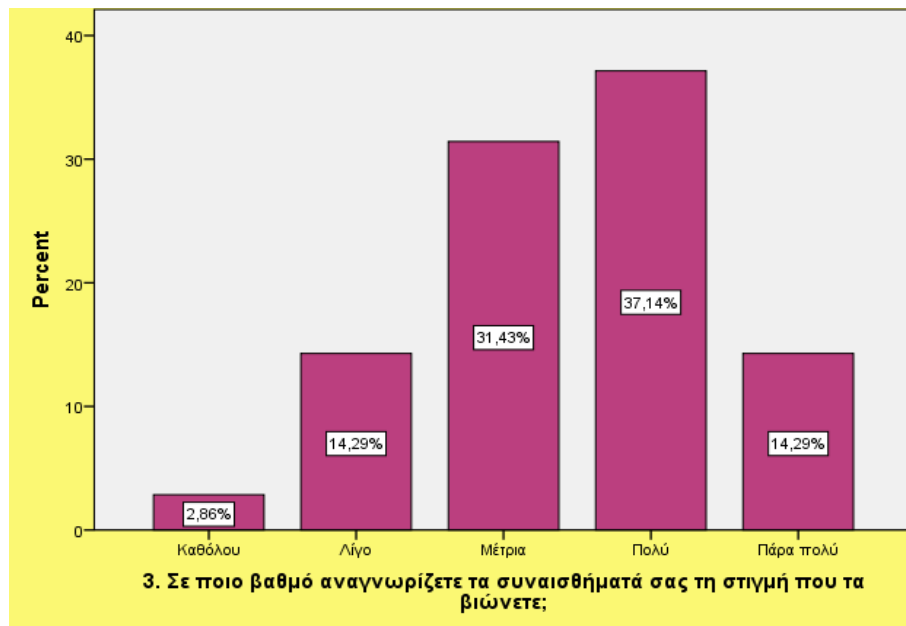
Στη δεύτερη ερώτηση της ενότητας οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν αν τους επηρεάζει η συναισθηματική τους κατάσταση στο να πάρουν μια απόφαση. Εδώ οι απαντήσεις φαίνεται να είναι ανάμεικτες αλλά αθροιστικά από όσους απάντησαν μέτρια, πολύ και πάρα πολύ εξάγεται το συμπέρασμα ότι η παρουσία των συναισθημάτων είναι έντονη στη λήψη αποφάσεων.

Διάγραμμα 8 Λήψη απόφασης και συναισθηματική κατάσταση



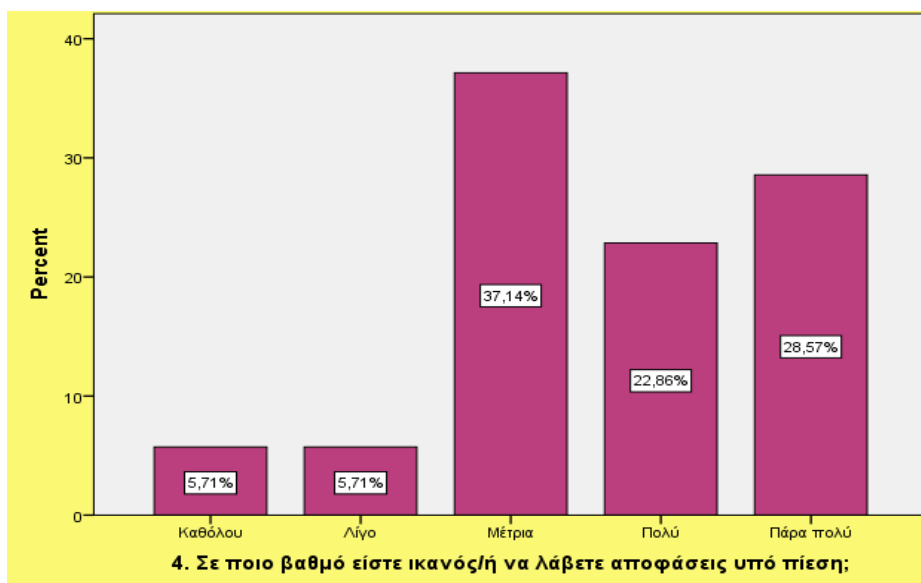
Στην τρίτη ερώτηση οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν εάν μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα τους τη στιγμή που τα βιώνουν. Πάνω από το 80% τα αναγνωρίζει από μέτρια ως πάρα πολύ γεγονός που μας δείχνει ότι τα ανώτερα στελέχη καταφέρνουν να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και να μην τους παρασύρει το συναίσθημα ή ακόμα και αν τους παρασύρει να το αντιλαμβάνονται.

Διάγραμμα 9 Αναγνώριση συναισθημάτων



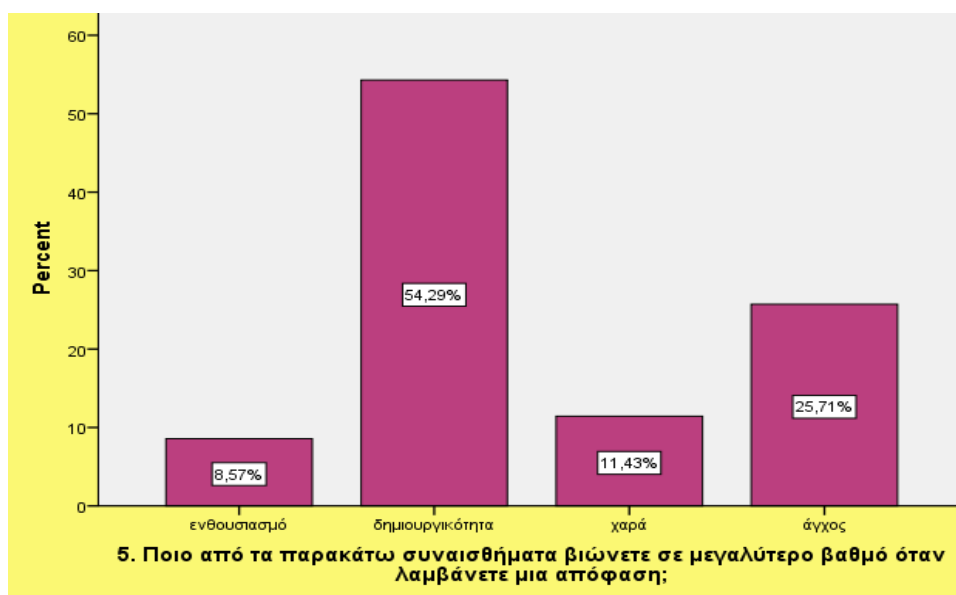
Στην τέταρτη ερώτηση οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν αν μπορούν να λάβουν αποφάσεις υπό πίεση. Η συντριπτική πλειονότητα αυτών φαίνεται να λειτουργεί αρκετά καλά στο θέμα αυτό καθώς το 90% περίπου θεωρεί ότι μπορεί από μέτρια έως πολύ καλά. Αυτό μας δείχνει πιθανώς ότι μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματα τους και να διαχειρίζονται το όποιο άγχος. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά κλειδί για τη διαχείριση του στρες και την καθημερινή πίεση της ζωής και της δουλειάς.

Διάγραμμα 10 Λήψη αποφάσεων υπό πίεση



Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι οι μάνατζερ νιώθουν δημιουργικότητα όταν παίρνουν μια απόφαση. Πάνω από τους μισούς (54,29%) επέλεξε αυτήν την απάντηση ενώ δεύτερη στη σειρά ήταν το άγχος με ποσοστό 25,71%. Ενθουσιασμό ή χαρά φαίνεται να νιώθει ένα μικρό ποσοστό.

Διάγραμμα 11 Συναισθήματα κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων



## 2<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

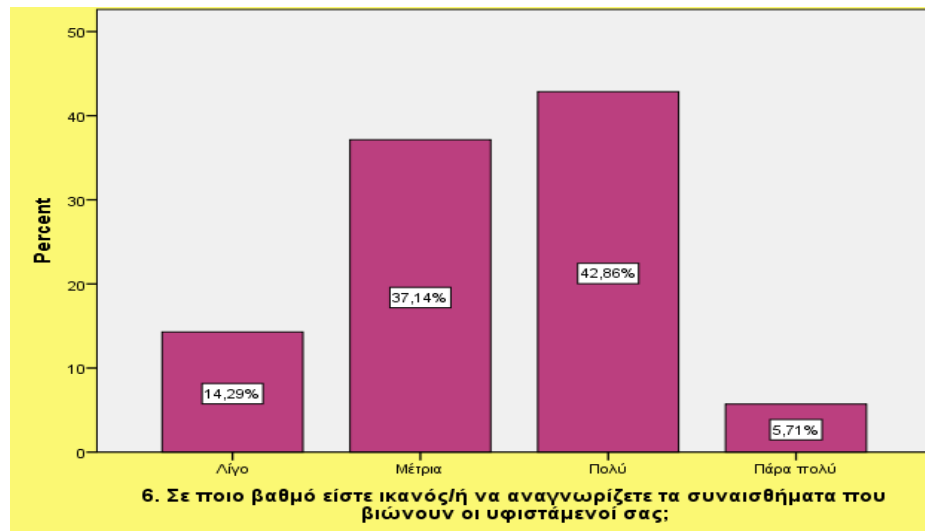
### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτό το σετ ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να σχολιάσουν τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση.

Στην πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν σε ποιον βαθμό μπορούν να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα που βιώνουν οι

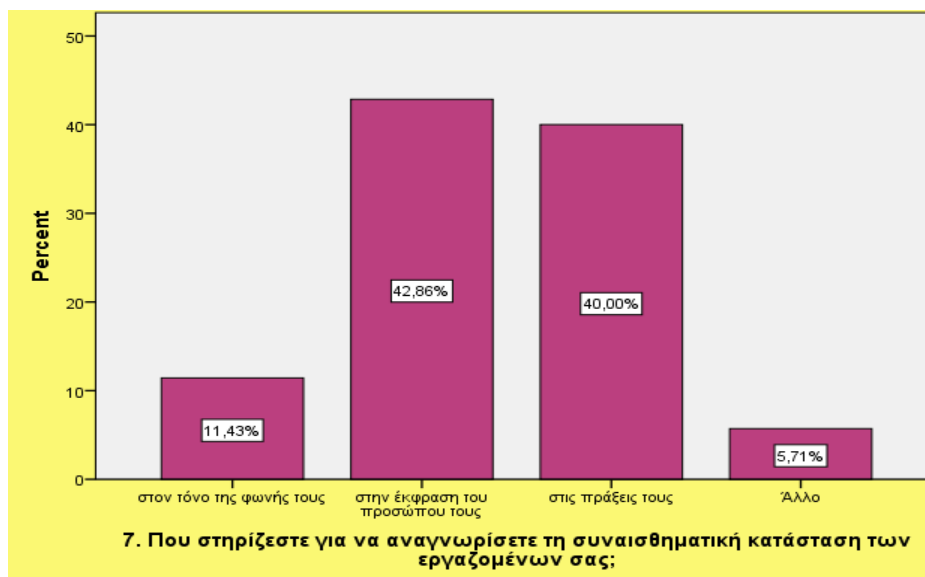
υφιστάμενοί τους. Ικανοποιητικά φαίνεται να είναι και εδώ τα αποτελέσματα καθώς και πάλι η πλειονότητα των απαντήσεων κυμαίνεται από μέτρια ως πάρα πολύ.

Διάγραμμα 12 Αναγνώριση συναισθημάτων υφισταμένων



Στη δεύτερη ερώτηση αυτού του σετ οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν για τον τρόπο που διακρίνουν τα συναισθήματα των εργαζομένων τους. Οι περισσότεροι φαίνεται να τα διακρίνουν από τις πράξεις των εργαζομένων ή από την έκφραση του προσώπου τους. Τα ποσοστά (περίπου 40%) ήταν μοιρασμένα σε αυτές τις δυο απαντήσεις.

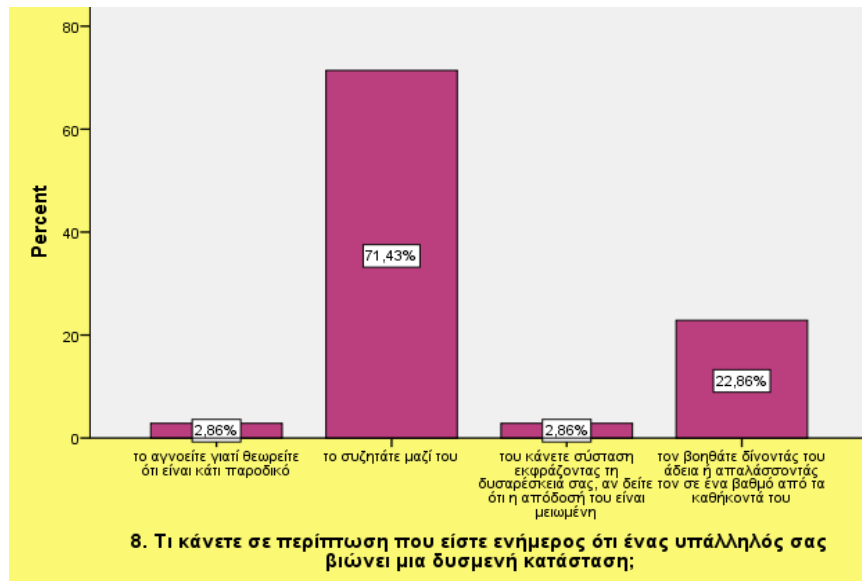
Διάγραμμα 13 Σημεία αναγνώρισης της συναισθηματικής κατάστασης



Οι περισσότεροι μάνατζερ όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται να αντιδρούν ψύχραιμα όταν κάποιος εργαζόμενος έχει πρόβλημα. Το υψηλότερο ποσοστό (71,43%) το συζητάει με τον υφιστάμενό του ενώ ένα αρκετά μικρότερο λειτουργεί πιθανότατα με ανασφάλεια και φόβο και απαλλάσσει από καθήκοντα ή δίνει άδεια στον εργαζόμενο. Η διάσταση της ΣΝ που σχετίζεται με την κοινωνική

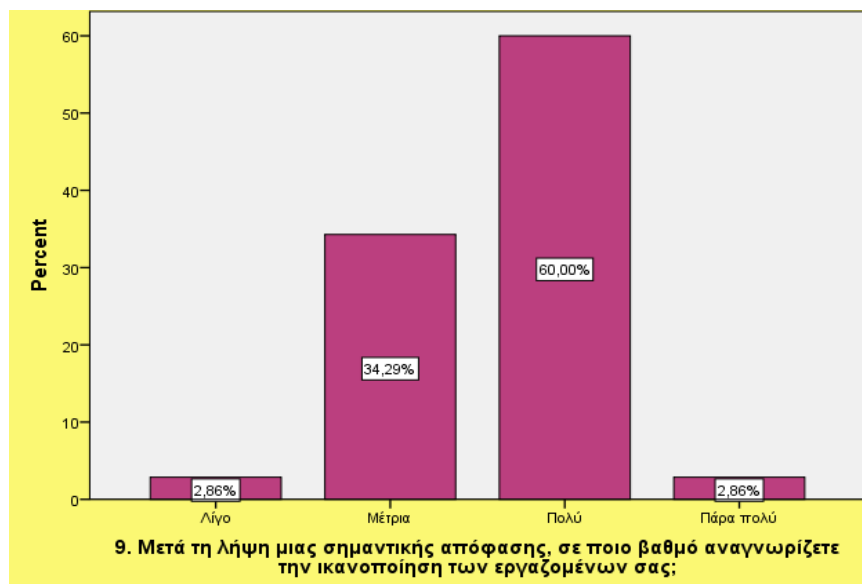
επίγνωση (Social-Awareness) και τη διαχείριση σχέσεων (Relationship-Management) είναι έκδηλη σε αυτές τις απαντήσεις.

Διάγραμμα 14 Αντιμετώπιση εργαζομένου που βιώνει δυσμενή κατάσταση



Οι περισσότεροι μάνατζερ φαίνεται να μπορούν να αναγνωρίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων όταν λαμβάνουν μια σημαντική απόφαση. Αρκετά καλά φαίνεται να κατέχουν αυτή την ικανότητα 4 στους 5 μάνατζερ όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 15 Αναγνώριση ικανοποίησης εργαζομένων



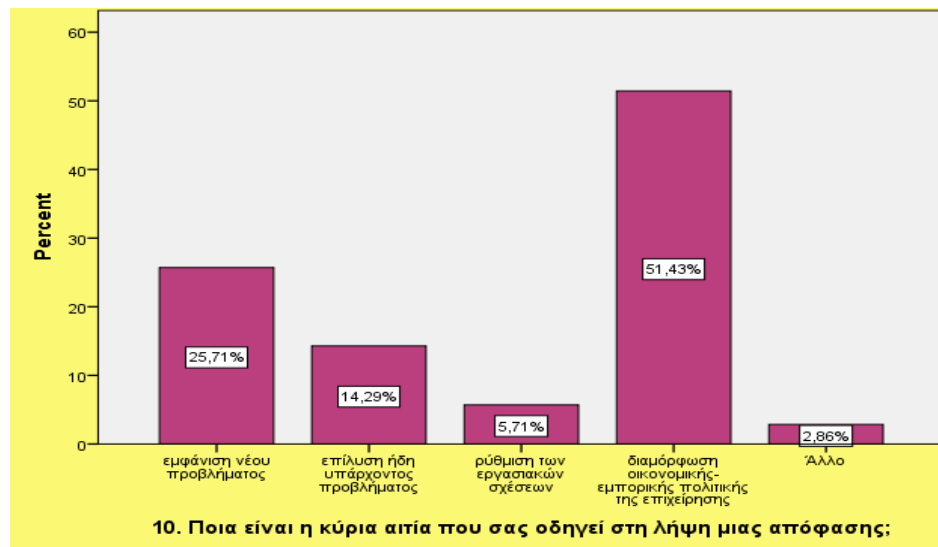
### 3<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

#### ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISION MAKING)

Σε αυτό το σετ ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν στον τρόπο με τον οποίο παίρνουν μια απόφαση μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Επίσης να σχολιάσουν και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν όταν αντιληφθούν ότι έχουν πάρει μια εσφαλμένη απόφαση.

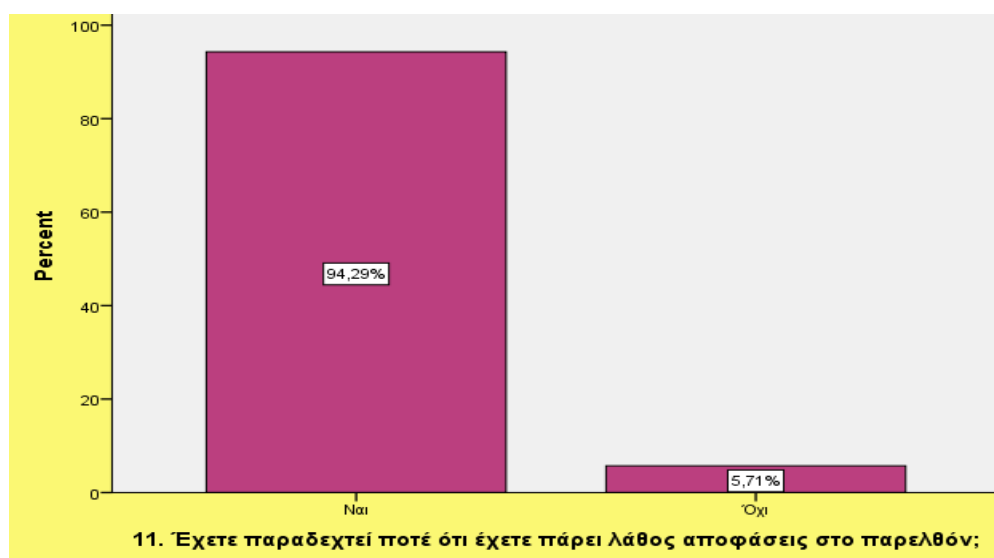
Οι αποφάσεις που καλούνται να λάβουν όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα σχετίζονται κυρίως με θέματα οικονομικής και εμπορικής φύσης (ποσοστό 51,43%). Τα αμέσως επόμενα ποσοστά αφορούν αποφάσεις σε σχέση με προβλήματα μέσα στην επιχείρηση ενώ ελάχιστο σημασία φαίνεται να θεωρούν οι διευθυντές τη λήψη αποφάσεων που έχει να κάνει με ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων.

Διάγραμμα 16 Αιτία λήψης απόφασης



Η συντριπτική πλειονότητα των μάντζερ έχει παραδεχτεί στο παρελθόν ότι έχει πάρει λάθος αποφάσεις. Αυτό είναι σημαντικό για τις εργασιακές σχέσεις εντός της επιχείρησης καθώς φαίνεται να υπάρχει αρμονία και συνεννόηση μεταξύ υπαλλήλων και μάντζερ. Η αναγνώριση του λάθους μπορεί να συνδεθεί με την αυτοεπίγνωση. (Self-Awareness). Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο το να μπορεί κανείς να παραδέχεται θετικές και αρνητικές προκαταλήψεις, καθώς και τα θετικά και αρνητικά του σημεία ή το πότε πράττει εσφαλμένα και πότε σωστά σημαίνει ότι κινείται στα πλαίσια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

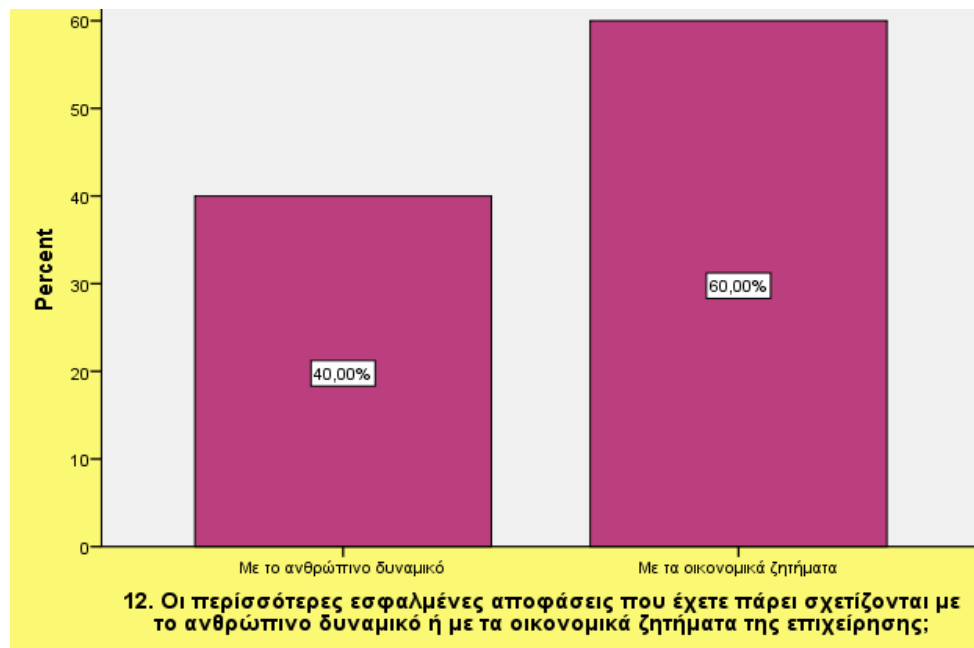
Διάγραμμα 17 Παραδοχή λάθος αποφάσεων





Οι μάνατζερ φαίνεται να παίρνουν περισσότερες εσφαλμένες αποφάσεις σε οικονομικά ζητήματα παρά σε θέματα που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό καθώς 3 στους 5 απάντησαν το πρώτο ενώ 2 στους 5 το δεύτερο. Αυτό είναι φυσιολογικό να συμβαίνει καθώς το ενδιαφέρον των μάνατζερ είναι στραμμένο προς τα οικονομικά ζητήματα όπως αποδείχθηκε και από την ερώτηση 10. Συνεπώς είναι λογικό να υπάρχουν εκεί περισσότερες εσφαλμένες αποφάσεις.

Διάγραμμα 18 Αντικείμενο εσφαλμένων αποφάσεων



**Ερώτηση 13. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας τρόποι αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων; Αν ναι, περιγράψτε τουλάχιστον έναν που χρησιμοποιείτε πιο συχνά, ως μάνατζερ.**

Στο ερώτημα 13 τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν υπάρχουν τρόποι αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων καθώς και να περιγράψουν τουλάχιστον έναν από αυτούς. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε καταφατικά ότι υπάρχει τρόπος για έναν μάνατζερ να αποφύγει την παγίδα μιας λανθασμένης απόφασης. Η κατάλληλη εκπαίδευση και η επιμόρφωση που μπορεί να σχεδιαστεί στο εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η γνώμη του μεγαλύτερου μέρους του απαντητικού κοινού ως μέθοδος για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης μια ορθής απόφασης. Πολλές ήταν και οι απαντήσεις των στελεχών που υποστήριξαν ότι η διαδικασία λήψης απόφασης πρέπει να τελείται υπό απόλυτη συναισθηματική ισορροπία για να είναι επιτυχημένη. Τέλος, μια άλλη μερίδα απαντήσεων σε αυτό το ερώτημα προβάλλει την επικοινωνία ως μέσο αποφυγής εσφαλμένων ενεργειών.

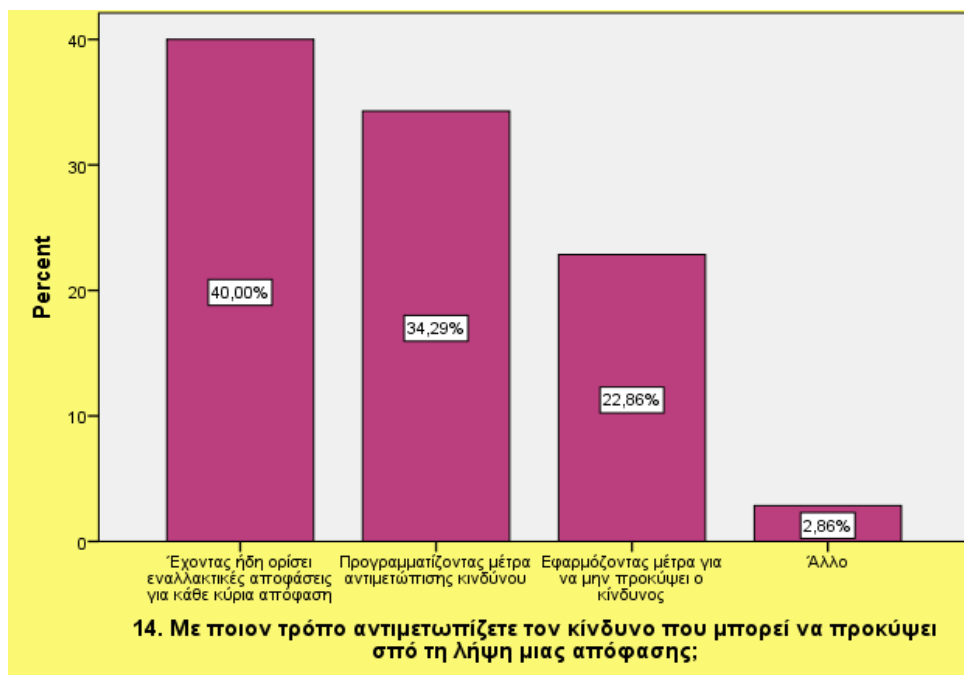
#### 4<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

##### RISK MANAGEMENT

Σε αυτό το σετ ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να σχολιάσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν έναν κίνδυνο κατά τη διάρκεια που λαμβάνουν μια απόφαση. Οι κύριοι τρόποι αντιμετώπισης που εφαρμόζουν είναι δύο. Ο πρώτος είναι να φροντίζουν να έχουν εναλλακτικές αποφάσεις και ο δεύτερος είναι να

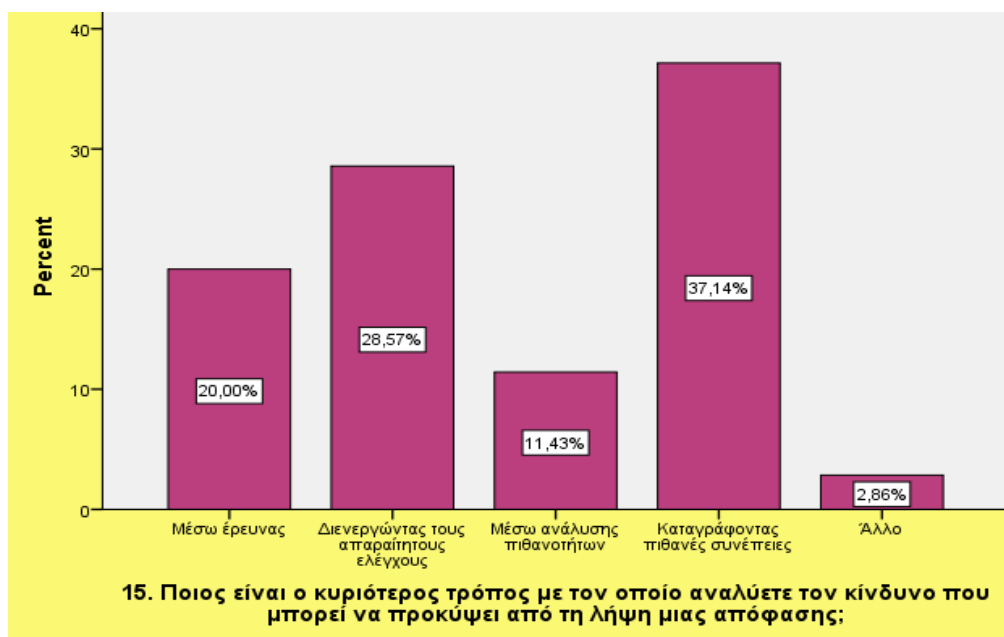
προγραμματίζουν μέτρα κατά του κινδύνου πριν πάρουν την απόφαση. Αυτή η συμπεριφορά φαίνεται να είναι ορθολογικά σωστή.

Διάγραμμα 19 Τρόποι αντιμετώπισης κινδύνου



Οι περισσότεροι μάνατζερ φαίνεται να οργανώνονται στο θέμα των κινδύνων από τη λήψη μιας απόφασης. Το μεγαλύτερο ποσοστό είτε καταγράφει τους κινδύνους είτε φροντίζει να κάνει τους κατάλληλους ελέγχους ώστε να μειωθεί η πιθανότητά τους.

Διάγραμμα 20 Τρόποι ανάλυσης κινδύνου

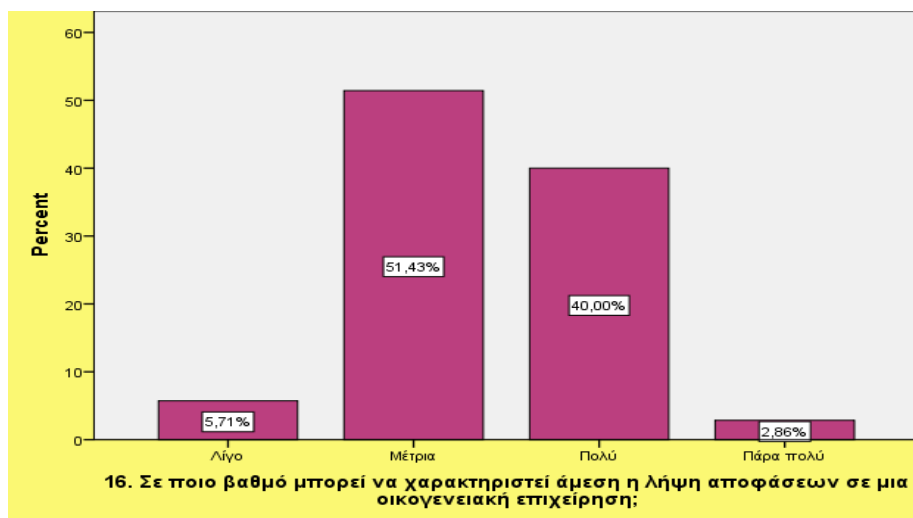


## 5<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

### ΧΡΟΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

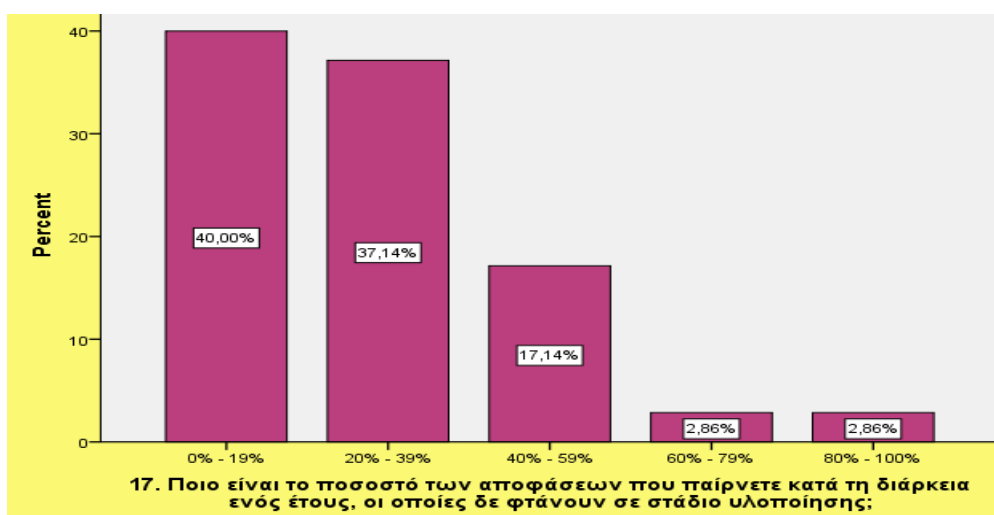
Σε αυτό το σετ ερωτήσεων οι μανάτζερ έπρεπε να χαρακτηρίσουν την ταχύτητα με την οποία λαμβάνεται και υλοποιείται μια απόφαση μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται από μέτρια έως πολύ κάτι που δείχνει ότι λαμβάνεται σχετικά γρήγορα η απόφαση, γεγονός φυσιολογικό καθώς η έρευνα περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο μικρές επιχειρήσεις όπου ο όγκος της πληροφορίας είναι μικρός, η επικοινωνία γρήγορη και η πιθανή γραφειοκρατία μικρή.

Διάγραμμα 21 Χρόνος λήψης απόφασης



Στην ερώτηση 17 οι μανάτζερ έπρεπε να απαντήσουν ποιο είναι το ποσοστό των αποφάσεων που δεν υλοποιούνται τελικά. Μοιρασμένες φαίνεται να είναι και εδώ οι επιχειρήσεις καθώς ένα 40% των μανάτζερ υλοποιούν τις αποφάσεις που λαμβάνουν αλλά ένα ποσοστό περίπου 50% δεν υλοποιούν από 20% έως 60% των αποφάσεων που παίρνει μέσα σε ένα έτος. Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει ένα τέτοιο γεγονός ποικίλουν και μπορεί να έχουν να κάνουν με οικονομικά ζητήματα, εμφάνιση κινδύνου, διαφωνία με το περιβάλλον της επιχείρησης κλπ.

Διάγραμμα 22 Ποσοστό αποφάσεων που δεν υλοποιούνται



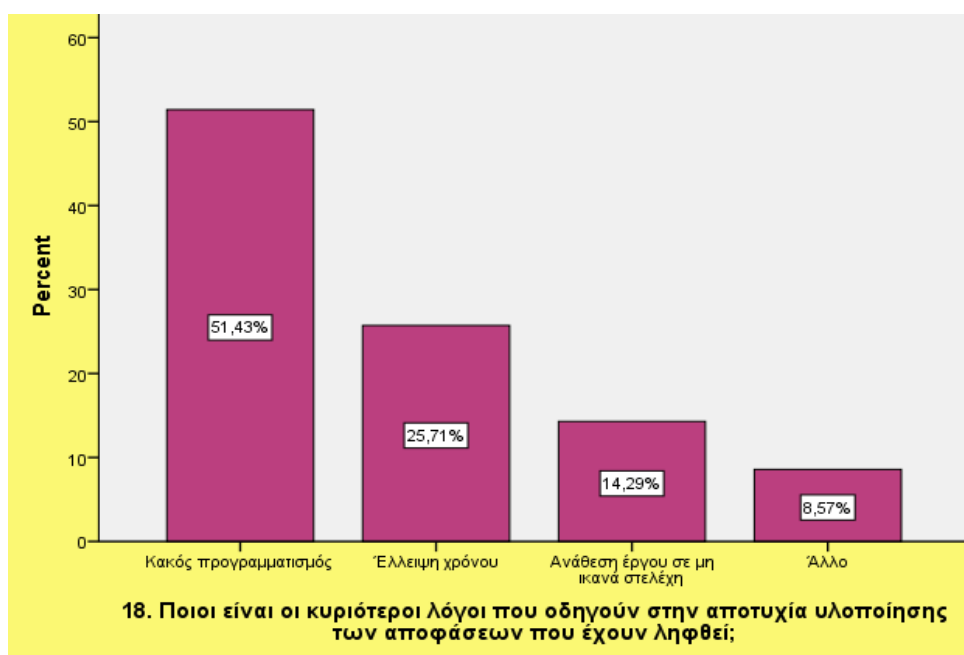
## 6<sup>η</sup> ΕΝΟΤΗΤΑ

### ΑΠΟΤΥΧΙΑ- ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Στο τελευταίο σετ ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να χαρακτηρίσουν τους λόγους και τα συναισθήματα από μια αποτυχία ή μια εσφαλμένη απόφαση.

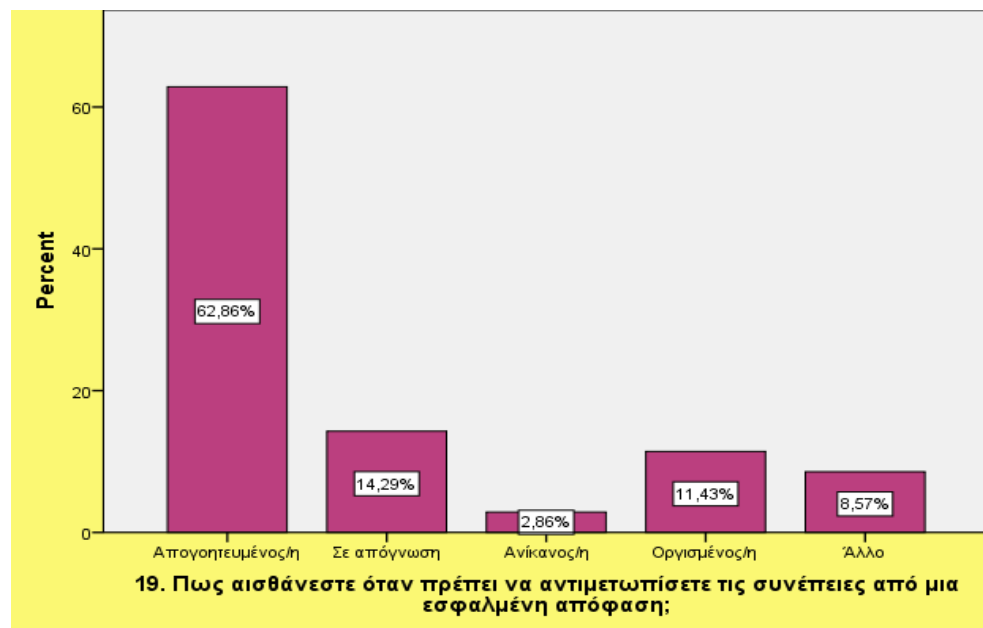
Ο κυριότερος λόγος που οδηγεί τους μάνατζερ σε λήψη αποτυχημένων αποφάσεων φαίνεται να είναι ο κακός προγραμματισμός καθώς περίπου οι μισοί επέλεξαν αυτήν την απάντηση. Αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές υστερούν στο οργανωτικό κομμάτι και πιθανώς εδώ φαίνεται η έλλειψη καταρτισμένων συμβούλων, καθώς πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις. Δεύτερη αιτία φαίνεται να είναι η έλλειψη χρόνου με ποσοστό 25% περίπου. Αυτό συμβαίνει πιθανόν διότι σε πολλές περιπτώσεις είναι περιορισμένο το ανθρώπινο δυναμικό καθώς το δείγμα περιλαμβάνει κυρίως διευθυντικά στελέχη σε μικρές επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 23 Λόγοι αποτυχίας αποφάσεων που έχουν ληφθεί



Η συντριπτική πλειονότητα των μάντζερ φαίνεται να απογοητεύεται όταν καλείται να αντιμετωπίσει τις συνέπειες από μια εσφαλμένη απόφαση. Παρότι είναι φυσιολογικό να δέχεται ένα πλήγμα η ψυχολογία του μάντζερ καθώς νιώθει ότι χρεώνεται μια αποτυχία, είναι σημαντικό το γεγονός ότι δεν αντιδρούν με θυμό και διατηρούν έτσι τον έλεγχο της κατάστασης.

Διάγραμμα 24 Συναισθήματα αρνητικών συνεπειών



**Ερώτηση 20. Περιγράψτε με δικά σας λόγια τι έχετε κερδίσει από τις αποφάσεις που έχετε λάβει και τελικά χαρακτηρίστηκαν αποτυχημένες;**

Στο τελευταίο ερώτημα οι μάντζερ καλούνται να περιγράψουν τα οφέλη από τις αποτυχημένες αποφάσεις που έλαβαν στο παρελθόν. Οι απαντήσεις συγκλίνουν στην πλειοψηφία τους και αφορούν την αποκόμιση γνώσης και εμπειρίας αλλά και το βίωμα συναισθημάτων όπως ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και η ωριμότητα.

### Έλεγχος ανεξαρτησίας $X^2$

#### Μεθοδολογική προσέγγιση

Ο βαθμός εξάρτησης δύο μεταβλητών  $X$ ,  $\Psi$  μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση του ελέγχου ανεξαρτησίας  $X^2$ . Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων για να καθοριστεί αν η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική, να διευκρινιστεί δηλαδή αν υπάρχει συσχέτιση ή όχι μεταξύ των μεταβλητών.

Η διατύπωση κάθε ελέγχου υποθέσεων περιλαμβάνει τη μηδενική ( $H_0$ ) και την εναλλακτική ( $H_a$ ) υπόθεση. Στη μηδενική υπόθεση τα χαρακτηριστικά  $X$ ,  $\Psi$  κατανέμονται ανεξάρτητα στον πληθυσμό, ενώ στην εναλλακτική υπόθεση δεν κατανέμονται ανεξάρτητα στον πληθυσμό.

Η τιμή της στατιστικής  $X^2$  συγκρίνεται με την πιθανότητα παρατήρησης της τιμής αυτής ( $p$ -value) και οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Αν  $p\text{-value} > 0,05$ , τότε αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$ , δηλαδή οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες.
- Αν  $p\text{-value} < 0,05$ , τότε δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση  $H_a$ , δηλαδή οι μεταβλητές συσχετίζονται με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

### ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

Στη συνέχεια ακολουθούν όλες οι αποδεκτές συσχετίσεις που προέκυψαν μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (δημογραφικά στοιχεία των μανάτζερ) και των εξαρτημένων μεταβλητών. Σε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις το  $p\text{-value}$  είναι μικρότερο από 5% κάτι που δείχνει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών αυτών.

*Πίνακας 2 Συσχέτιση: Ηλικία με ερώτηση 5*

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.
Pearson Chi-Square	<b>17,242<sup>a</sup></b>	<b>9</b>	<b>,045</b>	
Likelihood Ratio	<b>17,569</b>	<b>9</b>	<b>,041</b>	
Linear-by-Linear Association	<b>2,612</b>	<b>1</b>	<b>,106</b>	
N of Valid Cases	<b>35</b>			

a. 14 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

*Πίνακας 3 Συσχέτιση: Ηλικία με ερώτηση 15*

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.
Pearson Chi-Square	<b>22,166<sup>a</sup></b>	<b>12</b>	<b>,036</b>	
Likelihood Ratio	<b>18,660</b>	<b>12</b>	<b>,097</b>	
Linear-by-Linear Association	<b>,635</b>	<b>1</b>	<b>,426</b>	
N of Valid Cases	<b>35</b>			

a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Πίνακας 4 Συσχέτιση: Οικογενειακή Κατάσταση με ερώτηση 1

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>11,110<sup>a</sup></b>	<b>4</b>	<b>,025</b>
Likelihood Ratio	<b>11,063</b>	<b>4</b>	<b>,026</b>
Linear-by-Linear Association	<b>,422</b>	<b>1</b>	<b>,516</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

Πίνακας 5 Συσχέτιση: Εκπαιδευτική Βαθμίδα με ερώτηση 3

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>30,480<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>,016</b>
Likelihood Ratio	<b>21,092</b>	<b>16</b>	<b>,175</b>
Linear-by-Linear Association	<b>3,212</b>	<b>1</b>	<b>,073</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Πίνακας 6 Συσχέτιση: Εκπαιδευτική Βαθμίδα με ερώτηση 17

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>27,089<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>,041</b>
Likelihood Ratio	<b>18,693</b>	<b>16</b>	<b>,285</b>
Linear-by-Linear Association	<b>,190</b>	<b>1</b>	<b>,663</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Πίνακας 7 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 1

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>61,323<sup>a</sup></b>	<b>36</b>	<b>,005</b>
Likelihood Ratio	<b>35,739</b>	<b>36</b>	<b>,481</b>
Linear-by-Linear Association	<b>1,120</b>	<b>1</b>	<b>,290</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 49 cells (98,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Πίνακας 8 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 10

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>72,077<sup>a</sup></b>	<b>36</b>	<b>,000</b>
Likelihood Ratio	<b>42,702</b>	<b>36</b>	<b>,205</b>
Linear-by-Linear Association	<b>4,214</b>	<b>1</b>	<b>,040</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 49 cells (98,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Πίνακας 9 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 14

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>53,262<sup>a</sup></b>	<b>27</b>	<b>,002</b>
Likelihood Ratio	<b>31,237</b>	<b>27</b>	<b>,262</b>
Linear-by-Linear Association	<b>1,575</b>	<b>1</b>	<b>,210</b>



N of Valid Cases **35**

a. 40 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

*Πίνακας 10 Συσχέτιση: Χρονικό Διάστημα Εργασίας με ερώτηση 15*

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>52,143<sup>a</sup></b>	<b>36</b>	<b>,040</b>
Likelihood Ratio	<b>28,917</b>	<b>36</b>	<b>,793</b>
Linear-by-Linear Association	<b>2,555</b>	<b>1</b>	<b>,110</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 50 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

*Πίνακας 11 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 8*

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>21,331<sup>a</sup></b>	<b>9</b>	<b>,011</b>
Likelihood Ratio	<b>11,760</b>	<b>9</b>	<b>,227</b>
Linear-by-Linear Association	<b>,462</b>	<b>1</b>	<b>,497</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 14 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

*Πίνακας 12 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 9*

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>18,832<sup>a</sup></b>	<b>9</b>	<b>,027</b>
Likelihood Ratio	<b>8,983</b>	<b>9</b>	<b>,439</b>

Linear-by-Linear Association	<b>1,708</b>	<b>1</b>	<b>,191</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 14 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

*Πίνακας 13 Συσχέτιση: Εργαζόμενοι Επιχείρησης με ερώτηση 19*

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>27,176<sup>a</sup></b>	<b>12</b>	<b>,007</b>
Likelihood Ratio	<b>18,037</b>	<b>12</b>	<b>,115</b>
Linear-by-Linear Association	<b>3,999</b>	<b>1</b>	<b>,046</b>
N of Valid Cases	<b>35</b>		

a. 19 cells (95,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η κινητήριος δύναμη για τις αποφάσεις των μάνατζερ στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επειδή είναι μια καινούρια έννοια πολλοί δηλώνουν άγνοια στο άκουσμά της, παρόλα αυτά η συμπεριφορά τους, οι ενέργειές τους και η διαχείριση των συναισθημάτων τους συμβαδίζουν με τις βασικές αρχές-διαστάσεις της ΣΝ, όπως περιεγράφηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη.

Στην πρώτη ενότητα ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν για τον τρόπο που διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους κατά τη λήψη αποφάσεων μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Η πλειονότητα αυτών φαίνεται ότι υπολογίζει την άποψη των μελών της οικογένειας και δεν λειτουργεί ανεξάρτητα. Οι μάνατζερ θεωρούν ότι αναγνωρίζουν και ελέγχουν τα συναισθήματα τους κατά τη λήψη των αποφάσεων. Μια ενδιαφέρουσα συσχέτιση που προέκυψε σε αυτήν την ενότητα είναι η ερώτηση της ηλικίας με την ερώτηση 5 σχετικά με τα συναισθήματα που βιώνει ένας μάνατζερ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νεότεροι μάνατζερ νιώθουν περισσότερο άγχος ενώ οι μεγαλύτεροι ηλικιακά, περισσότερο χαρά. Οι ενδιάμεσες ηλικίες αισθάνονται πιο πολύ δημιουργικότητα. Αυτό είναι φυσιολογικό καθώς οι μεγαλύτεροι σε ηλικία έχουν ανάλογη εμπειρία και μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος τους.

Ένα άλλο ενδιαφέρον συμπέρασμα μπορεί να διεξαχθεί από τη συσχέτιση της πρώτης ερώτησης που αφορά το κατά πόσον η λήψη αποφάσεων είναι μοναχική διαδικασία σε σχέση με το χρονικό διάστημα που εργάζονται οι μάνατζερ στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι νεότεροι δεν αποφασίζουν μόνοι τους αλλά με τη βοήθεια υφισταμένων ή μελών της οικογένειας. Οι παλαιότεροι είτε συμβουλευονται την οικογένεια, στην οποία ανήκει η ιδιοκτησία και η διοίκηση είτε κάποιοι αποφασίζουν μόνοι τους. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι νεότεροι πιθανόν να νιώθουν ανασφάλεια να αναλάβουν την ευθύνη μιας απόφασης ενώ από την άλλη οι γηραιότεροι έχουν την εμπειρία να πάρουν την απόφαση και μόνοι τους. Τέλος, μια ακόμη συσχέτιση που προέκυψε από τις ερωτήσεις εκπαιδευτική βαθμίδα και αναγνώριση των συναισθημάτων κατά τη λήψη της απόφασης μας δείχνει ότι όσο περισσότερο υπάρχει μόρφωση τόσο καλύτερα αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους οι μάνατζερ.

Στη δεύτερη ενότητα οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν πως διαχειρίζονται τα συναισθήματα των υφισταμένων τους. Αρχικά φαίνεται να τα αναγνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό. Μεταφράζουν τις πράξεις ή την έκφραση του προσώπου τους στο συναίσθημα που βιώνουν. Είναι διατεθειμένοι όταν αντιληφθούν πρόβλημα στον εργαζόμενο να το συζητήσουν μαζί του αλλά και να συμπεριφερθούν ανάλογα όταν δουν ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Δυο ενδιαφέρουσες συσχετίσεις προέκυψαν σε αυτήν την ενότητα. Η μια έχει να κάνει με τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης σε σχέση με τη συμπεριφορά των μάνατζερ όταν καταλάβουν ότι ο εργαζόμενος έχει πρόβλημα και η άλλη πάλι με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί η επιχείρηση σε σχέση με την αναγνώριση της ικανοποίησής τους μετά τη λήψη μιας απόφασης. Το συμπέρασμα είναι ότι στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία και μπορούν να απαλλάξουν έναν υπάλληλο από τα καθήκοντα πιο εύκολα όταν βιώνει μια δύσκολη κατάσταση, σε σχέση με μια επιχείρηση που απασχολεί λιγότερα άτομα. Επιπρόσθετα προκύπτει ότι στις μικρές επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να γίνει εμφανής η ικανοποίηση στον εργαζόμενο σε σχέση με μια μεγαλύτερη επιχείρηση.

Στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων οι μάνατζερ έπρεπε απαντήσουν για τις συχνότερες αιτίες που τυχαίνει να λάβουν μια απόφαση καθώς και για τη συμπεριφορά τους όταν η απόφαση αυτή είναι λάθος. Οι μάνατζερ φαίνεται να αποδέχονται τα όποια σφάλματα υπάρχουν κατά τη διάρκεια λήψης μια απόφασης. Οι περισσότερες αποφάσεις αφορούν οικονομικά ζητήματα και λιγότερες το ανθρώπινο δυναμικό ενώ ο τρόπος που επιλέγουν να αντιμετωπίσουν τις εσφαλμένες αποφάσεις τους είναι κατά κύριο λόγο η εκπαίδευση. Αν αυτή η εκπαίδευση αφορά την καλλιέργεια των δεξιοτήτων που απαρτίζουν το μοντέλο της απόδοσης του Goleman όπως περιεγράφηκε στο κεφάλαιο 3 της εργασίας, τότε η ΣΝ χαρακτηρίζεται μέσο εγγύησης για τη λήψη σωστών αποφάσεων. Πολλές ήταν και οι απαντήσεις των στελεχών που υποστήριξαν ότι η διαδικασία λήψης απόφασης πρέπει να τελείται υπό απόλυτη συναισθηματική ισορροπία για να είναι επιτυχημένη. Το άγχος και ο φόβος είτε λόγω κακής διαχείρισης χρόνου είτε λόγω συναισθηματικής ανισορροπίας είναι αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται στο εργασιακό πλαίσιο των ερωτηθέντων και μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω ανάπτυξης της δεύτερης δεξιότητας της ΣΝ, που είναι ουσιαστικά η διαχείριση εαυτού (self-management). Τέλος, μια άλλη μερίδα απαντήσεων σε αυτό το ερώτημα προβάλλει την επικοινωνία ως μέσο αποφυγής εσφαλμένων ενεργειών. Η ανταλλαγή απόψεων με υφιστάμενους, με ανώτερους ιεραρχικά αλλά και με άτομα που διατηρούν δεσμούς σε προσωπικό επίπεδο με τους μάνατζερ, και μπορεί να μη σχετίζονται με την επιχείρηση, οδηγούν στην απόκτηση γνώσης και εμπειρίας. Η διαχείριση σχέσεων (relationship-management) ως συναισθηματική διάσταση και οι ικανότητες που τη συνθέτουν (επιρροή, επικοινωνία, δίκτυο σχέσεων, ομαδική συνεργασία) είναι ουσιαστικά ο τρόπος βελτίωσης και αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων που περιγράφουν σε αυτό το σημείο τα στελέχη.

Στην ενότητα 4 οι μάνατζερ έπρεπε να απαντήσουν στον τρόπο που αντιδρούν σε περίπτωση κινδύνου μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Σύμφωνα και με τις συσχετίσεις που προέκυψαν αναφορικά με τα χρόνια που εργάζονται στην επιχείρηση, οι νέοι μάνατζερ προσπαθούν να μετρήσουν τον κίνδυνο μέσω έρευνας ή με τη διενέργεια ελέγχων και τον αντιμετωπίζουν κυρίως με εναλλακτικές αποφάσεις και μέτρα κατά του κινδύνου. Οι μάνατζερ που έχουν περισσότερα έτη υπηρεσίας εφαρμόζουν μέτρα για να μην υπάρξει ο κίνδυνος πραγματοποιώντας και αυτοί τους κατάλληλους ελέγχους ενώ παράλληλα υπολογίζουν και τις πιθανές συνέπειες.

Στην πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι μάνατζερ σχολιάζουν τον χρόνο που χρειάζεται μια απόφαση για να υλοποιηθεί στην επιχείρησή τους. Οι διαδικασίες φαίνεται να κινούνται γρήγορα καθώς το ερωτηματολόγιο απευθύνεται κυρίως σε μικρότερες επιχειρήσεις καθώς οι οικογενειακές, έτσι οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα αφού δεν υπάρχει τόση έντονη γραφειοκρατία. Σε αυτήν την ενότητα προέκυψε μια ενδιαφέρουσα συσχέτιση της εκπαίδευσης με τον αριθμό των αποφάσεων που δεν υλοποιούνται. Παρατηρήθηκε ότι οι μάνατζερ που βρίσκονται σε υψηλότερη εκπαιδευτική βαθμίδα υλοποιούν τις αποφάσεις τους σε μεγαλύτερο ποσοστό απ' ό,τι αυτοί που βρίσκονται πιο χαμηλά στην εκπαιδευτική κλίμακα. Πιθανώς αυτοί που έχουν μεγαλύτερη μόρφωση και εξειδίκευση μπορούν να οργανώνουν καλύτερα την επιχείρηση και να λαμβάνουν πιο στοχευμένες και υλοποιήσιμες αποφάσεις.

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου τα ανώτερα στελέχη έπρεπε να απαντήσουν πως συμπεριφέρονται σε μια αποτυχία. Τα κυριότερα αίτια που οδηγούν σε μια αποτυχία μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση έχουν να κάνουν με τον κακό προγραμματισμό και την έλλειψη χρόνου. Παρόλα αυτά οι μάνατζερ απογοητεύονται

χωρίς να παρασύρονται συναισθηματικά και να νιώθουν οργή ή ανικανότητα. Ακόμη και στην περίπτωση που αποτυγχάνουν όμως καταφέρνουν να αποκομίσουν θετικά στοιχεία όπως εμπειρία ή βίωμα ανώτερων συναισθημάτων όπως ο ζήλος και η δημιουργικότητα. Σύμφωνα με το κεφάλαιο 3 τα συναισθήματα αυτά συνθέτουν την προσωπικότητα ενός μάνατζερ με υψηλά επίπεδα ΣΝ. Άρα εδώ φαίνεται ότι η ΣΝ δεν είναι μόνο ένας παράγοντας που οδηγεί στην αποφυγή εσφαλμένων ενεργειών αλλά είναι ο δρόμος της γνώσης και του κέρδους θετικών συναισθημάτων και ικανοτήτων ακόμα και στις περιπτώσεις που οι λάθος αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί.

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί στην παρούσα μελέτη, τόσο στο τελικό κεφάλαιο των συμπερασμάτων όσο και στις βιβλιογραφικές πηγές, γίνεται σαφές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύτιμο αγαθό για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Κάποτε ο γνωστός Γάλλος συγγραφέας Αντουάν ντε Σαιντ-Εξυπερύ έγραψε στο βιβλίο του, *Ο μικρός πρίγκιπας* ότι «με την καρδιά βλέπει κανείς σωστά. Το ουσιώδες είναι στο μάτι αόρατο». Σε αυτό το πλαίσιο κινούνται και οι μάνατζερ που διαθέτουν τις ικανότητες της ΣΝ. Με βάση την καρδιά τους και υπολογίζοντας τα συναισθήματά τους προσπαθούν να παίρνουν όσο το δυνατόν περισσότερες αποτελεσματικές αποφάσεις, γιατί η λογική και η γνώση δεν οδηγούν πάντα στην ουσία των πραγμάτων.

## Βιβλιογραφία

- Ayyagari , M., Demirgüç-Kunt , A., & Maksimovic , V. (2011). *Small vs. Young Firms Across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5631.
- Minetti, R., Murro, P., & Chun Zhu, S. (2015). Family Firms, Corporate Governance and Export. *Economica*(82), σσ. 1117-1216.
- Abass Bhat, M., Ahmad Shah, J., & Ahmad Baba, A. (2013). A Literature Study on Family Business Management from 1990 To 2012. *IOSR Journal of Business and Management*, σσ. 60-77.
- Agapitou, C. (2013). Family Businesses in Greece. *Workshop on Family Businesses and SMEs* (σσ. 20-28). Istanbul: ERENET.
- Agapitou, C., & Theofanides, F. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Greece*. European Commission.
- Antonissen, T., Harmsen, M., & Janssen, F. (2010). *Exporting to Europe, an introduction*. Rotterdam: E&M ExportManagement BV.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*(18), σσ. 13-25.
- BDI. (2012). *Major family businesses in Germany- Facts, figures, potential*. Berlin: Bundesverband der Deutschen Industrie .
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, σσ. 343-362.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*(4), σσ. 115-131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Cappuyns, K. (2002, November). Family Business in Spain. *Families in Business*, σσ. 17-19.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Cresswell, J. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. California: SAGE Publications.
- Crossman, A., & Neary, D. (2000). *Neuroanatomy- An illustrated colour text*. Manchester: Churchill Livingstone.
- CSES. (2012). *Evaluation of the SME Definition*. Centre for Strategy and Evaluation Services.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Avon Books.

- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davis , P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, σσ. 47-56.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*(9), σσ. 199-208.
- Drucker, P. (1994). How To Save The Family Business. *Wall Street Journal*.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001a). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*(79), σσ. 80-90.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001b). Group emotional competence and its influence on group. Στο C. Cherniss, & D. Goleman, *The emotionally intelligent workplace* (σσ. 132-155). San Fransisco: Jossey- Bass.
- EFB & KPMG. (2015). *European Family Business Barometer- Determined to succeed*. KPMG International Cooperative.
- EFB, & KPMG. (2014). *European Family Business Barometer: A more confident outlook*. KPMG International.
- EG. (2012). *Growing the global economy through SMEs*. Edinburgh Group. Edinburgh Group.
- Eurofound. (2013). *Restructuring in SMEs: Greece*. Ανάκτηση Ιανουάριος 9, 2016, από [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2012/475/en/4/EF12475EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/475/en/4/EF12475EN.pdf)
- European Family Businesses - GEEF . (2010). *Who we are? Leaflet*. Brussels.
- EY. (2015). *Family Business Yearbook 2015*. Köln: Deutsche Standards.
- Faulkner , J., Schaller, M., Park, J., & Duncan, L. (2004). Evolved Disease-Avoidance Mechanisms and Contemporary Xenophobic Attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*(7), σσ. 333-353.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage.
- Flören, R., Uhlaner, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family business in The Netherlands characteristics and success factors*. Breukelen: Centre for Entrepreneurship, Nijenrode Business University.
- Flören, R., Uhlaner, L., & Berent-Braun, M. (2010). *Family Business in the Netherlands: Characteristics and Success Factors*. Breukelen: Centre for Entrepreneurship Nyenrode Business Universiteit.
- Franks, J., Mayer, C., Volpin, P., & Wagner, H. (2012, June). The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence. *Review of Financial Studies*(25), σσ. 1675-1712. doi:10.1093/rfs/hhr135
- Gagliardi, D., Muller, P., Glossop, E., Caliendo, C., Fritsch, M., Brtkova, G., . . . Ramlogan, R. (2013). *A Recovery On The Horizon? Annual Report on European Smes 2012/2013*. European Commission.
- GEEF. (2010). *European Family Businesses – GEEF contribution to the EU Commission Consultation on possible approaches to tackling cross-border inheritance tax obstacles within the EU*. Bruxelles: European Family Businesses-GEEF.



- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family Business Models*. New York: Palgrave MacMillan.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*(6), σσ. 93-102.
- Goleman, D. (1998b). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q;*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (1998c). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. Στο C. Cherniss, & D. Goleman, *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Harmon, P. (2000). Emotional Intelligence: Another Management Fad, or a Skill of Leverage? *Center for Quality of Management Journal*(9), σσ. 43-51.
- ICAP. (2011). *Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα- Κλαδική ανάλυση: Φαρμακευτικές Εταιρείες*. Αθήνα: ICAP.
- IFB. (2011). *The UK family business sector: working to grow the UK economy*. Oxford Economics.
- IFB. (2015, November 9). Confidence Up Amongst Family Firms, But Barriers to Export Still Exist. Ανάκτηση December 23, 2015, από <http://www.ifb.org.uk/share/family-business-news/confidence-up-amongst-family-firms-but-barriers-to-export-still-exist/>
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, σσ. 235-240.
- Johansson, D., Sjögren, H., & Bjuggren, C. (2009). *Family Business, Employment, and GDP*. The Ratio Institute.
- Jones, G., & George, J. (2003). *Essentials of contemporary management*. London: McGraw-Hill/Irwin.
- Jordan, P. (2008). The use of emotional intelligence in business: resolving varying definitions and measures and their relationship to work performance”. Στο N. Ashkanasy, & C. Cooper, *Research Companion to Emotions in Organizations* (σσ. 211-25). Cheltenham: New Horizons in Management Series.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., & Hartel, C. (2002). ‘Emotional intelligence as a moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity. *Academy of Management Review*(27), σσ. 1-12.
- Klein, S. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, σσ. 157-181.
- Kyriazopoulos, P., & Samanta, I. (2007). *Problems and Opportunities of the Relationships between the First and Second Generation of a Self-Managing Family Businesses*. TEI of Pireus, Department of Business Administration, Venice.
- LeDoux, J. (1996). *The Emotional Brain*. New York: Simon and Schuster.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final report, KMU Forschung Austria, in the framework of the study “Overview of Family Business Relevant Issues”. (K. F. Austria, Επιμ.) Vienna. Ανάκτηση June 10,

- 2015, από [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/projekte-veranstaltungen/expertengruppe-familienunternehmen/stiftung-familienunternehmen\\_expertengruppe-familienunternehmen\\_abschlussbericht.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/projekte-veranstaltungen/expertengruppe-familienunternehmen/stiftung-familienunternehmen_expertengruppe-familienunternehmen_abschlussbericht.pdf)
- Mayer, J., Carouso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*(27), σσ. 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P., & Carouso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto: Multi-Health Systems Inc.
- Mihail, D. (2004). Labor flexibility in Greek SMEs. *Personnel Review*(33), σσ. 549-560.
- N.E.I. (2002). *Fact sheets on Icelandic GDP, GNP, and share of industry in production, from 1945–2001*. Reykjavik: National Economic Institute (of Iceland) .
- Niebler, A. (2015). Draft report on family businesses in Europe. (R. a. Committee on Industry, Επιμ.) Ανάκτηση Νοέμβριος 11, 2015, από [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/documents/itre/pr/1042/1042152/1042152en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/itre/pr/1042/1042152/1042152en.pdf)
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. USA: Adams Media Corporation.
- (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Greece*. University of Piraeus Research Center.
- PWC. (2014a). *Family Business Survey 2014 The Netherlands*. Amsterdam: PricewaterhouseCoopers.
- PWC. (2014b). *The Irish Family Business Survey 2014*. Dublin: Privatehousecoopers.
- Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioners-researchers*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Ryback, D. (2011). *Putting Emotional Intelligence To Work, Successful Leadership is More Than IQ*. London: Routledge.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*(9), σσ. 185-211.
- SBA. (2014). Ενημερωτικό δελτίο SBA 2014. (Ε. Commision, Επιμ.) Ελλάδα. Ανάκτηση September 24, 2015, από <http://docplayer.gr/1474116-Enimerotiko-deltio-sba-2014-ellada.html>
- Senderovitz, M. (2009). *How are SMEs defined in current research?* AGSE.
- Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S., & Siakas, E. (2014). Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia Economics and Finance*(9), σσ. 331-341.
- Sifneos, P. (1967). Clinical observations on some patients suffering from a variety of psychosomatic diseases. *Acta Medicina Psychosomatica*(21), σσ. 133-136.
- Szabó, A. (2013). Family Businesses in the European Union. *Workshop on Family Businesses and SMEs* (σσ. 5-16). Istanbul: ERENET.
- Veaceslav, A., & Lehtinen, N. (2001). *Statistical assessment research of family business populations in Finland*. Finland: University of Jyväskylä.

- Wechsler, D. (1939). *The measurement of adult intelligence*. Baltimore: Williams & Wilkins.
- Αριστοτέλης. (350 π.Χ.). *Ηθικά Νικομάχεια*.
- Βονδικάκης, Χ. (2006). *Συναισθήματα και Συμπεριφορές*. Αθήνα: Forum Training & Consulting.
- Βούλγαρης, Γ. (2012). *Η Ελλάδα από τη μεταπολίτευση στην παγκοσμιοποίηση*. Αθήνα: Πόλις.
- Δαμιανού, Χ. (2007). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας: Τεχνικές και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Δήμας, Π. (2000). Η φιλοσοφία του Πλάτωνα. Στο Σ. Βιρβιδάκης, Η. Γιαννάκης, Π. Δήμας, Γ. Ζωγραφίδης, Π. Θανασάς, Κ. Ιεροδιακόνου, . . . Β. Τσούνα, *Η Ελληνική Φιλοσοφία από την Αρχαιότητα έως τον 20ό αιώνα* (σσ. 121-160). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ε.Ε. (2006). Ευρώπη- Επιχείρηση- Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ- Οδηγός Χρήστη και Υπόδειγμα δήλωσης. Ανάκτηση Δεκεμβριος 15, 2015, από [http://www.eiead.gr/publications/docs/efd/sme\\_user\\_guide\\_el.pdf](http://www.eiead.gr/publications/docs/efd/sme_user_guide_el.pdf)
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας*. Μυτιλήνη.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ και ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Ιδίου.
- Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. *Επιστήμες Αγωγής*(1), σσ. 27-39.
- Τοράκη, Κ. (2007). Αξιολόγηση πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών πληροφόρησης 2006 – 2007. Ανάκτηση Ιανουάριος 5, 2016, από [http://users.ionio.gr/~toraki/evalinfo\\_met/evalinfo\\_met0607\\_3.pdf](http://users.ionio.gr/~toraki/evalinfo_met/evalinfo_met0607_3.pdf)
- Τσιώλης, Γ. (2011). Η σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: από την πολεμική των «παραδειγμάτων» στις συνθετικές προσεγγίσεις. Στο Μ. Δαφέρμος, Μ. Σαματάς, Μ. Κουκουριτάκης, & Σ. Χιωτάκης, *Οι κοινωνικές επιστήμες στον 21ο αιώνα: Επίμαχα θέματα και προκλήσεις* (σσ. 56-84). Αθήνα: Πεδίο.
- Χατζηωάννου, Μ. (2007). *Η Ιστορία των Επιχειρήσεων- Γενικευτικές αναγωγές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες*. Αθήνα: Μνήμων 28.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

Πίνακας 14 Πίνακες συχνοτήτων: Ηλικία

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<25	5	14,3	14,3	14,3
	25-35	22	62,9	62,9	77,1
	35-45	5	14,3	14,3	91,4
	45 και άνω	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 15 Πίνακες συχνοτήτων: Φύλο

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	15	42,9	42,9	42,9
	Γυναίκα	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 16 Πίνακες συχνοτήτων: Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	28	80,0	80,0	80,0
	Έγγαμος/η	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 17 Πίνακες συχνοτήτων: Εκπαιδευτική βαθμίδα

<b>Εκπαιδευτική βαθμίδα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο Λυκείου	3	8,6	8,6	8,6
	Επαγγελματική σχολή	3	8,6	8,6	17,1
	Πτυχίο	17	48,6	48,6	65,7
	Μεταπτυχιακό	10	28,6	28,6	94,3
	Διδακτορικό	2	5,7	5,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	

Πίνακας 18 Πίνακες συχνοτήτων: Χρονικό διάστημα εργασίας

<b>Χρονικό διάστημα εργασίας στη συγκεκριμένη οικογενειακή επιχείρηση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	11,4	11,4	11,4
	2,00	11	31,4	31,4	42,9
	3,00	4	11,4	11,4	54,3
	4,00	4	11,4	11,4	65,7
	5,00	4	11,4	11,4	77,1
	6,00	2	5,7	5,7	82,9
	10,00	2	5,7	5,7	88,6
	15,00	2	5,7	5,7	94,3
	18,00	1	2,9	2,9	97,1
	25,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 19 Πίνακες συχνοτήτων: Αριθμός εργαζομένων

<b>Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρηση το τελευταίο διάστημα?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10	23	65,7	65,7	65,7
	10-50	4	11,4	11,4	77,1
	51-250	2	5,7	5,7	82,9
	>250	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 20 Πίνακες συχνότητας: Λήψη αποφάσεων

**1. Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που τη διεκπεραιώνετε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	μόνος/η σας	4	11,4	11,4	11,4
	με τη βοήθεια μελών της οικογένειας	19	54,3	54,3	65,7
	υπολογίζοντας την άποψη του προσωπικού βοηθού σας (personal assistant)	8	22,9	22,9	88,6
	υπολογίζοντας την άποψη της πλειοψηφίας των εργαζομένων	3	8,6	8,6	97,1
	Άλλο	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 21 Πίνακες συχνότητας: Λήψη αποφάσεων και συναισθηματική κατάσταση

**2. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από τη συναισθηματική σας κατάσταση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	11,4	11,4	11,4
	Λίγο	11	31,4	31,4	42,9
	Μέτρια	9	25,7	25,7	68,6
	Πολύ	9	25,7	25,7	94,3
	Πάρα πολύ	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 22 Πίνακες συχνότητας: Αναγνώριση συναισθημάτων

**3. Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζετε τα συναισθήματά σας τη στιγμή που τα βιώνετε;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	2,9	2,9	2,9
	Λίγο	5	14,3	14,3	17,1
	Μέτρια	11	31,4	31,4	48,6
	Πολύ	13	37,1	37,1	85,7
	Πάρα πολύ	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**4. Σε ποιο βαθμό είστε ικανός/ή να λάβετε αποφάσεις υπό πίεση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	5,7	5,7	5,7
	Λίγο	2	5,7	5,7	11,4
	Μέτρια	13	37,1	37,1	48,6
	Πολύ	8	22,9	22,9	71,4
	Πάρα πολύ	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**5. Ποιο από τα παρακάτω συναισθήματα βιώνετε σε μεγαλύτερο βαθμό όταν λαμβάνετε μια απόφαση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ενθουσιασμό	3	8,6	8,6	8,6
	δημιουργικότητα	19	54,3	54,3	62,9
	χαρά	4	11,4	11,4	74,3
	άγχος	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**6. Σε ποιο βαθμό είστε ικανός/ή να αναγνωρίζετε τα συναισθήματα που βιώνουν οι υφιστάμενοί σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	5	14,3	14,3	14,3
	Μέτρια	13	37,1	37,1	51,4
	Πολύ	15	42,9	42,9	94,3
	Πάρα πολύ	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**7. Που στηρίζετε για να αναγνωρίσετε τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	στον τόνο της φωνής τους	4	11,4	11,4	11,4
	στην έκφραση του προσώπου τους	15	42,9	42,9	54,3

	στις πράξεις τους	14	40,0	40,0	94,3
	Άλλο	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**8. Τι κάνετε σε περίπτωση που είστε ενήμερος ότι ένας υπάλληλός σας βιώνει μια δυσμενή κατάσταση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	το αγνοείτε γιατί θεωρείτε ότι είναι κάτι παροδικό	1	2,9	2,9	2,9
	το συζητάτε μαζί του	25	71,4	71,4	74,3
	του κάνετε σύσταση εκφράζοντας τη δυσαρέσκειά σας, αν δείτε ότι η απόδοσή του είναι μειωμένη	1	2,9	2,9	77,1
	τον βοηθάτε δίνοντάς του άδεια ή απαλλάσσοντάς τον σε ένα βαθμό από τα καθήκοντά του	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 23 Πίνακες συχνότητας: Αναγνώριση ικανοποίησης εργαζομένων

**9. Μετά τη λήψη μιας σημαντικής απόφασης, σε ποιο βαθμό αναγνωρίζετε την ικανοποίηση των εργαζομένων σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	2,9	2,9	2,9
	Μέτρια	12	34,3	34,3	37,1
	Πολύ	21	60,0	60,0	97,1
	Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 24 Πίνακες συχνότητας: Αιτία λήψης απόφασης

**10. Ποια είναι η κύρια αιτία που σας οδηγεί στη λήψη μιας απόφασης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	εμφάνιση νέου προβλήματος	9	25,7	25,7	25,7
	επίλυση ήδη υπάρχοντος προβλήματος	5	14,3	14,3	40,0
	ρύθμιση των εργασιακών σχέσεων	2	5,7	5,7	45,7



διαμόρφωση οικονομικής-εμπορικής	18	51,4	51,4	97,1
πολιτικής της επιχείρησης				
Άλλο	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 25 Πίνακες συχνότητας: Παραδοχή λανθασμένης απόφασης

**11. Έχετε παραδεχτεί ποτέ ότι έχετε πάρει λάθος αποφάσεις στο παρελθόν;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	33	94,3	94,3	94,3
	Όχι	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 26 Πίνακες συχνότητας: Αντικείμενο λανθασμένης απόφασης

**12. Οι περισσότερες εσφαλμένες αποφάσεις που έχετε πάρει σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ή με τα οικονομικά ζητήματα της επιχείρησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Με το ανθρώπινο δυναμικό	14	40,0	40,0	40,0
	Με τα οικονομικά ζητήματα	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 27 Πίνακες συχνότητας: Τρόποι αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων

**13. Υπάρχουν κατά τη γνώμη σας τρόποι αποφυγής εσφαλμένων αποφάσεων;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	100,0	100,0	100,0

Πίνακας 28 Πίνακες συχνότητας: Αντιμετώπιση κινδύνου

**14. Με ποιον τρόπο αντιμετωπίζετε τον κίνδυνο που μπορεί να προκύψει από τη λήψη μιας απόφασης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έχοντας ήδη ορίσει εναλλακτικές αποφάσεις για κάθε κύρια απόφαση	14	40,0	40,0	40,0

Προγραμματίζοντας μέτρα αντιμετώπισης κινδύνου	12	34,3	34,3	74,3
Εφαρμόζοντας μέτρα για να μην προκύψει ο κίνδυνος	8	22,9	22,9	97,1
Άλλο	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 29 Πίνακες συχνοτήτων: Ανάλυση κινδύνου

**15. Ποιος είναι ο κυριότερος τρόπος με τον οποίο αναλύετε τον κίνδυνο που μπορεί να προκύψει από τη λήψη μιας απόφασης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέσω έρευνας	7	20,0	20,0	20,0
	Διενεργώντας τους απαραίτητους ελέγχους	10	28,6	28,6	48,6
	Μέσω ανάλυσης πιθανοτήτων	4	11,4	11,4	60,0
	Καταγράφοντας πιθανές συνέπειες	13	37,1	37,1	97,1
	Άλλο	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 30 Πίνακες συχνοτήτων: Χρόνος λήψης αποφάσεων

**16. Σε ποιο βαθμό μπορεί να χαρακτηριστεί άμεση η λήψη αποφάσεων σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	5,7	5,7	5,7
	Μέτρια	18	51,4	51,4	57,1
	Πολύ	14	40,0	40,0	97,1
	Πάρα πολύ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 31 Πίνακες συχνοτήτων: Αριθμός αποφάσεων που δεν υλοποιούνται

**17. Ποιο είναι το ποσοστό των αποφάσεων που παίρνετε κατά τη διάρκεια ενός έτους, οι οποίες δε φτάνουν σε στάδιο υλοποίησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0% - 19%	14	40,0	40,0	40,0
	20% - 39%	13	37,1	37,1	77,1

40% - 59%	6	17,1	17,1	94,3
60% - 79%	1	2,9	2,9	97,1
80% - 100%	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 32 Πίνακες συχνότητας: Λόγοι αποτυχίας αποφάσεων που έχουν ληφθεί

**18. Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία υλοποίησης των αποφάσεων που έχουν ληφθεί;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κακός προγραμματισμός	18	51,4	51,4	51,4
	Έλλειψη χρόνου	9	25,7	25,7	77,1
	Ανάθεση έργου σε μη ικανά στελέχη	5	14,3	14,3	91,4
	Άλλο	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 33 Πίνακες συχνότητας: Αντιμετώπιση εσφαλμένων αποφάσεων

**19. Πως αισθάνεστε όταν πρέπει να αντιμετωπίσετε τις συνέπειες από μια εσφαλμένη απόφαση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απογοητευμένος/η	22	62,9	62,9	62,9
	Σε απόγνωση	5	14,3	14,3	77,1
	Ανίκανος/η	1	2,9	2,9	80,0
	Οργισμένος/η	4	11,4	11,4	91,4
	Άλλο	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Πίνακας 34 Πίνακες συχνότητας: Οφέλη από εσφαλμένες αποφάσεις

**20. Περιγράψτε με δικά σας λόγια τι έχετε κερδίσει από τις αποφάσεις που έχετε λάβει και τελικά χαρακτηρίστηκαν αποτυχημένες;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	100,0	100,0	100,0

