

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

“Emotional Intelligence and the impact on decision making process”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αδάμ Δ. Αικατερίνη

Αθήνα, 2020

Τριμελής Επιτροπή

Στοφόρος Χρυσόστομος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

(Επιβλέπων)

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ψειρίδου Αναστασία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Παντείου Πανεπιστημίου στην κατεύθυνση Εφηρμοσμένα Οικονομικά και Διοίκηση» με τίτλο,

«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η επίδραση στην Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. 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.»

Αδάμ Αικατερίνη

2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι τρόποι λήψης αποφάσεων αποτελούν δύο επιστημονικούς τομείς οι οποίοι έχουν απασχολήσει επί σειρά ετών τους ερευνητές ανά τον κόσμο. Όσον αφορά τις δύο αυτές έννοιες ξεχωριστά έχουν γίνει πολλές έρευνες και έχει διατυπωθεί πλήθος θεωριών με στόχο την αποσαφήνισή τους και τη λειτουργία τους. Ο συσχετισμός όμως των δύο εννοιών σε ερευνητικό επίπεδο βρίσκεται σε πολύ αρχικό στάδιο. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην μελέτη της συσχέτισης του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης με καθέναν από τους τρόπους (στυλ) λήψης αποφάσεων. Για το σκοπό αυτό κρίθηκε σκόπιμο να γίνει πρώτα μία συνοπτική ανασκόπηση των δύο κύριων εννοιών, να παρουσιαστούν τα βασικότερα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν και να γίνει μία προσπάθεια να αναδειχθεί η πιθανή σχέση τους. Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν τον σχεδιασμό, το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματική έρευνας αφορά τις έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου λήψης απόφασης αντίστοιχα. Γίνεται μία προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι δύο έννοιες και να παρουσιαστούν τα κυριότερα θεωρητικά μοντέλα που έχουν επικρατήσει και παράλληλα να αναδειχθούν οι νευρολογικές διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στον ανθρώπινο εγκέφαλο και ερμηνεύουν βιολογικά επικρατούσες συμπεριφορές. Τέλος, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, αναφέρεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Η λήψη αποφάσεων ως βασική λειτουργία του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων αλλά και το πώς μπορεί να βελτιωθεί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ένα βασικό ζήτημα που τίγεται μέσα από αυτήν την εργασία. Η διενέργεια πρωτογενούς έρευνας μέσω ερωτηματολογίου απαντήθηκε από 51 μάνατζερ απασχολούμενοι στον φαρμακευτικό τομέα. Τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν βασικές πληροφορίες για την βαθύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών των μάνατζερς και αποκαλύπτουν πως οι μάνατζερς με ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους εαυτούς τους και τα συναισθήματα των άλλων κατά την διάρκεια λήψης αποφάσεων και υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο μοτίβο σκέψης ώστε να φθάσουν στην κατάλληλη απόφαση.

Λέξεις-κλειδιά: Συναισθηματική νοημοσύνη, στυλ λήψης αποφάσεων, μάνατζμεντ

ABSTRACT

The theoretical framework of emotional intelligence and managerial decision making process are both scientific fields which have been considered by researchers all over the world for many years. As regards of each field separately, there have been various studies and theories aimed to define and analyze their structure. However, there is not a profound percentage of studies based on the association between them. The aim of this research is to investigate the association between the emotional intelligence and decision making styles. In respect of this, a literature review is mentioned for emotional intelligence and decision making style respectively in the first chapter of the study. There is an attempt for clarification of each subject and presentation of the main theoretical models that have been developed through research. Moreover, neurological operations be connected with these terms are presented. Finally, research hypothesis and methodology are stated and the results of this research are presented. The decision making process as a core function of management and how it can be improved by emotional intelligence is a major point raised through this work. The conduction of a primary research was answered by 51 managers of businesses in the pharmaceutical sector. Findings from the survey provide meaningful information for a deeper insight in the personal characteristics of managers and revealed that managers with emotional intelligence skills effectively manage themselves and the feelings of others during the decision making process and they will utilize a specific pattern of thinking for reaching the appropriate decision.

Keywords: emotional intelligence, decision making style, management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι</i>	<i>13</i>
<i>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</i>	<i>13</i>
1.1 Έννοια και ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης	14
1.3 Θεωρητικά μοντέλα γύρω από την Συναισθηματική Νοημοσύνη	16
1.3.3 Θεωρία του Goleman, 1998	17
1.3.4 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee, 2002.....	19
1.4 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	22
1.5 Η λήψη αποφάσεων και οι μανάτζερς ως λήπτες αποφάσεων.....	23
1.6 Το στυλ λήψης αποφάσεων- Decision Making Style	25
1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων	27
1.8 Το Εργαλείο για το Στυλ Λήψης Αποφάσεων- Decision Making Style Inventory (DMSI)	28
1.9 Η Νευρολογική προσέγγιση της ΕΙ και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων	33
1.9.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και νευρολογική σύνδεση	34
1.9.2 Νευρολογική προσέγγιση κατά την λήψη αποφάσεων	35
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....</i>	<i>37</i>
<i>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</i>	<i>37</i>
2.1 Στόχοι Έρευνας.....	38
2.2 Υποθέσεις Έρευνας.....	38
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
2.3 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου	40
2.4 Ορισμός ερευνητικών μεταβλητών	40
2.5 Περιγραφή δείγματος	41
2.6 Περιγραφή Συλλογής Δεδομένων	43
2.6.1 Διαδικασία της δειγματοληψίας	43

2.7 Ερευνητικά εργαλεία για την διεξαγωγή της έρευνας	44
2.8 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων.....	45
2.9 Περιορισμός της έρευνας.....	47
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III.....</i>	<i>49</i>
<i>ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΦΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</i>	<i>49</i>
3.1 Εισαγωγή	50
3.2 Εσωτερική συνοχή εργαλείων έρευνας	50
3.3 Περιγραφική στατιστική του Στυλ Λήψης Αποφάσεων του δείγματος	51
3.4 Συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας	53
3.5 Συσχέτιση του στυλ λήψης αποφάσεων και της εργασιακής εμπειρίας	56
3.6 Συσχέτιση του βαθμού EQ και του στυλ λήψης αποφάσεων	60
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV.....</i>	<i>64</i>
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</i>	<i>64</i>
4.1 Ερευνητικά ευρήματα.....	65
4.1.1 Ευρήματα από την περιγραφική ανάλυση του ερευνητικού εργαλείου Στυλ Λήψης Αποφάσεων.....	65
4.1.2 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή εμπειρία	67
4.1.3 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης του στυλ λήψης αποφάσεων με την εργασιακή εμπειρία	68
4.1.4 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ λήψης αποφάσεων	68
4.2 Προτάσεις για εφαρμογή των ευρημάτων	69
4.3 Περιορισμοί έρευνας –προτάσεις για μελλοντική έρευνα	70
4.4 Συμπεράσματα	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</i>	<i>77</i>
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΡΟΣ MANATZER ..	78
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	79

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι 4 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με την “θεωρία απόδοσης” των Goleman, Boyatzis και Rhee, (2002).....	21
Πίνακας 2: Πλήρες Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων των Rowe & Mason, 1987- Decision Style Model (DMS).....	31
Πίνακας 3: Decision Making Style Intensity (DMSI) Levels.	33
Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων του φύλου του δείγματος	42
Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος ...	42
Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων της ηλικίας του δείγματος	42
Πίνακας 7:Κωδικοποίηση – κατηγοριοποίηση των παραμέτρων κατά τη στατιστική ανάλυση.....	48
Πίνακας 8: Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ECI.....	50
Πίνακας 9: Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου DMS.....	51
Πίνακας 10 :Στυλ λήψης αποφάσεων των ερωτηθέντων (συχνότητες και ποσοστά)	52
Πίνακα 11: Διαφορές του βαθμού EQ και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς	54
Πίνακας 12: Ανάλυση συσχέτισης EQ και εργασιακής εμπειρίας	55
Πίνακας 13.: Διαφορές του Στυλ Λήψης Αποφάσεων και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς	57
Πίνακας 14: Ανάλυση συσχέτισης επιτακτικού DMS και εργασιακής εμπειρίας....	59
Πίνακας 15: Ανάλυση συσχέτισης συμπεριφορικού DMS - εργασιακής εμπειρίας.	59
Πίνακας 16:Ανάλυση συσχέτισης EQ – Επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων	61
Πίνακας17:Ανάλυση συσχέτισης EQ - Αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων	61
Πίνακας 18:Ανάλυση συσχέτισης EQ – Εννοιολογικού στυλ λήψης αποφάσεων ...	62
Πίνακας 19:Ανάλυση συσχέτισης EQ –Συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων.....	63

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Σχεδιασμός διαδικασίας λήψης μεθοδικής απόφασης	25
Εικόνα 2: Εικόνα 2: Το μοντέλο DMS των Rowe & Mason	32
Εικόνα 3: Δομή Μεταχρηματικού Συστήματος και εγκεφαλικός φλοιός.....	36

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1.: Διαφορά των μέσων τιμών του βαθμού EQ και της εργασιακής εμπειρίας.....	54
Γράφημα 2: Διαφορά των μέσων τιμών του επιτακτικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας.....	57
Γράφημα 3: Διαφορά των μέσων τιμών του συμπεριφορικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας	58

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

CEO	Chief Executive Officer
DMS	Decision Making Style
DMSI	Decision Making Style Inventory
ECI	Emotional Competence Inventory
EQ	Emotional Quotient: Δείκτης Συναισθηματική Νοημοσύνης
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
EI	Emotional Intelligence
GDMS	General Decision Making Style
IQ	Intelligence Quotient: Δείκτης (Γνωστικής) Ευφυΐας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην παρούσα παράγραφο, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας ως την ελάχιστη δυνατή μνεία.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Στοφόρο Χρυσόστομο, για την πολύτιμη υποστήριξή του, τις παραγωγικές υποδείξεις του και το πολύ καλό κλίμα συνεργασίας που διαμόρφωσε συμβάλλοντας τα μέγιστα για την κατάρτιση της διπλωματικής μου εργασίας.

Ακολούθως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Παλάσκα Θεοδόσιο, καθώς αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για το ερευνητικό πεδίο που επέλεξα να ασχοληθώ μέσα από τις παραγωγικές διαλέξεις του, για τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος του μεταπτυχιακού τίτλου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς όλους τους φίλους μου, τους καινούριους που ανέπτυξα σχέσεις φιλίας και συνεργασίας αυτά τα χρόνια που αποτέλεσαν αρωγοί στην προσπάθεια αυτή και συνέβαλαν ποικιλοτρόπως στο να φτάσει η παρούσα έρευνα σε ένα άρτιο αποτέλεσμα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σύγχρονη εποχή, η διαφορετικότητα στον χώρο των επιχειρήσεων και η ανάγκη προσαρμογής σε ένα διεθνές μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιφέρουν την ανάδειξη του σπουδαίου ρόλου του συναισθήματος για την υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς αναγνωρίζεται πως το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών. Τα τελευταία 20 χρόνια η δομή της επιχειρηματικής οργάνωσης έχει αποτελέσει σημείο έρευνας που σήμερα επικεντρώνεται στο πώς η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence- EI) μπορεί να προβλέψει συμπεριφορές στην εργασία, όπως η δυνατότητα άσκησης ηγετικών καθηκόντων, η ανάπτυξης της εργασίας, η απόδοση της ομάδας και του ατόμου και η διαχείριση του επαγγελματικού στρες (Serrat, 2017).

Ποικίλες έρευνες υποδηλώνουν πως άτομα με υψηλό επίπεδο EI βιώνουν συχνότερα επαγγελματική επιτυχία, νιώθουν λιγότερη ανασφάλεια στην εργασία, διοικούν αποτελεσματικά, είναι περισσότερο αποδοτικοί στην ηγεσία ομάδων, προσαρμόζονται ευκολότερα σε αγχωτικές καταστάσεις (Nikolaou and Tsaousis, 2002). Η κουλτούρα σε μια επιχείρηση διαμορφώνεται εστιάζοντας στην αναγνώριση, στην σαφή αντίληψη και στην εκδήλωση συναισθημάτων, που παλαιότερα αξιολογούνταν ως σημάδι αδυναμίας και απομάκρυνσης από τα πλαίσια του ορθολογισμού και εμπόδιο της σωστής λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων (Robbins & Judge, 2011).

Τι είναι αυτό που κάνει έναν μάνατζερ επιτυχημένο αποτελεί ένα θεμελιώδες ερώτημα πολλών χρόνων στον χώρο των διοικητικών επιστημών, της επιχειρηματικής ανάπτυξης και της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και ο ψυχολόγος Goleman έδωσε μια νέα διάσταση στην ερώτηση αυτή αυξάνοντας σε δημοτικότητα την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης το 1995. Έκτοτε, η προσοχή των ερευνών στράφηκε στο να αξιολογήσουν με ποίο τρόπο η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην επιτυχία του μάνατζερ σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και επεκτάθηκαν οι εμπειρικές μελέτες για την EI και στις βαθμίδες διοίκησης. Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες εξετάζουν την EI των μάνατζερς σε σχέση με μία ή περισσότερες διοικητικές διαστάσεις ή ευθύνες όπως, η μελέτη της σχέσης μεταξύ του βαθμού της EI των μάνατζερς και της αποδοτικότητάς τους, της EI και του στυλ

διοίκησης και ηγεσίας, της ΕΙ και της επαγγελματικής προσέγγισης, συμπεριφοράς και έκβασης και η μελέτη της επίδρασης της ΕΙ στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Για να προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούμε να προβληματιστούμε από την αναφορά του Αριστοτέλη στα Ηθικά Νικομάχεια, «Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο» (Goleman, 1998). Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αντανακλά ευρέως την ιδέα ότι τα άτομα διαφέρουν ως προς κλίση και ικανότητα να παράγουν, αναγνωρίζουν, κατανοούν και ρυθμίζουν κατάλληλα τα συναισθήματα τόσο τα δικά τους όσο και των άλλων. Οι Goleman και Cherniss (2001) ισχυρίζονται, επίσης, ότι οι leaders και οι μάνατζερς έχουν περισσότερο πρακτικές ικανότητες όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειστικότητα, δυνατότητες που απαρτίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη.

Μέχρι σήμερα, έχει εκτεταμένα διερευνηθεί το πεδίο των διοικητικών αποφάσεων σε σχέση με την απόδοση του οργανισμού μεταξύ των μάνατζερς των εταιρειών στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα παγκοσμίως, καθώς οι λαμβανόμενες αποφάσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στην επιχειρηματική επίδοση. Στην σύγχρονη εποχή της πληροφορίας, μια από τις σημαντικότερες δεξιότητες του μάνατζερ είναι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων τόσο ως κριτήριο για την παρακολούθηση της απόδοσης κα της εξέλιξης μιας εταιρίας όσο και ως ατομικό κριτήριο αξιολόγησής του. Το μοτίβο σκέψης κατά την λήψη αποφάσεων, που ακολουθεί ένας μάνατζερ σε κάθε οργανισμό, αποτελεί σημαντικό στοιχείο διερεύνησης, σύμφωνα με μια πληθώρα ερευνών (L. S. Jamiana, Sidhub, Aperaparc, 2013; Shackleton, Pitt, Marks, 2007; Nadaf, Zaffar, 2017; Oliveira, Arnaldo, 2007; McKenna, R. and Martin - Smith, B, 2005), καθώς η ιδανική προσέγγιση βάση των επιθυμητών στόχων και των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή θα επιφέρει την απόδοση, την διαπροσωπική εναρμόνιση, ενώ ακατάλληλες αποφάσεις μπορούν να επιφέρουν το στρες, την αποτυχία στόχων και προβλήματα συμπεριφοράς. Η απόκριση των μάνατζερς σε καταστάσεις λήψης σημαντικών αποφάσεων, πέραν των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων, φαίνεται να διαφοροποιείται ανάλογα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και του προσωπικού προσανατολισμού. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη μιας απόφασης, οι

μάνατζερς καλούνται να αναζητήσουν αποδοτικά στοιχεία της προσωπικότητας τους που επιδρούν θετικά στην λήψη αποφάσεων από το να βασίζονται σε παραδοσιακές προσεγγίσεις. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να προβλεφθεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη, ως σημαντικός προσωπικός παράγοντας, μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στον προσανατολισμό ενός μάνατζερ σε έναν ιδιαίτερο τρόπο λήψης αποφάσεων (Abdulrahman Alqarni, 2003) .

Βάσει της βιβλιογραφικής αναζήτησης που θέτουν στο επίκεντρο τον επιτυχημένο μάνατζερ, αναπτύχθηκε η δομή της παρούσας έρευνας. Έως σήμερα, υπάρχουν περιορισμένα ερευνητικά δεδομένα όσον αφορά την σκιαγράφηση της διαδικασίας για το πώς οι μάνατζερς που απασχολούνται στον φαρμακευτικό κλάδο λαμβάνουν αποφάσεις και σε τι βαθμό συσχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ συγχρόνως, βάσει προγενέστερων μελετών, εξετάζεται αν ο παράγοντας εργασιακή εμπειρία επηρεάζει τις δύο υπό εξέταση μεταβλητές. Στόχος της έρευνας είναι η εξέταση της στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των τεσσάρων μοτίβων λήψης απόφασης των Alan Rowe and Richard O. Mason το 1987 που είναι το Επιτακτικό, το Αναλυτικό, το Διανοητικό και το Συμπεριφορικό και αν ο παράγοντας εργασιακή εμπειρία επηρεάζει τις δύο αυτές έννοιες.

Κατά αυτήν την λογική, αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις:

- *Υπόθεση 1:* Υπάρχει κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου.
- *Υπόθεση 2:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάνατζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.
- *Υπόθεση 3:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ λήψης απόφασης και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάνατζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.
- *Υπόθεση 4:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς.
- *Υπόθεση 5:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς.
- *Υπόθεση 6:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Διανοητικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς.
- *Υπόθεση 7:* Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Έννοια και ορισμοί συναισθηματικής νοημοσύνης

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης τα τελευταία χρόνια έχει κατακτήσει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ψυχολόγων, που αρχικά ανέλυσαν τις διαστάσεις της, αλλά και την ευρύτερη κοινωνική επιστήμη και αποτελεί αντικείμενο που έχει πολλά να μας δώσει μέσα από την έρευνα και την πρακτική της εφαρμογή. Ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί δύσκολο εγχείρημα. Αυτό γίνεται φανερό και από την ύπαρξη όλων αυτών των διαφορετικών θεωριών που έχουν διατυπωθεί. Η δυσκολία αυτή έγκειται στο ότι ως ένα βαθμό η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ταυτίζεται με τη γνωστική νοημοσύνη και με διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια και πλέον πεδίο πολλών συζητήσεων και ερευνών. Οι περισσότεροι ορισμοί που επικρατούν στην σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία, είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους, ενώ οι διαφορές τους οφείλονται στη διαφορετική οπτική πλευρά του κάθε ερευνητή. Ως εκ τούτου, φαίνεται πως οι περισσότεροι ερευνητές αναλύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στις εξής τέσσερις θεματικές περιοχές: την αντίληψη, την κατανόηση, τον έλεγχο και τη χρήση του συναισθήματος. Θα αναφέρουμε τους επικρατέστερους και πιο γνωστούς ορισμούς της EI.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί ένα καινοτόμο πεδίο έρευνας, όμως οι ρίζες τις εντοπίζονται στην εποχή του Δαρβίνου, ο οποίος υπέθεσε ότι η έκφραση των συναισθημάτων είναι απαραίτητη για την ανθρώπινη επιβίωση. Η πρώτη προσπάθεια αποσαφήνισης και μέτρησης της πρωτοφανής έννοιας στους επιστημονικούς κύκλους έγινε από τον Edward Thorndike το 1920 όπου σε άρθρο του στο Harper's Magazine πρότεινε ότι μια άποψη της συναισθηματικής νοημοσύνης, η κοινωνική νοημοσύνη - δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τους άλλους και να δρα «ορθά» στις ανθρώπινες σχέσεις-, αποτελεί και η ίδια μία πλευρά του δείκτη νοημοσύνης. Αυτές οι αρχικές προσεγγίσεις ορισμού της κοινωνικής νοημοσύνης επηρέασαν σημαντικά τη διαμόρφωση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman & Cherniss, 2001).

Ο ερευνητής Howard Gardner (1983), με το διάσημο μοντέλο του “πολλαπλή νοημοσύνη” στο βιβλίο του, *Frames of Mind*, αναφέρεται ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό είδος νοημοσύνης αλλά ένα ευρύ φάσμα όπου περιλαμβάνεται η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη. Η ενδοπροσωπική (Intrapersonal)

νοημοσύνη χαρακτηρίζει την αυτογνωσία, την αντικειμενικότητα, την αντίληψη του εαυτού, τη σχέση κάποιου με τον εαυτό του και τους άλλους και την ανάγκη του για ή την αντίδρασή του, στις αλλαγές. Η διαπροσωπική (Interpersonal) νοημοσύνη του Gardner αναφέρεται στην αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, στην ερμηνεία της συμπεριφοράς, στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ ανθρώπων και γεγονότων και στην ικανότητα ενσωμάτωσης και δημιουργίας σχέσεων μεταξύ όλων. Μέσα από αυτή την μελέτη, ξεχώρισε την διαφορά της διανοητικής/πνευματικής και της συναισθηματικής ικανότητας του ατόμου και συμπεραίνεται ότι το άτομο μπορεί να ρυθμίζει παραγωγικά τη ζωή του και τη σχέση του με τους άλλους μέσω αυτών των δυνατοτήτων. (Goleman, 1998; Mayer & Salovey, 2003).

Οι Peter Salovey και John Mayer χρεώνονται την ανάπτυξη του δημιουργήματος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που βασίζεται στην κοινωνική νοημοσύνη και ορίζεται ως η «ικανότητα επακριβούς και λειτουργικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στους άλλους, η ικανότητα δημιουργίας συναισθήματος για την διευκόλυνση της σκέψης και η ικανότητα ρύθμισης του συναισθήματος που υποβοηθούν την σκέψη». Σε συνεργασία τους με τον Caruso (2003) την αποτυπώνουν σαν «την ικανότητα του ατόμου να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά, όσο και τα θετικά συναισθήματα, στον εαυτό του και στους άλλους» (Mayer, Roberts & Barsade 2008).

Αναμφίβολα, η δόμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλεται στους Mayer και Salovey, όμως δεν κατάφερε να αποσπάσει το ενδιαφέρον ερευνητών και ακαδημαϊκών. Τα εύσημα για την δημοτικότητα και την είσοδο της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο προσκήνιο οφείλεται στον Daniel Goleman (1998a, 1998b, 2002), εκδίδοντας το κορυφαίο σε πωλήσεις βιβλίο *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* που άμεσα κέντρισε την προσοχή όχι μόνο των πανεπιστημιακών αλλά την άμεση εκτίμηση διάφορων οργανισμών και επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Goleman, ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει». Αποτελεί την ικανότητα να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων, με αποτέλεσμα να αναπτύσσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις .

Σε παγκόσμια κλίμακα, η κοινωνία βιώνει έναν καίριο μετασχηματισμό· βασικές αρχές στον χώρο εργασίας διαμορφώνονται ριζικά και δεν σχετίζονται με τα ακαδημαϊκά πρότυπα, καθώς τα άτομα πλέον αξιολογούνται βάσει νεότερων κριτηρίων, όχι μόνο από το πόσο έξυπνος είναι αλλά από την ετοιμότητα, την επαγγελματικότητα και ιδιαίτερα τον τρόπο που ελέγχει τον εαυτό του και τις ανθρώπινες σχέσεις. Τα νεότερα μέτρα μέτρησης των επαγγελματικών ικανοτήτων επικεντρώνονται σε στοιχεία προσωπικότητας όπως η ενσυναίσθηση, η πρωτοβουλία, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η πειθώ, ικανότητες που απαρτίζουν την Συναισθηματική Νοημοσύνη του Goleman (1998) και απαραίτητες για την επιτυχία στον εργασιακό χώρο και κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ομαδικής απόδοσης.

Ο Baron το 2002 παρουσίασε το δικό του μοντέλο για την συναισθηματική νοημοσύνη τοποθετώντας την νέα αυτή θεωρία στο γενικότερο πλαίσιο της προσωπικότητας του ανθρώπου και ορίζει τη μελέτη της ως « εξέταση των συναισθηματικών, προσωπικών και κοινωνικών διαστάσεων της νοημοσύνης, που σχετίζονται με την επιβίωση, οι οποίες είναι συχνά πιο σημαντικές για την καθημερινή ζωή και για τη βέλτιστη λειτουργικότητα από ότι γνωστικές πτυχές της νοημοσύνης».

Γενικά από το 1920 μέχρι σήμερα το εννοιολογικό πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί θέμα συζήτησης στον ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό τομέα. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι πως κυριαρχούν δύο τάσεις: Η πρώτη αναφέρει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το σύνολο των χαρακτηριστικών που οδηγούν στην επιτυχία και τα οποία δεν μπορούν να μετρηθούν με τα τεστ IQ. Η δεύτερη θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθηματικών πληροφοριών (Hedlund & Sternberg, 2000).

1.3 Θεωρητικά μοντέλα γύρω από την Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η έρευνα σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ιστορία λίγων δεκαετιών. Παράλληλα, κυριαρχεί μια ασυμφωνία μεταξύ ερευνητών και επιστημόνων όσον αφορά την ακριβή ορολογία που θα χρησιμοποιηθεί για να

οριστεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EI). Έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες που κατηγοριοποιούν την EI ως ένα σύνολο πνευματικών ικανοτήτων, μια ομάδα χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και ως ένας συνδυασμός ικανοτήτων και γνωρισμάτων. Σε μια προσπάθεια να οριοθετηθεί και να αποσαφηνιστεί η έννοια της EI, προτείνετε η ύπαρξη τριών μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Το μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης – *ability model* (Mayer & Salovey) : Ορίζει την EI ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και να τα χρησιμοποιεί για να καθοδηγεί την συμπεριφορά.
- Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης- *trait model* (Petrides, 2009): Ορίζει την EI ως ομάδα χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που τοποθετείται στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας της προσωπικότητας.
- Τα μικτά μοντέλα – *mixed models* (Goleman, Bar-On): Εξηγούν την EI ως συνδυασμό πνευματικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας.

Επιπρόσθετα, προτείνεται μια δεύτερη κατηγοριοποίηση με βάση τους διαφορετικούς σκοπούς που επιδιώκουν η πληθώρα των μοντέλων. Έτσι με αυτή την θεωρητική προσέγγιση, το μοντέλο των Mayer και Salovey επιδιώκει την ανάδειξη της σπουδαιότητας και χρησιμότητας μιας νέας μορφή νοημοσύνης, το μοντέλο του Bar-On στοχεύει στην ανάπτυξη μεθόδου μέτρησης της EI ενώ ο Goleman τοποθετεί τους σκοπούς του στην ανάπτυξη της εργασιακής απόδοσης (Πλατσίδου, 2006). Ακολούθως παρατίθενται οι επικρατέστερες θεωρίες που διατυπώθηκαν από τον Goleman και τους συνεργάτες του σχετικά με τον αριθμό και τη φύση των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν την καινοφανή αυτή έννοια.

1.3.3 Θεωρία του Goleman, 1998

Σύμφωνα με την θεωρία του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που αφορούν κυρίως προσωπικές και κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες που συμβάλλουν στην επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, στην καλλιέργεια δεσμών, στην ομαδικότητα και την αποδοτική συνεργασία. Βάσει του διαχωρισμού των δεξιοτήτων σε δύο βασικούς άξονες, σε προσωπικές (*intrapersonal*) και κοινωνικές (*interpersonal*) ικανότητες, το

μοντέλο του Goleman το οποίο απευθύνεται κυριότερα στις επιχειρήσεις, ενσωματώνει τις παραπάνω συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- *Αυτοεπίγνωση* (Self-Awareness)
- *Αυτοέλεγχος* (Self-Regulation)
- *Παρακίνηση* (Motivation)
- *Ενσυναίσθηση* (Empathy)
- *Κοινωνικές δεξιότητες* (Social Skills)

Η *αυτοεπίγνωση* σχετίζεται με την αναγνώριση του τι ένα άτομο αισθάνεται μία συγκεκριμένη στιγμή και τη χρήση αυτών των συναισθημάτων του στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζονται ενδόμυχα από τις αξίες των ατόμων. Είναι η ικανότητα αναγνώρισης των δυνατοτήτων του, των δυνατών του σημείων ώστε να δρα με αυτοπεποίθηση, να αυτοαξιολογείται, να έχει επαφή με τη διαίσθηση του, να είναι ικανός να αποδεχτεί μια κριτική. Η ικανότητα αυτή είναι σημαντική καθώς το άτομο κατανοεί με ακρίβεια τα συναισθήματά του και βάσει αυτών διαμορφώνεται η συμπεριφορά του.

Ο *αυτοέλεγχος* αφορά την ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνουν, παρά να παρεμβαίνουν αποτρεπτικά, στα διάφορα καθήκοντα του ατόμου. Αναφέρεται στον έλεγχο των παρορμήσεων σε περίπτωση σύγκρουσης και ευμετάβλητων καταστάσεων και στη διαχείριση των προσωπικών αποθεμάτων. Ο αυτοέλεγχος συμβάλλει ακόμη στην ανάληψη ευθυνών για προσωπική επίδοση, επιδεικνύοντας αξιοπιστία, ακεραιότητα και ευελιξία στην διαχείριση των αλλαγών προσεγγίζοντας καινοτόμες ιδέες και προγράμματα.

Παρακίνηση είναι η συναισθηματική τάση, η οποία κατευθύνει και διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων, μέσα από την αναζήτηση ικανοποίησης σε αυτό με το οποίο καταπιάνεται το άτομο. Το άτομο δείχνει προσήλωση στον στόχο του, αποδέχεται τις αλλαγές για την επίτευξη του, λειτουργεί με στόχο την επιτυχία, χωρίς να αποτρέπεται από την ενδεχόμενη αποτυχία αφού τα άτομα με υψηλά επίπεδα παρακίνησης βλέπουν τα λάθη τους ως μέσα βελτίωσης και διόρθωσης.

Η *ενσυναίσθηση* ορίζεται ως η ικανότητα της επίγνωσης και κατανόησης των συναισθημάτων, των ανησυχιών και των προβλημάτων των άλλων που μεταδίδονται με λεκτικά και με μη λεκτικά μηνύματα. Επιπλέον η ενσυναίσθηση σχετίζεται με την ικανότητα απόκτησης διαπροσωπικών σχέσεων, κυρίως με άτομα διαφορετικής

κοινωνικής τάξης, αφού μπορεί να αντιληφθεί τις συναισθηματικές τάσεις και τις σχέσεις συναισθήματος και συμπεριφοράς σε μια ομάδα ατόμων και γι' αυτό είναι κρίσιμη σε περιπτώσεις εργασιών όπου υπάρχουν πολλές αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα.

Οι *κοινωνικές δεξιότητες* αναφέρονται στην ικανότητα κάποιου να χειρίζεται καλά τις σχέσεις του, να ασκεί αποτελεσματικές μεθόδους πειθούς για να προκαλέσει το αποτέλεσμα που επιθυμεί. Οι κοινωνικές δεξιότητες δηλώνουν την διπλωματία που αναπτύσσει το άτομο ώστε να είναι σε θέση να πείσει τους άλλους, να διαπραγματευτεί μαζί τους, να επιλύει διαφωνίες . Αποτελεί ένα επικοινωνιακό χάρισμα που διαθέτει κάποιος και οδηγεί στο να εμπνέει και να καθοδηγεί την ομάδα για την επίτευξη κοινών στόχων.

Η *αυτοεπίγνωση*, ο *αυτοέλεγχος* και η *παρακίνηση* αφορούν εσωτερικές διεργασίες και περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαχειρίζεται προσωπικά ζητήματα ενώ η *ενσυναίσθηση* και οι *κοινωνικές δεξιότητες* αφορούν εξωτερικές διεργασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαμορφώνει τις διαπροσωπικές του επαφές. Υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης και αυτές οι συσχετίσεις, είτε θετικές είτε αρνητικές, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε προγράμματα ανάπτυξης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI), αφού η ανάπτυξη μιας διάστασης μπορεί να επηρεάσει έμμεσα και μία άλλη. Αποτελεί, επιπλέον, προϋπόθεση για έναν μάνατζερ να διαθέτει αυτοεπίγνωση και αυτοέλεγχο για να κατανοήσει την συναισθηματική διαδικασία (Rahim and Psenicka, 2002).

1.3.4 Θεωρία των Goleman, Boyatzis και Rhee, 2002

Ο Goleman σε συνεργασία με τον R. Boyatzis και τον Rhee, εισήγαγε μία αναθεωρημένη θεωρία, η οποία ονομάστηκε **«θεωρία της απόδοσης», (*theory of performance*, 2002)** η οποία εξερευνά τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση και στην ηγεσία των επιχειρήσεων και οργανισμών και αναφέρεται στην αρμονική σχέση και τον συντονισμό ως θεμέλια βάση μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Ο εργαζόμενος, υπό το πρίσμα αυτής της θεωρίας, μπορεί να προοδεύσει προσωπικά αναπτύσσοντας και καλλιεργώντας δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης με αποτέλεσμα να συμβάλλει στην επιχειρηματική ανάπτυξη.

Στο μοντέλο αυτό οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες του προηγούμενου ενσωματώθηκαν σε τέσσερις: οι προσωπικές δεξιότητες: αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχος και παρακίνηση, ενσωματώνονται στις κατηγορίες της *αυτοεπίγνωσης* (Self-Awareness) και της *αυτοδιαχείρισης* (Self-Management), ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες ονομάζονται *κοινωνική επίγνωση* (Social Awareness) και *διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων* (Relationship Management) αντίστοιχα. Επιπλέον μπορεί να γίνει και η κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών σε δεξιότητες επίγνωσης και δεξιότητες ελέγχου. Οι είκοσι υποπαράγοντες και που ανήκουν, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 1).

Πίνακας 1: Οι 4 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με την “θεωρία απόδοσης” των Goleman, Boyatzis και Rhee, (2002)

	ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
ΕΠΙΓΝΩΣΗ	<u>ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΗ</u> • συναισθηματική αυτοεπίγνωση • ακριβής αυτοαξιολόγηση • αυτοπεποίθηση	<u>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ</u> • ενσυναίσθηση • επιχειρησιακή επίγνωση • προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση
ΕΛΕΓΧΟΣ	<u>ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</u> • αυτο- έλεγχος • προσαρμοστικότητα • πρωτοβουλία • αξιοπιστία • ευσυνειδησία • προσανατολισμός προς την ολοκλήρωση των στόχων	<u>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</u> • ανάπτυξη άλλων • ηγεσία • επιρροή • διευκόλυνση των αλλαγών • επικοινωνία • διαχείριση συγκρούσεων • ανάπτυξη δεσμών • ομαδικότητα και συνεργασία

Κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει και τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν το άτομο στην επαγγελματική του επιτυχία. Βέβαια, σίγουρα οι συνέργειες μεταξύ αυτών είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα που επιδιώκει ο οποιοσδήποτε εργαζόμενος. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να διαθέτει την ικανότητα της αυτοαξιολόγησης, καθώς μέσα από διαδικασίες αυτοελέγχου και αυτοβελτίωσης, θα δράσει αποτελεσματικά σε περίπτωση προβληματικών καταστάσεων. Αυτές οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης συμβάλλουν θετικά στην ανάπτυξη και των άλλων δεξιοτήτων, που χαρακτηρίζουν ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και δημιουργούν ένα πλαίσιο ανάπτυξης και αυτοβελτίωσης.

1.4 Μοντέλα μέτρησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Τα θεωρητικά μοντέλα της ΕΙ κατηγοριοποιούνται και ως προς τον τρόπο μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε γενικές γραμμές, τα μικτά μοντέλα μετρούν την ΕΙ όπως την αντιλαμβάνεται το ίδιο άτομο που εξετάζεται, δηλαδή μοντέλα αυτοαξιολόγησης της προσωπικότητας, (self-report personality measures) ή ερωτηματολόγια αναφορών άλλων προσώπων που γνωρίζουν το συγκεκριμένο άτομο. Τα μοντέλα ικανότητας μετρούν την αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη δηλαδή είναι βασισμένα στην διεκπεραίωση ορισμένων δραστηριοτήτων συνεπώς εφαρμόζουν την αντικειμενική μέτρηση της επίδοσης. Ο διαθέσιμος αριθμός των ψυχομετρικών εργαλείων μέτρησης συνεχώς αυξάνεται, καθώς αποτελούν εμπορικό προϊόν με μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία γύρω τους που έχει ενταχθεί στην διαμόρφωση του τομέα διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Πλατσίδου, 2004).

Το ερευνητικό εργαλείο *Emotional Competence Inventory (ECI)*- Boyatzis, Goleman & Rhee (1999) επιλέχτηκε διότι μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, θέμα με το οποίο ασχολείται η παρούσα έρευνα. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης ικανοτήτων, προορίζεται για χρήση στον κόσμο των επιχειρήσεων και αποτελεί το πιο διαδεδομένο μέσο μέτρησης στον εργασιακό χώρο. Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει ως στόχο τη μέτρηση και την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου προκειμένου να προβλέψει την απόδοση στην εργασία του καθώς και να εντοπίσει σημεία των συναισθηματικών ικανοτήτων που χρήζουν βελτίωσης. Το εργαλείο ECI

συναντά ευρεία εφαρμογή σε δημόσιους, ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για την διερεύνηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, ανάπτυξη της απόδοσης τους, στον τομέα της εκπαίδευσης τόσο για την αυτοαξιολόγηση των μαθητών και την βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών αλλά και στον ερευνητικό τομέα¹.

1.5 Η λήψη αποφάσεων και οι μάνατζερς ως λήπτες αποφάσεων

Η ζωή είναι γεμάτη αποφάσεις που λαμβάνονται κατά χιλιάδες καθημερινά σε κάθε βήμα της πορείας του ανθρώπου ενώ υπάρχουν αποφάσεις καθοριστικές για το μέλλον του ατόμου ακόμη από τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του. Ακόμη και η αποφυγή επιλογής είναι μια απόφαση, όπως χαρακτηριστικά παραθέτει ο ακαδημαϊκός Harvey Cox “Not to decide is to decide” και ο μουσικός Neil Peart “If you choose not to decide, you still have made a choice” ενώ οι Kumar, Ressler & Ahrens (2005) αναφέρουν ότι “το μυαλό μας λαμβάνει συνεχώς αποφάσεις• δεν υπάρχει πιο συνειδητή δραστηριότητα που απασχολεί το μυαλό από την λήψη αποφάσεων”.

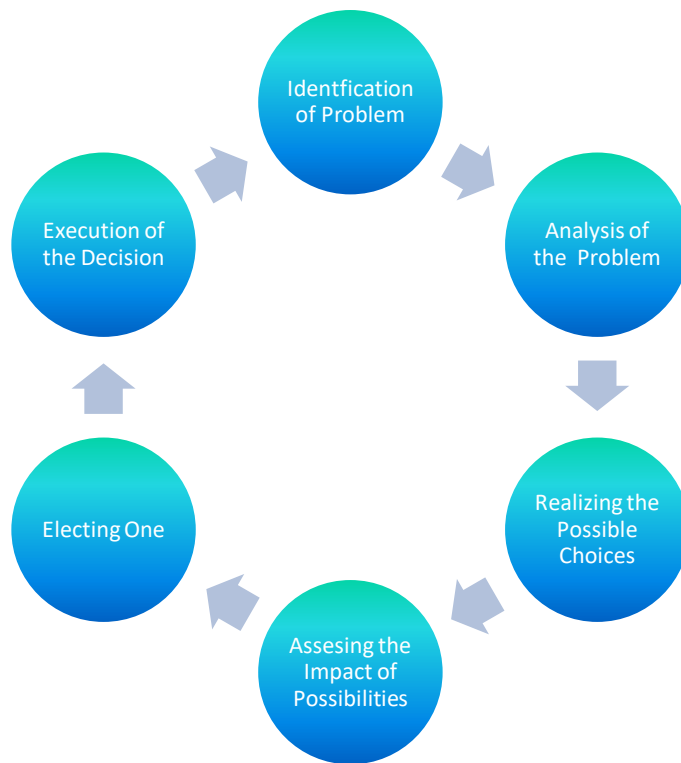
Οι μάνατζερς των επιχειρήσεων καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι με την επιλογή στιγμιαίων ή μεθοδικών αποφάσεων με μακροπρόθεσμη ή σύντομη επίδραση στην επιχείρηση και αξιολογούνται κατά κύριο λόγο από το αποτέλεσμα των ενεργειών τους. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικό εργαλείο στα χέρια των μάνατζερς μέσω της οποίας μπορούν να εκπληρώσουν τους προσωπικούς και επιχειρηματικούς στόχους, να εκφράσουν ιδέες και να προσεγγίσουν καταστάσεις, να εκπληρώσουν αλλαγές ώστε να επιτύχουν την αυξημένη απόδοση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο εντός εργασιακού χώρου (McKenna & Smith, 2005). Στην περίπτωση της λήψης των αποφάσεων πρόκειται για μια διαδικασία ενσυνείδητης προσαρμογής στο περιβάλλον και το άτομο που καλείται να πάρει μια απόφαση ουσιαστικά προσπαθεί με την απόφαση αυτή να αποκαταστήσει τη διαταραχθείσα ισορροπία σε έναν οργανισμό (Παρίτσης, 2003). Μπορούμε να πούμε πως οι μάνατζερς αντιμετωπίζοντας είτε ευκαιρίες είτε απειλές καλούνται να αποφασίσουν καθιστώντας την ικανότητα λήψης αποφάσεων εξέχουσας σημασίας στην

¹ Το ερωτηματολόγιο ECI και τα στοιχεία εφαρμογής τους ανακτήθηκαν από τον ιστότοπο http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf

επιχειρηματική δραστηριότητα (Moghadam, Tehrani & Amin, 2011). Οι ακαδημαϊκοί Jamiana, Sidhub και Aperaparc (2013) επισημαίνουν ότι οι αποφάσεις και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι θεμελιώδεις έννοιες σε όλο το φάσμα του μάνατζμεντ, η απόδοση ενός οργανισμού εσωκλείει την σωστές αποφάσεις μεθοδικών μάνατζερ και πως η επιτυχία των τμημάτων και καθηκόντων που διαχειρίζεται ο μάνατζερ εξαρτάται από τις αποδοτικές του αποφάσεις. Ένας μάνατζερ πρέπει πρώτα να είναι ένας καλός λήπτης αποφάσεων πέρα του πόσο καλός διοργανωτής, εργαζόμενος, αρχηγός, και συντονιστής είναι.

Οι μάνατζερς των επιχειρήσεων επιλέγουν αποφάσεις με διαφορετικό τρόπο εξαιτίας των διαφοροποιήσεων στην προσέγγιση μιας κατάστασης, την αξιολόγηση και του ελέγχου της πληροφορίας. Ορισμένοι μάνατζερς διακρίνονται για την απεγάδιαστη ακεραιότητα τους, άλλοι για την γρήγορη σκέψη τους ενώ άλλοι για την μεθοδική και ενδελεχή σκέψη. Άλλοι είναι εφευρετικοί και δημιουργικοί, άλλοι προτιμούν την πράξη από την περισυλλογή. Συλλογικά, τα χαρακτηριστικά αυτά είναι γνωστά ως το στυλ της διαδικασίας που ο μάνατζερ θα λάβει αποφάσεις και τα στυλ των αποφάσεων χρησιμοποιούνται συχνά για να δείξουν την διαφορά του τρόπου προσέγγισης αποφάσεων μεταξύ αυτών. Η ταυτοποίηση αυτών των διαφορών και η γνώση για το στυλ λήψης αποφάσεων του ατόμου δίνει μια γενικότερη εικόνα κατά ποιο τρόπο το άτομο σκέφτεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις, πως επεξεργάζεται τις πληροφορίες και τελικά επιλέγει την τελική απόφαση έτσι ώστε να μπορεί να προβλεφθεί η έκφανση ενός προβλήματος με βάση τις λαμβανόμενες αποφάσεις (Rowe & Boulgarides, 1992; Thunholm, 2004).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια δραστηριότητα με πολλές φάσεις, η οποία ξεκινά με τη συνειδητοποίηση ενός προβλήματος και τελειώνει τη στιγμή της υιοθέτησης μιας λύσης. Πολλοί ερευνητές αναφέρουν την εφαρμογή της λύσης ως τη τελευταία φάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για να διευθετηθεί ορθά η λήψη μιας απόφασης, είναι θεμελιώδους σημασία οι μάνατζερς που εμπλέκονται στην διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών, να ακολουθούν μια επιτυχημένη και μεθοδική διάταξη βημάτων κατά την λήψη απόφασης και είναι η εξής: 1)Ταυτοποίηση του προβλήματος 2) Ανάλυση του προβλήματος 3) Συνειδητοποίηση των πιθανών επιλογών 4) Αξιολόγηση του αντίκτυπου των πιθανοτήτων 5) Εκλογή μιας επιλογής 6) Εκτέλεση της απόφαση (Εικόνα 1).



Εικόνα 1: Σχεδιασμός διαδικασίας λήψης μεθοδικής απόφασης

1.6 Το στυλ λήψης αποφάσεων- Decision Making Style

Οι θεωρίες που αφορούν τις αποφάσεις διατηρούν ένα χάσμα ως προς την επικρατέστερη άποψη περί αντίληψης του στυλ λήψης αποφάσεων. Το βασικότερο αποκλίνων σημείο έγκειται στο αν τα στυλ λήψης αποφάσεων αντιπροσωπεύουν σταθερές διαφορές μεταξύ των ατόμων σε βάθος χρόνου και ανάμεσα σε καταστάσεις ή περισσότερο ευμετάβλητες διαφορές. Για παράδειγμα, στην τελευταία άποψη, όπου τα στυλ λήψης αποφάσεων θεωρούνται ως ρευστές καταστάσεις όπου εύκολα και συχνά εναλλάσσονται μεταξύ τους, συναντάμε τον ψυχολόγο και οικονομολόγο Kahneman(2003) όπου δηλώνει πως η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία περισσότερο πνευματική παρά ένα συνεχές ατομικό γνώρισμα και ονομάτισε δύο είδη διεργασιών, την διαίσθηση και την λογική, αντίστοιχα ως το Σύστημα 1 και ως το Σύστημα 2. Οι διεργασίες που χρησιμοποιεί το Σύστημα 1 είναι γρήγορες, αυτόματες, συνειρμικές, και κινούμενες από το συναίσθημα, αντίθετα οι διεργασίες του Συστήματος 2 είναι πιο αργές, ελεγχόμενες και απαιτητικές. Η ενστικτώδης σκέψη συχνά μπορεί να οδηγήσει σε λάθος κρίσεις και αρνητικές εκβάσεις όμως πολύ συχνά

οι προκαταλήψεις που κινούν το Σύστημα 1 είναι απαραίτητα σε ορισμένες καταστάσεις όπως για παράδειγμα μια απόφαση πρέπει να παρθεί σύντομα και να αποτελεί την καλύτερη επιλογή (Marewski, Gaissmaier, & Gigerenzer, 2010). Η πρώτη άποψη θεωρεί τα στυλ λήψης αποφάσεων σταθερά με την πάροδο του χρόνου οδηγούμενα από την νοημοσύνη και την προσωπικότητα του ατόμου και ο Furnham περιγράφει πως παρόλη την μεταβλητότητα, τα άτομα τείνουν να παρουσιάζουν σταθερά μοτίβα συμπεριφοράς διαχρονικά. Εφόσον, όμως, περιλαμβάνονται στη σφαίρα των γνωστικών ιδιοτήτων (cognitive styles), προσαρμόζονται και επομένως επιδέχονται αλλαγών όταν οι περιστάσεις το απαιτούν (Kozhevnikov, 2007). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο Lewin ήταν ίσως ο πρώτος που ισχυρίστηκε ότι το προσωπικό στυλ και το περιβάλλον καθορίζουν την συμπεριφορά, ενώ οι Scott και Bruce ισχυρίζονται πως τα άτομα έχουν ένα κυρίαρχο στυλ που εναλλάσσεται ανάλογα το περιβάλλον και δεν σχετίζεται με την προσωπικότητα του και οι Rowe & Boulgarides αναφέρονται σε γνωρίσματα προσωπικότητας, δηλαδή δηλώνουν ότι το στυλ λήψης απόφασης διαφέρει σε διαφορετικές καταστάσεις ενώ τα διανοητικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά μένουν σταθερά με τον καιρό (G. Berisha, J. S. Pula, B. Krasniqi, 2018).

Οι Brousseau, Driver, Hourihan και Larsson (2006) ισχυρίζονται ότι οι περιστάσεις διαμορφώνουν τα στυλ απόφασης καθώς σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι μάνατζερς οφείλουν να είναι ικανοί στην υιοθέτηση του κατάλληλου στυλ και συμπεραίνουν παράλληλα πως η επιτυχία στις ανώτατες διοικητικές θέσεις εξαρτάται από την εξέλιξη στην συμπεριφορά και την τεχνοτροπία. Ένα προσωπικό στυλ λήψης αποφάσεων μπορεί να αντικατασταθεί ύστερα από αποτυχημένες εκβάσεις ή να ενισχυθεί από επιτυχημένα αποτελέσματα (Nadaf, Zaffar (2017).

Εν συντομία, το στυλ λήψης αποφάσεων αναφέρεται ως «ο τρόπος σκέψης μέσω του οποίου ένας μάνατζερ λαμβάνει πληροφορίες και πνευματικά τις αναλύει για να φτάσει σε αποφάσεις» (Rowe & Boulgarides, 1992). Γίνεται αντιληπτό πως το decision making style αποτελεί την σχετική μετρήσιμη μεταβλητή αφού θα υποδείξει αν οι μάνατζερς έχουν ικανοποιητική ευελιξία ή δυσκαμψία στην προσαρμογή του προσωπικού στυλ λήψης απόφασης ανάλογα με την τις συνθήκες μιας κατάστασης. Συνεπώς, η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να αντλήσει δεδομένα για το στυλ λήψης απόφασης των μάνατζερς των φαρμακευτικών εταιρειών σύμφωνα με το

μοντέλο DMS και να εξετάσει τα επικρατούντα στυλ σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία και τις επεκτάσεις στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων

Το ερώτημα που προκύπτει από την προαναφερόμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ποια συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μάνατζερ και του τρόπου που προσεγγίζει μια κατάσταση λήψης απόφασης. Οι 4 διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχος, κίνητρα και ενσυναίσθηση επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τον αντίκτυπο των λαμβανόμενων αποφάσεων και ένας μάνατζερ με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη διαμορφώνει αποδοτικές αποφάσεις με προέκταση στην βελτιωμένη διοικητική πολιτική και απόδοση (Yip & Côté, 2013).

Σύμφωνα με τον Diggins (2004), οι καλύτεροι μάνατζερς χρειάζεται να διαθέτουν υψηλά επίπεδα EI, καθώς η αυτοεπίγνωση βοηθά τους μάνατζερς να γνωρίζουν καλύτερα τα δικά τους συναισθήματα όταν έρχονται σε επαφή με ευκαιρίες ή κινδύνους όπου μια απόφαση θα πρέπει να ληφθεί. Ο αυτοέλεγχος συμβάλλει στην διαχείριση των εσωτερικών αισθημάτων όπως ο φόβος, το άγχος, ο ενθουσιασμός κατά την λήψη μιας απόφασης. Η αυτοπαρακίνηση, το τρίτο στοιχείο της EI βοηθά στην αύξηση της επιθυμίας του μάνατζερ να συμμετέχει ενεργητικά και όχι παθητικά στα διάφορα προβλήματα ενώ η ενσυναίσθηση αποτελεί εξίσου σημαντική διάσταση αφού δείχνει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων εργαζομένων οι οποίοι μετέπειτα θα εφαρμόσουν τις ληφθέντες αποφάσεις. Τέλος, η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας καθιστά τον μάνατζερ ικανό να αλληλοσυνδέεται με τους υφισταμένους του ώστε να λαμβάνει κατάλληλες αποφάσεις και να διευκολύνει την εφαρμογή τους. Επομένως, είναι φανερό πως ο υψηλά συναισθηματικά νοήμων μάνατζερ προσδοκάται να αναλύει και να αντιλαμβάνεται ορθότερα μια κατάσταση λήψης απόφασης σε σχέση με έναν μάνατζερ με χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (Moghadam, Tehrani & Amin, 2011). Η διερεύνηση του ατομικού στυλ σκέψης αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο στα χέρια κάθε επιχείρησης καθώς διευκολύνει την πρόβλεψη συμπεριφορών στις εκάστοτε καταστάσεις.

Εν κατακλείδι, κατά τη λήψη μιας απόφασης η επιρροή των συναισθημάτων αν και φαίνεται αρχικά πως είναι ορθότερο να αποφεύγεται, οι έρευνες (Damasio,

1994; LeDoux & Phelps, 1996) και η θεωρία της EI (Goleman, 1998b) υποδεικνύουν ότι τα συναισθήματα συνδέονται με τη γνώση και την εμπειρία που προκύπτει από τη λήψη αποφάσεων με στόχο τη λήψη καλύτερων αποφάσεων αλλά την αποφυγή εκείνων που οδηγούν σε εσφαλμένες πρωτοβουλίες.

1.8 Το Εργαλείο για το Στυλ Λήψης Αποφάσεων- Decision Making Style Inventory (DMSI)

Συνεχείς προσπάθειες πραγματοποιούνται ώστε να υλοποιηθεί ένα ολοκληρωμένο εννοιολογικό πλαίσιο του στυλ λήψης αποφάσεων και ήδη μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί πολυάριθμα εργαλεία με ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης, μέσω των οποίων τα άτομα ελέγχουν ενδοσκοπικά τον τρόπο που εκτελούν καθήκοντα, φανερώνουν προσωπικές συνήθειες ή προτιμήσεις και υποστηρίζουν δηλώσεις σχετικά με απόψεις για τον εαυτό τους.

Το ερωτηματολόγιο των Rowe & Mason το 1987 που εφαρμόζεται στην παρούσα έρευνα βασίζεται σε τέσσερις κινητήριες δυνάμεις, τις ατομικές ανάγκες, τις περιβαλλοντικές πιέσεις, τις ομαδικές απαιτήσεις και τις προδιαγραφές των καθηκόντων, που καθορίζουν την πορεία δράσης των ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις και το τελικό σκορ κατηγοριοποιεί τους μάνατζερς σε τέσσερα βασικά στυλ λήψης αποφάσεων:

- Επιτακτικό- *Directive*
- Συμπεριφορικό- *Behavioural*
- Αναλυτικό- *Analytical*
- Διανοητικό- *Conceptual*

Η μέτρηση του ατομικού μοτίβου λήψης αποφάσεων κρίνεται απαραίτητο και χρήσιμο, καθώς συμβάλλει στην πρόβλεψη της ατομικής αντίδρασης σε διάφορες καταστάσεις, ενώ ένας αποτελεσματικός λήπτης αποφάσεων έχει την εξαιρετική ικανότητα να υιοθετεί την κατάλληλη διανοητική επεξεργασία των πληροφοριών που ταιριάζει στις απαιτήσεις των καταστάσεων ώστε να καταλήξει στον επιθυμητό στόχο. Εν συντομία, το στυλ λήψης αποφάσεων αποτελεί μια νοητική διαδικασία που περικλείει στοιχεία προσωπικότητας υψηλά σχετιζόμενα με τις ανάγκες, τις αξίες και την αυτοαντίληψη (Rowe & Boulgarides, 1992).

Ο πίνακας 2 υποδεικνύει το μοντέλο που περιγράφει την προσωπικότητα του μάνατζερ, την διαπροσωπική του ικανότητα, την προσωπική ευχέρεια, την επίγνωση μιας κατάστασης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και διαχωρίζεται σε τέσσερα στυλ -Επιτακτικό, Αναλυτικό, Διανοητικό και Συμπεριφορικό στυλ. Σύμφωνα με το μοντέλο των Rowe και Mason η επικράτηση του κάθε στυλ για ένα άτομο προβάλλεται σε δύο συνιστώσες: κάθετα, στην νοητική πολυπλοκότητα (cognitive complexity) και οριζόντια, στον προσανατολισμό αξιών (values orientation). Το κατώτερο ήμισυ του μοντέλου υποδεικνύει την εικόνα του μάνατζερ, με κλίση στην χαμηλή νοητική πολυπλοκότητα στην σκέψη, στην δόμηση της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης, με επικρατούσα τάση να υλοποιεί, και το ανώτερο ήμισυ απεικονίζει τον επικεφαλής (leader), που υποδεικνύει υψηλή νοητική πολυπλοκότητα, με αυξημένη ανοχή στην ασάφεια. Βασιζόμενοι στο ίδιο μοντέλο, η συνιστώσα των αξιών διαχωρίζει αυτούς που επικρατεί το αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου, δείχνοντας την τάση για λογική σκέψη και την επιθυμία για τεχνικά καθήκοντα και αυτούς που επικρατεί το δεξί ημισφαίριο, με κλίση στην κοινωνική προσέγγιση. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή κάθε ξεχωριστού στυλ λήψης απόφασης (Shackleton, D., Pitt, L. and Seidel Marks, A. 1990).

1. *Επιτακτικό στυλ*: Το συγκεκριμένο μοτίβο χαρακτηρίζεται από αυταρχισμό και εσωτερικό προσανατολισμό. Οι μάνατζερς που υιοθετούν το συγκεκριμένο στυλ έχουν χαμηλή ανεκτικότητα στην ασάφεια και χαμηλή επίπεδο νοητικής πολυπλοκότητας. Οι αποφάσεις που θα λάβουν πλαισιώνονται από την ταχύτητα, την αποδοτικότητα και τις περιορισμένες εναλλακτικές. Παράλληλα, τείνουν να προτιμούν συγκεκριμένες προφορικές πληροφορίες, καθοδηγούνται από το αποτέλεσμα και συνεχώς αναζητούν την ασφάλεια, το κύρος, την εξουσία.

2. *Αναλυτικό στυλ*: Βασίζεται στην λειτουργία του αριστερού εγκεφαλικού ημισφαιρίου και τα άτομα που την υιοθετούν δείχνουν υψηλή ανοχή στην ασάφεια και προσωπικότητα με χαμηλή νοητική πολυπλοκότητα. Καθώς εστιάζουν σε περισσότερο τεχνικές αποφάσεις, αναζητούν πληθώρα πληροφοριών και εναλλακτικών, διαθέτουν την ικανότητα να απολαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων και συνεχώς κυνηγούν στο μέγιστο της επιτυχίας. Παρόλο που δεν είναι γρήγοροι στις αποφάσεις τους αλλά απολαμβάνουν την ποικιλία και τις γραπτές αναφορές, θα τους συναντήσουμε σε ανώτατες θέσεις

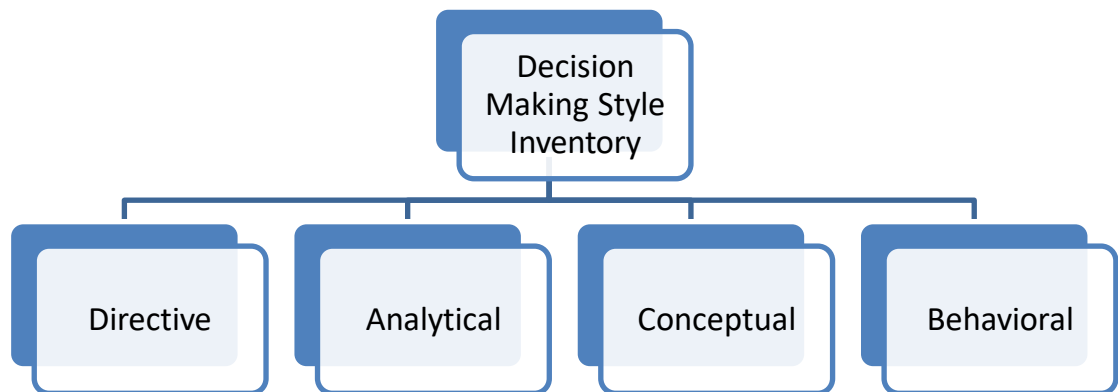
σε μια επιχείρηση καθώς επιλέγουν τις προκλήσεις και εξετάζουν κάθε λεπτομέρεια.

3. *Διανοητικό στυλ:* Χαρακτηρίζεται από υψηλή ανοχή στην ασάφεια και κοινωνικό προσανατολισμό. Τυπικά, τα άτομα της κατηγορίας αυτής είναι σκεπτικιστές παρά άτομα του έργου, μοιράζονται τα καθήκοντα με τους υφιστάμενους, εστιάζουν στις ιδέες και ηθικές αξίες, δείχνουν δημιουργικότητα και κατανόηση των περίπλοκων συνεργασιών. Ο προσανατολισμός στο επίτευγμα, η επιδοκιμασία των αξιών, η αναγνώριση και η ανεξαρτησία είναι ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους ενώ όσον αφορά την εταιρεία εστιάζουν στην μακροπρόθεσμη αφοσίωση και βλέπουν το “μεγάλο όραμα”.

4. *Συμπεριφοριστικό στυλ:* Οι λήπτες αποφάσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας αναδεικνύουν χαμηλή ανεκτικότητα στην ασάφεια όμως διαθέτουν βαθύτερο κοινωνικό ενδιαφέρον και ανησυχίες για τους οργανισμούς και την ανθρώπινη ανάπτυξη. Είναι ενθαρρυντικοί, προσανατολισμένοι στην ευημερία των υφισταμένων, παρέχουν συμβουλευτική στήριξη, είναι δεκτικοί στις προτάσεις, επικοινωνούν εύκολα, είναι πειστικοί και συμβιβαστικοί. Προτιμούν τις συσκέψεις για επικοινωνία, αποφεύγουν τις συγκρούσεις κι αναζητούν την αποδοχή.

		Αριστερό ημισφαίριο (λογικός)	Δεξί ημισφαίριο (συσχετιστικός)	
Νοητική Πολυπλοκότητα	Ανεκτικότητα στην Ασάφεια	<u>Αναλυτικός</u> Απολαμβάνει την επίλυση προβλημάτων Προτιμά καλύτερες λύσεις Προτιμά καλύτερο έλεγχο Χρησιμοποιεί αξιόλογα δεδομένα Απολαμβάνει την ποικιλία Είναι καινοτόμος Χρησιμοποιεί προσεγμένη ανάλυση	<u>Διανοητικό</u> Προσανατολίζεται στα επιτεύγματα Έχει εύρος προοπτικής Έχει δημιουργικότητα Είναι ανθρωπιστικός και καλλιτεχνικός Εισάγει νέες ιδέες Προσανατολίζεται στο μέλλον	Αρχηγός Σκέφτεται (Ιδέες)
	Ανάγκη για δόμηση	<u>Επιτακτικός</u> Αναμένει αποτελέσματα Είναι ευερέθιστος Δρα γρήγορα Χρησιμοποιεί κανόνες Χρησιμοποιεί το ένστικτο Είναι ομιλητικός	<u>Συμπεριφορικός</u> Είναι ενθαρρυντικός Χρησιμοποιεί την πειθώ Είναι συμπονετικός Καλός στην επικοινωνία Προτιμά τις συσκέψεις και τις ομάδες Χρησιμοποιεί περιορισμένα δεδομένα	Μάνατζερ Υλοποιεί (Δράση)
		Προσανατολισμός στα καθήκοντα	Προσανατολισμός στους ανθρώπους	
Προσανατολισμός αξιών				

**Πίνακας 2: Πλήρες Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων των Rowe & Mason, 1987-
Decision Style Model (DMS)**



Εικόνα 2: Το μοντέλο DMS των Rowe & Mason

Το τελικό σκορ του ερωτηματολογίου για το Στυλ Λήψης Αποφάσεων δείχνει την ένταση που το άτομο θα υιοθετήσει κάθε στυλ λήψης απόφασης και βαθμολογείται για κάθε στυλ ξεχωριστά, αναλυτικά: 1. *Ελάχιστα προτιμώμενο* επίπεδο έντασης που υποδεικνύει ότι το άτομο σπάνια υιοθετεί αυτό το στυλ αλλά αν απαιτείται ίσως το επιλέξει. 2. *Εφεδρικό* επίπεδο έντασης που υποδεικνύει ότι θα υιοθετηθεί περιστασιακά το συγκεκριμένο μοτίβο λήψης απόφασης. 3. *Κυρίαρχο* επίπεδο έντασης που δείχνει ότι το άτομο συχνά θα υιοθετήσει αυτό το στυλ λήψης αποφάσεων. 4. *Αρκετά Κυρίαρχο* επίπεδο έντασης που υποδεικνύει τη μέγιστη βαθμίδα έντασης και δείχνει την κυρίαρχη τάση του ατόμου στο συγκεκριμένο στυλ το οποίο θα υπερτερήσει των άλλων σε καταστάσεις που επιβάλλουν την λήψη αποφάσεων. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί πως ένας μάνατζερ μπορεί να έχει πάνω από ένα κυρίαρχα στυλ λήψης αποφάσεων που εφαρμόζει κατάλληλα ανάλογα την περίπτωση. Για να καθοριστεί το τελικό σκορ του λήπτη αποφάσεων, χρησιμοποιείται ο πίνακας 1 ώστε να ερμηνευθεί το ατομικό στυλ. Για παράδειγμα, ένα ατομικό σκορ με τιμές για Επιτακτικό= 55, Αναλυτικό= 95, Διανοητικό= 80 και Συμπεριφορικό= 70 έχει τα ακόλουθα επίπεδα έντασης:

Επιτακτικό= 55 βαθμοί : Ελάχιστα προτιμώμενο

Αναλυτικό= 95 βαθμοί : Εφεδρικό

Διανοητικό= 80 βαθμοί : Εφεδρικό

Συμπεριφορικό= 70 βαθμοί : Κυρίαρχο

Σύμφωνα με το ανώτερο παράδειγμα, ένα άτομο με αυτά τα σκορ, έχει ένα κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων, το συμπεριφορικό, δύο εφεδρικά στυλ, δηλαδή το αναλυτικό και το διανοητικό και ένα ελάχιστα προτιμώμενο, το επιτακτικό

Το ερωτηματολόγιο του Στυλ Λήψης Απόφασης αξιολογεί την προσεγγιστική στάση του ατόμου όταν μια απόφαση πρέπει να ληφθεί. Απαρτίζεται από 20 ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε τυπικές καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο μάνατζερ και κάθε απόκριση βαθμολογείται σε μια κλίμακα με 8, 4, 2 και 1 όπου το 8 υποδηλώνει την περισσότερο επιθυμητή απάντηση, το 4 την μέτριου βαθμού επιθυμητή, το 2 την ελαφρώς επιθυμητή και το 1 την ελάχιστα επιθυμητή απάντηση.

	Ένταση			
Στυλ	<i>Ελάχιστα προτιμώμενο</i>	<i>Εφεδρικό</i>	<i>Κυρίαρχο</i>	<i>Αρκετά Κυρίαρχο</i>
<i>Επιτακτικό</i>	Κάτω από 68	68 έως 82	83 έως 90	Πάνω από 90
<i>Αναλυτικό</i>	Κάτω από 83	83 έως 97	98 έως 104	Πάνω από 104
<i>Διανοητικό</i>	Κάτω από 73	73 έως 87	88 έως 94	Πάνω από 94
<i>Συμπεριφορικό</i>	Κάτω από 48	48 έως 62	63 έως 70	Πάνω από 70

Πίνακας 3: Decision Making Style Intensity (DMSI) Levels

1.9 Η Νευρολογική προσέγγιση της ΕΙ και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Η κατανόηση της εκπόρευσης και μετάβασης των συναισθηματικών μηνυμάτων στον εγκέφαλο καθίσταται ουσιαστικής σημασίας καθώς το συναισθηματικά νοήμων άτομο τοποθετείται στο κέντρο της παρούσας μελέτης. Οι Smith, Killgore, Alkozei και Lane (2018) στην έρευνά τους θέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη υπό το πρίσμα των διαφορών που εντοπίζουν στον τρόπο που τα άτομα παρουσιάζουν και αντιλαμβάνονται καταστάσεις, συνειδητά και ασυνειδητά, και κατά ποιον τρόπο αντιδρούν ως απάντηση σε αυτές.

Κοντά στη βάση του μεταιχμιακού συστήματος πάνω από το εγκεφαλικό στέλεχος εντοπίζεται το σύμπλεγμα της αμυγδαλής για το οποίο έρευνες τονίζουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο της στη λειτουργία του συναισθήματος. Ο νευροψυχίατρος Joseph LeDoux του Νευροεπιστημονικού Κέντρου του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης επιχειρώντας μια ακριβέστερη χαρτογράφηση του εγκεφάλου εν λειτουργία τοποθετεί την αμυγδαλή στο κέντρο της δράσης και εξηγεί πως η αμυγδαλή είναι ένα

σύμπλεγμα ομοειδών δομών σε σχήμα αμυγδάλου, υπάρχουν δύο αμυγδαλές σε κάθε πλευρά του εγκεφάλου. Αποτελεί την συναισθηματική μας μνήμη και η απουσία της έχει δείξει ανικανότητα του ατόμου να κατανοήσει συναισθηματικά τα διάφορα γεγονότα (Goleman, 1998). Έρευνες δείχνουν ότι στον εγκέφαλο συμβαίνουν συγχρόνως δύο νευρωνικές διαδρομές, η μία συμβαίνει από τα αισθητηριακά κύτταρα απ' ευθείας στην αμυγδαλή και η άλλη από τα πρώτα στον νεοφλοιό και μετά στο μεταιχμιακό σύστημα. Σύμφωνα με τον Goleman αυτή η «επείγουσα διαδρομή» μας επιτρέπει να ενεργούμε σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και θεωρείται βασική για την επιβίωση καθώς εκείνη ενεργοποιεί το καρδιαγγειακό σύστημα και την έκκριση ορμονών και υπερσχύοντας του νεοφλοιού παίζει ουσιαστικό ρόλο στη συναισθηματική νοημοσύνη όταν για παράδειγμα το συναίσθημα υπερσχύει της λογικής, καθώς το συγκινησιακό σύστημα δρα ανεξάρτητα του νεοφλοιού.

Παράλληλα, έχουν αναδειχθεί επιπλέον σημαντικές δομές του εγκεφάλου που συμμετέχουν στην συνεργασία με την αμυγδαλή για την διαχείριση του συναισθήματος και συγκεκριμένα η συμβολή του ιππόκαμπου. Ο ιππόκαμπος είναι απαραίτητος, καθώς ανακαλεί τις μνήμες και επιτρέπει την πρόσβασή τους στη συνείδηση, ενώ η αμυγδαλή αποδίδει σε αυτές τις μνήμες συναισθηματική χροιά (LeDoux & Phelps, 2000).

Η ισορροπία μεταξύ αμυγδαλής και νεοφλοιού πετυχαίνουν την συναισθηματική ισορροπία του ατόμου, όπου οι δύο δομές εργάζονται μαζί και εναρμονίζονται έτσι τα συναισθήματα με τη σκέψη και λειτουργεί αποτελεσματικά ο ανθρώπινος εγκέφαλος. Η σύγχρονη άποψη των νευροψυχολόγων που επικρατεί δηλώνει ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος «συναισθηματικός εγκέφαλος» και πως κάθε συναίσθημα ακολουθεί την δική του τοπογραφία και εικάζεται πως όλες αυτές οι διαδρομές διασταυρώνονται με το μεταιχμιακό σύστημα (Goleman, 1998).

1.9.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και νευρολογική σύνδεση

Η ανάλυση της εγκεφαλικής δομής που αφορά την νευρολογική διαδρομή που ακολουθεί το συναισθηματικό ερέθισμα, η οποία αναλύθηκε προηγουμένως πώς σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη; Δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά τον έλεγχο και την αντίληψη των συναισθημάτων είναι απαραίτητο να ερευνηθεί από πού προέρχονται αυτά τα συναισθήματα και πώς επιδρούν στην ανθρώπινη ψυχοσύνθεση. Οι θεωρίες γύρω από την συναισθηματική νοημοσύνη

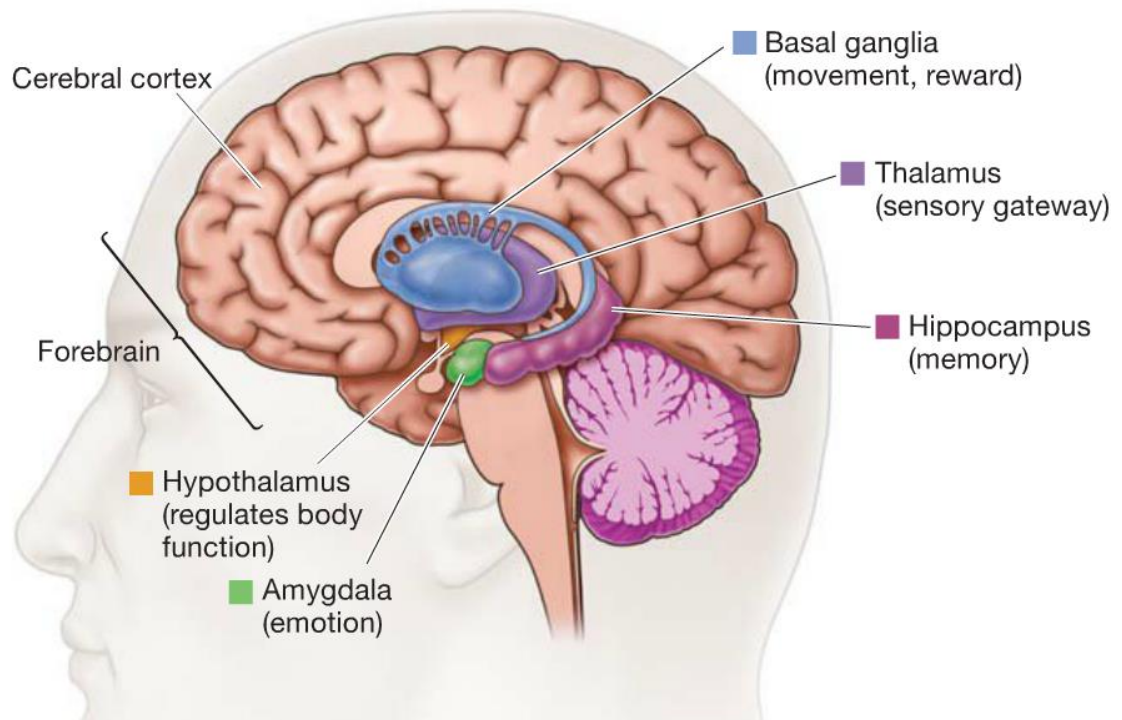
ισχυρίζονται πως οι τέσσερις διαστάσεις της EI (αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχος, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων) προέρχονται από διαφορετικούς νευρολογικούς μηχανισμούς και διαφορετικούς των γνωστικών ικανοτήτων (Smith, Killgore, Alkozei & Lane, 2018).

1.9.2 Νευρολογική προσέγγιση κατά την λήψη αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Peterson (2007a, b), στην έρευνα για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη βοήθεια καινοτόμων εργαλείων και διαθέσιμων γνώσεων, παρατηρεί ότι ο προμετωπιαίος φλοιός του εγκεφάλου είναι υπεύθυνος για τη σύνθετη γνωστική λήψη αποφάσεων στην κοινωνική συμπεριφορά και την έκφραση της προσωπικότητας. Κάθε φορά που οι μάνατζερς κάνουν γνωστικά λάθη, σημαίνει ότι ο προμετωπιαίος φλοιός δεν διαθέτει τα κατάλληλα δεδομένα με τη μορφή ακριβών, κατάλληλων και επίκαιρων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.

Μία από τις πλέον γνωστές θέσεις του Damasio είναι η *υπόθεση του σωματικού δείκτη*, η οποία ουσιαστικά προτείνει την άποψη ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που εξαρτάται από το συναίσθημα και ότι τόσο η αμυγδαλή όσο και ο προμετωπιαίος φλοιός αποτελούν μέρος ενός νευρικού κυκλώματος βασικού για την κρίση και τη λήψη απόφασης (Bechara & Damasio, 2003). Συνοπτικά, η θεωρία των σωματικών δεικτών προτείνει ότι η διαδικασία της λήψης απόφασης οδηγείται έμμεσα από το αρνητικά ή θετικά σωματικό συναισθηματικό σθένος του ατόμου που προκαλείται όταν κάποιος έρχεται αντιμέτωπος με διάφορα πιθανά σενάρια δράσης. Ένα άτομο, για παράδειγμα, δέχεται ένα εξωτερικό ερέθισμα το οποίο συνδέεται με την προγενέστερη εμπειρία και προκαλεί ένα συναίσθημα. Αυτό το συναίσθημα γίνεται αντιληπτό από το σώμα ως ένα «σήμα», π.χ. αν το συναίσθημα που δημιουργείται είναι αρνητικό αποτελεί σήμα να μην κάνουμε κάτι, πρόκειται δηλαδή για ένα είδος προειδοποίησης για ενδεχόμενους κινδύνους.² Οι έρευνες για την νευρολογική βάση αυτών των έμμεσων διαδικασιών λήψης των αποφάσεων συμπεραίνουν πως η ικανότητα μάθησης των σωματικών αντιδράσεων που εξαρτώνται από το ψυχολογικό σθένος εξαρτάται από την αμυγδαλή ενώ η αυτόματη πρόκληση αυτών των αντιδράσεων σε μετέπειτα αποφάσεις εξαρτάται από τον προμετωπιαίο φλοιό.

² Αυτό αναφέρεται ακόμα ως εξάρτηση στο "affect heuristic" στην βιβλιογραφία για την θεωρία της κρίσης και της λήψης απόφασης, δες Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002



Εικόνα 3: Δομή Μεταίχμιακού Συστήματος και εγκεφαλικός φλοιός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Στόχοι Έρευνας

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια ποσοτική έρευνα η οποία στοχεύει στην διερεύνηση της σχέσης του δείκτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης-EQ με καθένα από τους τέσσερις τρόπους λήψης αποφάσεων (επιτακτικό, αναλυτικό, εννοιολογικό, συμπεριφορικό) με βάση την ταξινόμηση των Rowe και Mason και να εξετάσει το στυλ που λαμβάνουν αποφάσεις σε δείγμα που απαρτίζεται από 51 μάντζερς και απασχολούνται στον φαρμακευτικό κλάδο. Παράλληλα, κρίθηκε χρήσιμο να διερευνηθεί η συσχέτιση των δύο μεταβλητών με ορισμένους δημογραφικούς παράγοντες και συγκεκριμένα με το χρονικό διάστημα απασχόλησης στον φαρμακευτικό κλάδο. Με την προσπάθεια αυτή επιχειρείται να εμπλουτιστεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία με τα ευρήματα της έρευνας, δεδομένου ότι, παρά το γεγονός ότι έχει διενεργηθεί πλήθος ερευνών που να αφορούν τις δύο έννοιες ξεχωριστά (συναισθηματική νοημοσύνη και τρόπους λήψης απόφασης), δεν έχουν γίνει ωστόσο έρευνες που να αφορούν το συσχετισμό των δύο αυτών εννοιών.

2.2 Υποθέσεις Έρευνας

Οι ερευνητικές υποθέσεις που θα παραθέσουμε έχουν να κάνουν με την συναισθηματική νοημοσύνη, την λήψη αποφάσεων και την εργασιακή εμπειρία και με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση είναι οι εξής:

- Υπόθεση 1: Υπάρχει κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μάντζερς του φαρμακευτικού κλάδου.
- Υπόθεση 2: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάντζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.
- Υπόθεση 3: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ λήψης απόφασης και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάντζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.
- Υπόθεση 4: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάντζερς.

- Υπόθεση 5: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς.
- Υπόθεση 6: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Διανοητικό στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς.
- Υπόθεση 7: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και Συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς

Αρχικά, η πρώτη ερευνητική υπόθεση σχηματίστηκε με βάση τις έρευνες των Shackleton, Pitt, & Seidel (1990), Jamiana, Sidhub & Aperaparc (2013) και Abdulrahman Alqarni, (2003), οι οποίοι εφήρμοσαν το ερευνητικό εργαλείο των Rowe και Mason και κατέληξαν σε διαφοροποιούμενα συμπεράσματα συναφή με τον υπό διερεύνηση δείγμα του πληθυσμού και το ερωτηματολόγιο αυτό εφαρμόστηκε ώστε να εξετάσει την ύπαρξη κυρίαρχου στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου. Η δεύτερη και τρίτη ερευνητική υπόθεση σχηματίζεται από τις προηγούμενες μελέτες των Nadaf Zaffar (2017), Brousseau, Driver, Hourihan & Larsson (2006) και με βάση τα βιβλιογραφικά στοιχεία κρίνεται αναγκαίο για τους ερευνητικούς σκοπούς να ερευνηθεί εάν η εργασιακή εμπειρία των μάνατζερς στον φαρμακευτικό τομέα επηρεάζει κάθε μια από τις δύο μεταβλητές, EI και DMS. Οι προγενέστερες αυτές μελέτες δημιουργούν ερευνητικό ενδιαφέρον καθώς έχουν δείξει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στον βαθμό EI μεταξύ των μάνατζερς με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και αυτών με λιγότερα χρόνια απασχόλησης στον ίδιο κλάδο, ενώ φαίνεται πως το στυλ λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται όσο αυξάνονται τα χρόνια απασχόλησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου που ένας μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις καθημερινά. Για την διατύπωση των τελευταίων τεσσάρων υποθέσεων στηριχτήκαμε κυρίως στην έρευνα των Jamiana, Sidhub & Aperaparc (2013) αλλά και των Nadaf Zaffar (2017) και Moghadam, Tehrani, & Fereshteh (2011) σύμφωνα με τις οποίες υπάρχει μια θετική αλλά και αρνητική συσχέτιση του βαθμού της EI και της υιοθέτησης ενός ορισμένου στυλ λήψης αποφάσεων.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.3 Επιλογή Ερευνητικής Μεθόδου

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας έρευνας και για να εξετασθούν οι ερευνητικές υποθέσεις επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση μέσω ερωτηματολογίου. Η ποσοτική προσέγγιση επιλέχθηκε διότι θεωρήθηκε πως είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος, καθώς η παρούσα μελέτη στοχεύει στον έλεγχο συγκεκριμένων υποθέσεων για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Η ποσοτική προσέγγιση, επίσης, κρίθηκε κατάλληλη γιατί απαιτήθηκε ένα σχετικά μεγάλο δείγμα ώστε να μπορεί να γίνει γενίκευση από το δείγμα στον πληθυσμό. Επομένως, η ερευνητική ποσοτική μέθοδος πλεονεκτεί σε βασικά σημεία όπως η δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης πολλών μεταβλητών, δεν απαιτεί μεγάλο κόστος και το υπό μελέτη δείγμα ανταποκρίνεται με ειλικρίνεια και αμεσότητα. Επιπροσθέτως, η έρευνα επισκόπησης που πραγματοποιήθηκε ήταν διατμηματική (cross-sectional), καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς ως εργαλείο της έρευνας τα οποία πλεονεκτούν ως προς την εξοικονόμηση χρόνου και διευκολύνεται η εξ αποστάσεως συλλογή δεδομένων (Ιωσηφίδης, Θ., 2008).

2.4 Ορισμός ερευνητικών μεταβλητών

- Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ορίζεται ως το σύνολο των ικανοτήτων ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να διαχειρίζεται και να ελέγχει τόσο τα προσωπικά του συναισθήματά όσο και αυτά που αναπτύσσονται σε σχέση με τους άλλους. Στην παρούσα έρευνα η συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνεται ως ο μέσος όρος του συνολικού σκορ που κατέγραψαν οι μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου απαντώντας στο ερωτηματολόγιο Emotional Competence Inventory (ECI), των D. Goleman, R. Boyatzis & Rhee (1998).

- Στυλ Λήψης Αποφάσεων

Το στυλ λήψης αποφάσεων αναδεικνύει μια συστηματική διαδικασία αξιολόγησης και κριτικής καταστάσεων και ανάπτυξης συμπερασμάτων. Στην παρούσα έρευνα το στυλ λήψης αποφάσεων λαμβάνεται ως το συνολικό σκορ που καταγράφηκε από τους ερωτηθέντες των τεσσάρων διαστάσεων του εργαλείου για το

Στυλ Λήψης Αποφάσεων (επιτακτικό, αναλυτικό, διανοητικό, συμπεριφορικό) που ανέπτυξαν οι Rowe και Mason (1987).

- ο Φύλο

Το φύλο στην παρούσα έρευνα αναφέρεται στο γένος του ατόμου και διαχωρίστηκε σε δύο ομάδες (1^η Άνδρας, 2^η Γυναίκα).

- ο Περίοδος Εργασιακής Απασχόλησης

Η Περίοδος Εργασιακής Εμπειρίας στην προτεινόμενη έρευνα πρέπει να αναφέρεται στον αριθμό των χρόνων εργασίας ως μανάτζερς στον φαρμακευτικό τομέα αποκλειστικά. Στην παρούσα έρευνα, η εργασιακή εμπειρία διαχωρίστηκε σε δύο ομάδες (1^η 1-8 έτη, 2^η 9 έτη - άνω).

2.5 Περιγραφή δείγματος

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να εξετάσει το βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και το στυλ λήψης αποφάσεων ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος των μανάτζερς που απασχολούνται στον φαρμακευτικό κλάδο. Το δείγμα της παρούσας έρευνας χαρακτηρίζεται από τα εξής δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία και έτη απασχόλησης στον φαρμακευτικό κλάδο. Οι συμμετέχοντες ήταν 51 μανάτζερς (32 άνδρες- 62.7%, 19 γυναίκες- 37.3%) διαφορετικών τμημάτων. Ηλικιακά, 32 συμμετέχοντες (62.7%) είχαν ηλικία από 27 έως 35 έτη και 19 (37.3%) από 36 έως 45 έτη. Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, συναντάμε ένα αυξημένο εύρος ανεξαρτήτου βιομηχανίας (ελάχιστη: 1 χρόνος, μέγιστη: 22 χρόνια, μέσος όρος: 6,14). Οι συμμετέχοντες ανταποκρίθηκαν εθελοντικά στην έρευνα, ενημερώθηκαν για τις συνθήκες έρευνας μέσω εισαγωγικού γράμματος και παράλληλα δόθηκε η ευκαιρία να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας εάν το επιθυμούσαν. Από τα 78 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν απαντήθηκαν τα 51, με ποσοστό απόκρισης 66,2%, ικανοποιητικό μέγεθος, όχι όμως αντιπροσωπευτικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω mail.

Πίνακας 4: Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων του φύλου του δείγματος

Gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	32	62,7	62,7	62,7
	Female	19	37,3	37,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Work experience	51	1,00	22,00	6,1373	5,03198
Valid N (listwise)	51				

Πίνακας 6: Περιγραφική στατιστική συχνοτήτων της ηλικίας του δείγματος

Age					
Frequency			Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27-35	32	62,7	62,7	62,7
	36-45	19	37,3	37,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

2.6 Περιγραφή Συλλογής Δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη από τον μήνα Σεπτέμβρη έως τον Δεκέμβρη του 2019. Η συγκεκριμένη περίοδος διεξαγωγής της έρευνας εύστοχα επιλέχθηκε βάσει της προβλεπόμενης αυξημένης ανταπόκρισης των μάνατζερς των εταιρειών (ποσοστό απόκρισης 66,2%) καθώς η αποστολή των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις επαγγελματικές επαφές που έχει αναπτύξει το κοινοτικό φαρμακείο όπου εργάζομαι με τις φαρμακευτικές εταιρείες. Ως αποτέλεσμα, οι μάνατζερς των φαρμακευτικών εταιρειών πρόθυμα ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Παράλληλα, κρίθηκε απαραίτητο να συμπεριληφθούν στο δείγμα φαρμακευτικές βιομηχανίες, ελληνικές και ξένες θυγατρικές, εταιρείες ιατροτεχνολογικών προϊόντων και εταιρείες συμπληρωμάτων διατροφής ώστε να είναι περισσότερο ομογενοποιημένο το δείγμα που απασχολείται στον φαρμακευτικό κλάδο.

2.6.1 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα ήταν η αποστολή των ερωτηματολογίων σε μορφή ηλεκτρονικών σελίδων του διαδικτύου μέσω mail. Η ευελιξία και η ευκολία συμπλήρωσης ερευνητικών εργαλείων μέσω του διαδικτύου αποτελεί την πιο σύγχρονη, χαμηλού κόστους και επαληθεύσιμη μέθοδο συλλογής δεδομένων όπου η απόσταση και η δυνατότητα ευελιξίας στον χρόνο συμπλήρωσης από τους ερωτηθέντες προσδίδουν ένα ακόμη πλεονέκτημα στην μέθοδο. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε κατά κύριο λόγο στις επαγγελματικές σχέσεις του κοινοτικού φαρμακείου με τις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού τομέα και η συλλογή των προσωπικών e-mail των μάνατζερς πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους:

- I. Με πρόσβαση στη βάση δεδομένων του φαρμακείου .
- II. Με αναζήτηση των e-mail από διαδικτυακή βάση ώστε να σχηματισθεί ένα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα των φαρμακευτικών εταιρειών, ελληνικών και ξένων θυγατρικών.

Τα προσωπικά mail που στάλθηκαν στους ερωτηθέντες περιελάμβαναν μια συνοδευτική επιστολή όπου ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας, για τον λόγο επιλογής του συγκεκριμένου δείγματος και διασφαλιζόταν ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς στόχους. Επιπλέον, στο τέλος της επιστολής δινόταν η δυνατότητα ενημέρωσης όσων ερωτηθέντων

ενδιαφέρονταν για τα αποτελέσματα της έρευνας για αυτό παρέχονταν ένα νούμερο τηλεφώνου και μια ηλεκτρονική διεύθυνση για τυχόν απορίες που θα προέκυπταν κατά την συμπλήρωση της έρευνας. Επιπροσθέτως, τα mail συμπεριλάμβαναν την ηλεκτρονική διεύθυνση του διαδικτυακού ερωτηματολογίου, όπου στην ιστοσελίδα παρέχονταν πλήρης περιγραφή συμπλήρωσης του, ώστε να κατανοήσει ο συμμετέχων τι είναι το ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης και με ποιο τρόπο οι απαντήσεις θα είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικές.

Συνοπτικά, η μέθοδος της δειγματοληψίας που δείχνει τον τρόπο επιλογής των στοιχείων του πληθυσμού και θα αποτελέσει το δείγμα, ανήκει στην κατηγορία δείγματος πιθανότητας. Από την συλλογή των προσωπικών mail των μάνατζερς επιλέχθηκαν τυχαία από τις διάφορες ομάδες-εταιρείες επομένως το δείγμα αξιολόγησης είναι ένα στρωματοποιημένο δείγμα που κανένα στοιχείο δεν ανήκει σε άλλη ομάδα (Creswell, 2009).

2.7 Ερευνητικά εργαλεία για την διεξαγωγή της έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτηματολόγια αποτελούν εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην διεξαγωγή έρευνας ώστε να συλλεχθούν τα εμπειρικά δεδομένα και να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δύο τυποποιημένα ερευνητικά εργαλεία για να αξιολογηθούν οι υπό μελέτη μεταβλητές τα οποία παρουσιάζονται στο παράρτημα Ι. Κάθε ερωτηματολόγιο περιελάμβανε εισαγωγικό κείμενο, όπου δίνονταν πληροφορίες για το υπό εξέταση αντικείμενο έρευνας και διευκρινήσεις σχετικά με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Επιπλέον, περιλαμβανόταν ερωτήσεις όπου καταγραφόταν δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, η περίοδος εργασιακής απασχόλησης στον φαρμακευτικό κλάδο και η προσωρινή θέση εργασίας ώστε το τελικό δείγμα να απαρτίζεται μόνο από μάνατζερς (senior ή junior επίπεδο). Τέλος, συμπεριλαμβανόταν ευχαριστήρια υποσημείωση που τόνιζε παράλληλα τη σημασία της αντικειμενικής και αυθόρμητης απάντησης των ερωτήσεων, καθώς και τη δυνατότητα επικοινωνίας για τυχόν απορίες και την ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα. Έπειτα, ακολουθούσαν τα δύο ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης που περιγράφονται στην συνέχεια.

I. *Ερωτηματολόγιο για την Συναισθηματική Νοημοσύνη των D.Goleman, R. Boyatzis & Rhee (1998)- Emotional Competence Inventory (ECI)*

Το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελεί μετάφραση του *Emotional Competence Inventory (ECI)* των Goleman, Boyatzis και Rhee (1998), επιλέχτηκε διότι μετρά τη συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο των επιχειρήσεων, θέμα με το οποίο ασχολείται η παρούσα διπλωματική εργασία και έχει περιγραφεί αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Το συγκεκριμένο εργαλείο έρευνας αποτελείται από 72 ερωτήσεις και δίνει χρήσιμες πληροφορίες και συγχρόνως εκτιμά τις συναισθηματικές δεξιότητες ενός μάνατζερ, με αποτέλεσμα να προβλέπει την απόδοση στον εργασιακό χώρο και να εστιάζει στις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης.

. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι τύπου Likert, πέντε διαβαθμίσεων: από «ποτέ δε συμπεριφέρομαι έτσι» έως «πάντα λειτουργώ έτσι», όπου οι ερωτηθέντες απαντούσαν σχετικά με το πόσο συχνά ακολουθούν παρόμοιες συμπεριφορές, ενώ υπήρχε και ειδική απάντηση σε περίπτωση όπου ο συμμετέχων δεν είχε έρθει αντιμέτωπος με την περιγραφόμενη κατάσταση.

II. *Ερωτηματολόγιο για το Στυλ Λήψης Αποφάσεων των Rowe και Mason (1987)- The Decision Making Style Inventory*

Η ανάγκη για μέτρηση των στυλ αποφάσεων αναδύεται λόγω του γεγονότος ότι τα στυλ αποφάσεων προμηνύουν την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, αναδεικνύουν τον νοητικό τρόπο που ο μάνατζερ επεξεργάζεται τις πληροφορίες και φτάνει στη λύση ενός προβλήματος ή σε μια απόφαση. Το ερωτηματολόγιο των Στυλ Λήψης Αποφάσεων των ερευνητών Rowe και Mason, το οποίο έχει αναφερθεί λεπτομερώς στο κεφάλαιο I αφορά τα στοιχεία του τρόπου σύμφωνα με τον οποίο ένας μάνατζερ λαμβάνει μια απόφαση και σχετίζεται άμεσα με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του.

2.8 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 25 (Statistical Package for Social Science). Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αρχικά ο δείκτης εσωτερικής συνοχής του Cronbach-a, ώστε να ελεγχθεί η εσωτερική συνοχή των ερευνητικών

εργαλείων. Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις και περιγραφική στατιστική ανάλυση συχνοτήτων για την περιγραφή του δείγματος και των μεταβλητών. Οι περιγραφικές στατιστικές παρέχουν μια αρχική αξιολόγηση του δείγματος μέσω της εκτίμησης του μέσου (mean), της ελάχιστης (minimum) και μέγιστης (maximum) τιμής, της τυπικής απόκλισης (standard deviation) η οποία μετρά την διακύμανση εντός δείγματος αλλά κοινώς μετρά την εγκυρότητα των στατιστικών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, για να ερευνηθεί το στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση (μέση τιμή και ποσοστό).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της κανονικότητας της κατανομής με το test One- Sample Kolmogorov- Smirnov. Η κατανομή ήταν κανονική και γι' αυτό εφαρμόστηκαν παραμετρικά τεστ. Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν και ερευνητικές υποθέσεις ελέχθησαν με την εφαρμογή δύο στατιστικών εργαλείων. Πρώτον, χρησιμοποιήθηκε τεχνική ανάλυσης διαφορών, το t-test, ώστε να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών των μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικές ή όχι. Αποτελεί μια τεχνική που ελέγχει δύο υποθέσεις συγκρίνοντας τη μέση τιμή ενός δείγματος ενός πληθυσμού που ακολουθεί κανονική κατανομή. Η καλούμενη μηδενική υπόθεση (null hypothesis- H_0), θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς μη σημαντική, και επομένως οφείλεται στο δειγματοληπτικό σφάλμα. Η δεύτερη υπόθεση (alternative hypothesis- H_1), εναλλακτική της αρχικής, θεωρεί ότι η διαπιστούμενη διαφορά μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς σημαντική επομένως πραγματική. Συνεπώς, η απόρριψη της H_0 υπόθεσης οδηγεί στην αποδοχή της H_1 υπόθεσης. Στην παρούσα έρευνα, η εφαρμογή του t-test πραγματοποιήθηκε για την εξέταση της σημαντικότητας της διαφοράς του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς σε σχέση με την εμπειρία εργασίας τους.

Δεύτερο στατιστικό εργαλείο ανάλυσης των αποτελεσμάτων εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ή Spearman, ανάλογα την υπό εξέταση μεταβλητή, με τη μέθοδο Bivariate Correlation και με μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης (non-parametric test correlation), καθώς οι τιμές των μεταβλητών προέρχονται από κανονική κατανομή, ώστε να εντοπιστεί η ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Spearman εφαρμόστηκε για την μεταβλητή εργασιακή εμπειρία αφού αποτελεί μεταβλητή κατηγοριοποιημένη σε τάξεις (τάξεις 1 & 2, βλέπε πίνακα 8). Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, που συμβολίζεται με r ,

υπολογίζει την γραμμική συσχέτιση δύο μεταβλητών και κατά την ανάλυση μετريέται η συνδιακύμανση, η οποία παίρνει τιμές από -1 έως +1. Έτσι, μπορεί να είναι είτε θετική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται ανάλογα), είτε αρνητική (όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται αντιστρόφως ανάλογα). Στην παρούσα μελέτη, η συσχέτιση Pearson εφαρμόστηκε για να εξετασθεί η σχέση μεταξύ του Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των τεσσάρων διαστάσεων του Στυλ Λήψης Αποφάσεων που αποτελούν συνεχείς μεταβλητές εφόσον χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος τους.

2.9 Περιορισμός της έρευνας

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της έρευνας, ορισμένοι περιορισμοί επιλέχθηκαν για την διεξαγωγή της μελέτης που καθιστούν αποφάσεις για την έγκαιρη υλοποίηση και οριοθέτηση του πεδίου έρευνας. Οι περιορισμοί που τέθηκαν στην παρούσα μελέτη ήταν:

I. Οι ερωτηθέντες απασχολούνται αποκλειστικά στον φαρμακευτικό κλάδο, ένας περιορισμός που επιλέχθηκε για την επίτευξη ομογενοποιημένου δείγματος.

II. Οι ερωτηθέντες κατέχουν αποκλειστικά θέση μάνατζερ.

Οι συγκεκριμένοι περιορισμοί τέθηκαν καθώς εάν συμπεριλαμβανόταν όλες οι βαθμίδες εργασίας των ατόμων του φαρμακευτικού κλάδου το δείγμα για να είναι αντιπροσωπευτικό θα ήταν πολυάριθμο και επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τομέας αποκλειστικά για την ομοιογένεια του δείγματος. Για διεκπεραίωση της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων, εφαρμόστηκε κωδικοποίηση ορισμένων μεταβλητών, όπως παρατίθενται στην συνέχεια.

Πίνακας 7: Κωδικοποίηση – κατηγοριοποίηση των παραμέτρων κατά τη στατιστική ανάλυση

Μεταβλητή	Κατηγορίες	Αριθμός Κωδικοποίησης
Φύλο	Άνδρας	1
	Γυναίκα	2
Ηλικία	Τίτλος 1: 18-26 ετών	1
	Τίτλος 2: 27-35 ετών	2
	Τίτλος 3: 36-45 ετών	3
	Τίτλος 4: 46 και άνω	4
Εργασιακή Εμπειρία	Τίτλος 1: 1-8 έτη	1
	Τίτλος 2: 9-άνω	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων που συλλέχθηκαν και τα αποτελέσματα από την επεξεργασία τους με τις κατάλληλες τεχνικές, ώστε να απαντηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε η περιγραφική ανάλυση του δείγματος και των μεταβλητών που αφορά το στυλ λήψης αποφάσεων των ερωτηθέντων ώστε να σκιαγραφηθεί η ποσοστιαία επικράτηση κάθε στυλ απόφασης στο δείγμα και να επισημανθούν τα κυρίαρχα μοτίβα σκέψης των μάνατζερς. Στη συνέχεια καταγράφηκαν τα αποτελέσματα της επαγωγικής ανάλυσης, με τα οποία ουσιαστικά δίνεται απάντηση στις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, ώστε να καταλήξουμε στα συμπεράσματα του επόμενου κεφαλαίου. Για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων της έρευνας διενεργήθηκαν: t-test στατιστικός έλεγχος και Bivariate Correlation για να βρεθεί ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson ή του Spearman, ανάλογα την υπό εξέταση μεταβλητή και να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

3.2 Εσωτερική συνοχή εργαλείων έρευνας

Η εσωτερική συνοχή των εργαλείων για την παρούσα μελέτη μετρήθηκε με το δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha (α). Γενικά, η αξιοπιστία είναι μια διαδικασία αξιολόγησης που αναφέρεται στο πόσο ακριβής κατά μέσο όρο είναι ο υπολογισμός του πραγματικού αποτελέσματος του ως προς τη μέτρηση του πληθυσμού. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακα 8: Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ECI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,737	72

Πίνακα 9: Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου DMSI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	80

Για να έχει ένα εργαλείο εσωτερική συνοχή πρέπει ο δείκτης $\alpha > 0,70$. Από την ανάλυση εσωτερικής συνοχής των εργαλείων της έρευνα παρατηρούμε ότι ο υπολογισμός του βαθμού αξιοπιστίας α πλησιάζει και στις δύο περιπτώσεις την μονάδα ($\alpha = 0.737$ για το πρώτο, $\alpha = 0.925$ για το δεύτερο). Επομένως, και τα δύο ερωτηματολόγια έχουν μεγάλο βαθμό εσωτερικής συνοχής και άρα αυξημένη αξιοπιστία.

3.3 Περιγραφική στατιστική του Στυλ Λήψης Αποφάσεων του δείγματος

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση εξετάζει αν οι μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου υιοθετούν κυρίαρχα στυλ λήψης αποφάσεων μέσω του υπολογισμού των συχνοτήτων και των αντίστοιχων ποσοστών της έντασης για το κάθε στυλ λήψης απόφασης. Τα αποτελέσματα της έρευνα του τρόπου που οι μάνατζερς λαμβάνουν αποφάσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 10 τα οποία υποδεικνύουν ότι:

- η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (58,9%) βαθμολόγησε ως απόλυτα κυρίαρχο και ως κυρίαρχο (17,6%) το **συμπεριφορικό στυλ λήψης** απόφασης
- ακολουθούν 17 συμμετέχοντες που βαθμολόγησαν ως απόλυτα κυρίαρχο στυλ λήψης απόφασης το **επιτακτικό**.
- μεγάλο ποσοστό (37,3%) μπορεί να υιοθετήσει το αναλυτικό στυλ λήψης αποφάσεων καθώς το βαθμολόγησε ως εφεδρικό
- πολύ μεγάλο ποσοστό (68,6%) δεν θα υιοθετήσει το διανοητικό στυλ λήψης καθώς δηλώθηκε ως λιγότερο προτιμώμενο.

Συμπερασματικά, η κυρίαρχη υιοθέτηση συμπεριφορικών και επιτακτικών τρόπων σκέψης υποδηλώνει μάνατζερς που βασίζονται στο έργο και την πράξη παρά στην σύλληψη νέων ιδεών σύμφωνα με το μοντέλο DMS. Τα ευρήματα συνεπάγονται ότι οι μάνατζερς της φαρμακευτικής βιομηχανίας χρησιμοποιούν ένα ευέλικτο στυλ λήψης αποφάσεων χωρίς να περιορίζονται σε ένα μοτίβο προσέγγισης μιας απόφασης

κάτι που θα αντικατόπτριζε αυστηρούς και άκαμπτους χειριστές αποφάσεων. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα επιβεβαιώνει την θεωρία των Rowe και Boulgarides (1992) που υποδεικνύει ότι η θέση του μάνατζερ συνάδει με την ικανότητα της ευελιξίας και της προσαρμογής του τρόπου λήψης αποφάσεων και την υιοθέτηση ενός προσωπικού στυλ από μια κατάσταση στην άλλη με μικρή δυσκολία.

Συγχρόνως, αποκαλύπτεται η ύπαρξη δυο ταυτόχρονα κυρίαρχων στυλ λήψης αποφάσεων (συμπεριφορικό και επιτακτικό) υποδεικνύει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των μάνατζερς μιας εταιρείας ως προς την προσέγγιση μιας κατάστασης λήψης αποφάσεων το οποίο μπορεί να οφείλεται στην ανομοιογένεια του δείγματος. Σύμφωνα και με την μελέτη των Shackleton, Pitt & Marks (1990), η ανομοιογένεια αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης που ανάλογα το αντικείμενο απασχόλησης, όπως οικονομικό, επιστημονική, εμπορικό ή μάρκετινγκ, οι μάνατζερς αναπτύσσουν διαφορετικές μεθόδους λήψης μιας απόφασης. Ο πίνακας 10 παρουσιάζει λεπτομερώς τα ευρήματα της έρευνας.

Πίνακας 10 :Στυλ λήψης αποφάσεων των ερωτηθέντων (συχνότητες και ποσοστά)

Στυλ Λήψης Αποφάσεων	Ελάχιστα προτιμώμενο	Εφεδρικό	Κυρίαρχο	Αρκετά Κυρίαρχο	Σύνολο
Επιτακτικό	n5 (9,8%)	n19 (37,2%)	n10 (19,6%)	n17 (33,4%)	N 51 (100.0%)
Αναλυτικό	n12 (23,5%)	n19 (37,3%)	n12 (23,5%)	n8 (15,7%)	N 51 (100.0%)
Διανοητικό	n35 (68,6%)	n7 (13,7%)	n2 (3,9%)	n7 (13,8%)	N 51 (100.0%)
Συμπεριφορικό	n0 (0%)	n12 (23,5%)	n9 (17,6%)	N30 (58,9%)	N 51 (100.0%)

Επίπεδο Σημαντικότητας

Επιτακτικό. Κάτω από 68= Ελάχιστα προτιμώμενο, 68-82= Εφεδρικό, 83-90=Κυρίαρχο, άνω του 90= Απόλυτα Κυρίαρχο
Αναλυτικό. Κάτω από 83= Ελάχιστα προτιμώμενο, 83-97= Εφεδρικό, 98-104=Κυρίαρχο, άνω του 104= Απόλυτα Κυρίαρχο
Διανοητικό. Κάτω από 73= Ελάχιστα προτιμώμενο, 73-87=Εφεδρικό, 88-94=Κυρίαρχο, άνω του 94= Απόλυτα Κυρίαρχο
Συμπεριφορικό. Κάτω από 48= Ελάχιστα προτιμώμενο, 48-62=Εφεδρικό, 63-70=Κυρίαρχο, άνω του 70= Απόλυτα Κυρίαρχο

3.4 Συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας

Η ανάλυση των στοιχείων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας τον μέσο όρο της EQ ώστε να αποφευχθεί ο αποκλεισμός ερωτηματολογίων όπου οι μάνατζερς επέλεξαν ως απάντηση το Δ («δε γνωρίζω, δεν το έχω αντιμετωπίσει έως τώρα»). Συγκεκριμένα, το άθροισμα του συνολικού σκορ της EI του κάθε μάνατζερ διαιρέθηκε με τον αντίστοιχο αριθμό των ερωτήσεων και η μέση τιμή χρησιμοποιήθηκε για περαιτέρω ανάλυση.

Προκειμένου να διερευνηθεί η 2^η ερευνητική υπόθεση, που εξετάζει την πιθανή συσχέτιση της εργασιακής εμπειρίας με την μεταβλητή EI εφαρμόστηκαν δύο στατιστικές τεχνικές (t-test και συσχέτιση Spearman) και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Αρχικά, η μηδενική υπόθεση H02 που διατυπώνεται είναι η εξής:

- Δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EI) και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάνατζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.

1) T-test

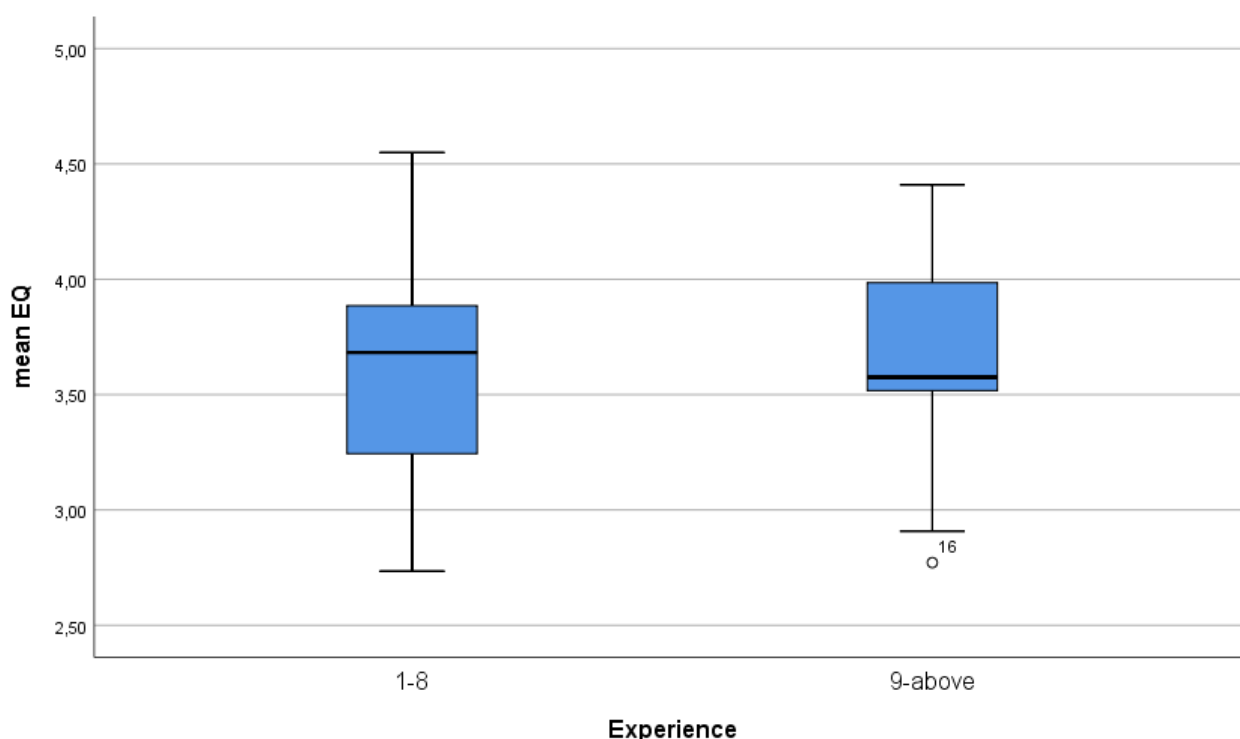
Για την ανάλυση των δύο κατηγοριοποιημένων ομάδων της εργασιακής εμπειρίας ως προς τη συναισθηματική νοημοσύνη, χρησιμοποιήθηκε αρχικά το t-test. Αυτό θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστο και εξειδικευμένο για την ανάλυση δύο ομάδων. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται παρακάτω στους πίνακες και με διαγραμματική απεικόνιση:

Πίνακα 11: Διαφορές του βαθμού EQ και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς

	Experience	N	Mean	t	df	p
EQ	1-8	25	3,3239	-5,994	49	0,00*
	9-above	26	3,9269			

*Σημαντικό για επίπεδο $p < 0.01$

Γράφημα 1: Διαφορά των μέσων τιμών του βαθμού EQ και της εργασιακής εμπειρίας.



Η ανάλυση t-test, όπως φαίνεται στον πίνακα δείχνει ότι το $t = -5,994$, $df = 49$, $p < 0.05$. Άρα αποδεχόμαστε ότι η διαφορά στους μέσους όρους της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, η μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της χρονικής διάρκειας απασχόλησης των μάνατζερς που απασχολούνται στην φαρμακοβιομηχανία απορρίπτεται. Γίνεται αποδεκτό ότι υπάρχει σημαντική διαφορά στον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και στην προϋπηρεσία του μάνατζερ στον φαρμακευτικό κλάδο.

2)Ανάλυση συσχέτισης Spearman

Για να διερευνηθεί περαιτέρω η στατιστική διαφορά των μέσων όρων της EQ και της εργασιακής εμπειρίας, κρίθηκε ωφέλιμο να εξετασθεί η ύπαρξη συσχέτισης των δύο μεταβλητών. Για αυτό, εφαρμόσθηκε η μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης (non- parametric test correlation), κατά την οποία μετρήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, αφού η εργασιακή εμπειρία είναι κατηγοριοποιημένη σε τάξεις (τάξεις 1 & 2, βλέπε πίνακα 8). Επίσης, η ανάλυση έγινε βάσει της 1-tailed hypothesis, διότι η υπόθεση που εξετάζεται κάνει πρόβλεψη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση (θεωρεί ότι ο βαθμός του EQ συσχετίζεται ως προς μία κατεύθυνση με την εργασιακή εμπειρία). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 12).

Πίνακας 12: Ανάλυση συσχέτισης EQ και εργασιακής εμπειρίας

Experience		meanEQ
Experience	Spearman Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	,650**
	N	51
meanEQ	Spearman Correlation	,650**
	Sig. (1-tailed)	1
	N	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Από τον πίνακα 12 αντλούμε το συμπέρασμα πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας των μάντζερς. Συγκεκριμένα, ο δείκτης συσχέτισης Spearman μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής εμπειρίας για το σύνολο των μάντζερ είναι στατιστικά σημαντικός και θετικός, ($r=0.65$, $p<0.01$). Επομένως, η μηδενική υπόθεση H02 απορρίπτεται.

3.5 Συσχέτιση του στυλ λήψης αποφάσεων και της εργασιακής εμπειρίας

Η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας των μέσο όρο των τεσσάρων διαστάσεων του Στυλ Λήψης Αποφάσεων (επιτακτικό, αναλυτικό, διανοητικό και συμπεριφορικό) λαμβάνοντας το συνολικό άθροισμα κάθε διάστασης και διαιρώντας το με το πλήθος του δείγματος και η μέση τιμή χρησιμοποιήθηκε για περαιτέρω ανάλυση.

Προκειμένου να διερευνηθεί η 3^η ερευνητική υπόθεση, που εξετάζει την πιθανή συσχέτιση της εργασιακής εμπειρίας με την μεταβλητή DMS, εφαρμόστηκαν δύο στατιστικές τεχνικές (t-test και συσχέτιση Spearman) και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Αρχικά, η μηδενική υπόθεση H_0 που διατυπώνεται είναι η εξής:

- Δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του κάθε στυλ λήψης απόφασης και του χρονικού διαστήματος απασχόλησης των μάντζερς στον φαρμακευτικό κλάδο.

1) T-test

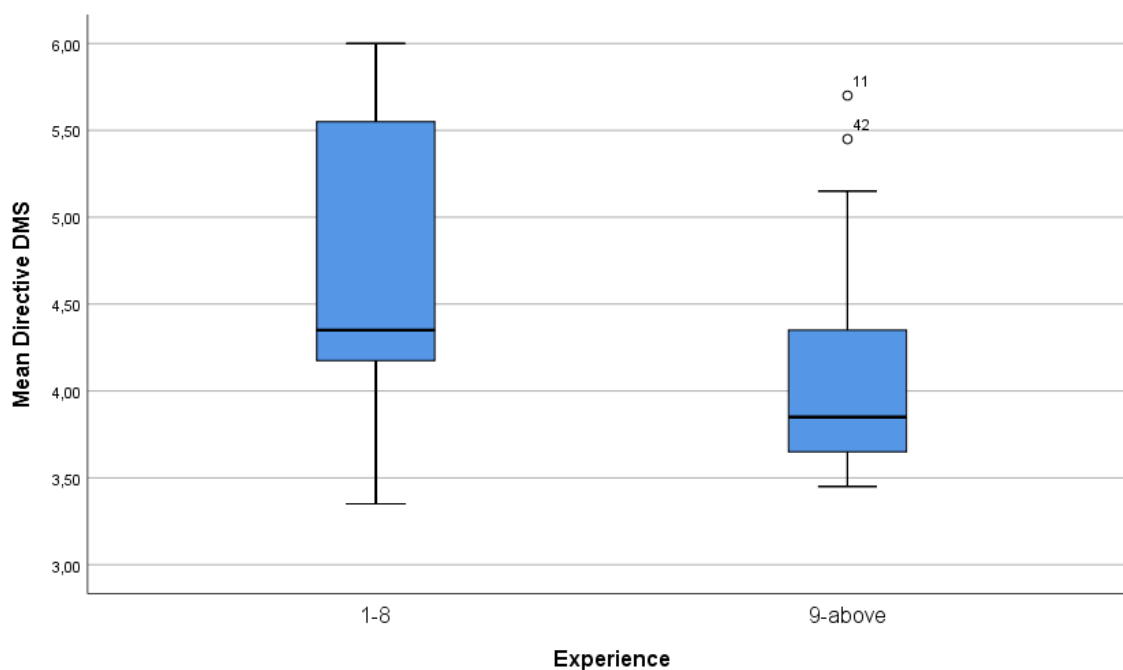
Για την ανάλυση των δύο κατηγοριοποιημένων ομάδων της εργασιακής εμπειρίας ως προς τις διαστάσεις του DMS, χρησιμοποιήθηκε αρχικά το t-test ώστε να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών των μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικές ή όχι. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται παρακάτω, στους πίνακες:

Πίνακα 13: Διαφορές του Στυλ Λήψης Αποφάσεων και της εργασιακής εμπειρίας των μανάτζερς

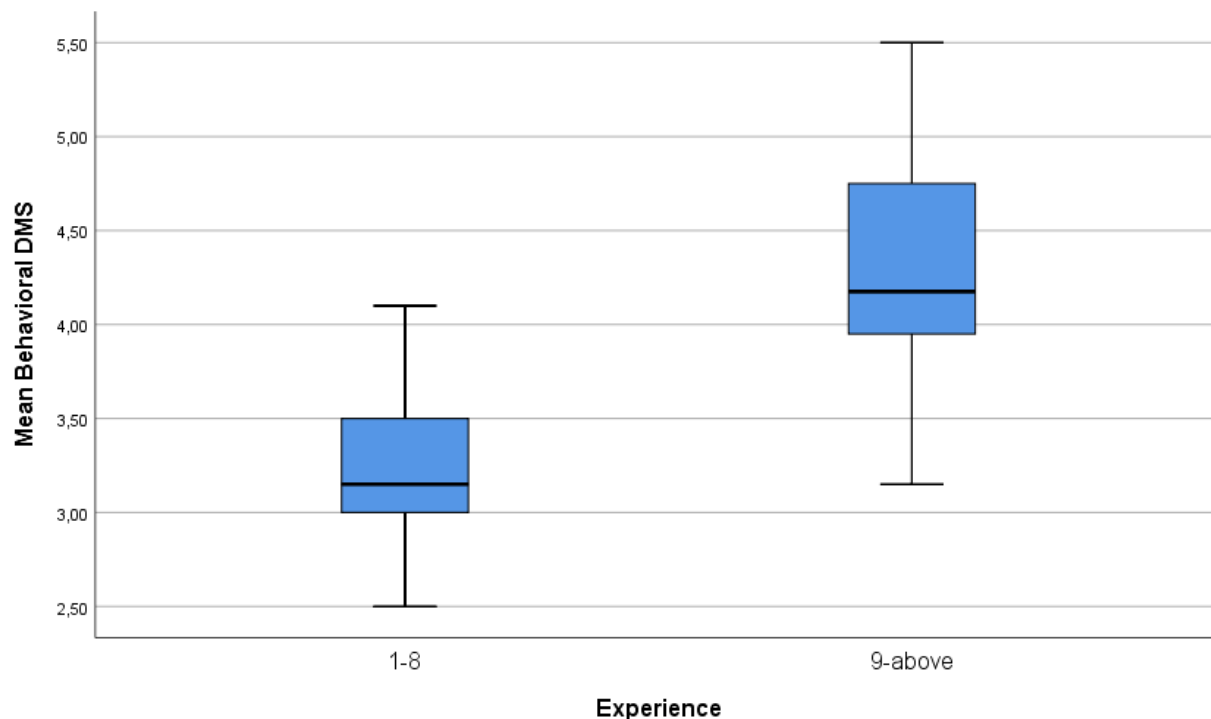
	Experience	N	Mean	t	df	p
Decision Making Style	1-8	25	3,7507	0,652	49	0,032**
	9-above	26	4,025			
Directive	1-8	25	4,6222	2,349	49	0,023**
	9-above	26	4,098			
Analytical	1-8	25	3,8648	0,726	49	0,469
	9-above	26	3,6187			
Conceptual	1-8	25	3,3074	-0,079	49	0,937
	9-above	26	3,3229			
Behavioral	1-8	25	3,2111	-7,791	49	0,00*
	9-above	26	4,2646			

*Significant at the 0.01 level, **Significant at the 0,05 level

Γράφημα 2: Διαφορά των μέσων τιμών του επιτακτικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας



Γράφημα 3: Διαφορά των μέσων τιμών του συμπεριφορικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας



Η ανάλυση t-test όπως φαίνεται στον πίνακα 13 δείχνει για το επιτακτικό στυλ απόφασης ότι το $t=2,349$, $df=49$, $p<0.05$. Άρα αποδεχόμαστε ότι η διαφορά στους μέσους όρους του επιτακτικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας είναι στατιστικά σημαντική. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε για το συμπεριφορικό στυλ απόφασης όπου το $t=-7,791$, $df=49$, $p<0.01$. Επομένως, παρατηρούμε πως υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επιτακτικό και συμπεριφορικό στυλ υιοθέτησης λήψης απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας των μανάτζερς. Αντιθέτως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η διαφορά στους μέσους του αναλυτικού και του εννοιολογικού στυλ απόφασης και της εργασιακής εμπειρίας είναι στατιστικά μη σημαντική. Συνολικά, η ανάλυση t-test δείχνει ότι η διαφορά της μέσης τιμής του DMS και της εργασιακής εμπειρίας είναι στατιστικά σημαντική. Γραφικά παριστάνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων του DMS και της εργασιακής εμπειρίας στα γραφήματα 2 και 3. Συμπερασματικά, η μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του κάθε στυλ λήψης απόφασης και της χρονικής διάρκειας απασχόλησης των μανάτζερς που απασχολούνται στην φαρμακοβιομηχανία απορρίπτεται.

2)Ανάλυση συσχέτισης Spearman

Για να διερευνηθεί περαιτέρω η στατιστική διαφορά των μέσων όρων των διαστάσεων του DMS και της εργασιακής εμπειρίας, κρίθηκε ωφέλιμο να εξετασθεί η ύπαρξη συσχέτισης των μεταβλητών. Επομένως, χρησιμοποιήθηκε μη παραμετρική ανάλυση συσχέτισης (non- parametric test correlation), κατά την οποία μετρήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν. Στην συνέχεια, γίνονται αναλύσεις συσχέτισης του επιτακτικού και του συμπεριφορικού στυλ λήψης απόφασης που σύμφωνα με το t-test οι μέσες τιμές τους παρουσιάζουν στατιστική σημαντική διαφορά σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία των μανάτζερς. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 14 και 15).

Πίνακας 14: Ανάλυση συσχέτισης επιτακτικού DMS και εργασιακής εμπειρίας

			Experience	MeanDDMS
Spearman's rho	Experience	Correlation Coefficient	1,000	-,302*
		Sig. (1-tailed)	.	,016
		N	51	51
	MeanDDMS	Correlation Coefficient	-,302*	1,000
		Sig. (1-tailed)	,016	.
		N	51	51

*Significant at the 0.05 level

Πίνακας 15: Ανάλυση συσχέτισης συμπεριφορικού DMS και εργασιακής εμπειρίας

			Experience	MeanBDMS
Spearman's rho	Experience	Correlation Coefficient	1,000	,766**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	51	51
	MeanBDMS	Correlation Coefficient	,766**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	51	51

**Significant at the 0.05 level

Από τον πίνακα 14 συμπεραίνουμε πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιτακτικού στυλ και της εργασιακής εμπειρίας των μανάτζερς. Συγκεκριμένα, ο δείκτης συσχέτισης Spearman μεταξύ επιτακτικού στυλ λήψης απόφασης και εργασιακής εμπειρίας για το σύνολο των μανάτζερ είναι στατιστικά σημαντικός και αρνητικός, ($r=-0.302$, $p<0.01$). Επιπλέον, από τον πίνακα 15 παρατηρούμε πως υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του συμπεριφορικού στυλ και της εργασιακής εμπειρίας των μανάτζερς. Συγκεκριμένα, ο δείκτης συσχέτισης Spearman μεταξύ συμπεριφορικού στυλ λήψης απόφασης και εργασιακής εμπειρίας για το σύνολο των μανάτζερ είναι στατιστικά σημαντικός και θετικός, ($r=0.766$, $p<0.01$).

3.6 Συσχέτιση του βαθμού EQ και του στυλ λήψης αποφάσεων

Για την εξέταση των τελευταίων υποθέσεων, εφαρμόστηκε η ανάλυση συσχέτισης του Pearson μεταξύ του βαθμού της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ξεχωριστά με κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του Στυλ Λήψης Αποφάσεων για το σύνολο του δείγματος.

-Ανάλυση συσχέτισης Pearson για την υπόθεση 4

Η συσχέτιση του Pearson μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μανάτζερς όπως απεικονίζεται στον πίνακα 16 σύμφωνα με το οποίο είναι θετική και σημαντική ($r=0,159$, $p<0.01$). Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μανάτζερ.

Πίνακας 16:Ανάλυση συσχέτισης EQ και Επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων

		MeanEQ	MeanDDMS
MeanEQ	Pearson Correlation	1	,159**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	51	51
MeanDDMS	Pearson Correlation	,159**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Ανάλυση συσχέτισης Pearson για την υπόθεση 5

Η συσχέτιση του Pearson μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μανάτζερς των φαρμακευτικών εταιρειών, όπως απεικονίζεται στον πίνακα 17 σύμφωνα με το οποίο είναι σημαντική και αρνητική ($r=-0.381$, $p<0.01$). Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική και αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μανάτζερ.

Πίνακας 17:Ανάλυση συσχέτισης EQ και Αναλυτικού στυλ λήψης αποφάσεων

		meanEQ	MeanADMS
meanEQ	Pearson Correlation	1	-,381**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	51	51
MeanADMS	Pearson Correlation	-,381**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

-Ανάλυση συσχέτισης Pearson για την υπόθεση 6

Η συσχέτιση του Pearson μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Διανοητικό στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μανάτζερς των φαρμακευτικών εταιρειών, όπως απεικονίζεται στον πίνακα 18 υποδεικνύει την στατιστικά μη σημαντική σχέση των δύο εννοιών ($r=-0.14$, $p>0.05$). Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του διανοητικό στυλ λήψης αποφάσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μανάτζερ.

Πίνακας 18:Ανάλυση συσχέτισης EQ και Διανοητικό στυλ λήψης αποφάσεων

		meanEQ	MeanCDMS
meanEQ	Pearson Correlation	1	-,014
	Sig. (2-tailed)		,920
	N	51	51
MeanCDMS	Pearson Correlation	-,014	1
	Sig. (2-tailed)	,920	
	N	51	51

-Ανάλυση συσχέτισης Pearson για την υπόθεση 7

Η συσχέτιση του Pearson μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μανάτζερς των φαρμακευτικών εταιρειών, όπως απεικονίζεται στον πίνακα 19 σύμφωνα με το οποίο είναι θετική και σημαντική ($r=0,216$, $p<0.01$). Αποδεχόμαστε λοιπόν ότι εμφανίζεται σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός μανάτζερ.

Πίνακας 19:Ανάλυση συσχέτισης EQ και Συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων

		MeanEQ	MeanBDMS
MeanEQ	Pearson Correlation	1	,216**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	51	51
MeanBDMS	Pearson Correlation	,216**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο υπενθυμίζει το στόχο της παρούσας έρευνας και συζητά τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επιδιώκεται μια σύντομη σύγκριση των ευρημάτων της έρευνας με τα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών που εντοπίστηκαν κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα ερμηνεύονται, ώστε να εντοπιστούν εκείνα που έχουν ιδιαίτερη ερευνητική σημασία και γίνονται προτάσεις για τη χρησιμότητα αυτών των ευρημάτων στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων.

4.1 Ερευνητικά ευρήματα

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως καινοτόμος έννοια στον χώρο των επιχειρήσεων αποτελεί κινητήριο δύναμη στην λήψη αποφάσεων για κάθε εργαζόμενο σε οποιαδήποτε βαθμίδα. Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη με τον τρόπο σκέψης των μάνατζερς και παράλληλα να αναδείξει τα κυρίαρχα μοτίβα σκέψης που υιοθετεί ένας μάνατζερ. Για να ερευνηθούν αυτές οι σχέσεις πραγματοποιήθηκε έρευνα σε μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου της χώρας μας. Κατά την βιβλιογραφική επισκόπηση ανέκυψαν οι 7 ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες καθοδήγησαν την παρούσα μελέτη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά ευρήματα της μελέτης.

4.1.1 Ευρήματα από την περιγραφική ανάλυση του ερευνητικού εργαλείου Στυλ Λήψης Αποφάσεων

Οι αποφάσεις αποτελούν των πυρήνα λειτουργίας του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης. Το DMSI εφαρμόστηκε για να διερευνηθεί ο τρόπος που προσεγγίζουν μια κατάσταση απόφασης οι μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου. Η πρώτη (1^η) ερευνητική υπόθεση που έλεγε πως υπάρχει κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων μεταξύ των μάνατζερ του φαρμακευτικού κλάδου, επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, η ανάλυση των ευρημάτων του ερωτηματολογίου υπέδειξε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων βαθμολόγησε ως *απόλυτα κυρίαρχο το συμπεριφορικό στυλ λήψης απόφασης* συμπεραίνοντας ότι πάνω από το ήμισυ των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου εκλαμβάνονται ως συμπεριφορικοί λήπτες αποφάσεων. Υπάρχει βέβαια και σημαντικό ποσοστό του δείγματος που θα υιοθετήσει συχνά το επιτακτικό στυλ απόφασης, μεγάλο ποσοστό (37,3%) μπορεί να

υιοθετήσει το αναλυτικό στυλ λήψης αποφάσεων ως εφεδρικό, ενώ πολύ μεγάλο ποσοστό (68,6%) δεν θα υιοθετήσει το διανοητικό στυλ λήψης καθώς δηλώθηκε ως λιγότερο προτιμώμενο. Σημαντικό σημείο αναφοράς αποτελεί το γεγονός της ταυτόχρονης συνύπαρξης δυο κυρίαρχων στυλ λήψης αποφάσεων (συμπεριφορικό και επιτακτικό) το οποίο δείχνει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των μάνατζερς μιας εταιρείας ως προς την προσέγγιση μιας κατάστασης λήψης αποφάσεων το οποίο μπορεί να οφείλεται στην ανομοιογένεια του δείγματος. Σύμφωνα και με την μελέτη των Shackleton, Pitt & Marks (1990), η ανομοιογένεια αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης που ανάλογα το αντικείμενο απασχόλησης, όπως οικονομικό, επιστημονική, εμπορικό ή μάρκετινγκ, οι μάνατζερς αναπτύσσουν διαφορετικές μεθόδους προσέγγισης μιας απόφασης.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα συνεπάγονται ότι οι μάνατζερς της φαρμακευτικής βιομηχανίας χρησιμοποιούν ένα ευέλικτο στυλ λήψης αποφάσεων χωρίς να περιορίζονται σε ένα μοτίβο προσέγγισης μιας απόφασης κάτι που θα αντικατόπτριζε αυστηρούς και άκαμπτους χειριστές αποφάσεων. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα επιβεβαιώνει την θεωρία των Rowe και Boulgarides (1992) που υποδεικνύει ότι η θέση του μάνατζερ συνάδει με την ικανότητα της ευελιξίας και της προσαρμογής του τρόπου λήψης αποφάσεων και την υιοθέτηση ενός προσωπικού στυλ από μια κατάσταση στην άλλη με μικρή δυσκολία. Το συμπεριφορικό στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τους Rowe και Boulgarides (1992) υποδεικνύει άτομα που εστιάζουν στην διανοητική αξιολόγηση των καταστάσεων, με ανθρωποκεντρική κλίση των γεγονότων και με κοινωνικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των μάνατζερς στηρίζουν τον προγραμματισμό τους και τα επαγγελματικά σχέδιά τους βασισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις το οποίο απαιτεί ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ερευνητές επιπλέον αναφέρουν πως τα άτομα που υιοθετούν τόσο το επιτακτικό όσο και το συμπεριφορικό στυλ εστιάζουν στην δράση και δρουν ως οι αρχηγοί των ομάδων. Το συμπεριφορικό στυλ αποφάσεων, που χαρακτηρίζει την πλειονότητα των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου τείνουν να είναι ενθαρρυντικοί και δείχνουν ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων, προσφέρουν συμβουλές αποδέχονται τις προτάσεις, επικοινωνούν με άνεση, συμβιβάζονται, αποφεύγουν τις διενέξεις, χρησιμοποιούν τις συνελεύσεις για επικοινωνία, αποδέχονται τον χαλαρό έλεγχο. Επομένως, εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό των μάνατζερς φαίνονται να προσεγγίζουν ανθρωποκεντρικά τις αποφάσεις του ενώ άλλο σημαντικό κομμάτι

υιοθετεί το αυταρχικό στυλ αυτά τα στοιχεία είναι αξιόλογα ώστε να αποτελέσουν σημαντικά ευρήματα για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

4.1.2 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή εμπειρία

Η δεύτερη (2^η) ερευνητική υπόθεση της εργασίας που λέει ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου, επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της ανάλυση συσχέτισης. Σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Οι μάνατζερς που έχουν απασχοληθεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στον φαρμακευτικό κλάδο φαίνεται να έχουν περισσότερο ανεπτυγμένο τον δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με άτομα με μικρότερη εμπειρία, επομένως όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία τόσο αυξάνεται και ο βαθμός EQ. Το συμπέρασμα αυτό υποδηλώνει πως οι ικανότητες της αυτοεπίγνωσης, του αυτοελέγχου, της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης των σχέσεων αναπτύσσονται σημαντικά όσο αυξάνεται ο χρόνος απασχόλησης σε έναν συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα. Εν αντιθέσει με τον δείκτη IQ ο οποίος αυξάνεται μέχρι την εφηβεία, ο βαθμός της EI δίνει την εντύπωση πως αναπτύσσεται συνεχώς καθώς τα άτομα τείνουν να μαθαίνουν από τις εμπειρίες. Στηριζόμενοι στα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της καλλιέργειας και ανάπτυξης του βαθμού της συναισθηματικής νοημοσύνης ιδιαίτερα στα λιγότερο έμπειρα άτομα που στελεχώνουν οργανικές θέσεις σε μια επιχείρηση.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας του Nadaf Zaffar (2017) που υπέδειξαν ότι η εργασιακή εμπειρία δεν σχετίζεται με την συναισθηματική νοημοσύνη, διαφορά που πιθανόν οφείλεται στο γεγονός ότι το υπό εξέταση δείγμα του πληθυσμού προέρχεται από τον τομέα της εκπαίδευσης και όχι από επιχειρηματικό κλάδο.

4.1.3 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης του στυλ λήψης αποφάσεων με την εργασιακή εμπειρία

Η τρίτη (3^η) ερευνητική υπόθεση της εργασίας που λέει ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ του στυλ λήψης αποφάσεων και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου, επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της ανάλυση συσχέτισης για το επιτακτικό και το συμπεριφορικό στυλ αποφάσεων. Η στατιστική ανάλυση συσχέτισης υποδεικνύει ότι υπάρχει σημαντική και αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιτακτικού στυλ και της εργασιακής εμπειρίας των μάνατζερς ενώ βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του συμπεριφορικού στυλ και της εργασιακής εμπειρίας. Συμπεραίνεται, επομένως ότι οι μάνατζερς με περισσότερη εμπειρία στον φαρμακευτικό κλάδο θα υιοθετήσουν πιο συχνά το συμπεριφορικό στυλ ενώ όσοι έχουν μικρότερη εργασιακή εμπειρία θα υιοθετήσουν πιο συχνά το επιτακτικό στυλ λήψης αποφάσεων.

Η ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης του DMS και της προϋπηρεσίας επιβεβαιώνεται και στην έρευνα του Nadaf Zaffar (2017) όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαφαίνεται ως μια δυναμική διαδικασία όσο το άτομο πραγματεύεται με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι έμφυτη σε κάθε άτομο, τα οποία έχουν την τάση να παίρνουν αποφάσεις και να τις βελτιώνουν στην πάροδο του χρόνου. Οι εμπειρίες παρέχουν την δυνατότητα στο άτομο να προσαρμόζει την οπτική του σύμφωνα με όσα σκέφτεται, νιώθει και βλέπει όσον αφορά την λήψη μιας απόφασης.

4.1.4 Ευρήματα από την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ λήψης αποφάσεων

Οι τέσσερις τελευταίες ερευνητικές υποθέσεις (4^η, 5^η, 6^η, 7^η) αναφέρουν ότι κάθε στυλ λήψης αποφάσεων, επιτακτικό, αναλυτικό, διανοητικό και συμπεριφορικό έχει σημαντική συσχέτιση με τον βαθμό EI. Η στατιστική ανάλυση συσχέτισης που εφαρμόστηκε έδειξε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης και του επιτακτικού στυλ λήψης αποφάσεων καθώς και μεταξύ του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης και του συμπεριφορικού στυλ λήψης αποφάσεων, αρνητική συσχέτιση μεταξύ του αναλυτικού στυλ και του βαθμού EI και καμία συσχέτιση μεταξύ του διανοητικού στυλ και της συναισθηματικής

νοημοσύνης. Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει θεμελιώδη ρόλο στον τρόπο λήψης αποφάσεων και επιβεβαιώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις 4, 5 και 7 και απορρίπτεται η ερευνητική υπόθεση 6 που αναφέρεται στην ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ EI και αναλυτικού τρόπου αποφάσεων.

Όπως φαίνεται από τα συμπεράσματα της ανάλυσης συσχέτισης, οι μάνατζερς με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα υιοθετήσουν συχνότερα ένα επιτακτικό ή ένα συμπεριφορικό τύπο αποφάσεων ενώ σπάνια θα καταταχθούν στο αναλυτικό μοτίβο αποφάσεων, εύρημα που πιθανόν ερμηνεύεται από το διαφορετικό τμήμα που απασχολούνται σύμφωνα με τους Shackleton, Pitt & Marks (1990). Ο συναισθηματικά νοήμων μάνατζερ έχει επίγνωση των συναισθημάτων του και των γύρω του, περαιτέρω αντιλαμβάνεται και ελέγχει τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, που τον βοηθάει στο να επιστρατεύσει χρήσιμες αποφάσεις σε κρίσιμες στιγμές και στη συνέχεια να είναι ικανοί να διαχειριστούν πιο αποδοτικά τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι μάνατζερς με αυτές τις ικανότητες μπορούν να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις στις κατάλληλες περιστάσεις, και σύμφωνα με τον Goleman (1995) η EI έχει άμεση συμβολή στην επιτυχία της επιχείρησης σε σχέση με γνωστική νοημοσύνη κάτι που μπορεί να επηρεάσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

4.2 Προτάσεις για εφαρμογή των ευρημάτων

Η παρούσα μελέτη έχει σημαντική πρακτική σημασία για τον κλάδο των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, είναι απαραίτητο για την επίτευξη της ανάπτυξης και ορθής εφαρμογής τεχνικών μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου να οργανώσουν προγράμματα εκπαίδευσης βασισμένα στην σύγχρονη έρευνα γύρω από την Συναισθηματική Νοημοσύνη και τις εφαρμογές της, να παρέχουν στους μάνατζερς εκπαίδευση ώστε να καλλιεργηθούν οι ικανότητες της αυτεπίγνωσης, αυτοελέγχου, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης προσωπικών σχέσεων και κατ' αυτόν τον τρόπο να αυξηθεί η απόδοσή τους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί μέσω δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης εντός του εργασιακού χώρου. Άλλωστε, υπάρχει τεράστια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών που προσφέρουν εμπεριστατωμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια στο ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών με στόχο την ενημέρωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων της EI που θα επιφέρει της επιτυχία στην εργασία. Άρα, η

έρευνα μας δείχνει πως υπάρχει ανάγκη για μεθοδική επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η συναισθηματική τους νοημοσύνη.

4.3 Περιορισμοί έρευνας –προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μια βασική διαπίστωση την οποία κάναμε κατά την ανάπτυξη της παρούσας έρευνας ήταν ότι, ενώ τα θέματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου λήψης απόφασης έχουν ερευνηθεί με επάρκεια διεθνώς, η μελέτη που αφορά τη συσχέτιση των δύο αυτών εννοιών δεν τυγχάνει ακόμη της ανάλογης προσοχής.

Η έρευνά έχει, ωστόσο, κάποιους περιορισμούς που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η διεξαγωγή της έρευνας βασίστηκε σε ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης συγκεκριμένα στο Emotional Competency Inventory και στο Decision Making Style Inventory. Τα συγκεκριμένα εργαλεία έρευνας βαθμολογούν βασισμένα στην προσωπική κρίση των ερωτηθέντων και επομένως έχουν την πιθανότητα της προκατάληψης και της αναξιοπιστίας. Επιπλέον, το υπό εξέταση δείγμα απαρτίζεται από μάνατζερς των φαρμακευτικών επιχειρήσεων για αυτό μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευρύνει την ερευνητική βάση συμπεριλαμβανομένων αρχηγούς τμημάτων, CEOs και ειδικευόμενων ώστε να μελετηθεί εκτενέστερα το ενεργό δυναμικό του συγκεκριμένου κλάδου.

Ένας από τους περιορισμούς της μελέτης είναι το σχετικά μικρό δείγμα (n=51). Το δείγμα αυτό είναι μεν ικανοποιητικό για να δείξουμε κάποια βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν, αλλά είναι δύσκολο να τα γενικεύσουμε σε όλο τον πληθυσμό των μάνατζερς του φαρμακευτικού κλάδου. Επιπροσθέτως, το ποσοστό απόκρισης θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο με την διεξαγωγή της έρευνας μέσω προσωπικής επαφής και συνεντεύξεων καθώς η διαδικτυακή μέθοδος αποστολής ερωτηματολογίων συχνά λαμβάνει μικρότερο ποσοστό ενδιαφέροντος και κατ' αυτόν τον τρόπο τα ερευνητικά ευρήματα θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού.

Ακόμα, η επιλογή ερωτηματολογίων με διαφορετική τεχνική βαθμολόγησης περιόρισε τις περαιτέρω στατιστικές αναλυτικές δυνατότητες για αυτό σε μελλοντικό στάδιο θα μπορούσαν να υιοθετηθούν ερευνητικά εργαλεία με την ίδια τεχνική βαθμολόγησης.

4.4 Συμπεράσματα

Η διαχείριση των συναισθημάτων είναι μια διαδικασία μοναδική, όπου τα συναισθήματα δεν παραγκωνίζονται ούτε αγνοούνται αλλά γίνονται αντιληπτά και χρήσιμα προς όφελος του ατόμου. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο συνδυασμός των καλά καθορισμένων συναισθηματικών και εμπειριστατωμένων ικανοτήτων, είναι η εναρμόνιση της νοητικής ικανότητας και των συναισθημάτων.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με σκοπό την διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως σύγχρονος δείκτης επιτυχημένου μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και την συσχέτιση της με το στυλ λήψης αποφάσεων των μάνατζερς. Επιπλέον, δόθηκαν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και κατόπιν διεξαγωγής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων το γενικό συμπέρασμα είναι ότι ο όρος «Συναισθηματική Νοημοσύνη» συνδέεται με την διοίκηση αλλά και πόσο σημαντικός είναι για οργανισμούς τις τελευταίες δεκαετίες.

Σχετικά με την έρευνα που διεξήχθη, δεν μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι το δείγμα που εξετάστηκε ήταν αντιπροσωπευτικό, ωστόσο όμως μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουμε κάποιες πρώτες πρώιμες γενικές ενδείξεις που με μεγαλύτερο εύρος έρευνας πιθανόν να μας δώσουν σαφείς ενδείξεις. Φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι οι μάνατζερς υιοθετούν κατά κύριο ρόλο το συμπεριφορικό στυλ λήψης απόφασης και το επιτακτικό στυλ να ακολουθεί δεύτερο. Επιπλέον, αναδείχθηκε σημαντικός παράγοντας το χρονικό διάστημα απασχόλησης στον φαρμακευτικό κλάδο, με τους μάνατζερς που κατείχαν μεγαλύτερη εμπειρία να χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης και από συμπεριφορικό στυλ προσέγγισης μιας απόφασης. Ταυτόχρονα, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν οι μάνατζερς να αντιλαμβάνονται την προσέγγισή τους σε μια κατάσταση απόφασης ως ευέλικτη εφόσον βαθμολόγησαν το αναλυτικό στυλ ως εφεδρικό. Η εφαρμογή αυτής της μελέτης συνίσταται στο ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τα ευρήματα πρέπει να ενθαρρύνουν την παροχή εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να έρθουν σε επαφή με τα διάφορα στυλ αποφάσεων και στρατηγικών ώστε όχι μόνο να βελτιώσουν τη απόδοσή τους ως μάνατζερς ομάδων αλλά ως αρχηγοί μεγαλύτερων ομάδων. Επιπλέον, η ταυτοποίηση και η εξερεύνηση των διαφόρων στυλ αποφάσεων αντανάκλα την ηγετική του ικανότητα το οποίο θα ενισχύσει την σχέση του μάνατζερ επί της ομάδας του για αυτό η εκπαίδευση συνιστάται ως υψηλής σημασίας για μια επιχείρηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abdulrahman Alqarni, (2003). The managerial decision styles of Florida's State University libraries' managers. The Florida State University.
www.worldcat.org/title/managerial-decision-styles-offloridas-state-university-libraries-managers/oclc/54616665
- Bar-on, R. (2002). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory, in Bar-on, R. & Parker, A. The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at. Toronto: Multi-Health Systems
- Bechara, Antoine & Damasio, Hannah & Damasio, Antonio. (2000). Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex. Cerebral cortex (New York, N.Y. : 1991). 10. 295-307. 10.1093/cercor/10.3.295.
- Berisha, Gentrit & Pula, Justina & Krasniqi, Besnik. (2018). Convergent validity of two decision making style measures. Journal of Dynamic Decision Making. 4. 1-8. 10.11588/jddm.2018.1.43102.
- Boyatzis, R., E. (2004). The Creation of the Emotional and Social Competency Inventory http://www.e-russell.com/images/ESCI_Article.pdf
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. Harvard Business Review, 84(2), 1–10. doi:10.1225/R0602F
- Cherniss, C., 2010, 'Emotional intelligence: Toward clarification of a concept', Industrial and Organizational Psychology 3(2), 110–126.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. (3rd Edition). USA: Sage
- Damasio, A. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. New York: Avon Books.
- Diggins Cliona, (2004), "Emotional intelligence: the key to effective performance: ... and to staying ahead of the pack at times of organizational change", Human Resource Management International Digest, Vol. 12 No. 1, pp. 33-35.
<https://doi.org/10.1108/09670730410516452>
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books

- Goleman, D. (1998b). What makes a leader. Harvard Business Review. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D. (1998α). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”; Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Rhee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman D. Cherniss c. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. <https://www.researchgate.net/publication/40942935>
- Hedlund, J., Sternberg, R. (2000). Too many intelligence? Integrating social, emotional, and practical intelligence. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds), The Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school, and in the workplace (pp. 136-167). San Fransisco: Jossey-Bass
- Jamiana L., G. Sidhub, P. Aperaparc. (2013) Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 90. 278 – 287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.092>
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice. American Psychologist, 58, 697-720.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. Psychological Bulletin, 133, 464-481.
- Kumar, S., T. Ressler, & M. Ahrens. (2007). Educating Rational Decision-Makers about Uncertainty Using US Social Security Investment Economics. The Journal of the Operational Research Society, 58(10), 1294-1305. Retrieved from www.jstor.org/stable/4622818
- LeDoux, J., Phelps, E., (2000). Emotional networks in the brain. In Lewis, M. & Haviland, J. (Eds), Handbook of emotions (pp. 157-172). New York: The Guilford Press.
- Marewski, J.N., Gaissmaier, W. & Gigerenzer, G. Good judgments do not require complex cognition. Cogn Process 11, 103–121 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10339-009-0337-0>

- Mayer, J.D., Roberts, R.D. & Barsade, S.G., (2008) 'Human abilities: Emotional intelligence', *Annual Review of Psychology* 59, 507–536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97-105.
doi:10.1037/1528-3542.3.1.97
- McKenna, R. and Martin - Smith, B. (2005), "Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives", *Management Decision*, Vol. 43 No. 6, pp. 821-836. <https://doi.org/10.1108/00251740510603583>
- Moghadam, Akram & Tehrani, Maryam & Amin, Fereshteh. (2011). Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles. *World Applied Sciences Journal*. 12.
<https://www.researchgate.net/publication/267803496>
- Nadaf, Zaffar. (2017). A Study On Personality Characteristics, Emotional Intelligence, Decision Making Style and Job Satisfaction Of College Principals In Relation To Gender Length Of Service and Academic Qualification.
<https://www.researchgate.net/publication/322623690>
- Nikolaou Ioannis & Tsaousis, Ioannis. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.327-342. 10.1108/eb028956.
- Oliveira, Arnaldo. (2007). A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model Decision-Making Theories and Models. *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*. 12.
- Peter Thunholm, Decision-making style: habit, style or both?, *Personality and Individual Differences*, Volume 36, Issue 4, 2004, Pages 931-944, ISSN 0191-8869, [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4).
- Peterson, R.L. (2007), *Inside the Investor's Brain: The Power of Mind over Money*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Petrides, K. V. (2009b). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Advances*

- in the Assessment of Emotional Intelligence (pp. 21-33). New York: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5
- Rahim A., Psenicka C., Polychroniou P., Zhao ,J-H., Yu C-S., Chan A., Yee K.W.,
 Alves M., Lee C-W., Rahman S. and Van Wyk R. (2002), “A model of
 Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A study in Seven
 Countries”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-
 326.
- Robbins, P. S. & Judge, A. T. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες
 και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα : Κριτική.
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1992). Decision styles: A perspective. *Learning and
 Organizational Development Journal*, 4(4), 3–9. doi:10.1108/eb053534
- Serrat O. (2017) Understanding and Developing Emotional Intelligence. In:
 Knowledge Solutions. Springer, Singapore.pp 329-339,
https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Shackleton, D., Pitt, L. and Seidel Marks, A. (1990), "Managerial Decision Styles and
 Machiavellianism: A Comparative Study", *Journal of Managerial Psychology*,
 Vol. 5 No. 1, pp. 9-16. <https://doi.org/10.1108/02683949010139492>
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2002). The Affect Heuristic. In
 T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases: The
 Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 397-420). Cambridge: Cambridge
 University Press. doi:10.1017/CBO9780511808098.025
- Smith, R., Killgore, W., Alkozei, A., & Lane, R. D. (2018). A neuro-cognitive process
 model of emotional intelligence. *Biological Psychology*, 139, 131-151.
<https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2018.10.012>
- Yip, J. A., & Côté, S. (2013). The Emotionally Intelligent Decision Maker: Emotion-
 Understanding Ability Reduces the Effect of Incidental Anxiety on Risk
 Taking. *Psychological Science*, 24(1), 48–55.
<https://doi.org/10.1177/0956797612450031>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*.
 Αθήνα: Κριτική.
- Παρίσης, Ν. (2003). *Συστημική ψυχιατρική: Η νοημοσύνη της ζωής*. Αθήνα: Βήτα
 Ιατρικές Εκδόσεις.

Πλατσίδου, Μ. (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες της Αγωγής, 1, σσ:27-39.

Βιβλιογραφία από το διαδίκτυο

“Emotional Competency Inventory (ECI)”,
<http://www.emotionalintelligence.org> Emotional Competence Inventory – University Version (special version for use at the Weatherhead School of Management, Boyatzis, R. & Goleman, D., distributed by The Hay Group at <http://www.ESIGlobal.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΡΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Αγαπητέ/ή μάνατζερ,

Ονομάζομαι Αδάμ Αικατερίνη και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο πρόγραμμα “Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης” στο Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΤΟΠΑ) του Παντείου Πανεπιστημίου. Ως τμήμα της διεκπεραίωσης των σπουδών, ερευνώ τις αποφάσεις και την διαδικασία λήψης απόφασης (decision-making process) των μάνατζερς των φαρμακευτικών εταιρειών υπό το πρίσμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σας ζητάω να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας και να συμμετέχετε στην ολοκλήρωση της έρευνας, η οποία περιλαμβάνει την συμπλήρωση δύο σύντομων διαδικτυακών ερευνών, το πρώτο σχετίζεται με τα Χαρακτηριστικά της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Competence Inventory- ECI) και το δεύτερο με τα Στυλ Αποφάσεων. Ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων εκτιμάται περίπου να είναι 10 λεπτά.

Η συμμετοχή σας στην παρούσα μελέτη είναι εντελώς εθελοντική και ανώνυμη. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά ως στοιχεία ανάλυσης με αναφορά σε ομαδικά ευρήματα χωρίς προσωπικές αναφορές ως απαραίτητη προϋπόθεση για το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας.

Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τη συνεργασία σας και θα είμαι στη διάθεσή σας σε περίπτωση που θελήσετε να μάθετε τα αποτελέσματα.

Για οποιαδήποτε απορία ή ερώτηση αφορά την ερευνητική μελέτη, παρακαλώ αποστείλατε mail στην διεύθυνση adam.kate.ph@gmail.com ή καλέστε στο 6985697334.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στο πρώτο ερωτηματολόγιο περιγράφονται χαρακτηριστικά και τύποι συμπεριφοράς που αποτελούν γνωρίσματα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλώ έχετε υπόψη πως απαντάται κάθε φορά στην ερώτηση “*το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό με εκφράζει ή/και το αναγνωρίζω στον εαυτό μου*” ή στην ερώτηση “*συμπεριφέρομαι συχνά με αυτόν τον τρόπο;*”. Παρακαλώ υποδείξτε εάν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε δήλωση επιλέγοντας τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας στις εκφράσεις που ακολουθούν, όταν η κάθε επιλογή υποδηλώνει:

- 1) **Ποτέ** δε συμπεριφέρομαι έτσι, είναι τελείως έξω από το χαρακτήρα μου
- 2) **Σπάνια** συμβαίνει αυτό, με αντιπροσωπεύει ελάχιστα
- 3) **Μερικές φορές** μόνο πιστεύω ότι είμαι έτσι και συμπεριφέρομαι έτσι
- 4) **Συχνά**, ισχύει στην πλειοψηφία των περιπτώσεων
- 5) **Πάντα** λειτουργώ με αυτόν τον τρόπο, με χαρακτηρίζει απόλυτα
- Δ) **Δε γνωρίζω**/δεν είχα μέχρι τώρα την ευκαιρία να το διαπιστώσω

Παρακαλώ, συμπληρώστε ή τσεκάρετε τις παρακάτω προσωπικές πληροφορίες, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την αξιολόγηση και βαθύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων:

ΦΥΛΟ: Άνδρας () ή Γυναίκα ()

ΗΛΙΚΙΑ:

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: _____

(Συμπληρώστε τον αριθμό του συνολικού χρονικού διαστήματος που εργάζεστε αποκλειστικά στον φαρμακευτικό κλάδο, ανεξαρτήτως της επωνυμίας της φαρμακευτικής εταιρίας στην οποία απασχολούσασταν)

ΠΡΟΣΩΡΙΝΗ ΘΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: _____

ΠΡΩΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
(Emotional Competence Inventory- Self Assessment)

<i>A/A</i>	<i>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ</i>	<i>ΙΣΧΥΕΙ</i>
1.	Προκαλώ τη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή projects	1 2 3 4 5 Δ
2.	Κάνω πράξη αυτά για τα οποία δεσμεύομαι	1 2 3 4 5 Δ
3.	Μπορώ να παρουσιάζω τον εαυτό μου με σιγουριά και χωρίς δισταγμούς	1 2 3 4 5 Δ
4.	Μπορώ να καταλάβω με ακρίβεια τη διάθεση του άλλου ή αυτά που δεν ειπώθηκαν	1 2 3 4 5 Δ
5.	Περιμένω ότι η επίτευξη ενός στόχου περνά από εμπόδια	1 2 3 4 5 Δ
6.	Διατηρώ σχέσεις συνεργασίας στον εργασιακό μου χώρο	1 2 3 4 5 Δ
7.	Είμαι προσανατολισμένος στην ικανοποίηση των πελατών και των άλλων γενικότερα	1 2 3 4 5 Δ
8.	Αυτοσαρκάζομαι	1 2 3 4 5 Δ
9.	Απομακρύνω τα εμπόδια για να υλοποιηθούν αλλαγές	1 2 3 4 5 Δ
10.	Αντιλαμβάνομαι τις πολιτικές δυνάμεις και διεργασίες στο περιβάλλον εργασίας μου	1 2 3 4 5 Δ
11.	Φέρνω τις διαφωνίες στο προσκήνιο	1 2 3 4 5 Δ
12.	Παίρνω ρίσκα αφού τα υπολογίσω καλά	1 2 3 4 5 Δ
13.	Η παρουσία μου γίνεται αισθητή, π.χ. σε μια ομάδα εργασίας	1 2 3 4 5 Δ
14.	Έχω επίγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μου	1 2 3 4 5 Δ
15.	Προτιμώ να ενεργώ παρά να περιμένω	1 2 3 4 5 Δ

16.	Έχω αυτογνωσία και πλήρη αντίληψη της συναισθηματικής μου κατάστασης	1	2	3	4	5	Δ
17.	Δεν προσποιούμαι για το τι άνθρωπος είμαι	1	2	3	4	5	Δ
18.	Αντιλαμβάνομαι τη σχέση ανάμεσα σ' αυτά που σκέφτομαι και αισθάνομαι και σε αυτά που λέω και κάνω	1	2	3	4	5	Δ
19.	Αναγνωρίζω επαναλαμβανόμενα μοτίβα σε καταστάσεις ή πληροφορίες	1	2	3	4	5	Δ
20.	Δεν αγχώνομαι	1	2	3	4	5	Δ
21.	Θέτω μετρήσιμους στόχους	1	2	3	4	5	Δ
22.	Εμπνέω τους άλλους καθώς παρουσιάζω ένα όραμα	1	2	3	4	5	Δ
23.	Χειρίζομαι πονηρά καταστάσεις με πολλαπλές απαιτήσεις από εμένα	1	2	3	4	5	Δ
24.	Όταν παρουσιάζω κάτι προσπαθώ να τους κάνω όλους συμμετόχους	1	2	3	4	5	Δ
25.	Κρατώ ανοιχτή στάση σε σχόλια και πληροφορίες που αφορούν τον εαυτό μου	1	2	3	4	5	Δ
26.	Σε μια κατάσταση ψάχνω περισσότερο για τις δυνατότητες παρά για τα εμπόδια	1	2	3	4	5	Δ
27.	Παρακινώ τους άλλους προκαλώντας τους τα κατάλληλα συναισθήματα	1	2	3	4	5	Δ
28.	Εξηγώ πολλαπλά γεγονότα σαν μια σειρά από αιτίες & αποτελέσματα	1	2	3	4	5	Δ
29.	Εργάζομαι με οργάνωση και προσοχή	1	2	3	4	5	Δ
30.	Εντοπίζω με ακρίβεια τις σχέσεις-κλειδιά στο περιβάλλον εργασίας μου	1	2	3	4	5	Δ
31.	Προκαλώ τη σύμφωνη γνώμη & την υποστήριξη των άλλων για διάφορα θέματα	1	2	3	4	5	Δ
32.	Χρησιμοποιώ τη διαφορετικότητα για να εμβαθύνω στα πράγματα	1	2	3	4	5	Δ
33.	Ψάχνω για τις απαραίτητες πληροφορίες ακόμα και με ανορθόδοξες μεθόδους	1	2	3	4	5	Δ
34.	Δημιουργώ στενές φιλίες ανάμεσα στον κύκλο μου	1	2	3	4	5	Δ

35.	Παίρνω αποφάσεις που βασίζονται σε ηθικές αρχές & αξίες ακόμα και αν δεν είναι ευχάριστες	1	2	3	4	5	Δ
36.	Παρέχω ανατροφοδότηση στους άλλους για να βελτιωθούν	1	2	3	4	5	Δ
37.	Πείθω τους άλλους υποδεικνύοντάς τους τι έχουν να κερδίσουν κάθε φορά	1	2	3	4	5	Δ
38.	Χρησιμοποιώ παραδείγματα & μεταφορές για να εξηγήσω διάφορες καταστάσεις	1	2	3	4	5	Δ
39.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσω συναισθήματα που υποστηρίζουν αυτό που λέω	1	2	3	4	5	Δ
40.	Χειρίζομαι με ευκολία καταστάσεις όπου συμβαίνουν ραγδαίες αλλαγές και ανακατατάξεις των προτεραιοτήτων που υπάρχουν	1	2	3	4	5	Δ
41.	Στις παρουσιάσεις μου χρησιμοποιώ παραδείγματα για ξεκαθαρίσω τυχόν σκοτεινά σημεία	1	2	3	4	5	Δ
42.	Έχω κατά κανόνα θετικές προσδοκίες από τους άλλους	1	2	3	4	5	Δ
43.	Σέβομαι και διατηρώ καλές σχέσεις με ανθρώπους με διάφορα backgrounds	1	2	3	4	5	Δ
44.	Ελέγχω τυχόν παρορμητικές μου αντιδράσεις που τις περιορίζω	1	2	3	4	5	Δ
45.	Αναγνωρίζω το πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την απόδοσή μου	1	2	3	4	5	Δ
46.	Θέτω προτεραιότητες ανάμεσα σε τρεις τουλάχιστον εναλλακτικές λύσεις	1	2	3	4	5	Δ
47.	Έχω αναπτύξει ένα διαδεδομένο ανεπίσημο δίκτυο συνεργατών	1	2	3	4	5	Δ
48.	Καταλαβαίνω τις αξίες και τη γενικότερη κουλτούρα μιας ομάδας ή εταιρείας	1	2	3	4	5	Δ
49.	Στις ομάδες που συμμετέχω βοηθώ στην ανάπτυξη ξεχωριστής ταυτότητας & ομαδικού πνεύματος	1	2	3	4	5	Δ
50.	Κρατώ σταθερή και θετική στάση και σε δύσκολες καταστάσεις	1	2	3	4	5	Δ
51.	Φροντίζω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κόσμου	1	2	3	4	5	Δ
52.	Θέτω σε αμφισβήτηση τις προκαταλήψεις και την έλλειψη ανεκτικότητας	1	2	3	4	5	Δ

53.	Γενικά λειτουργώ ως μέντορας και καθοδηγητής	1	2	3	4	5	Δ
54.	Κατανοώ τους λόγους για τη συμπεριφορά των άλλων	1	2	3	4	5	Δ
55.	Εξηγώ μια κατάσταση στο παρόν αναλύοντας μια κατάσταση του παρελθόντος	1	2	3	4	5	Δ
56.	Ακούω προσεκτικά τον συνομιλητή μου και λειτουργώ με ενσυναίσθηση	1	2	3	4	5	Δ
57.	Καλλιεργώ εύκολα δεσμούς που σχετίζονται με κάποιο συγκεκριμένο project	1	2	3	4	5	Δ
58.	Πιστεύω ότι εγώ έχω τις περισσότερες ικανότητες για κάποια εργασία	1	2	3	4	5	Δ
59.	Έχω την ικανότητα να περιμένω τις αντιδράσεις και ανάλογα να προσαρμόζω την στάση μου	1	2	3	4	5	Δ
60.	Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών προσαρμόζω ανάλογα την προσέγγιση σε ένα θέμα, τα σχέδια και τη συμπεριφορά μου	1	2	3	4	5	Δ
61.	Δεν αποφεύγω την αντιμετώπιση και τον έλεγχο ανήθικων συμπεριφορών από άλλους	1	2	3	4	5	Δ
62.	Αποσαφηνίζω περίπλοκα γεγονότα μέσα από την περιγραφή ενός συστήματος ή με τη βοήθεια ενός διαγράμματος ροής	1	2	3	4	5	Δ
63.	Συμβάλλω στη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος συνεργασίας	1	2	3	4	5	Δ
64.	Δίνω προσοχή και στις λεπτομέρειες	1	2	3	4	5	Δ
65.	Έχω την ελπίδα ότι το μέλλον θα είναι καλύτερο από το παρελθόν	1	2	3	4	5	Δ
66.	Αυτοί που μπορώ να βοηθήσω έχουν πρόσβαση σε μένα	1	2	3	4	5	Δ
67.	Ηγούμαι προσωπικά προσπαθειών για την πραγματοποίηση αλλαγών	1	2	3	4	5	Δ
68.	Προσπαθώ να επιστήσω την προσοχή των άλλων στην ανάγκη για την πραγματοποίηση αλλαγών	1	2	3	4	5	Δ
69.	Βοηθώ στην αποκλιμάκωση έντονων καταστάσεων-κρίσεων	1	2	3	4	5	Δ
70.	Δε διστάζω να παραβιάσω τους κανόνες, όταν είναι αναγκαίο	1	2	3	4	5	Δ
71.	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να γίνουν σε όλους γνωστές όλες οι θέσεις που υπάρχουν	1	2	3	4	5	Δ
72.	Μπορώ και αναγνωρίζω ειδικές ικανότητες στους άλλους	1	2	3	4	5	Δ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το Ερωτηματολόγιο Στυλ Αποφάσεων στοχεύει στο να εξετάσει τις προτιμήσεις σας όταν προσεγγίζεται μια κατάσταση λήψης αποφάσεων. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από τους Rowe και Mason για να μελετήσουν πώς τα διαφορετικά στυλ αποφάσεων δουλεύουν σε μια επιχείρηση, και κατά ποιο τρόπο η επίγνωση του προσωπικού στυλ αποφάσεων κάποιου καθιστά δυνατή την καλύτερη οργάνωση στην εργασία. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου πρόκειται να δείξουν με ποιο τρόπο προτιμάτε να δράσετε σε διαφορετικές καταστάσεις, ποια είναι τα πρωταρχικά σας ενδιαφέροντα και με ποιο τρόπο σχετίζεστε με τους άλλους.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 20 ερωτήσεις, η βαθμολόγηση γίνεται μέσω κατάταξης κάθε ερώτησης με τους αριθμούς 8, 4, 2 και 1 και κάθε βαθμός υποδηλώνει:

- Βαθμός 8: Η απάντηση που με εκφράζει περισσότερο
- Βαθμός 4: Η απάντηση που σκέφτομαι συχνά
- Βαθμός 2: Η απάντηση που αναλογίζομαι περιστασιακά
- Βαθμός 1: Η απάντηση που ελάχιστα με αντιπροσωπεύει

Κάθε απάντηση από τις τέσσερις επιλογές σε κάθε σειρά ερωτήσεων ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΕΙΤΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ. Σε περίπτωση που δύο απαντήσεις σε ένα συγκεκριμένο σετ πιθανόν να σας εκφράζουν το ίδιο, πρέπει να διαλέξετε μία που νιώθετε πως αντιπροσωπεύει καλύτερα τις προτιμήσεις σας.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΥΛ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
(The Decision Making Style inventory- DMSI)

			I		II		III		IV
1.	Ο κύριος στόχος μου είναι να:	Κατέχω μια θέση με κύρος		Είμαι ο καλύτερος στον τομέα μου		Επιτυγχάνω αναγνώριση για την δουλειά μου		Νιώθω ασφαλής στην δουλειά μου	
2.	Μου αρέσουν οι δουλειές που:	Είναι εξειδικευμένες και σωστά καθορισμένες		Έχουν αξιολογη ποικιλία		Επιτρέπουν ανεξάρτητη δραστηριότητα		Περιλαμβάνουν ανθρώπους	
3.	Αναμένω τα άτομα που εργάζονται μαζί μου να είναι:	Παραγωγικοί και γρήγοροι		Ικανότατοι		Αφοσιωμένοι και με γρήγορη ανταπόκριση		Ανοικτοί σε προτάσεις	
4.	Στην δουλειά μου, ψάχνω για :	Χρήσιμα/α αξιοποιήσιμα αποτελέσματα		Τις καλύτερες λύσεις		Νέες προσεγγίσεις ή ιδέες		Καλό εργασιακό περιβάλλον	
5.	Επικοινωνώ καλύτερα με τους άλλους:	Με έναν ευθύ τρόπο, ένας-προς-έναν		Μέσω του γραπτού λόγου		Μέσω ομαδικής συζήτησης		Σε μια επίσημη σύσκεψη	
6.	Στον προγραμματισμό μου, εστιάζω:	Στα πρόσφατα προβλήματα		Στην επίτευξη των στόχων		Στους μελλοντικούς στόχους		Στην επαγγελματική ανάπτυξη των άλλων	
7.	Όταν βρίσκομαι αντιμέτωπος με την λύση ενός προβλήματος :	Βασίζομαι σε αποδεδειγμένες προσεγγίσεις		Διενεργώ προσεκτική ανάλυση		Ψάχνω για δημιουργικές προσεγγίσεις		Βασίζομαι στα συναισθήματά μου	
8.	Όταν χρησιμοποιώ πληροφορίες , προτιμώ:	Συγκεκριμένα γεγονότα-αλήθειες		Ακριβή και ολοκληρωμένα δεδομένα		Ευρεία κάλυψη των επιλογών μου		Περιορισμένα δεδομένα που είναι εύκολα κατανοητά	
9.	Όταν δεν είμαι σίγουρος/η για το τι να κάνω:	Βασίζομαι στο ένστικτο		Ψάχνω για γεγονότα		Ψάχνω για έναν πιθανό συμβιβασμό		Περιμένω πριν πάρω μια απόφαση	

10.	Όποτε είναι δυνατόν, αποφεύγω:	Τις μακροσκελές συζητήσεις		Την ημιτελή δουλειά		Την χρήση αριθμών ή τύπων		Την σύγκρουση με άλλους	
11.	Είμαι ιδιαίτερα καλός/ή στο:	Να θυμάμαι ημερομηνίες και γεγονότα		Να επιλύω δύσκολα προβλήματα		Να βλέπω πολλά ενδεχόμενα		Να αλληλεπιδρώ με τους άλλους	
12.	Όταν ο χρόνος είναι σημαντικός:	Αποφασίζω και δράω γρήγορα		Ακολουθώ κάποιο σχέδιο και βάζω προτεραιότητες		Αρνούνται να πιεστώ		Αναζητώ καθοδήγηση και υποστήριξη	
13.	Σε κοινωνικές συναντήσεις:	Συζητάω με τους άλλους		Σκέφτομαι αυτά που ειπώθηκαν		Παρατηρώ τι συμβαίνει γύρω μου		Ακούω τη συζήτηση	
14.	Είμαι καλός/ή στο να θυμάμαι:	Ονόματα ανθρώπων		Μέρη που έχω συναντήσει		Πρόσωπα ανθρώπων		Προσωπικότητες ανθρώπων	
15.	Η δουλειά που κάνω μου προσφέρει:	Την δύναμη να επηρεάζω τους άλλους		Απαιτητικά καθήκοντα		Να επιτύχω τους προσωπικούς μου στόχους		Αποδοχή από την εκάστοτε ομάδα που συνεργάζομαι	
16.	Συνεργάζομαι καλά με όσους είναι:	Ενεργητικοί και φιλόδοξοι		Με αυτοπεποίθηση		Ανοιχτόμυαλοι		Ευγενικοί και δείχνουν εμπιστοσύνη	
17.	Σε καταστάσεις κάτω από πίεση:	Γίνομαι νευρικός και αγχωμένος		Συγκεντρώνομαι στο πρόβλημα		Νιώθω αποθαρρυνμένος		Είμαι αμελής, ξεχνάω εύκολα	
18.	Οι άλλοι θεωρούν ότι είμαι:	Ευέξαπτος/η, ευερέθιστος/η		Πειθαρχημένος/η		Ευρηματικός/ή, ευφάνταστος/η		Ενθαρρυντικός/ή, υποστηρικτικός/ή	
19.	Οι αποφάσεις μου τυπικά είναι:	Ρεαλιστικές και ξεκάθαρες		Συστηματικές/μεθοδικές ή συνοπτικές		Με εύρος και ευελιξία		Με ευαισθησία ως προς τις ανάγκες των άλλων	
20.	Δε μου αρέσει να:	Χάνω τον έλεγχο		Μια βαρετή δουλειά		Ακολουθώ κανόνες		Να μην γίνομαι αποδεκτός/ή	