

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Decision Making in Economic Crises

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Νίκη Παναγιωτάκου

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Χρυσόστομος Στοφόρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννα Κεραμίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Νίκη Παναγιωτάκου, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για όλη την πολύτιμη στήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς επίσης τους καθηγητές μου κύριο Θεοδόσιο Παλάσκα και Clive Richardson για την καθοδήγηση και την ουσιαστική βοήθεια τους.

Αφιερωμένη στη μνήμη της μητέρας μου...

Decision Making in Economic Crises

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περιεχόμενα.....	4
Πίνακες	6
Διαγράμματα.....	8
Εικόνες.....	9
Περίληψη	10
Summary	10
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1: Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματικές αποφάσεις – Ο συναισθηματικά νοήμων manager	13
1.1 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.....	13
1.1.1 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και γιατί τη χρειάζονται οι managers για να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;	13
1.1.2 Ο παράγοντας του ρίσκου ως απαίτηση υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης.....	18
1.1.3 Πώς επηρεάζει η θετική ψυχολογική διάθεση τη λήψη αποφάσεων;.....	20
1.1.4 Η σημασία της δημιουργίας μιας αξιολογής ομάδας.....	21
1.1.5 Με ποιόν τρόπο αποφασίζει ένας manager;.....	22
1.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός «νοήμονα» manager;	24
1.2.1 Υπάρχει τελικά το πρότυπο του «καλού» manager;	24
1.2.2 Από τι επηρεάζεται ένας manager;	25
1.2.3 Ποια τελικά είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν «καλό» νοήμονα manager;.....	27
Κεφάλαιο 2: Αποτελεσματικές αποφάσεις	29
2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποδοτικότητα αποφάσεων	29
2.2 Διαδικασία λήψης απόφασης και πιθανότητα λάθους.....	34

Decision Making in Economic Crises

2.2.1 Διαδικασία λήψης απόφασης.....	34
2.2.2 Πιθανότητα λάθους.....	36
2.3 Σε περιόδους κρίσεων οι managers λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;	38
2.3.1 Γιατί οι οικονομικές κρίσεις απαιτούν ικανές ηγεσίες;.....	38
2.3.2 Πόσες δυνατότητες και ποιες ικανότητες έχει ένας manager στη διαχείριση μιας κρίσης;.....	39
2.3.3 Η περίπτωση Taggart Steel όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κρίσης	42
2.4 Συμπέρασμα.....	44
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας.....	46
3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας.....	46
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	47
3.3 Επιλογή μεθόδου και δείγματος.....	47
3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	48
3.5 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας	48
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων	49
4.1 Περιγραφική στατιστική	49
4.2 Πίνακες συσχετίσεων.....	70
4.3 Λογιστική παλινδρόμηση.....	73
4.31 Λογιστική παλινδρόμηση για αποτελεσματικότητα και λήψη αποφάσεων	75
4.32 Λογιστική παλινδρόμηση για αποτελεσματικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη	84
4.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	93
4.5 Επίλογος.....	94
Βιβλιογραφία	96
Παράρτημα.....	100

Πίνακες

Πίνακας 1: Πιθανά ενδεχόμενα	37
Πίνακας 2: Φύλο	49
Πίνακας 3: Ηλικιακή Ομάδα.....	50
Πίνακας 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	51
Πίνακας 5: Μέσος αριθμός προσωπικού που απασχολήθηκε στην επιχείρηση κατά το έτος 2020	52
Πίνακας 6: Ποιος ο τζίρος της επιχείρησης κατά το έτος 2020.....	53
Πίνακας 7: Μέγεθος επιχειρήσεων	54
Πίνακας 8: Απαντήσεις ερώτησης 1	55
Πίνακας 9: Απαντήσεις ερώτησης 2	55
Πίνακας 10: Απαντήσεις ερώτησης 3	55
Πίνακας 11: Απαντήσεις ερώτησης 4	56
Πίνακας 12: Απαντήσεις ερώτησης 5	56
Πίνακας 13: Απαντήσεις ερώτησης 6	56
Πίνακας 14: Απαντήσεις ερώτησης 7	57
Πίνακας 15: Απαντήσεις ερώτησης 8	57
Πίνακας 16: Απαντήσεις ερώτησης 9	57
Πίνακας 17: Απαντήσεις ερώτησης 10	58
Πίνακας 18: Απαντήσεις ερώτησης 11	58
Πίνακας 19: Απαντήσεις ερώτησης 12	58
Πίνακας 20: Απαντήσεις ερώτησης 13	59
Πίνακας 21: Απαντήσεις ερώτησης 14	59
Πίνακας 22: Απαντήσεις ερώτησης 15	59
Πίνακας 23: Απαντήσεις ερώτησης 16	60
Πίνακας 24: Απαντήσεις ερώτησης 17	60
Πίνακας 25: Απαντήσεις ερώτησης 18	60
Πίνακας 26: Απαντήσεις ερώτησης 19	61
Πίνακας 27: Απαντήσεις ερώτησης 20	61
Πίνακας 28: Απαντήσεις ερώτησης 21	61
Πίνακας 29: Απαντήσεις ερώτησης 22	62
Πίνακας 30: Απαντήσεις ερώτησης 23	62

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 31: Απαντήσεις ερώτησης 24	62
Πίνακας 32: Απαντήσεις ερώτησης 25	62
Πίνακας 33: Απαντήσεις ερώτησης 26	63
Πίνακας 34: Απαντήσεις ερώτησης 27	63
Πίνακας 35: Απαντήσεις ερώτησης 28	63
Πίνακας 36: Απαντήσεις ερώτησης 29	64
Πίνακας 37: Απαντήσεις ερώτησης 30	64
Πίνακας 38: Απαντήσεις ερώτησης 31	64
Πίνακας 39: Απαντήσεις ερώτησης 32	65
Πίνακας 40: Απαντήσεις ερώτησης 33	65
Πίνακας 41: Απαντήσεις ερώτησης 34	65
Πίνακας 42: Απαντήσεις ερώτησης 35	66
Πίνακας 43: Απαντήσεις ερώτησης 36	66
Πίνακας 44: Απαντήσεις ερώτησης 37	66
Πίνακας 45: Απαντήσεις ερώτησης 38	67
Πίνακας 46: Απαντήσεις ερώτησης 39	67
Πίνακας 47: Απαντήσεις ερώτησης 40	67
Πίνακας 48: Απαντήσεις ερώτησης 41	68
Πίνακας 49: Απαντήσεις ερώτησης 42	68
Πίνακας 50: Στατιστικά στοιχεία ερωτήσεων 1-42	68
Πίνακας 51: Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με λήψη αποφάσεων.....	71
Πίνακας 52: Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με συναισθηματική νοημοσύνη	72
Πίνακας 53: Παρατηρήσεις που περιλαμβάνονται στην ανάλυση Α	75
Πίνακας 54: Κωδικοποίηση εξαρτημένης μεταβλητής Y_A	75
Πίνακας 55: Σύνοψη μοντέλου A1	76
Πίνακας 56: Ταξινόμηση A1	76
Πίνακας 57: Μεταβλητές εξίσωσης A1	77
Πίνακας 58: Σύνοψη μοντέλου A2	77
Πίνακας 59: Ταξινόμηση A2	78
Πίνακας 60: Μεταβλητές εξίσωσης A2	78
Πίνακας 61: Σύνοψη μοντέλου A3	79
Πίνακας 62: Ταξινόμηση A3	79

Πίνακας 63: Μεταβλητές εξίσωσης A3	80
Πίνακας 64: Σύνοψη μοντέλου A4	80
Πίνακας 65: Ταξινόμηση A4	81
Πίνακας 66: Μεταβλητές εξίσωσης A4	82
Πίνακας 67: Σύνοψη μοντέλου A5	82
Πίνακας 68: Ταξινόμηση A5	83
Πίνακας 69: Μεταβλητές εξίσωσης A5	83
Πίνακας 70: Παρατηρήσεις που περιλαμβάνονται στην ανάλυση B	84
Πίνακας 71: Κωδικοποίηση εξαρτημένης μεταβλητής Y_B	84
Πίνακας 72: Σύνοψη μοντέλου B1	85
Πίνακας 73: Ταξινόμηση B1	85
Πίνακας 74: Μεταβλητές εξίσωσης B1	86
Πίνακας 75: Σύνοψη μοντέλου B2	86
Πίνακας 76: Ταξινόμηση B2	87
Πίνακας 77: Μεταβλητές εξίσωσης B2	87
Πίνακας 78: Σύνοψη μοντέλου B3	88
Πίνακας 79: Ταξινόμηση B3	88
Πίνακας 80: Μεταβλητές εξίσωσης B3	89
Πίνακας 81: Σύνοψη μοντέλου B4	89
Πίνακας 82: Ταξινόμηση B4	90
Πίνακας 83: Μεταβλητές εξίσωσης B4	91
Πίνακας 84: Σύνοψη μοντέλου B5	91
Πίνακας 85: Ταξινόμηση B5	92
Πίνακας 86: Μεταβλητές εξίσωσης B5	92

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	50
Διάγραμμα 2: Ηλικιακή Ομάδα	51
Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης	52

Decision Making in Economic Crises

Εικόνες

Εικόνα 1: Why managers should rethink the idea of rational decision making	13
Εικόνα 2: Decision making.....	17
Εικόνα 3: Emotional intelligence in project management	24
Εικόνα 4: Fast, effective decision-making in a complex world.....	29
Εικόνα 5: Μέσος αριθμός προσωπικού 2020	53
Εικόνα 6: Τζίρος 2020	54

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να εξετάσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν αν η λήψη αποφάσεων είναι αποτελεσματική, από άτομα που φέρουν θέσεις ευθύνης, σε περιόδους κρίσεων. Τι ρόλο διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη και ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν τις αποτελεσματικές αποφάσεις; Παρουσιάζεται βιβλιογραφική επισκόπηση και στη συνέχεια δημιουργείται ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται σε managers ελληνικών επιχειρήσεων. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε στατιστική ανάλυση η οποία οδήγησε σε συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Λήψη Αποφάσεων, Αποτελεσματικότητα, Κρίση, Managers, Πρωτογενής Έρευνα

Summary

Present dissertation aims at examining the factors that contribute to an effective decision making, made by people in responsible positions, in times of crisis. What is the role of emotional intelligence and what are the factors leading to effective decision making? The dissertation offers a bibliographical review, followed by a questionnaire to be answered by managers in greek firms. After collecting the answers, the results were statistically analysed, giving us answers to the research questions.

Key words: Emotional Intelligence, Decision Making, Effectiveness, Crisis, Managers, Primary Research

Εισαγωγή

Σε πολλές έρευνες, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θεωρείται ότι είναι απόλυτα λογικοί οικονομικοί παράγοντες με απεριόριστες γνωστικές ικανότητες και ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις πληροφορίες. Ενώ αυτό ισχύει, μια τέτοια οπτική συχνά παραλείπει σε μεγάλο βαθμό να δει τους πραγματικούς ανθρώπους που περιλαμβάνονται σε αυτήν τη διαδικασία. Στην πράξη, όλοι γνωρίζουν πως η λήψη αποφάσεων προκύπτει πολλές φορές μέσα από μια σύγκρουση μεταξύ των ρόλων του συναισθήματος και του ορθολογικού χαρακτήρα.

Οι σύγχρονες έννοιες της διοίκησης έχουν εξελιχθεί αργά τον τελευταίο αιώνα. Για παράδειγμα, υπάρχουν ακόμη Τειλορικές ή Φορντικές προσεγγίσεις διαχείρισης. Αν και αυτές οι προσεγγίσεις μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμα αποτελεσματικές πρακτικές σε συνθήκες συνθήκες, δεν είναι βέβαιο ότι μπορούν να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν όταν επικρατούν μεταβαλλόμενες συνθήκες (Langley, 2000). Αν μάλιστα αναλογιστούμε τις τρέχουσες συνθήκες κρίσεις, μπορούμε εύλογα να υποθέσουμε πως το μέλλον είναι ήδη εδώ.

Με το ρυθμό αλλαγής, ιδιαίτερα στις τεχνολογικές εξελίξεις, στο ήδη ταραχώδες επιχειρησιακό περιβάλλον, στον 21^ο αιώνα, ο manager πρέπει να έχει πολυσχιδείς ικανότητες, ιδιαίτερα υπό το καθεστώς μιας δύσκολης συνθήκης, που ειδικά την τελευταία δεκαετία τείνει να γίνει ο κανόνας και όχι η εξαίρεση.

Ο σύγχρονος manager, εξάλλου, δεν είναι ένας παθητικός μετατροπέας εισερχομένων και εξερχομένων δεδομένων αλλά κάποιος που παίρνει αποφάσεις όχι μόνο ως διοικητικός παράγοντας, αλλά και ως εμπνευστής νέων κατευθύνσεων που μπορεί να δώσει διεξόδους σε μια κρίση.

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης έλαβε πολύ λίγη ερευνητική προσοχή. Το κύριο επίκεντρο των ερευνητών εκείνη την εποχή ήταν η σημασία της γνωστικής νοημοσύνης (π.χ. δυνατότητες επίλυσης προβλημάτων). Σήμερα, ερευνητές και επαγγελματίες αναγνωρίζουν τη σημασία και των δύο και της γνωστικής και της συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία.

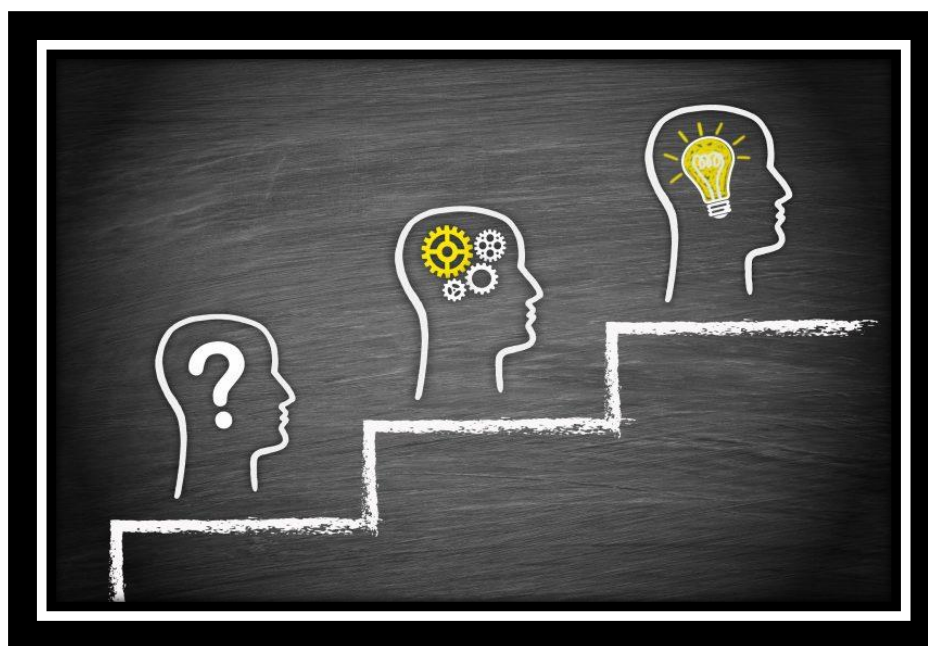
Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε αντικείμενο σημαντικής βιβλιογραφίας τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, που ασχολείται από το εάν είναι η συναισθηματική νοημοσύνη έμφυτη ή μαθαίνεται, έως την κατηγοριοποίηση συγκεκριμένων συμπεριφορών που ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ενός

ατόμου. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά για την ενίσχυση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας λήψης αποφάσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θα επιχειρήσουμε επίσης να συνδέσουμε την πολύ σημαντική αυτή ιδιότητα με τη δυνατότητα ενός manager να είναι αποτελεσματικός, να εμπνέει την ομάδα του καθώς και τον τρόπο που επηρεάζει η ύπαρξη ή η έλλειψη της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιλογές του, όπως επίσης και τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αποφάσεις. Στη συνέχεια σε αυτήν την ενότητα θα ιχνογραφήσουμε το προφίλ αυτού του manager, από τι επηρεάζεται και τα χαρακτηριστικά που επιδεικνύει ώστε να γίνει αποτελεσματικός. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το δια ταύτα, τον βαθμό αποδοτικότητας που έχει ένας συναισθηματικά νοήμων manager στην κονίστρα της πραγματικής διαχείρισης των πραγμάτων. Ειδικά θα αναλύσουμε κατά πόσον μπορεί ένας τέτοιος manager να είναι αποδοτικός και να παίρνει ανάλογες αποφάσεις σε περιόδους κρίσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση, με τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας στο πλαίσιο ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να μελετήσουμε αν οι αποφάσεις που παίρνουν οι managers είναι αποτελεσματικές και αν αυτό συσχετίζεται με τη συναισθηματική τους νοημοσύνη και τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων από τη διεξαγωγή της έρευνας που μας οδηγεί σε συμπεράσματα. Με αυτό τον τρόπο θα αποδειχθεί αν η στατιστική έρευνα επαληθεύει τη βιβλιογραφία.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να φωτίσει τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις από έναν manager αλλά και πως οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνεισφέρουν θετικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ειδικά σε συνθήκες κρίσης και πίεσης. Με τη συγκεκριμένη εργασία επιθυμούμε να συνεισφέρουμε με το να δώσουμε σωστές κατευθύνσεις στη λήψη αποφάσεων, σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, με σκοπό οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν την ύπαρξη τους και να ξεπεράσουν την κρίση πιο ανώδυνα.

Εικόνα 1: Why managers should rethink the idea of rational decision making



Πηγή 1: <https://mcgrawhillprofessionalbusinessblog.com/2018/07/03/why-managers-should-rethink-the-idea-of-rational-decision-making/>

Κεφάλαιο 1: Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματικές αποφάσεις – Ο συναισθηματικά νοήμων manager

1.1 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων

1.1.1 Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και γιατί τη χρειάζονται οι managers για να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

Πολύ πριν γεννηθεί από τον ψυχολόγο Goleman ο όρος «συναισθηματική νοημοσύνη» ο Σωκράτης ο μεγάλος αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος, πίστευε ότι τα συναισθήματα, οι επιθυμίες και οι ορέξεις μπορούν να επηρεάσουν τα ανθρώπινα κίνητρα και τις ηθικές ενέργειες όλων. Αυτός πρώτος αναγνώρισε με σαφήνεια τον ρόλο των συναισθημάτων στον καθορισμό του και γιατί τα ανθρώπινα όντα ενεργούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Λίγο αργότερα και ο Αριστοτέλης εξήρε το προσόν κάποιου να είναι θυμωμένος με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, στο σωστό χρόνο, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, σκέψεις που λειτούργησαν σαν κίνητρο και για τον Goleman που πρώτος εισήγαγε τον όρο και τον ανέλυσε (Goleman, 1997).

Οι ψυχολόγοι που δημιούργησαν το πρώτο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, Mayer και Salovey μαζί με τον Caruso θεωρούν ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι άνθρωποι (α) αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα με ακρίβεια, (β) χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για να διευκολύνουν με ακρίβεια τη σκέψη, (γ) κατανοούν τα συναισθήματα και τις συναισθηματικές έννοιες και (δ) είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και πολλές φορές και τα συναισθήματα των άλλων (Mayer κ.ά., 2016).

Οι ίδιοι όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα ορθής λογικής με τα συναισθήματα και με συναισθηματικές πληροφορίες και τη χρήση συναισθημάτων για να ενισχύσουμε τη σκέψη» (Mayer κ.ά., 2016).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις κλάδους. Ο πρώτος κλάδος είναι η συναισθηματική αντίληψη, που υποδηλώνει την ικανότητα αναγνώρισης και έκφρασης συναισθημάτων με ακρίβεια και διάκριση των εκφράσεων των συναισθημάτων. Ο δεύτερος κλάδος είναι η συναισθηματική αφομοίωση, που δίνει προτεραιότητα στο συναίσθημα κατευθύνοντας την προσοχή σε σημαντικές πληροφορίες. Ο τρίτος κλάδος είναι η συναισθηματική κατανόηση, υποδεικνύοντας την ικανότητα σήμανσης για να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα μέσα στα λόγια που εκφέρει κάποιος. Ο τέταρτος κλάδος είναι η διαχείριση συναισθημάτων, υποδηλώνοντας την ικανότητα να παραμείνει κάποιος ανοιχτός σε ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα, να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα σε σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους (Prentice κ.ά., 2020).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολυδιάστατη. Περιλαμβάνει τα έμφυτα ταλέντα μας, τις γνώσεις ανθρώπινων ικανοτήτων, δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων και κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που κάνουν ένα άτομο αρκετά έξυπνο, αποτελεσματικό να κατανοήσει και να πάρει τις δικές του αποφάσεις καθώς και να προσαρμοστεί σε κάθε κατάσταση (π.χ. μεγάλες κρίσεις που προκύπτουν). Σε προσωπικό επίπεδο, όλοι γνωρίζουμε ότι ορισμένα άτομα έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες από άλλα να πραγματοποιούν εξελιγμένη επεξεργασία πληροφοριών σχετικά με τα συναισθήματα και ερεθίσματα για να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες ως οδηγό για τη δική τους συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων.

Οι Chopra και Kanji το διευρύνουν ακόμη περισσότερο. Η συναισθηματική νοημοσύνη καταλαμβάνει ένα σύνολο πολλαπλών δυνατοτήτων: πώς αντιλαμβάνεστε, διαχειρίζεστε και αξιολογείτε τα συναισθήματα τα δικά σας και των

άλλων, για βελτιστοποίηση των προσωπικών δυνατοτήτων και επιδόσεων, διαχείριση σχέσεων και ανάπτυξη κοινωνικής, οικονομικής-πολιτικής συνείδησης και κοινωνικής κατανόησης και κοινωνικότητας. Ασχολείται με τη διάκριση μεταξύ συναισθημάτων και τη χρήση τους για να κατευθύνουν τη σκέψη και τις ενέργειες του υποκειμένου για να λύσει προβλήματα. Μαθαίνει και αντιμετωπίζει ευχάριστα ή δυσάρεστα εσωτερικά συναισθήματα και, αν δεν τα καταφέρνει, τα αγνοεί. Ως εκ τούτου, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι συλλογή δυνατοτήτων αντίληψης και ολοκλήρωσης συναισθημάτων μέσω διαύλων πληροφοριών για τη διευκόλυνση των σκέψεων, την κατανόηση και τη ρύθμιση των συναισθημάτων για την προώθηση της προσωπικής και συλλογικής εξέλιξης. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αρκετά διαφορετική από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη. Είναι η ικανότητα και η πρακτική της παρατήρησης του εαυτού μας (αυτο-συναισθηματικές δεξιότητες), ανάπτυξη προσωπικών δυνατοτήτων και επιδόσεων (ενδοπροσωπική ανάπτυξη), μάθηση και εξάσκηση δεξιοτήτων διαχείρισης σχέσεων και υιοθέτηση κοινωνικότητας και κοινωνικοοικονομικής κατανόησης (κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες). Έτσι, η έννοια της «συναισθηματικής νοημοσύνης» περιλαμβάνει την αυτο-συναισθηματική νοημοσύνη, την ενδοπροσωπική ανάπτυξη, τη διαπροσωπική νοημοσύνη και την κοινωνική νοημοσύνη εντός ενός ψυχοκοινωνικού συστήματος. Ένα άτομο λέγεται ότι είναι συναισθηματικά έξυπνο εάν είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα δικά του συναισθήματα και να αναπτύσσει τις δυνατότητές του καθώς και να χειρίζεται τις πιέσεις και τις προκλήσεις ενός ψυχοκοινωνικού συστήματος (Chopra & Kanji, 2010).

Η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη (Rausch κ.ά., 2011), οι οποίοι που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στις αποφάσεις και στο προφίλ ενός manager. Η αυτογνωσία συμβάλλει στο να αναγνωρίζει τότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να συζητήσει τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο της εργασίας, να ενδιαφέρεται να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα για το σύνολο της ομάδας του, να έχει υπομονή ώστε να επιτυγχάνει κάθε φορά το επιθυμητό αποτέλεσμα. Με την αυτορρύθμιση ελέγχει το θυμό του, αναγνωρίζει τα λάθη του και ορίζει τα συναισθήματα του. Με τα κίνητρα συμπεριφοράς παίρνει αποφάσεις που προωθούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, επιμένει στις προκλήσεις ώστε να επιτύχει και επιλέγει να έχει θετική διάθεση όταν

αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις. Πολύ βασικός τομέας είναι η ενσυναίσθηση, διότι συνειδητοποιεί τα συναισθήματα του όταν τα βιώνει, καταλαβαίνει πως νιώθουν τα άτομα που συναναστρέφεται, χρησιμοποιεί τη λήψη αποφάσεων ως μέσο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, επικοινωνεί τις ιδέες με άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης. Τέλος οι κοινωνικές δεξιότητες συνεισφέρουν στο να μπορεί να πείθει ότι οι απόψεις του είναι σωστές, να παρουσιάζεται με τρόπο που να προκαλεί θετική εντύπωση στο εργασιακό περιβάλλον και να είναι επιδέξιος να συντονίσει μία ομάδα για την επίτευξη ενός σκοπού.

Ένα άτομο που δυσκολεύεται να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τα συναισθήματά του μπορεί να έχει αρνητικές αλληλεπιδράσεις, αποφάσεις ή κρίσεις. Συγκεκριμένα, αυτές οι δεξιότητες επιτρέπουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αποφασίσουν εάν έχουν τον σωστό προσανατολισμό σε ένα πρόβλημα και να έχουν αρκετή αυτοπεποίθηση για να αξιολογήσουν τις δικές τους δεξιότητες λήψης αποφάσεων σε σύγκριση με άλλους. Κατά συνέπεια, αυτές οι δεξιότητες οδηγούν με ασφάλεια και αξιοπιστία στην απάντηση του ποιο είναι το καταλληλότερο άτομο ή ομάδα για να λάβει την καλύτερη απόφαση σε οποιαδήποτε δεδομένη περίπτωση. Χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αποτυγχάνουν στην πρώτη και πιο σημαντική απόφαση, "ποιός είναι ο καλύτερος υπεύθυνος λήψης αποφάσεων για αυτήν την απόφαση;" (Rausch κ.ά., 2011).

Η έρευνα συχνά αποκαλύπτει ότι οι άνθρωποι είναι υπερβολικά σίγουροι για τις πραγματικές τους κρίσεις και προβλέψεις, ειδικά για προβλήματα μεγάλης δυσκολίας. Αυτή η υπερβολική εμπιστοσύνη μπορεί να οδηγήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να υπερεκτιμούν την ικανότητά τους να εντοπίζουν λεπτές ενδείξεις για τις προθέσεις των άλλων και μικρή αφομοίωση των εισερχόμενων πληροφοριών στις υπάρχουσες πεποιθήσεις τους.

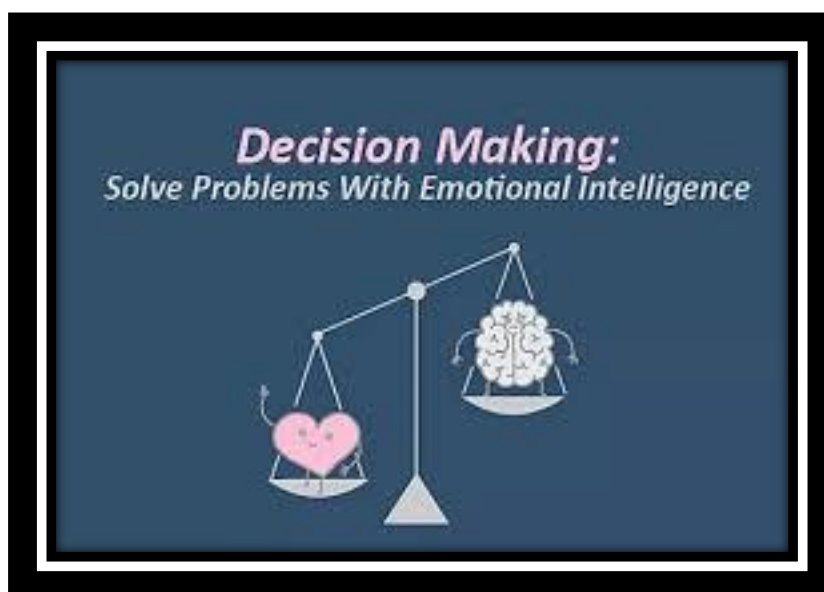
Ακόμη βέβαια και αν δεν ίσχυε αυτό, όπως διαπιστώνουν οι προαναφερθέντες ψυχολόγοι, οι άνθρωποι είναι εξαιρετικά δύσκολο να εκτιμήσουν τα επίπεδα νοημοσύνης τους - είτε πρόκειται για τη γενική τους νοημοσύνη είτε για τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Επειδή, ως συνέπεια, τους λείπει η γνώση της καλής λύσης των προβλημάτων, εκτιμούν τις ικανότητές τους σε άλλες βάσεις. Αυτές οι βάσεις εμπεριέχουν ένα μεγάλο ποσοστό αυτοπεποίθησης, αυτοεκτίμησης, παρερμηνειών για το τι περιλαμβάνεται στην επιτυχή συλλογιστική και τι στους ευσεβείς πόθους. Αυτά τα μη πνευματικά χαρακτηριστικά προσθέτουν ανομοιομορφία

διαφορά στις αυτο-εκτιμώμενες ικανότητες των ανθρώπων, καθιστώντας τις αποφάσεις τους άκυρες ως δείκτες της πραγματικής τους ικανότητας (Mayer κ.ά., 2016).

Αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικό είναι να λάβουμε υπ'όψιν αυτό που διαπιστώνουν αυτοί οι πρωτοποριακοί ψυχολόγοι ώστε να δούμε το πόσο συνεισφέρει η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη στις ικανότητες ενός καλού manager και πόσο εμπεριέχεται σε ικανότητες που συνήθως τις αποδίδουμε στο ένστικτο ή στην επαγγελματική κατάρτισή του. Ή, ακόμη περισσότερο, ένα άτομο μπορεί να διαθέτει υψηλή αναλυτική νοημοσύνη αλλά να μην την αναπτύσσει ή να την εκδηλώνει ως συμπεριφορά - έχοντας ένα κενό μεταξύ ικανότητας και επιτεύγματος.

Τα άτομα χρησιμοποιούν γενικά τις γνωστικές και άλλες ικανότητές τους με λογικό τρόπο, και έχουν αναπτύξει διαδικασίες που ρυθμίζουν αποτελεσματικά τις οικονομικές και άλλες κοινωνικές συναλλαγές. Αλλά μερικές φορές τέτοιες συναλλαγές είναι τόσο περίπλοκες που υπερβαίνουν την ικανότητα των ατόμων ή των ομάδων να τις διαχειριστούν αποτελεσματικά. Είναι επομένως απαραίτητο να υπάρχουν επιστημονικές κατεύθυνσης σχετικά με τους γνωστικούς και άλλους περιορισμούς των ανθρώπων στο θέμα της βελτίωσης της λήψης αποφάσεων σε αυτούς τους τομείς (Gärling κ.ά., 2009).

Εικόνα 2: Decision making



Πηγή 2: <https://www.lifecraft.gr>

1.1.2 Ο παράγοντας του ρίσκου ως απαίτηση υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της προηγούμενης ενότητας οι επιλογές ενός manager περιλαμβάνουν αρκετό ρίσκο ειδικά στην περίπτωση της διαχείρισης μιας σοβαρής κρίσης.

Από πολύ παλιά είχε παρατηρηθεί πως «αν θέλουμε να κατανοήσουμε τη λειτουργία του οικονομικού συστήματος πρέπει να εξετάσουμε τη σημασία της αβεβαιότητας και για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη σχετική έρευνα για την ίδια τη φύση και τη λειτουργία της γνώσης» του Frank H. Knight, από το βιβλίο *Risk, Uncertainty, and Profit*, 1921 (Meder κ.ά., 2013).

Στην ψυχολογία, το ρίσκο εννοείται ως υποκειμενική έννοια που επηρεάζεται από τον τρόπο ερμηνείας ενός συμβάντος (Rottenstreich και Tversky, Tversky και Koehler, Weber). Το ρίσκο επομένως γίνεται αντιληπτό διαφορετικά από διαφορετικά άτομα σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Diacon & Ennew, 2001). Μια ανάλυση του πως οι άνθρωποι λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις επιβεβαιώνουν ακριβώς αυτό. Οι εκτιμήσεις πιθανότητας έχουν μόνο μικρή επίδραση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Caron κ.ά., 1996). Κατά συνέπεια, στις αποφάσεις υπό αβεβαιότητα, οι άνθρωποι επηρεάζονται περισσότερο από αντιληπτούς κίνδυνος παρά από αντικειμενικούς κινδύνους (Diacon & Ennew, 2001). Η αντίληψη των κινδύνων είναι απαραίτητη συνιστώσα των παραγόντων λήψης αποφάσεων και άλλων συμπεριφορών ανάληψης κινδύνων (Gärling κ.ά., 2009).

Εδώ θα ήταν κατάλληλο να διευκρινίσουμε τι εννοούμε ρίσκο και αβεβαιότητα. Σύμφωνα με τους Tommy Garling, Erich Kirchler, Alan Lewis και Fred van Raaij ρίσκο ορίζεται ως η πιθανότητα των αποτελεσμάτων της απόφασης στο πλαίσιο των θεωριών αναμενόμενης χρησιμότητας (π.χ. von Neumann και Morgenstern, Savage, Starmer), οι οποίες έχουν εφαρμοστεί για να κατανοήσουμε τη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Ο όρος αβεβαιότητα χρησιμοποιείται αντ'αυτού εάν δεν γίνεται ρητή ποσοτικοποίηση της πιθανότητας. Τα συμβάντα κινδύνου ορίζονται ως αρνητικά αποτελέσματα χαμηλής πιθανότητας (Slovic, Vlek και Stallen). Σε περίπτωση κινδύνου όπως λαχειοφόρος αγορά, οι πιθανότητες μπορεί να είναι γνωστές (αν και λίγοι αγοραστές εισιτηρίων λαχειοφόρων αγορών είναι πιθανό να θέλουν να τα γνωρίζουν), ενώ σε περίπτωση ρίσκου όπως η επένδυση, υπάρχει αβεβαιότητα επειδή οι πιθανότητες είναι άγνωστες (αλλά οι επενδυτές θα

ήθελαν να τις γνωρίζουν). Επιπλέον, η ανάληψη οικονομικού κινδύνου αφορά κυρίως τους αντιληπτούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους (Gärling κ.ά., 2009).

Η αντίληψη του ρίσκου είναι βασικά μια γνωστική εκτίμηση, αλλά επηρεάζεται από συναισθήματα όπως ο φόβος, η λύπη και η αισιοδοξία (Loewenstein, Weber, Hsee, και Welch). Αξιολογώντας το ρίσκο γνωστικά, είναι ευαίσθητο σε πολλές προκαταλήψεις (Slovic). Μία από αυτές τις προκαταλήψεις που επισημαίνεται ιδιαίτερα στα οικονομικά είναι η υπερβολική εμπιστοσύνη στον εαυτό μας (Glaser, Noth, και Weber), η οποία μπορεί να εμφανίζεται με διαφορετικούς τρόπους. Οι άνθρωποι μπορεί να πιστεύουν ότι οι γνώσεις τους είναι πιο ακριβείς από ό, τι είναι πραγματικά (Lichtenstein, Fischhoff, και Phillips), μπορεί να πιστεύουν ότι οι ικανότητες τους είναι πάνω από το μέσο όρο (Svenson), μπορεί να έχουν την ψευδαίσθηση του ελέγχου (Langer), ή μπορεί να είναι υπερβολικά αισιόδοξοι για το μέλλον (Weinstein). Με την αύξηση της εμπειρίας τους και την εξοικείωση, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων έχουν την τάση να επικεντρώνονται στις δικές τους ικανότητες και επιτυχίες παρά σε αντικειμενικούς παράγοντες. Βασίζονται στις δικές τους παρελθοντικές κρίσεις και κατά την επιλογή, δεν θα επεξεργαστούν όλες τις σχετικές πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα της υπερβολικής εμπιστοσύνης τους, οι άνθρωποι είναι επιρρεπείς σε υποτίμηση των πραγματικών κινδύνων και υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους να ξεπεράσουν απρόβλεπτα προβλήματα (Jemison και Sitkin, March και Shapira). (Gärling κ.ά., 2009).

Τι σημαίνει αυτό; Πως όποιοι managers αναλαμβάνουν ρίσκο επηρεάζονται από ψυχολογικούς παράγοντες και όσοι το αποφεύγουν είναι απαραίτητα οι λογικοί; Όχι βέβαια. Σύμφωνα με τους Tommy Garling, Erich Kirchler, Alan Lewis, and Fred van Raaij οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων που αποφεύγουν τον κίνδυνο είναι πιο πιθανό από ό, τι οι ρισκίνδυνοι να παρακολουθούν και να σταθμίζουν αρνητικά αποτελέσματα και επομένως, υπερεκτιμούν την πιθανότητα απώλειας σε σχέση με την πιθανότητα να έχουν κέρδη. Συνεπώς απαιτούν μεγαλύτερη πιθανότητα κέρδους για να ανεχτούν την έκθεση σε αποτυχία (Schneider και Lopes). (Gärling κ.ά., 2009).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η χρυσή ισορροπία είναι το ζητούμενο, κάτι το οποίο μάλλον είναι μια ουτοπία σε συνθήκες κρίσης και γρήγορων αποφάσεων χωρίς πολλά δεδομένα.

Τα άτομα με υψηλή παρορμητικότητα διατρέχουν περισσότερους κινδύνους, επειδή δεν αναλύουν όλες τις εναλλακτικές επιλογές ή λύσεις. Είτε είναι πρόθυμοι να

πάρουν μια γρήγορη απόφαση για να απολαύσουν τα οφέλη της επιλεγμένης εναλλακτικής, ή θέλουν να αποφύγουν δυσάρεστα συναισθήματα και προσπάθειες που προκύπτουν από την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Επίσης, μπορεί να θέλουν να αποφύγουν το κόστος επεξεργασίας των πληροφοριών. Από την άλλη, τα άτομα με υψηλή παρορμητικότητα είναι πιο ανοιχτά σε νέες εμπειρίες (Gärling κ.ά., 2009).

1.1.3 Πώς επηρεάζει η θετική ψυχολογική διάθεση τη λήψη αποφάσεων;

Ένας άλλος παράγοντας είναι η εμπιστοσύνη - δηλαδή, η αισιοδοξία έναντι της απαισιοδοξίας - σχετικά με την οικονομική κατάσταση και τις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις. Σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, οι άνθρωποι είναι λιγότερο σίγουροι και πιο απαισιόδοξοι για τις μελλοντικές οικονομικές συνθήκες και για τη δική τους οικονομική κατάσταση. Σε μια περίοδο οικονομικής ανάκαμψης, ωστόσο, οι άνθρωποι είναι πιο σίγουροι και αισιόδοξοι για τις μελλοντικές οικονομικές συνθήκες και για τη δική τους οικονομική κατάσταση (Gärling κ.ά., 2009).

Τα συναισθηματικά έξυπνα άτομα είναι «αισιόδοξα», ένα χαρακτηριστικό που τους επιτρέπει να επικεντρωθούν στο στόχο καλύτερα. Η δουλειά σε οποιονδήποτε οργανισμό επιβάλλει δυσκολίες που μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά συναισθήματα όπως ο εκνευρισμός. Τα συναισθηματικά ευφυή άτομα ξέρουν να μην θεωρούν τους άλλους και τα ελαττώματά τους υπεύθυνους για κάθε αίσθημα απογοήτευσης και είναι ικανοί να βάλουν τον εαυτό τους σε θετικές συναισθηματικές καταστάσεις. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για ανώτερα διευθυντικά στελέχη που πρέπει να συμφιλιώσουν τα συναισθήματα της απογοήτευσης, της σύγκρουσης ομάδων συμφερόντων, εντός και εκτός του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει αποτελεσματικά μόνο όταν είναι σε θέση να τοποθετηθούν σε θετική διανοητική κατάσταση. Επιπλέον, τα συναισθηματικά έξυπνα άτομα ξέρουν πώς να αποφεύγουν δυσλειτουργικά συναισθήματα όπως ο εκνευρισμός. Επιπλέον, σε θεμελιώδες επίπεδο, οι άνθρωποι δεν έχουν κίνητρα μόνο από την ορθολογική προσέγγιση, αλλά και από την έκταση που συνδέονται συναισθηματικά με το έργο τους και από το βαθμό στον οποίο το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους, τους παρέχει εμπειρίες όπως χαρά, ενθουσιασμό, έκπληξη και απογοήτευση (Carmeli, 2003).

Η αισιοδοξία επίσης έχει μεγάλη σημασία για τη λήψη αποφάσεων αφού σχετίζεται με προσδοκίες για το μέλλον. Η αισιοδοξία μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη και συνεπώς την ανάληψή κινδύνων. Η οικονομική συμπεριφορά των αισιόδοξων θα αναζητά περισσότερο κίνδυνο από την οικονομική συμπεριφορά των απαισιόδοξων. Οι αισιόδοξοι περιμένουν περισσότερα θετικά αποτελέσματα των επενδύσεών τους, και οραματίζονται λιγότερα αρνητικά σενάρια στα οποία θα χάσουν τις επενδύσεις τους (Gärling κ.ά., 2009).

Το πόσο σημαντική είναι η ψυχολογική διάθεση των managers στη λήψη αποφάσεων και πως από αυτή επηρεάζεται από παράγοντες που ίσως δεν μας περνούν καν από το μυαλό, φαίνεται από μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με την επίδραση του καιρού στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, ορισμένες μελέτες έχουν βρει εμπειρικά ότι παράγοντες που επηρεάζουν την τρέχουσα διάθεση είναι η θερμοκρασία, ο ηλιόλουστος καιρός ή η συννεφιά, οι αλλαγές των εποχών, η ώρα της ημέρας. Μια αρνητική σχέση μεταξύ του κακού καιρού και των επενδυτικών αποδόσεων παρατηρήθηκε στην πλειονότητα των 26 διεθνών χρηματιστηρίων (Gärling κ.ά., 2009).

Ένας manager με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ξέρει να ελέγχει τον θυμό του όταν λαμβάνει αποφάσεις. Οι Hess κ.ά. σημειώνουν ότι οι αποφάσεις των υπευθύνων που μελέτησαν ήταν καλύτερες όταν ήταν καλοί στη διαχείριση του θυμού τους. Ο έλεγχος μπορεί μερικές φορές να χαθεί μπροστά στην ανάγκη να δείξει πρωτοβουλία και επίτευγμα. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για να αποκτήσουν ηθική εξουσία σε ένα ζήτημα, πρέπει πρώτα να θεωρηθούν ως αξιόπιστοι από εκείνους που επηρεάζονται από μια απόφαση και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε συνθήκες ήπιες (Rausch κ.ά., 2011).

1.1.4 Η σημασία της δημιουργίας μιας αξιολογής ομάδας

Εκτός από την θετική ψυχολογική διάθεση του manager, πολύ σημαντικό είναι επίσης να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει την ομάδα της οποίας ηγείται. Αυτή θα τον στηρίξει στη λήψη και την εφαρμογή σωστών αποφάσεων κατά τη διάρκεια της διαχείρισης μιας σοβαρής κρίσης. Τώρα που έχουμε πια εξάρει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούμε να δούμε και τον ρόλο της στο να δημιουργηθεί μια τέτοια αξιολογής ομάδα. Είναι εντυπωσιακό πως η βιβλιογραφία

υποδεικνύει μια διαφοροποίηση στην αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ ατομικών και ομαδικών εργασιών.

Οι Jordan και Troth βρήκαν πως ενώ δεν υπήρχε σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στο ατομικό επίπεδο όταν το έργο που εκτελείτο ήταν καθαρά γνωστικό στη φύση του, το ίδιο έργο όταν μεταφερόταν σε μια ομάδα απαιτούσε συναισθηματικές δεξιότητες νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το συνολικό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μιας ομάδας και η ικανότητα των μελών της ομάδας να αντιμετωπίζουν προβλήματα ήταν στενά συνδεδεμένα (Rausch κ.ά., 2011).

Οι σχέσεις βασίζονται στην επικοινωνία και εμπιστοσύνη, και συναισθηματικά ευφυή άτομα βλέπουν κάθε περίπτωση λήψης αποφάσεων ως ευκαιρία για ανάπτυξη ή βελτίωση της σχέσης με τους άλλους.

1.1.5 Με ποιόν τρόπο αποφασίζει ένας manager;

Αφού είδαμε τον πολύ σημαντικό ρόλο που παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη και, εν γένει, η ψυχολογία στην κατάρτιση ενός manager, μοιραία προκύπτει το ερώτημα: Με ποιόν τρόπο παίρνει αυτός τις αποφάσεις του; Παρορμητικά, υπολογιστικά, προειλημμένα, επί τόπου, συνεργατικά, αυτόνομα; Όπως και αν συμβαίνει αυτό, η υψηλή, μέτρια ή χαμηλή συναισθηματική του νοημοσύνη τον βοηθά ή δεν τον βοηθά να αποδίδει το σωστό συναισθηματικό περιεχόμενο στους άλλους και στις ενέργειές τους. Διευκολύνει τη σκέψη δίνοντας στα συναισθήματα τον καταλυτικό ρόλο να επιλεγεί τι αξίζει να επεξεργαστούμε και τι όχι. Κατανοεί το νόημα των συναισθημάτων και των επιπτώσεων στη συμπεριφορά. Διαχειρίζεται τα συναισθήματα του υποκειμένου αλλά και των άλλων.

Ο Daniel Kahneman μας δίνει μια ενδιαφέρουσα οπτική για τον τρόπο που παίρνουν τις αποφάσεις. Στο βιβλίο του «Σκέψη, αργή και γρήγορη» αναλύει δυο συστήματα του νου που λειτουργούν όταν λαμβάνουμε αποφάσεις. Το σύστημα 1 περιέχει τις αυτόματες, σχεδόν αντανακλαστικές λειτουργίες του νου που δημιουργούν τις εντυπώσεις και τα αισθήματα, τις έμφυτες δεξιότητές μας. Το σύστημα 2 περιέχει τις λειτουργίες που εκτελούμε και απαιτούν προσοχή, έντονη επικέντρωση σε μια εργασία.

Ποιο είναι το πολύ ενδιαφέρον σε αυτήν την ανάλυση; Ενώ κάποιος θα περίμενε πως ένας καλός manager με συγκρότηση, κατάρτιση και γνώσεις θα έπρεπε

να λειτουργεί στο σύστημα 2, ο Kahneman διαπιστώνει το εξής πολύ ενδιαφέρον: «Η έντονη επικέντρωση σε μια εργασία μπορεί να καταστήσει τους ανθρώπους ουσιαστικά τυφλούς» (Kahneman, 2014).

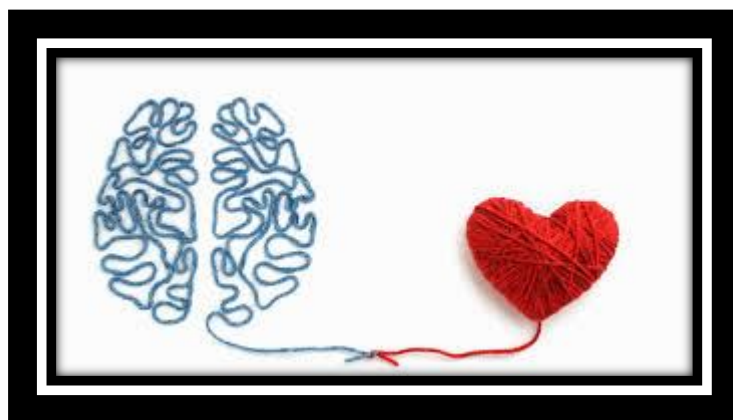
Ο Kahneman θεωρεί πως όταν όλα βαίνουν καλώς, το Σύστημα 1 εισηγείται συνεχώς στο Σύστημα 2 εντυπώσεις, διαισθήσεις, προθέσεις και αυτό τις δέχεται μετατρέποντάς τα σε πεποιθήσεις και κατόπιν σε εκούσιες πράξεις. «Όταν το Σύστημα 1 αντιμετωπίζει κάποια δυσκολία, στρέφεται στο Σύστημα 2, το οποίο είναι ικανό να υποστηρίξει μια πιο λεπτομερή και ειδική επεξεργασία που ενδέχεται να λύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα.»

Στην περίπτωση μας, μπορούμε να πάρουμε τα παρακάτω συμπεράσματα του Kahneman για να συνοψίσουμε πως, από ψυχολογικής άποψης, στην πραγματικότητα το στερεότυπο του manager που είναι είτε παρορμητικός είτε υπολογιστής, δεν υπάρχει. Όλες οι προθέσεις, οι διαισθήσεις γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας πριν γίνουν εκούσιες πράξεις και όλες οι επεξεργασμένες πεποιθήσεις έχουν προέλθει από ερεθίσματα και πρωτογενείς αισθήσεις. Αυτό που κάνει τον ένα manager ίσως να διαφέρει από έναν άλλον, είναι το πόσο εμπιστεύεται τον εαυτό του, τις εμπειρίες του και τι εμπειρίες και κατάρτιση έχει ώστε να επεξεργαστεί σωστά τα ερεθίσματα που έχει και να νιώσει, με τη σειρά του, αυτοπεποίθηση ώστε να γίνει πιο ρηξικέλευθος.

Οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων είναι μοναδικής σημασίας για τη δημιουργία αποτελεσματικής διαχείρισης και ηγεσίας, και η συναισθηματική νοημοσύνη ως «το υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης» όπως συνήθιζαν να λένε οι Salovey και Mayer, μπορεί να είναι το πιο κρίσιμο συστατικό αυτής της κατηγορίας δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη ανώτερων στελεχών με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη επιτυγχάνοντας βιώσιμα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Carmeli για παράδειγμα, έδειξαν, επιπλέον των άλλων στοιχείων που παραθέσαμε σε αυτήν την ενότητα, ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι ανώτεροι διευθυντές αναπτύσσουν συναισθηματική προσκόλληση στους οργανισμούς τους και είναι επίσης πιο αφοσιωμένοι στην καριέρα τους. Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι ανώτεροι διευθυντές τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Carmeli, 2003).

1.2 Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός «νοήμονα» manager;

Εικόνα 3: Emotional intelligence in project management



Πηγή 3: <https://www.clarizen.com/emotional-intelligence-in-project-management/>

1.2.1 Υπάρχει τελικά το πρότυπο του «καλού» manager;

Μερικά δημοφιλή κείμενα εξετάζουν τη διαχείριση σε σχέση με αυτό που λέμε «καλός manager», όπως ο Heller, που τόνισε τη σημασία να είσαι «καλός» παρά «κακός» διευθυντής, ισχυριζόμενος ότι ο manager που κάνει καλή διαχείριση προκαλεί και επιτυγχάνει τη συμμετοχή και κινητοποίηση των εργαζομένων και ταυτόχρονα, δημιουργεί δυνατότητες ανανέωσης. Υποστήριξε με την ευρεία ιδέα ότι η καλή διαχείριση είναι το ίδιο πράγμα με την ιδιότητα κάποιου να είναι «καλός manager». Εν ολίγοις, η υπάρχουσα βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία της ηθικής διάστασης στη διαχείριση και ειδικά στους ηγετικούς ρόλους που αναλαμβάνει κάποιος και επισημαίνει την απουσία αυτής της διάστασης από την επικρατούσα διαχείριση. Η έννοια του «καλού manager» παρουσιάζεται κυρίως ως ολιστική (και θετική) περιγραφή της οργανωτικής ποιότητας, συνήθως με τη ρητή συμπερίληψη της ηθικής διάστασης (Kociatkiewicz & Kostera, 2012).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ηγεσία από παλιά θεωρείτο ένα εγγενώς ηθικό εγχείρημα. Ο Πλάτων (380 π.χ.) πίστευε ότι οι κοινωνίες, σαν τα πλοία, πρέπει να καθοδηγούνται και απεικόνισε τον ιδανικό ηγέτη ως φιλόσοφο-βασιλιά, ως κάποιον που μπορεί να δει πέρα από τον σκιώδη κόσμο που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν την πραγματικότητά τους ως αντικειμενική. Ο Σουν Τζου είχε παρόμοιο όραμα για τον ιδανικό ηγέτη του: ενός φωτισμένου ανθρώπου, ικανού να δει περισσότερο από τους άλλους (Kociatkiewicz & Kostera, 2012).

Ο Kets de Vries, μελετώντας δύο σύγχρονους ηγέτες όπως ο Richard Branson και ο Percy Barnevik και ιστορικούς ηγέτες όπως ο Αλέξανδρος ο Μέγας, τους παρουσίασε ως φιγούρες μεγάλης σημασίας με αρχετυπική έννοια, δηλαδή όχι ως πρότυπα, αλλά ως χαρακτήρες που μοιάζουν σε πολλά από τα ζωτικά ζητήματα με τους ηγέτες των επιχειρήσεων. Σημείωσε τις θετικές πτυχές της προσωπικότητας και της δραστηριότητας των ηγετών: η ικανότητα να εμπνέουν πίστη και θαυμασμό, η ικανότητα να μεταμορφώσουν το κοινωνικό τους πλαίσιο πέρα από το δικό τους άμεσο περιβάλλον. Αλλά επεσήμανε επίσης ότι συχνά μπαίνει ο πειρασμός να πιστεύεις ή να παρουσιάζεσαι ως ένας υπεράνθρωπος. Επίσης, τις περισσότερες φορές υπάρχει δυσκολία να διατηρήσεις κάποιο όριο μεταξύ της προσωπικής σου επιτυχίας και αυτής του οργανισμού που ηγείσαι. «Ο άξονας των ηγετών» (η απόδοση είναι, από τον Kets de Vries) είναι ένας συνδυασμός ονείρων, οραμάτων και προσδοκιών που περιέγραψε ως χάρισμα (Kociatkiewicz & Kostera, 2012).

Οι Jerzy Kociatkiewicz και Monika Kostera θεωρούν πως τρία είναι τα βασικά αρχετυπικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν καλό ηγέτη: Αρχικά, η διαμόρφωση, η διαδικασία σύνδεσης αρχετυπικών στοιχείων από δημοφιλή πρότυπα ηγετών μέσα από τα οποία ο ηγέτης θα καταλήξει στο δικό του προφίλ. Ο συσχετισμός, η δεύτερη φάση, καθοδηγείται από τις αντιθέσεις των προτύπων και των εξατομικευμένων αρχέτυπων με υλικό από τον ευρύτερα γνωστό κόσμο. Η έμπνευση είναι η τρίτη φάση της διαδικασίας, όταν θα παραχθεί η τελική εικόνα του ηγέτη (Kociatkiewicz & Kostera, 2012).

1.2.2 Από τι επηρεάζεται ένας manager;

Από τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε από τις προηγούμενες ενότητες, διαπιστώσαμε πως οι συναισθηματικά έξυπνες δεξιότητες γίνονται σημαντικό κομμάτι σχεδόν σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής ζωής από την αποτελεσματική ηγεσία που μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα στην παρούσα μελέτη, την οικοδόμηση ομάδων, έως την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση.

Για να αξιολογήσουμε έναν «καλό» manager, θα πρέπει να εξετάσουμε τι ακριβώς ψάχνουμε. Πρώτα-πρώτα πόσο μπορούμε να προβλέψουμε τις ενέργειές του από τις έως τώρα αποφάσεις του. Ένας άλλος σκοπός είναι η εξήγηση όσον αφορά την αιτιώδη διαδικασία παραγωγής των αποτελεσμάτων που αποτελούν αντικείμενο πρόβλεψης. Δεύτερον, η γνώση των εσωτερικών ιδιοτήτων των οικονομικών

παραγόντων μπορεί να μετριάσουν τις προβλέψεις για τη συμπεριφορά τους, ειδικά σε περίπλοκα και ασταθή περιβάλλοντα. Τρίτον, η γνώση των πραγματικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι σημαντική. Ο ουσιαστικός ορθολογισμός αφορά τη συμπεριφορά που είναι κατάλληλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων υπό δεδομένους περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Αφορά την αποτελεσματικότητα, δεδομένης της περιορισμένης υπολογιστικής ικανότητας, της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για την επιλογή ενεργειών. Για απλές ρυθμίσεις στις οποίες η ουσιαστική ορθολογική συμπεριφορά είναι προφανής, ο διαδικαστικός ορθολογισμός είναι ασήμαντος. Για σύνθετες ρυθμίσεις, ωστόσο, στις οποίες οι διαδικαστικές απαιτήσεις μιας «πλήρους» ανάλυσης θα υπερέβαιναν την υπολογιστική ικανότητα, ο διαδικαστικός ορθολογισμός είναι υψίστης σημασίας. Οι συμπεριφορικοί οικονομολόγοι επιμένουν στη συστηματική περιγραφή των πραγματικών διαδικασιών των ατόμων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε τέτοιες ρυθμίσεις.

Πριν, επίσης, εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά ενός υψηλά νοήμονος manager που είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να εξετάσουμε σύντομα τους παράγοντες κοινωνικής επιρροής που διαμορφώνουν και αυτόν.

Τέσσερις κύριες αιτίες έμμεσης κοινωνικής επιρροής έχουν προταθεί στο παρελθόν από την έρευνα στον τομέα συγκεκριμένα των διαχειριστών επενδυτικών κεφαλαίων: κοινή γνώση, τάσεις, κοινές στρατηγικές και παρόμοια συστήματα αποζημίωσης και ανταμοιβής. Η κοινή γνώση επηρεάζει τους managers, αφού πολλές φορές χρησιμοποιούν τις ίδιες πληροφορίες (Froot, Scharfstein, και Stein, Grinblatt, Titman, και Wermers). Στοιχείο της τρέχουσας τάσης είναι ότι π.χ. οι επενδυτές αγοράζουν τις ίδιες δημοφιλείς μετοχές (Sias, 2004). Πολλοί επενδυτές μπορούν να ακολουθούν συστηματικά την ίδια επενδυτική στρατηγική. Οι επενδυτές μπορεί, τέλος, να κερδίσουν λιγότερα εάν παρεκκλίνουν από έναν δείκτη αγοράς (Gärling κ.ά., 2009).

Έχουν προταθεί αρκετές θεωρίες κοινωνικής επιρροής. Μια κυρίαρχη είναι η θεωρία του Moscovici, η οποία κατηγοριοποιεί τις διαφορετικές γνωστικές και κινητήριες διαδικασίες ως πλειοψηφικές και μειονοτικές επιρροές. Εν συντομία, η πλειοψηφική επιρροή προκαλεί μια διαδικασία σύγκρισης που οδηγεί τους ανθρώπους να συμμορφωθούν με την πλειοψηφία χωρίς να σκεφτεί διεξοδικά το μήνυμα. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι δεν είναι πρόθυμοι να ταυτιστούν με αποκλίνουσες ομάδες, οι μειονότητες υποτίθεται ότι προκαλούν μια διαδικασία

επικύρωσης που οδηγεί σε κριτική αξιολόγηση των επιχειρημάτων τους. Ένας άλλος λόγος για το ότι οι πλειοψηφικές επιρροές κυριαρχούν είναι ότι οι άνθρωποι που είναι αβέβαιοι για το πώς να ενεργούν χρησιμοποιούν μια ευρετική «συναίνεση» - μια υπόθεση ότι η κυρίαρχη άποψη είναι πάντα σωστή (Eagly και Chaiken, Martin, Gardikiotis, Hewstone). Αντίθετα, μια μειονότητα δεν θα ήταν αξιόπιστη, σε σχέση με την πλειοψηφία (Gärling κ.ά., 2009).

1.2.3 Ποια τελικά είναι τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν «καλό» νοήμονα manager;

Αφού εξετάσαμε το πρότυπο του καλού manager και από τι επηρεάζεται, θα κλείσουμε αυτή την ενότητα παρουσιάζοντας τα χαρακτηρίστηκα που τον καθιστούν συναισθηματικά νοήμων. Η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει σαφή πλεονεκτήματα για μια εταιρία ή ομάδα. Απλώς υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αρκούν για να κάνουν τους υπαλλήλους να συνεισφέρουν περισσότερο αποτελεσματικά για να αλλάξουν τον οργανισμό (Scott-Ladd & Chan, 2004).

Όλες οι σχετικές μελέτες συμφωνούν πως οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες και managers. Οι Hess κ.ά. σημειώνουν ένα επιπλέον στοιχείο που τους χαρακτηρίζει και περιγράφεται ως οργανωτικός αλτρουισμός ή ορίζεται πιο συγκεκριμένα ως κατανόηση του ιδρύματος και αφοσίωση στην επιτυχία του ιδρύματος (Rausch κ.ά., 2011).

Τα άτομα υποτίθεται ότι ενεργούν ώστε να μεγιστοποιούν την αναμενόμενη χρησιμότητα. Ένα άτομο γνωρίζει ένα σύνολο εναλλακτικών ενεργειών και επιλέγει τη δράση με την υψηλότερη χρησιμότητα ή προσδοκία του. Όταν υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τις συνέπειες των δράσεων, ένα άτομο μπορεί να αξιολογήσει τις πιθανότητες που αντιστοιχούν στις γνώσεις του. Όταν μπορούν να συλλεχθούν νέες πληροφορίες από το περιβάλλον, ένα άτομο γνωρίζει το πιθανό περιεχόμενο των πληροφοριών και μπορεί να τις αξιολογήσει. Εννοείται πως όλα τα παραπάνω είναι παράμετροι που διαφοροποιούν τα όρια των κινήσεων του αλλά η πολυσχιδία των κριτηρίων κάνει καθοριστικές τις επιλογές του.

Μια από τις σημαντικότερες ενδείξεις που αποδεικνύουν πως ένας manager είναι αποτελεσματικός στη λήψη αποφάσεων είναι η εμπιστοσύνη που αποπνέει

στους πελάτες ή τους συνεργάτες της εταιρίας που προΐσταται. Οι Pirson και Malhotra διακρίνουν πέντε καθοριστικούς παράγοντες εμπιστοσύνης. Είναι οι εξής:

1. Η γνώση του αντικειμένου τους (π.χ. των χρηματοοικονομικών προϊόντων τους) και η επάρκειά τους για τη μετάδοση αυτής της γνώσης στους πελάτες. Η γνώση των οικονομικών στοιχείων των πελατών και η αναγνώριση των κινδύνων είναι συστατικά της ικανότητάς τους.

2. Η σταθερότητα, η συνέχεια και η φερεγγυότητα μιας τράπεζας, ασφαλιστικής εταιρείας ή του οργανισμού που προΐσταται. Π.χ. οι πελάτες αναμένουν ότι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θα εξακολουθεί να υπάρχει μετά από 30 ή 40 χρόνια, όταν θέλουν να κάνουν τις αποταμιεύσεις τους, την επένδυση των κερδών τους, της σύνταξης ή της ασφάλισης. Οι άνθρωποι εμπιστεύονται έναν manager και εν γένει τον οργανισμό αν αντιληφθούν ότι μπορεί σωστά να προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις. Τα κεφάλαια είναι σημαντικό μέρος της υποδομής που οικοδομεί εμπιστοσύνη.

3. Η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η επιμέλεια στις διαδικασίες και η μεταχείριση όλων των πελατών με τον ίδιο τρόπο. Η ακεραιότητα περιλαμβάνει κανόνες σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των πελατών, της κοινωνικής ευθύνης καθώς και της αμοιβής του προσωπικού.

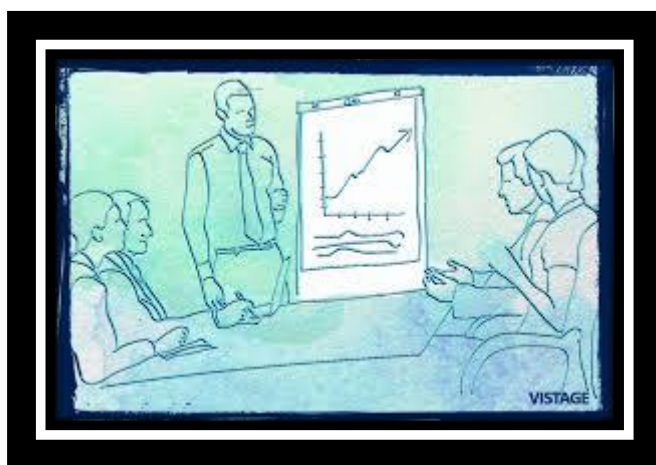
4. Η καλοσύνη που περιλαμβάνει την παροχή συμβουλών και την επικοινωνία με τους πελάτες καθώς και το ενδιαφέρον προς αυτούς. Η καλοσύνη και η ενσυναίσθηση είναι ορατές στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η καλοσύνη συχνά υποδηλώνει μια μακροχρόνια σχέση και το ότι ο πελάτης είναι πιο σημαντικός από μια βραχυπρόθεσμη κερδοφόρα συναλλαγή (Poiesz και van Raaij). Η προληπτική προσέγγιση των πελατών ενισχύει επίσης την εμπιστοσύνη. Ένας καλός manager πρέπει να προειδοποιεί τους πελάτες τους για την αλλαγή οικονομικών και πολιτικών συνθηκών και τις συνέπειες αυτού για τους πελάτες τους (Pirson & Malhotra, 2008).

5. Η διαφάνεια και η χρήση κατανοητών πληροφοριών. Η διαφάνεια αφορά επίσης σαφείς πληροφορίες σχετικά με την ευθύνη, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις συνέπειες των οικονομικών αλλαγών (π.χ., στα επιτόκια, τις τιμές των κατοικιών και την ύφεση). Διαφάνεια σχετικά με τα μπόνους για τους διευθυντές και τις διατάξεις για τους πωλητές πρέπει να ακολουθείται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής (Pirson & Malhotra, 2008).

Πέρα από αυτά τα αντικειμενικά και, ίσως, αυτονόητα προσόντα, ένας επιδέξιος ηγέτης έχει τη δυνατότητα να διαβάσει το αντίκτυπο των δικών του ενεργειών στην ομάδα και να αντανakλά αυτά τα συναισθήματα της ομάδας για να αποδείξει ότι αυτά κατανοούνται. Ο ηγέτης μπορεί επίσης να μεταδώσει συναισθηματική ενέργεια στον οργανισμό του και να «κερδίσει» την εμπιστοσύνη της ομάδας του (Langley, 2000).

Κεφάλαιο 2: Αποτελεσματικές αποφάσεις

Εικόνα 4: Fast, effective decision-making in a complex world



Πηγή 4: <https://www.vistage.com/research-center/personal-development/leadership-competencies/fast-effective-decision-making-in-a-complex-world/>

2.1 Συναισθηματική νοημοσύνη και αποδοτικότητα αποφάσεων

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτέλεσε αντικείμενο σημαντικής βιβλιογραφίας τις τελευταίες δεκαετίες, που κυμαίνονται από τη συζήτηση σχετικά με το αν είναι η συναισθηματική νοημοσύνη έμφυτη ή επίκτητη, έως την κατηγοριοποίηση συγκεκριμένων συμπεριφορών που ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Ωστόσο, λίγο έχει συμβάλει στον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται οι συμπεριφορές με τη συναισθηματική νοημοσύνη και ακόμη λιγότερα μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά για την ενίσχυση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας στη λήψη αποφάσεων (Rausch κ.ά., 2011). Όμως, στην τελική ανάλυση, αυτό μας ενδιαφέρει κυρίως. Η σύνδεση των ιδιαίτερων ικανοτήτων που έχει ένας συναισθηματικά νοήμων manager με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, του οργανισμού που διαχειρίζεται γενικότερα.

Όμως, έστω και αν η απάντηση μοιάζει αυτονόητη, γιατί είναι τόσο σημαντικό να μετρήσουμε τις ικανότητες ενός καλού manager με την αποδοτικότητα;

Με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του manager, η εταιρική ανάπτυξη είναι γρήγορη. Είναι δυνατό με τις ιδιαίτερες συναισθηματικές του ικανότητες και το πώς χειρίζεται τα πράγματα να βοηθά να ηγηθούν άλλοι managers κάτω από αυτόν των αντίστοιχων τμημάτων τους. Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας είναι ότι ένας manager ευθυγραμμίζει τις ευθύνες των ομάδων με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Και όταν αυτό συμβαίνει, μεγιστοποιεί, όπως είναι φυσικό, την αποδοτικότητα και τα κέρδη του οργανισμού. Επίσης, ο ταχέως μεταβαλλόμενος κόσμος της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας απαιτεί από τους οργανισμούς να αλλάζουν συχνά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές και να καινοτομούν. Η συναισθηματική νοημοσύνη του manager, η θετική επιρροή και έμπνευση που προσφέρει, θα βοηθήσει την ομάδα να προσαρμοστεί γρήγορα στη νέα δομή. Επιπλέον, όταν οι managers κατανοούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων, αυξάνει η αξιοπιστία τους. Επιπλέον, βλέποντας η ομάδα πως ο διευθυντής τους χειρίζεται αποτελεσματικά θέματα που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού με εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση, παλεύουν και αυτοί ανάλογα, άρα έχουν βελτιωμένη απόδοση. Όταν οι managers λαμβάνουν υπόψη τα προβλήματα των εργαζομένων και προσπαθούν να τα λύσουν, αυτό επηρεάζει θετικά τα συνολικά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων. Οι πολύ καλοί managers γνωρίζουν και εκτιμούν τις μοναδικές ικανότητες, ακόμη και τις παραξενιές των υπαλλήλων τους, και μαθαίνουν πως μπορούν να τα ενσωματώσουν σε ένα συντονισμένο σχέδιο. Η δουλειά ενός διευθυντή, εν τω μεταξύ, είναι να μετατρέψει το συγκεκριμένο ταλέντο ενός ατόμου σε απόδοση. Και έστω και αν δεν φαίνεται σε πρώτη ανάγνωση, η βελτίωση στην απόδοση του εργαζομένου και άρα η αποδοτικότητα στη δουλειά του θα είναι αποτέλεσμα των ικανοτήτων αυτών του manager.

Θα μπορούσαμε να μιλάμε επί μακρόν για το πόσο μεγάλη σχέση έχει η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη του manager και η ακόλουθη αποτελεσματικότητά του με την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης ή της ομάδας που προϊσταται. Περιληπτικά παραθέσαμε στην προηγούμενη παράγραφο μόνο παραδείγματα που συμβαίνει αυτό. Πάμε όμως να δούμε με πιο λεπτομερή τρόπο πώς συμβαίνει αυτό.

Οι άνθρωποι που καταλαβαίνουν τα δικά τους τα συναισθήματα μπορούν να ταυτοποιήσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια απαντήσεις και έτσι να αλλάξουν εάν

χρειάζεται. Η αυτογνωσία συνεπάγεται επίσης την αναγνώριση των αδυναμιών και την πρόθεση για την αναγνώριση των δυνατοτήτων των άλλων στη λήψη αποφάσεων. Η ικανότητα ανοιχτής αναγνώρισης λαθών είναι σημαντική τόσο για την αυτοδιαχείριση όσο και για διαχείριση σχέσεων. Τα λάθη κάνουν συναισθηματικά ευφυή ανθρώπινα όντα ισχυρότερα και τους δίνουν την ευκαιρία να συνδεθούν πραγματικά με άλλους με ειλικρίνεια και ταπεινότητα.

Επίσης, το να κατανοεί και να χρησιμοποιεί κάποιος τα συναισθήματα σημαίνει ότι οι γνωστικές αποφάσεις των ατόμων είναι πιο οξείες, έτσι είναι καλύτερα σε θέση να αφομοιώσουν τις πληροφορίες, να κρίνουν ή να είναι δημιουργικοί και να λύνουν προβλήματα. Τότε, οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη αυτογνωσία σχετικά με τα δικά τους δυνατά σημεία αλλά και τους περιορισμούς τους και κατά συνέπεια, είναι πιο σίγουροι, αισιόδοξοι, ευέλικτοι καινοτόμοι και ανοιχτοί με τις νέες ιδέες. Σαφώς, τέτοιοι εργαζόμενοι προσφέρουν πλεονεκτήματα στους σύγχρονους οργανισμούς που θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσαρμοστικότητας, γρήγορη ανταπόκριση στα προβλήματα και καινοτόμες αλλαγές (Scott-Ladd & Chan, 2004).

Και τι θα πούμε για τους ηγέτες, τους managers πιο συγκεκριμένα; Χρειάζεται να έχουν και αυτοί τα προσόντα αυτά; Φυσικά. Οι Scott-Ladd κ.ά. θεωρούν πως οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα αυτογνωσίας, επιμονής, αυτο-κίνητρου και κοινωνικές δεξιότητες για να παρακινήσουν και να ενδυναμώσουν τους άλλους. Τέτοιοι ηγέτες εμπνέουν τους άλλους, δημιουργώντας συνεργασία, ενθουσιασμό και εμπιστοσύνη και προκαλούν ισχυρότερη εστίαση στους στόχους καθώς και ικανοποίηση από την εργασία (Scott-Ladd & Chan, 2004).

Οι καλύτεροι εταιρικοί ηγέτες, ενώ ποικίλλουν στο στυλ ηγεσίας τους, μοιράζονται από κοινού τα χαρακτηριστικά της αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης, του κινήτρου, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Το πρωτότυπο έργο του Goleman για τη συναισθηματική νοημοσύνη περιέγραψε τα ακόλουθα βασικά στοιχεία ή ικανότητες: να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα, διαχείριση των συναισθημάτων, παρακίνηση του εαυτού του, αναγνώριση των συναισθημάτων σε άλλους και χειρισμός σχέσεων (Rausch κ.ά., 2011).

Αντιμετωπίζοντας το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ο Sevdalis σημείωσε ότι παρόλο που η εμπειρική έρευνα έχει τονίσει τη σημασία των συναισθημάτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι

ατομικές διαφορές στην αντίληψη και την εμπειρία του συναισθήματος έχει αγνοηθεί σε μεγάλο βαθμό. Ο συγγραφέας κατέληξε στο συμπέρασμα όταν οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις, συχνά σκέφτονται τα συναισθήματα που είναι πιθανό να έχουν τα αποτελέσματα αυτών. Περαιτέρω, ο Sevdalis περιέγραψε τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ως εξής: (1) προβλέπουν τα συναισθήματά τους πριν υλοποιηθεί μια απόφαση, (2) τα βιώνουν όταν λάβουν τα αποτελέσματα της απόφασής τους και (3) τα θυμούνται όταν σκέφτονται προηγούμενες αποφάσεις (καλές ή κακές) (Rausch κ.ά., 2011).

Οι Jordan και Troth βρήκαν πως ενώ δεν υπάρχει σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και απόδοσης στο άτομο, ενώ το έργο που εκτελείται ατομικά είναι καθαρά γνωστικό στη φύση του, όταν το ίδιο έργο μεταφέρεται σε μια ομάδα εισάγεται ένα συναισθηματικό στοιχείο που απαιτεί συναισθηματική δεξιότητα νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς κατέληξαν στο πόσο σημαντική είναι στο συνολικό επίπεδο της απόδοσης μιας ομάδας η συναισθηματική νοημοσύνη και η ικανότητα των μελών της ομάδας να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματά τους. Ομάδες που αποτελούνται από μέλη με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης θα αποδώσουν καλύτερα από τις ομάδες που αποτελούνται από μέλη που παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Rausch κ.ά., 2011).

Η αυτογνωσία, οι ικανότητες ακριβούς αυτοαξιολόγησης και η αυτοπεποίθηση επιτρέπουν στους συναισθηματικά ευφυείς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να καθορίσουν τον κατάλληλο ρόλο τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Goleman, Boyatzis κ.ά.). Συγκεκριμένα, αυτές οι δεξιότητες επιτρέπουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αποφασίσουν εάν έχουν τον απαιτούμενο προσανατολισμό σε ένα πρόβλημα και να έχουν αρκετή αυτοπεποίθηση για να αξιολογήσουν τις δικές τους δεξιότητες λήψης αποφάσεων σε σύγκριση με άλλους. Η αυτοδιαχείριση, ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η συνείδηση, η προσαρμοστικότητα και η πρωτοβουλία είναι εξίσου σημαντικές δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων (Goleman, Boyatzis κ.ά.). Οι Lerner και Shonk τεκμηρίωσαν τις επιπτώσεις του θυμού στη λήψη αποφάσεων, σημειώνοντας ότι οι αποφάσεις ήταν καλύτερες όταν κάποιος διαχειριζόταν καλύτερα τον θυμό του (Rausch κ.ά., 2011).

Επιπλέον, για να αποκτήσουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ηθική εξουσία σε ένα ζήτημα, πρέπει πρώτα να θεωρηθούν ως αξιόπιστοι από εκείνους που

επηρεάζονται από μια απόφαση. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται με την πάροδο του χρόνου μέσω μιας διαδικασίας διαφάνειας και ειλικρίνειας τόσο στην επικοινωνία όσο και στις σχέσεις. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται έγκαιρα για να αποφευχθεί οποιαδήποτε έκτακτη κατάσταση. Ο χρόνος και η λήψη αποφάσεων έχουν σχέση. Ειδικά σε έκτακτες συνθήκες ένα σημαντικό ζητούμενο είναι η ταχύτητα. Και όταν λέμε έκτακτες δεν εννοούμε μόνο αρνητικές. Αν ένας manager δει μια ευκαιρία, δεν θα έχει αξία για αυτόν ή την επιχείρησή του εάν δεν τη χρησιμοποιήσει. Εξαιτίας αυτού, ο συναισθηματικά νοήμων manager χρειάζεται μια γρήγορη διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα τον βοηθήσει να εκμεταλλευτεί αυτήν την ευκαιρία και, κυρίως να έχει την προνοητικότητα να έχει προβλέψει ένα τέτοιο ενδεχόμενο και να έχει σχεδιάσει τα αντίστοιχα βήματα. Παρ'όλ'αυτά, οι Hess κ.ά. σημειώνουν πως ο συναισθηματικά έξυπνος διευθυντής θα αξιολογήσει τις συνέπειες απώλειας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων όταν απαιτείται ταχύτητα στις διαδικασίες και αυτή δεν επιτυγχάνεται. Ο χρόνος που δαπανάται για την ανάπτυξη της σωστής διαδικασίας λήψης αποφάσεων θα αποφέρει μεγάλα οφέλη τόσο στην ποιότητα των λύσεων, όσο και στο επίπεδο των αποδοχής και της εμπιστοσύνης (Rausch κ.ά., 2011).

Σε συνθήκες συγκρούσεων, οι συναισθηματικά έξυπνοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ακούνε περισσότερα από το να μιλούν και αναζητούν ευκαιρίες για να μάθουν τις απόψεις των άλλων. Στη συνέχεια, θα μπορεί να εκτιμήσει τα πιθανά συναισθηματικά αποτελέσματα και τις αντιδράσεις των αποφάσεων στους άλλους. Θα μπορεί να προβλέπει και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα εκείνων που επηρεάζονται από τις αποφάσεις, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα ενός πιο θετικού αποτελέσματος απόφασης. Η διαδικασία της οικοδόμησης και της διατήρησης σχέσεων είναι εγγενώς ανθρώπινη και απαιτεί συναισθηματική προοπτική και παρότι είναι χρονοβόρα, παράγει καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων. Επιπλέον, οι αποφάσεις που αξίζουν συχνά δημιουργούν συγκρούσεις και η ικανότητα διαχείρισης αυτής της σύγκρουσης περιλαμβάνει μια ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που μπορεί να καθορίσει την επιτυχία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η πρακτική εφαρμογή των συναισθηματικών δεξιοτήτων και οι συμπεριφορές νοημοσύνης μπορούν να βελτιώσουν όχι μόνο το αποτέλεσμα μιας απόφασης, αλλά επίσης τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων (Rausch κ.ά., 2011). Τα αποτελέσματα πολλών μελετών καταδεικνύουν τη σημασία της συναισθηματικής

νοημοσύνης στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων (Emmerling και Cherniss). Στην έρευνα στο Journal of Vocational Behavior η υπόθεση η οποία προέβλεπε ότι θα υπήρχε μια αντίστροφη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και δυσκολιών λήψης αποφάσεων σταδιοδρομίας επιβεβαιώθηκε. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν γενικά καλύτερη εκτίμηση των συναισθημάτων τους και αυξημένη ικανότητα λήψης αποφάσεων. Επίσης, φοιτητές πανεπιστημίου που εμφάνισαν ανώτερη ικανότητα αξιολόγησης των δικών τους συναισθημάτων και των συναισθημάτων εκείνων γύρω τους και ήταν σε θέση να κάνουν αποτελεσματική χρήση των συναισθημάτων τους σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την καριέρα, ήταν πιθανότερο να δείξουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη την ικανότητά τους να κάνουν καλές επιλογές (Santos κ.ά., 2018).

Στη μελέτη των Fabio κ.ά. που εξετάζει το ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, της βασικής αυτοαξιολόγησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης στις δυσκολίες λήψης αποφάσεων σταδιοδρομίας διαπιστώνεται πως ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θεωρούνται σταθερά ανθρώπινα χαρακτηριστικά που αλλάζουν λίγο με την πάροδο του χρόνου, η βασική αυτοαξιολόγηση και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ελαστικά χαρακτηριστικά και μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης και σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα (Fabio κ.ά., 2012).

2.2 Διαδικασία λήψης απόφασης και πιθανότητα λάθους

2.2.1 Διαδικασία λήψης απόφασης

Παραπάνω αξιολογήσαμε τη σημασία του ρίσκου στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης και το πως η διαχείρισή του απαιτεί ιδιαίτερη συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό μας βοήθησε να ξεδιπλώσουμε καλύτερα τις συνθήκες κατά τις οποίες είναι κατεξοχήν πιο χρήσιμη η συναισθηματική νοημοσύνη. Παρόλα αυτά, αυτό δεν σημαίνει πως αποκλείεται το λάθος από έναν συναισθηματικά νοήμονα manager. Τώρα λοιπόν που χρειάζεται να συνδέσουμε τα χαρακτηριστικά του με την αποδοτικότητα στις αποφάσεις, θα πρέπει να ιχνογραφήσουμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποια είναι η πιθανότητα λάθους που μπορεί να προκύψει από αυτή τη διαδικασία εκ του αποτελέσματος ώστε στη συνέχεια να προσμετρήσουμε τη συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Καταρχάς, θα πρέπει να επισημάνουμε πως οι προσεκτικές αποφάσεις δεν καταλήγουν πάντοτε σε επιθυμητά αποτελέσματα. Μια καλή απόφαση μπορεί να καταλήξει σε ένα μη αρεστό αποτέλεσμα και αντίστροφα γιατί πάντα υπάρχουν οι αστάθμητοι παράγοντες που μπορούν να μεταβάλουν τη ροή των πραγμάτων. Αν χρησιμοποιήσουμε μια δομημένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων θα μπορούσαμε να έχουμε μία πιο βελτιωμένη άποψη και διαισθητική ικανότητα για τα προβλήματα αποφάσεων που αντιμετωπίσαμε (Δημητρόπουλος, 2003).

Υπάρχουν τα εξής έξι βήματα στη λήψη λογικών αποφάσεων.

1. Ορίζουμε με ακρίβεια και ευκρίνεια το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε
2. Υπολογίζουμε τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις
3. Ορίζουμε τα πιθανά αποτελέσματα ή φυσικές καταστάσεις. Στις φυσικές αυτές καταστάσεις ο άνθρωπος που λαμβάνει την απόφαση δεν έχει τον έλεγχο.
4. Αξιολογούμε την ικανοποίηση, αμοιβή ή κέρδος από κάθε συνδυασμό εναλλακτικών λύσεων και αποτελεσμάτων
5. Επιλέγουμε ένα μοντέλο από τα προσφερόμενα στη μαθηματική θεωρία αποφάσεων
6. Εφαρμόζουμε το μοντέλο και παίρνουμε την απόφαση μας

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων για έναν manager είναι η αυτοαξιολόγηση, η επαγγελματική πληροφόρηση, η στοχοθεσία η επαγγελματική σταδιοδρομία και η επίλυση προβλημάτων (Στάλικας κ.ά., 2012). Η αυτοαξιολόγηση βοηθά στο να αναγνωρίζει αν οι αποφάσεις του βασίζονται σε συναισθηματικά, ορθολογικά κριτήρια, ή συνδυασμό αυτών, αν γίνονται μετά από σκέψη ή με ταχύτητα και φυσικά η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης τον προετοιμάζει για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, κάνοντας σωστές επιλογές. Η επαγγελματική πληροφόρηση συμβάλλει στη συλλογή της μέγιστης δυνατής πληροφορίας πριν τη λήψη μίας απόφασης, από το εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον ή από την ομάδα εργασίας. Η στοχοθεσία συνεισφέρει με το να καθορίζονται μελλοντικοί στόχοι, προβλέπει τις συνέπειες των ενεργειών κάθε απόφασης, καθώς επίσης περιλαμβάνει νέες καινοτόμες διαδικασίες που θα κάνουν τη διαφορά στην αγορά. Η επαγγελματική σταδιοδρομία χτίζεται με

προσωπικό κόστος, απαιτούνται κατάλληλες ενέργειες για την επαγγελματική εξέλιξη του κάθε manager, καθώς και αλλαγή επαγγελματικής κατεύθυνσης αν δεν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος η επίλυση προβλημάτων, εξετάζει τη διαδικασία της επεξεργασίας των δεδομένων, αξιολογεί και επανεξετάζει τα αποτελέσματα των αποφάσεων και υπολογίζει στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα.

2.2.2 Πιθανότητα λάθους

Η διαχείριση κινδύνων (risk management) είναι η διαδικασία αξιολόγησης, διαχείρισης και μετριασμού των ζημιών. Αυτό ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις επενδύσεις. Η οργανωτική λήψη αποφάσεων επιβάλλεται σε συνθήκες αβεβαιότητας ώστε να προβλεφθεί εάν οι επιλογές του λήπτη αποφάσεων θα οδηγήσουν σε όφελος ή ζημία. Κίνδυνος είναι η πιθανότητα μια απόφαση να οδηγήσει σε απώλεια ή ανεπιθύμητο αποτέλεσμα. Στην πραγματικότητα, σχεδόν κάθε ανθρώπινη απόφαση ενέχει κάποιο κίνδυνο, αλλά μερικές αποφάσεις είναι περισσότερο επικίνδυνες από άλλες. Ο κίνδυνος και η λήψη αποφάσεων είναι δύο αλληλένδετοι παράγοντες στην οργανωτική διαχείριση και σχετίζονται και οι δύο με διάφορες αβεβαιότητες.

Η διαχείριση κινδύνων έχει ως στόχο χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία διαχείρισης να μετριάσει τον κίνδυνο της κάθε επιχείρησης συμβάλλοντας στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Στην πράξη, η επιλογή μίας απόφασης είναι περίπλοκη διαδικασία, αφού το να λάβει ο manager την κατάλληλη απόφαση βασίζεται σε αβεβαιότητα.

Στόχος επομένως κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι να ελέγξουμε όσο μπορούμε περισσότερο τον κίνδυνο. Αυτό μπορεί να συμβεί χρησιμοποιώντας το risk management και κατασκευάζοντας υποδείγματα για τον κίνδυνο με τη βοήθεια της στατιστικής. Αρχικά λοιπόν κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης αναπτύσσονται οι εναλλακτικές λύσεις: η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση. Για να εφαρμόσουμε τον έλεγχο υποθέσεων, πρέπει να γίνει σύγκριση μιας εκ των προτέρων γνώμης, με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης. Η γνώμη θα πρέπει να διαμορφωθεί πριν οδηγηθούμε στη διαδικασία της ανάλυσης. Επειδή δεν γνωρίζουμε το πραγματικό πλαίσιο, μπορούμε να κάνουμε λάθη όταν αξιολογούμε τις μηδενικές υποθέσεις, και αυτό διότι οι μέθοδοι μας προσεγγίζουν την πραγματικότητα. Αυτό το

Decision Making in Economic Crises

σημείο, αποτελεί το τελικό σημείο στον έλεγχο υποθέσεων. Τα λάθη αυτά είναι δύο ειδών και μπορούμε να το μελετήσουμε σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα (Meidell, 2017).

Πίνακας 1: Πιθανά ενδεχόμενα

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ		
ΑΠΟΦΑΣΗ	H_0 ΑΛΗΘΗΣ	H_0 ΨΕΥΔΗΣ
	σωστή απόφαση, συντελεστής	σφάλμα τύπου II, P(σφάλμα τύπου II) = β
ΑΠΟΔΟΧΗ H_0	εμπιστοσύνης = $1-\alpha$	
	σφάλμα τύπου I, P(σφάλμα τύπου I) = α	σωστή απόφαση, δύναμη κριτηρίου = $1-\beta$
ΑΠΟΡΡΙΨΗ H_0		

Η περιοχή λαθών είναι σε περίπτωση που η H_0 είναι αληθής και απορριφθεί ή σε περίπτωση που η H_0 είναι ψευδής και δεν απορριφθεί. Η ποσότητα $1-\alpha$ ονομάζεται συντελεστής εμπιστοσύνης, ενώ $1-\beta$ ονομάζεται δύναμη του κριτηρίου ελέγχου. Οι μηδενικές υποθέσεις που μπορούν να αντιστοιχηθούν με το αποτέλεσμα άλλων υποθέσεων ονομάζονται εναλλακτικές.

Επιστρέφοντας τώρα στην αξιολόγηση και τον τρόπο δημιουργίας μιας μηδενικής υπόθεσης, παρατηρούμε ότι έχουμε δύο μεγέθη, τα α και β που αντιπροσωπεύουν τα σφάλματα τύπου I «ψευδής συναγερμός» και τύπου II «χαμένη ευκαιρία» όπως φαίνονται αντίστοιχα στον πίνακα. Ένας τρόπος για να μειωθεί η πιθανότητα σφάλματος τύπου II είναι να αυξηθεί το μέγεθος του δείγματος, έτσι για δεδομένο επίπεδο σημαντικότητας ($1-\alpha$), μειώνεται το β . Ωστόσο δεν είναι πάντα εύκολο να επιλέγεται μεγάλο δείγμα λόγω περιορισμένων πόρων, αυτό υποδηλώνει ότι για κάθε μέγεθος δείγματος γίνεται συμβιβασμός μεταξύ των τυπικών σφαλμάτων τύπου I και II. Παρόλα αυτά επειδή η τιμή του α επιλέγεται μπορεί να μειωθεί ο κίνδυνος, όσο μειώνεται η τιμή του α .

Η μηδενική υπόθεση πρέπει να είναι σημειακή. Πρέπει δηλαδή να είναι πάντα σε μορφή ισότητας, ενώ για τις εναλλακτικές υποθέσεις δεν έχουμε πρόβλημα. Σε περίπτωση που η μηδενική υπόθεση είναι αληθής, τότε η πραγματική μεταβλητή παίρνει την τιμή της υπόθεσης. Κλείνοντας ο κανόνας που ισχύει για την επιλογή του

α στην κατασκευή διαστημάτων εμπιστοσύνης θα πρέπει να ισχύει και στους ελέγχους υποθέσεων. Πρακτικά δηλαδή, όσο το μέγεθος του δείγματος αυξάνεται, τόσο μειώνεται η αβεβαιότητα (Πιτσέλης, 2006).

2.3 Σε περιόδους κρίσεων οι managers λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

2.3.1 Γιατί οι οικονομικές κρίσεις απαιτούν ικανές ηγεσίες;

Μια οικονομική κρίση είναι μια σοβαρή απειλή στην οποία ενυπάρχει πίεση χρόνου και υψηλή αβεβαιότητα. Δεν μπορεί ποτέ να αντιμετωπιστεί με συνήθεις τρόπους και ασκήσεις επί χάρτου γιατί προκαλεί σοβαρές διαταραχές στο χώρο εργασίας. Επίσης, οι άνθρωποι αναλαμβάνουν οικονομικούς κινδύνους με ρίσκο. Έτσι λοιπόν αυτοί που βρίσκονται σε θέση λήψης αποφάσεων είναι πιο πιθανό να επηρεαστούν από οικονομικές κρίσεις και ύφεση. Οι ηγέτες και οι διευθυντές διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της κρίσης. Κάποιος πρέπει να καθοδηγήσει. Κάποιος που να μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και σταθερότητα.

Ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί να αισθανθεί τα πρώτα σημάδια κρίσης και να προειδοποιήσει τους υπαλλήλους για τις αρνητικές συνέπειες. Είναι καθήκον του να λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αποφυγή χειρότερων επιπτώσεων. Θα πρέπει να αναπτύξει εναλλακτικά σχέδια με σωστές και ακριβείς πληροφορίες. Θα πρέπει να μην αφήσει την αρνητικότητα να κυριαρχεί στον οργανισμό, να παρακινήσει τους υπαλλήλους να πιστεύουν στον εαυτό τους και στον οργανισμό. Είναι σημαντικό να εμπιστεύεται ο ένας τον άλλον σε τέτοιες καταστάσεις. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης βασίζεται στην εμπειρία του την περίοδο της κρίσης, ειδικά αν έχει βιώσει παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν. Παίρνει αποφάσεις με ταχύτητα, οι οποίες είναι αποδοτικές για την επιχείρηση. Δίνει προτεραιότητα στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, εξασφαλίζει με τις αποφάσεις του τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, πετυχαίνοντας τους στόχους που έθεσε στην αρχή της κρίσης. Πολλές φορές μέσα από την κρίση οι ικανοί ηγέτες δημιουργούν νέες ευκαιρίες προς όφελος των επιχειρήσεων.

Η αβεβαιότητα είναι εγγενές χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος αποφάσεων και αυτών που καλούνται να τις πάρουν (π.χ. περιορισμοί στις ικανότητες γνώσης και επεξεργασίας πληροφοριών, αντικρουόμενοι στόχοι). Η αβεβαιότητα διαπερνά όλες τις πτυχές της πραγματικής απόφασης (Meder κ.ά., 2013).

Η έλλειψη πληροφοριών είναι ένα πολύ κοινό πρόβλημα όταν εγείρονται οικονομικές κρίσεις. Η έλλειψη πληροφοριών συμβάλλει στην πρόκληση άγχους για την αβεβαιότητα που σχετίζεται με καταστάσεις κρίσης. Κατά παράδοξο τρόπο, ένα εξίσου μεγάλο πρόβλημα μπορεί να είναι η ενημερωτική υπερφόρτωση. Με την αυξημένη ροή πληροφοριών, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορεί να παραλύσουν ή να επηρεαστούν αδικαιολόγητα στις κρίσεις τους.

Οι οικονομικές κρίσεις μας φέρνουν αντιμέτωπους με τους πιθανούς περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ληφθούν αποφάσεις τόσο στα οικονομικά όσο και σε γενικότερες αποφάσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με τις πολλές μορφές αβεβαιότητας που αντιμετωπίζουμε έξω από τον χώρο σχεδιασμού. Κατά την άποψή μας, η μεγάλη πρόκληση για την ανάπτυξη μιας πιο ολοκληρωμένης θεωρίας αποφάσεων είναι η δημιουργία ενός συστήματος ταξινόμησης που καταγράφει βασικά στοιχεία αβεβαιότητας και αβέβαιου περιβάλλοντος.

2.3.2 Πόσες δυνατότητες και ποιες ικανότητες έχει ένας manager στη διαχείριση μιας κρίσης;

Αραγε ο σύγχρονος manager σε αυτό το τόσο σύνθετο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον πόσες δυνατότητες έχει στη διαχείριση μιας κατάστασης που προκύπτει; Για να το θέσουμε απλά, αυτός αποφασίζει; Η απάντηση είναι ναι και όχι. Δεν αποφασίζει μόνος του, ούτε όμως είναι ανίκανος να κατευθύνει τις καταστάσεις ανάλογα με τις ικανότητές του. Η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και η κοινωνική επιρροή είναι βασικές διαδικασίες για να παίξει κάποιος ρόλο σε σχεδόν κάθε πιθανό σενάριο κρίσης.

Η διοίκηση περιλαμβάνει τις συμπεριφορικές ικανότητες ανάπτυξης όπως, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ηγεσία, καταλύτης αλλαγών, οικοδόμηση δεσμών και ομαδική εργασία (Goleman, και Boyatzis et al). Η ενίσχυση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων εξαρτώνται από την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας των επιθυμητών αποτελεσμάτων, πώς θα επηρεαστούν οι ενδιαφερόμενοι και πώς διαχειρίζονται τις συγκρούσεις. Στις ομαδικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η επιτυχής ικανότητα διαχείρισης των σχέσεων είναι καθοριστικής σημασίας. Ακόμη και οι καλύτερες αποφάσεις μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα, αν δεν κοινοποιούνται σωστά, ή αν η διαδικασία λήψης τους δεν είναι σωστή. Ειδικά οι αποφάσεις για αλλαγές πρέπει να προκύψουν μέσω

μιας λογικής διαδικασίας που όμως δεν συμβαίνει πάντα. Η ικανότητα διαχείρισης αυτής της σύγκρουσης απαιτεί από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να ασκούν συναισθηματικές δεξιότητες ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να δρομολογήσουν τις απαραίτητες αλλαγές (Rausch κ.ά., 2011).

Η λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό συμβαίνει στην καθημερινότητα και ασχολείται με ένα μικρό ποσό δεδομένων. Οι αποφάσεις σε αυτά τα επίπεδα λαμβάνονται από χαμηλόβαθμα στελέχη. Τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων έχουν βραχυπρόθεσμη και μικρή επίδραση στον οργανισμό. Οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι επιχειρηματικοί εταίροι, το οικονομικό περιβάλλον και οι εσωτερικοί υπάλληλοι συγκαταλέγονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρησιακή νοημοσύνη. Το τεχνικό επίπεδο στον οργανισμό σχετίζεται με τη λειτουργία που εκτελείται στον τομέα των μεσαίων διευθυντών. Αυτή η λειτουργία μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργία σε χαμηλό επίπεδο, αναφορά και τελικά σύνοψη χρήσιμων δεδομένων για μεσοπρόθεσμες αποφάσεις του οργανισμού. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο είναι συχνά ημι-δομημένες και λαμβάνονται από μεσαία στελέχη και, τέλος, το υψηλότερο στρατηγικό επίπεδο σχετίζεται με τις μακροοικονομικές αποφάσεις του οργανισμού που λαμβάνονται από κορυφαίους διευθυντές. Τέτοιες χρήσεις είναι σε χαμηλή συχνότητα και μεγάλες περιόδους, αλλά μπορούν να συσχετιστούν με μεγάλο όγκο δεδομένων και διαδικασιών. Οι αποφάσεις σε αυτά τα επίπεδα είναι συχνά μη δομημένα ζητήματα και λαμβάνονται από ανώτερους διευθυντές και τα αποτελέσματα έχουν μακροπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επίδραση στην κατεύθυνση του οργανισμού (Zamani κ.ά., 2017).

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σπάνια έχουν πολύ χρόνο για να εξετάσουν εναλλακτικά μέτρα δράσης. Δουλεύουν συχνά υπό αγχωτικές συνθήκες στις οποίες πρέπει να επεξεργάζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών υπό σοβαρή χρονική πίεση, πάντα με την επίγνωση ότι οι εσφαλμένοι υπολογισμοί μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες τόσο για τη σταδιοδρομία τους όσο και για ζωτικά συμφέροντα. Αυτός ο συνδυασμός επιτακτικής απαίτησης για κρίσιμες αποφάσεις να λαμβάνονται γρήγορα, με τεράστια υπερφόρτωση πληροφοριών, δημιουργεί μια μορφή ψυχολογικού άγχους που ενδέχεται να μειώσει την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών των εμπλεκόμενων ατόμων.

Η πρόκληση εντοπίζεται όταν το άγχος που προκαλείται από την κρίση δεν προωθεί την απλοποίηση της σκέψης. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν οι υπεύθυνοι

λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν ένα πραγματικό δίλημμα στο οποίο πρέπει να επιλέξουν μεταξύ δύο εξίσου δυσάρεστων εναλλακτικών λύσεων και είναι απαισιόδοξοι να βρουν μια πιο εφικτή εναλλακτική λόγω λίγου διαθέσιμου χρόνου. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων προβλέπεται να επιλέξουν και να ενισχύσουν μία από τις επιλογές, εστιάζοντας στα πλεονεκτήματά της και στις αδυναμίες των άλλων επιλογών. Αντίθετα, όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι πιο αισιόδοξοι για την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης στον διαθέσιμο χρόνο, αλλά εξακολουθούν να αντιλαμβάνονται σοβαρούς κινδύνους (και ως εκ τούτου υπόκεινται σε μεγάλο άγχος), θα μετακινηθούν σε προσεκτικά πρότυπα επεξεργασίας πληροφοριών στα οποία εξισορροπούν τους συγκρουόμενους κινδύνους σε πιο λογικά και στοχαστικά πρότυπα.

Ωστόσο, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν λειτουργούν σε κοινωνικό κενό. Οι περισσότερες αποφάσεις είναι συλλογικά προϊόντα, το αποτέλεσμα εντατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ μικρών ομάδων, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μια μεγάλη ενότητα στην οποία οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αισθάνονται υπεύθυνοι με διάφορους τρόπους. Σκέψεις όπως «Μπορώ να αιτιολογήσω αυτήν την πρόταση ή συμφωνία στην ομάδα χ ή ψ;» κυριαρχούν στο μυαλό αυτών των ατόμων.

Εννοείται πως ένας ικανός manager δεν μπορεί να αφήσει το υφιστάμενο προσωπικό και τους συνεργάτες του να πανικοβληθούν τη στιγμή της κρίσης. Πρέπει να τους ενθαρρύνουν να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες στιγμές με θάρρος, αποφασιστικότητα και χαμόγελο. Να τους κάνουν να λειτουργούν ως μία μονάδα. Είναι καθήκον του ηγέτη να παρέχει μια αίσθηση κατεύθυνσης στους υπαλλήλους. Και αυτό θα το καταφέρουν αν μπορέσουν να αλληλεπιδρούν με το προσωπικό και τους συνεργάτες. Εκείνοι που επηρεάζονται από μια απόφαση θα αντιληφθούν την αλλαγή πιο θετικά εάν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Παρόλο που οι περισσότερες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σε πειραματικά πλαίσια, η συγκέντρωση στοιχείων μελέτης περιπτώσεων και ανάλυσης περιεχομένου δείχνει ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν είναι απαλλαγμένοι από αυτές τις επιπτώσεις. Οι ερευνητές έχουν τονίσει το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν αυτές οι γνωστικές διαδικασίες στη δημιουργία συγκρούσεων που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εάν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είχαν δει την κατάσταση με μεγαλύτερη ακρίβεια. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι αυτές οι ίδιες μεροληπτικές κρίσεις μπορούν να μετριάσουν ή να επιδεινώσουν τις συγκρούσεις. Πολλά

εξαρτώνται από τις συνθήκες. Η επιμονή στις πεποιθήσεις μας μπορεί να μας εμποδίσει να προτιμήσουμε εκτιμήσεις ρίσκου, πολιτικές υψηλού κινδύνου που μερικές φορές αποφέρουν μεγάλα κέρδη. Πράγματι, οι προσπάθειες εξάλειψης αυτών των «προκαταλήψεων» είναι πιθανό να μην υιοθετηθούν από σκεπτικιστές που υποστηρίζουν ότι αυτές οι γνωστικές τάσεις είναι συχνά λειτουργικές. Ας πάρουμε την υπερβολική εμπιστοσύνη. Μερικοί ψυχολόγοι ισχυρίζονται ότι όταν αυτή η «μεροληπτική κρίση» παίρνει τη μορφή μολυσματικής αισιοδοξίας, τη λογική του «μπορώ να το κάνω», προάγει την επαγγελματική επιτυχία και την ψυχική υγεία.

Τέλος, πολλές φορές απαιτείται από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εκτιμήσουν την κουλτούρα του οργανισμού για τον προσδιορισμό των κατάλληλων ενεργειών. Για παράδειγμα, εάν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ομαδική και συμμετοχική στη φύση της, θα ήταν σημαντικό να σχεδιάσουμε διαδικασίες λήψης αποφάσεων σύμφωνα με αυτήν την κουλτούρα.

2.3.3 Η περίπτωση Taggart Steel όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κρίσης

Στη μελέτη CENTRALIZING CONTROL OVER THE MANAGERIAL PROCESS ο Harland Prechel χρησιμοποιεί το παράδειγμα της Taggart Steel Corporation και παράγει πολλά ευρήματα όσον αφορά το τι μπορεί να κάνει μια μεγάλη εταιρία όταν αντιμετωπίζει κρίση και τι περιθώρια έχουν οι managers να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Ένα από αυτά είναι πως ενώ οι managers των διαφόρων τμημάτων στο παρελθόν ήταν ημι-αυτόνομοι, δημιουργήθηκε μια κεντρική αρχή για να ενοποιήσει το συνολικό διαχειριστικό σύστημα σε ένα ιεραρχικό πλαίσιο. Με αυτόν τον τρόπο ξεπεράστηκαν διάφοροι περιορισμοί όπως η δυνατότητα εξοικονόμησης και συσσώρευσης κεφαλαίου. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν τεχνικοί εμπειρογνώμονες για να καθορίσουν τα μέσα για την παραγωγή ώστε να παράγεται προϊόν υψηλής ποιότητας στο χαμηλότερο κόστος, και δημιουργήθηκαν έλεγχοι στη διαχειριστική διαδικασία για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν κατασκευάζεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Η Taggart επεξεργάστηκε επίσης το γραφειοκρατικό της σύστημα έτσι ώστε να μπορεί να εντοπίσει τους διευθυντές που λάμβαναν συγκεκριμένες αποφάσεις. Εντοπίστηκαν λοιπόν πολλοί που δεν ακολουθούσαν τους βασικούς ελέγχους. Δόθηκε βέβαια στις διευθυντικές ομάδες αυτονομία στη λήψη μερικών αποφάσεων, αλλά αυτή η «αυτονομία» βασίστηκε στο λογικό υπολογισμό

διαθέσιμων δεδομένων. Αυτά τα ευρήματα υποστηρίζουν την εξής πρόταση από τον Prechel: η απόφαση πρέπει να είναι συγκεντρωτική. Από τη μια πλευρά, το κέντρο αποφάσεων ήταν σφιχτά συνδεδεμένο με τη διαδικασία κατασκευής. Από την άλλη πλευρά, οι επίσημοι έλεγχοι επέτρεψαν στον οργανισμό τη μετάδοση συγκεκριμένων κατευθύνσεων, από την κορυφή της ιεραρχίας απευθείας στο σημείο παραγωγής, αυξάνοντας έτσι την ανταπόκριση της εταιρείας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την επόμενη πρόταση: ότι σε συνθήκες κρίσης ο συγκεντρωτισμός βοηθά ώστε οι πληροφορίες να μεταφέρονται σε ολόκληρη την εταιρεία και ως εκ τούτου αυξάνουν την εταιρική ανταπόκριση και ευκαμψία. Επίσης, ενώ η εκτέλεση πραγματοποιήθηκε στο σημείο παραγωγής, η Taggart μετακίνησε δραστηριότητες, όπως η επεξεργασία πληροφοριών και ο καθορισμός του τι έπρεπε να γίνει, στο κέντρο αποφάσεων όπου οι εμπειρογνώμονες λάμβαναν αποφάσεις και όριζαν τις παραμέτρους που διέπουν άλλες αποφάσεις που θα λαμβάνονταν από τα επιμέρους τμήματα (Prechel, 1994).

Σαφώς, η Taggart εφάρμοσε έναν κεντρικά συγκεντρωμένο έλεγχο και αυξημένη ευελιξία ως απάντηση στην ταχεία αλλαγή συνθηκών συσσώρευσης κεφαλαίου. Η θεωρία λήψης αποφάσεων καθορίζει δύο τρόπους με τους οποίους συμβαίνει η συγκέντρωση. Πρώτα, ο αριθμός των διαθέσιμων πηγών πληροφοριών στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μειώνεται. Δεύτερον, καθορίζονται έλεγχοι υπόθεσης για τον περιορισμό της συμπεριφοράς με κριτήριο το περιεχόμενο και τη ροή πληροφοριών. Ωστόσο, οι έλεγχοι αυτοί περιορίζονται σε υψηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και ο συντονισμός επιτυγχάνεται στη διαδικασία κατασκευής μέσω άτυπης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των διαχειριστών παραγωγής (Prechel, 1994).

Επομένως, το παράδειγμα αυτό μας δείχνει πως το management σε συνθήκες κρίσης γίνεται συγκεντρωτικό και ο υψηλότερος στην ιεραρχία έχει άμεση ενημέρωση και παρέμβαση μέχρι το κατώτερο στέλεχος, κάτι βέβαια που είναι εξαιρετικά δύσκολο και απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες, προσωπικές και οργανωτικές και προετοιμασία πριν εφαρμοστεί. Πέρα όμως από αυτό, το παραπάνω παράδειγμα καταδεικνύει πως σε συνθήκες κρίσης χρειάζονται να ληφθούν γρήγορες και ακαριαίες αποφάσεις που θα «επιτεθούν» στο πρόβλημα και δεν θα το διαχειρίζονται απλώς χωρίς σημαντικές αλλαγές. Στην Taggart έπρεπε να αλλάξει όλο το οργανόγραμμα, να μετασχηματιστεί εντελώς μια εταιρία που είναι τεράστιου

μεγέθους. Μόνο ικανοί managers που διαθέτουν τις ικανότητες που αναφέραμε παραπάνω θα μπορούσαν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και τους άλλους managers ώστε να πετύχουν η εταιρία να κάνει στροφή 180 μοιρών χωρίς σοβαρούς κραδασμούς και να μετασχηματιστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά στη νέα πραγματικότητα.

2.4 Συμπέρασμα

Οι παραδοχές μιας οποιασδήποτε οικονομικής θεωρίας μπορεί να είναι μη ρεαλιστικές αν λάβουμε υπ'όψιν τις αντιφάσεις που γεννά η ανθρώπινη επιλογή βάσει διαίσθησης ή αντίληψης. Η γνωστική ψυχολογία μας προϋδεάζει σχετικά με το για τι είναι ικανό το ανθρώπινο μυαλό. Ο Friedman (1953) παρουσίασε αυτήν την παραλλαγή με το παράδειγμα «παίκτης μπιλιάρδου»: Εξετάστε το πρόβλημα της πρόβλεψης των χτυπημάτων από έναν σπесиαλίστα παίκτη μπιλιάρδου. Ο καλός παίκτης μπιλιάρδου έχει υπολογίσει τις στρατηγικές, ξέροντας τους συνδυασμούς που θα έδιναν τις βέλτιστες κατευθύνσεις του παιχνιδιού του. Όμως αν ίσχυαν όλα αυτά απόλυτα πάρα πολλοί που μπορούν να κάνουν τέτοιους υπολογισμούς, θα ήταν πρωταθλητές. Στην πράξη δεν συμβαίνει αυτό (Friedman&Friedman, 1953).

Όλοι οι επιχειρηματίες αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση των αποδόσεων με καθοριστικό παράγοντα στις επιλογές τους την τυχαία πιθανότητα και τη συνήθη αντίδραση. Όποτε αυτός ο καθοριστικός παράγοντας οδηγεί σε συμπεριφορά συνεπή με την ορθολογική και ενημερωμένη μεγιστοποίηση των αποδόσεων, η επιχείρηση θα ευημερήσει και θα αποκτήσει πόρους για να επεκταθεί. Και αυτό όμως δεν είναι δεδομένο. Αν ίσχυαν ορθολογικά και αντικειμενικά δεδομένα στις επενδύσεις και στη λήψη αποφάσεων δεν θα χρειαζόνταν managers. Θα βάζαμε τα δεδομένα σε ένα υπολογιστικό πρόγραμμα και θα παίρναμε έτοιμες τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν. Ούτε, ειδικά σε συνθήκες κρίσης, θα ξεχώριζαν οι πιο ικανοί από αυτούς που μπορούν να πάρουν τις πιο πρόσφορες αποφάσεις στον κατάλληλο χρόνο.

Όπως αναλύσαμε στην παρούσα εργασία, είναι γενικά αποδεκτό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για προσωπική ανάπτυξη, επιβίωση, επιτυχία και αριστεία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Τα συναισθήματα αλληλεπιδρούν με τις σκέψεις και το αντίστροφο. Και η λήψη αποφάσεων στον επιχειρηματικό στίβο δεν διαφέρει και τόσο από την προσωπική μας ζωή.

Και γιατί άραγε να αναλύσουμε όλα αυτά; Ως αυτοσκοπό; Όχι βέβαια. Πρότασή μας είναι πως οικονομικοί πόροι θα πρέπει να διατεθούν για την εκπαίδευση και την ενίσχυση των συναισθηματικών ικανοτήτων των εργαζομένων και δη αυτών που έχουν προοπτική ανέλιξης σε θέσεις managers αφού, όπως είναι κατανοητό, η αποτελεσματική συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια συμπεριφορά που μαθαίνεται (Malouff & Thorsteinsson, 2013). Σε αυτό το συμπέρασμα έφτασαν και άλλοι όπως οι Chopra και Kanji οι οποίοι κατέληξαν στο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί, να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί. Αυτή η διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζεται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη μεγιστοποίησης της απόδοσης και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι ανθρώπινες επιδόσεις και οι δυνατότητες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό αυτό από αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως εξωτερικό κόσμο όπως επίσης εξαρτάται και από τον εσωτερικό μας κόσμο. Η βελτίωση της απόδοσης εξαρτάται από τη συναισθηματική μας νοημοσύνη. Οι δυνατότητες ενδοπροσωπικής ανάπτυξης περιλαμβάνουν την ικανότητα για την ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας για την προσωπική απόδοση και ανάπτυξη (συνείδηση), την ικανότητα να συνειδητοποιήσουμε τις δυνατότητες τις δικές μας και των άλλων (Chopra & Kanji, 2010). Όλα αυτά είναι απαραίτητα για να μπορέσει ένας manager να εξελιχθεί. Και αφού το κάνει αυτό, να νιώθει την αυτοπεποίθηση και να έχει οικοδομήσει το δίκτυο συνεργατών που θα του επιτρέψει να διαχειριστεί μια κρίση με επιτυχία, παίρνοντας αποτελεσματικές αποφάσεις.

Επίσης, η ανάπτυξη μιας υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, που όπως είδαμε, μαθαίνεται θα τον κάνει να είναι ικανός στον χειρισμό συγκρούσεων, να είναι πιο αντικειμενικός, να επιδεικνύει πιο εμπνευσμένη ηγεσία, να προωθεί τη συνεργασία της ομάδας, να προτείνει αλλαγές, να δείχνει συναισθηματική προσαρμοστικότητα και να χρησιμοποιεί δημιουργικά τη διαφορετικότητα, όλα αναγκαία χαρακτηριστικά και για μια ικανή ηγεσία σε φυσιολογικές συνθήκες και, ακόμη περισσότερο, στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

Εμείς θα προσθέταμε ακόμη ένα στοιχείο που υπονοείται και στη μελέτη του Goleman. Την ικανότητα να είναι καινοτόμος, ανοιχτός σε νέες ιδέες και προσεγγίσεις, και να είναι ευέλικτος να προσαρμοστεί. Η συναισθηματική βάση του καινοτόμου είναι η επιθυμία για πρωτοτυπία. Η δημιουργικότητα στην εργασία περιστρέφεται γύρω από την εφαρμογή νέων ιδεών για επίτευξη αποτελεσμάτων. Ο

ίδιος ο Goleman δίνει έμφαση στις ικανότητες της ομάδας ως «δημιουργία συνέργειας στην επιδίωξη συλλογικών στόχων». Θεωρεί ότι το κλειδί βρίσκεται σε συναισθηματικές ικανότητες όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία, δηλαδή, πόσο καλά αλληλοϋποστηρίζονται τα μέλη της ομάδας (Goleman, 1998). Ένας συναισθηματικά ευφυής manager έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια συναισθηματικά ευφυή ομάδα που θα τον βοηθήσει να διαχειριστεί μια κρίση με καλύτερο τρόπο. Βεβαίως, ένας συναισθηματικά ευφυής manager θα πρέπει να κατατοπίσει όλους στην ομάδα του με σαφήνεια σχετικά με το ρόλο τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιδίως σε σχέση με το γιατί, πώς, πότε και σε ποιο βαθμό μπορούν συμμετέχουν. Αυτό θα διευκολύνει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, την εμπιστοσύνη και την αποφυγή παρεξηγήσεων που είναι πολύ συχνές στην πράξη.

Ακόμη και οι καλύτερες αποφάσεις μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα, αν δεν κοινοποιούνται σωστά ή αν δεν έχουν τηρηθεί οι σωστές διαδικασίες λήψης τους. Οι καλύτερες αλλαγές είναι αυτές που γίνονται ιδιοκτησία όλων και οι αποφάσεις για αυτές είναι καλό να λαμβάνονται μέσω μιας λογικής, συλλογικής διαδικασίας, κάτι που δεν συμβαίνει πάντα. Πράγματι, η εφαρμογή πολλών επιθυμητών αλλαγών, ειδικά σε συνθήκες κρίσης, είναι γεμάτη με πιθανές συγκρούσεις, ανεξάρτητα από τις καλές προθέσεις. Η ικανότητα διαχείρισης αυτής της σύγκρουσης είναι σημαντική και για τη διαδικασία και το αποτέλεσμα των αποφάσεων, που απαιτούν από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να ασκούν συναισθηματικές δεξιότητες ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να κατευθύνουν τις απαραίτητες αλλαγές.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογία που ακολούθησε η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το θέμα της έρευνας είναι η λήψη αποφάσεων κατά την περίοδο του Covid-19 (που ξεκίνησε ως υγειονομική κρίση και κατέληξε σε παγκόσμια οικονομική κρίση). Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσουμε τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης. Χρησιμοποιούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, και ποια τα αποτελέσματα των αποφάσεων τους.

Θα προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε τη θεωρία με τη στατιστική. Όσες επιχειρήσεις ακολούθησαν τα παραπάνω ανταποκρίθηκαν καλύτερα στην κρίση του Covid-19; Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, το οποίο είναι χωρισμένο σε τέσσερις ενότητες, δημογραφικά χαρακτηριστικά των managers και στοιχεία επιχειρήσεων, λήψη αποφάσεων, συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελέσματα λήψης αποφάσεων στην πανδημία. Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους managers μεγάλων επιχειρήσεων, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS και βάσει αποτελεσμάτων θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της παρούσας εργασίας, τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

Αρχική υπόθεση:

1. Οι συναισθηματικά νοήμονες managers παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

Δευτερεύουσες υποθέσεις:

2. Οι αποφάσεις που ελήφθησαν με ταχύτητα εν μέσω κρίσης ήταν αποδοτικές;

3. Ποια η συχνότητα λάθους στις αποφάσεις;

4. Σε περίοδο κρίσης οι managers παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

3.3 Επιλογή μεθόδου και δείγματος

Στην παρούσα εργασία διενεργήθηκε δειγματοληπτική έρευνα (Chalikias κ.ά., 2015). Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν το δείγμα ευκολίας λόγω του αντικειμένου της έρευνας η οποία απαιτούσε το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί αποκλειστικά από managers. Στην έρευνα συμμετείχαν 52 managers από όλους τους κλάδους των δραστηριοτήτων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από τις 15/4/21 έως τις 15/5/21. Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των δεδομένων από τις επιχειρήσεις, στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση.

3.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των στοιχείων το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με βάση τη θεωρία που αναπτύχθηκε στο 1^ο και 2^ο κεφάλαιο της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος του περιλάμβανε ατομικά χαρακτηριστικά στοιχεία των managers αλλά και στοιχεία των επιχειρήσεων. Στο δεύτερο μέρος έγιναν κάποιες ερωτήσεις στους managers προκειμένου να μελετηθεί η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων που ακολουθούν στην καθημερινότητα τους, με υποενότητες αυτοαξιολόγηση, στοχοθεσία, σχεδιασμό σταδιοδρομίας και επίλυση προβλημάτων (κεφάλαιο 2). Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις στους managers σχετικές με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και πως αυτή επηρεάζει τη λήψη των καθημερινών τους αποφάσεων, με υποενότητες αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες (κεφάλαιο 1). Τέλος, στο τέταρτο μέρος έγιναν πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες και βοήθησαν τον ερευνητή να εξάγει ένα πιο σαφές συμπέρασμα σχετικά με το αν η λήψη των αποφάσεων των managers κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 ήταν αποτελεσματική (κεφάλαιο 2).

3.5 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας

Αρχικά στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να διενεργήσουμε απλή τυχαία δειγματοληψία, ώστε στα συμπεράσματα μας να εφαρμόσουμε επαγωγική στατιστική. Δημιουργήθηκε ένα μητρώο επιχειρήσεων, με 300 μεγάλες επιχειρήσεις στον τομέα της βιομηχανίας, βάσει του κύκλου εργασιών τους, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Από τις 300 επιχειρήσεις με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας επιλέχθηκαν στο δείγμα 50 επιχειρήσεις για την αποστολή του ερωτηματολογίου. Δυστυχώς λόγω των δύσκολων συγκυριών της πανδημίας και του περιορισμού του χρόνου ολοκλήρωσης της εργασίας δεν υπήρξε ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις, και για αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε το δείγμα ευκολίας.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης από την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας. Στη συνέχεια θα απαντήσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση των πινάκων συχνοτήτων, κυκλικά διαγράμματα, πίνακας συσχετίσεων με τη μέθοδο Pearson correlation και τέλος εφαρμόστηκε η μέθοδος της λογιστικής παλινδρόμησης.

4.1 Περιγραφική στατιστική

Σε αυτή την ενότητα θα εφαρμόσουμε περιγραφική στατιστική με την παρουσίαση κυκλικών διαγραμμάτων και πινάκων συχνοτήτων στις ποιοτικές μεταβλητές που συλλέξαμε από τα δεδομένα της έρευνας. Οι πρώτες 5 ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των managers καθώς και το μέγεθος της επιχείρησης που εργάζονται (ποιοτικές μη διατάξιμες μεταβλητές) (Chalikias κ.ά., 2015).

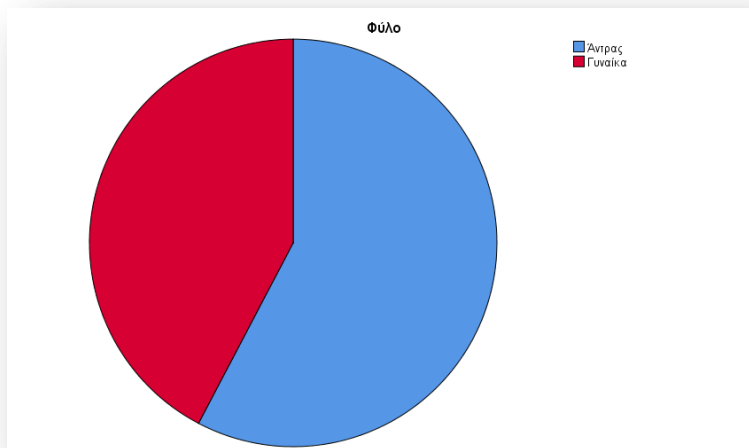
Στην πρώτη στήλη του πίνακα είναι οι ονομασίες των τιμών της ποιοτικής μεταβλητής, στη δεύτερη στήλη εμφανίζεται η συχνότητα των τιμών της κάθε μεταβλητής, στην τρίτη στήλη είναι η σχετική συχνότητα, η οποία προκύπτει αν από την συχνότητα διαιρέσουμε με το πλήθος του δείγματος, ως ποσοστό επί της %. Στην τέταρτη στήλη εμφανίζεται η σχετική συχνότητα αφού έχουν αφαιρεθεί από το σύνολο οι ελλείπουσες τιμές. Εδώ δεν υπάρχουν ελλείπουσες τιμές οπότε η τρίτη και η τέταρτη στήλη έχουν τα ίδια αποτελέσματα. Τέλος η πέμπτη στήλη εμφανίζει την αθροιστική συχνότητα.

Από τον πίνακα των συχνοτήτων που αφορά το φύλο των ερωτώμενων φαίνεται ότι το 57,7% ήταν άντρες και το 42,3% ήταν γυναίκες.

Πίνακας 2: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	30	57,7	57,7	57,7
	Γυναίκα	22	42,3	42,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1: Φύλο

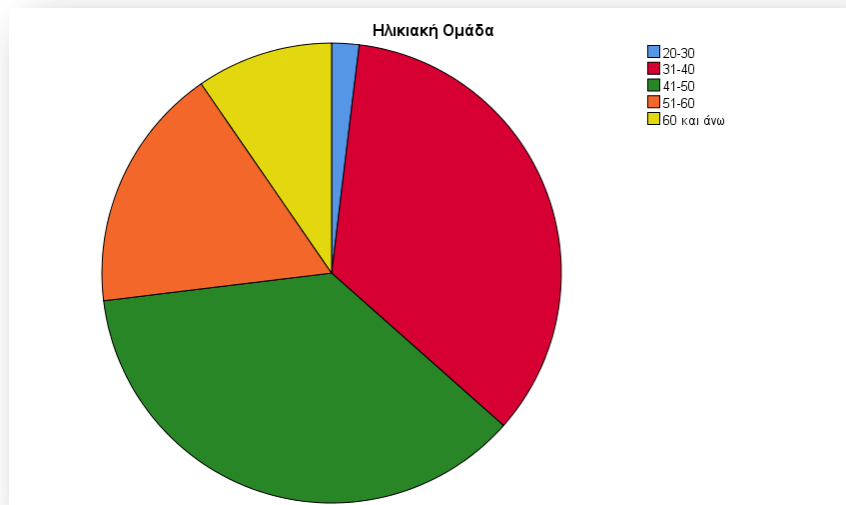


Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα, 20-30 ετών ήταν το 1,9% των ερωτώμενων, 31-40 ετών ήταν το 34,6% των ερωτώμενων, 41-50 ετών ήταν το 36,5% των ερωτώμενων, 51-60 ετών ήταν το 17,3% των ερωτώμενων και 60 ετών και άνω το 9,6% των ερωτώμενων. Μεγάλα ποσοστά παρατηρούνται στις ηλικιακές ομάδες από 31-40 και 41-50, οι οποίες αφορούν την πιο παραγωγική ηλικία των ατόμων.

Πίνακας 3: Ηλικιακή Ομάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	1	1,9	1,9	1,9
	31-40	18	34,6	34,6	36,5
	41-50	19	36,5	36,5	73,1
	51-60	9	17,3	17,3	90,4
	60 και άνω	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: Ηλικιακή Ομάδα

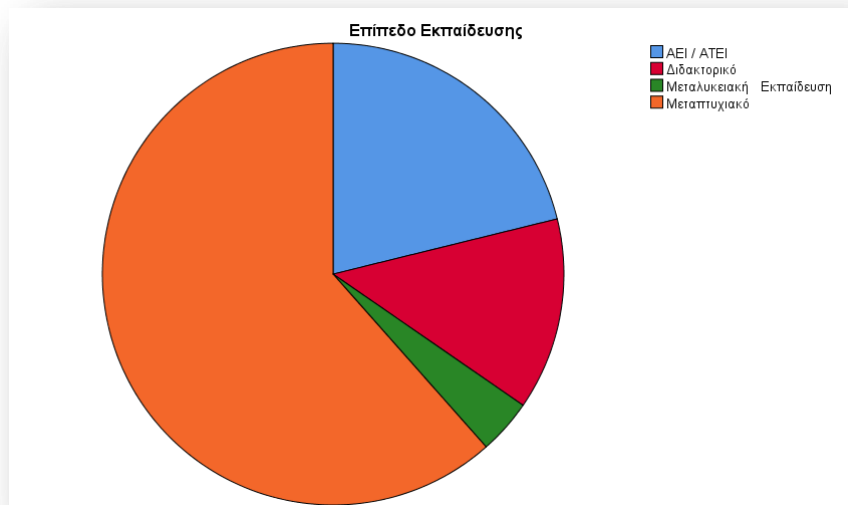


Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, τη μεταλυκειακή εκπαίδευση είχε ολοκληρώσει το 3,8% των ερωτώμενων, από ΑΕΙ / ΑΤΕΙ είχε αποφοιτήσει το 21,2% των ερωτώμενων, μεταπτυχιακές σπουδές είχε κάνει το 61,5% των ερωτώμενων, και διδακτορικό το 13,5% των ερωτώμενων. Παρατηρείτε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ήταν πολύ υψηλό, και αυτό είναι απολύτως λογικό διότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού από τους managers είναι πολύ απαιτητική εργασία και προϋποθέτει την ανάλογη κατάρτιση.

Πίνακας 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ / ΑΤΕΙ	11	21,2	21,2	21,2
	Διδακτορικό	7	13,5	13,5	34,6
	Μεταλυκειακή Εκπαίδευση	2	3,8	3,8	38,5
	Μεταπτυχιακό	32	61,5	61,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

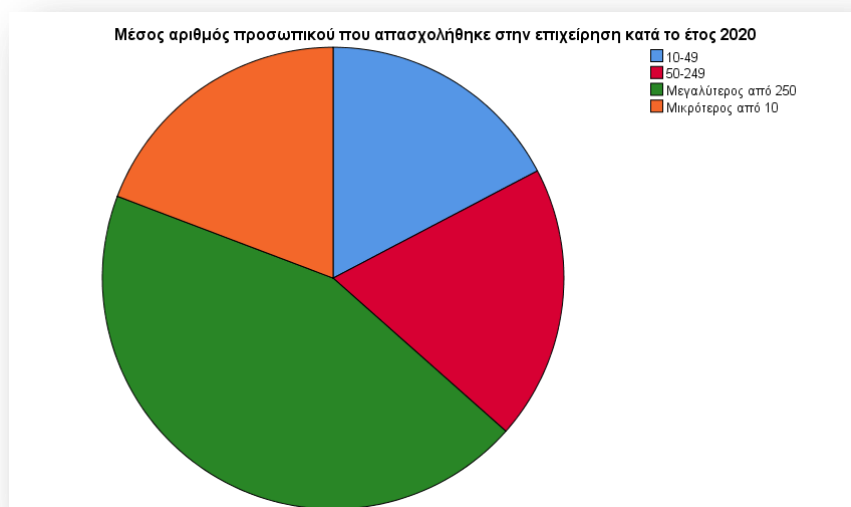


Όσον αφορά το μέσο αριθμού του προσωπικού που απασχολήθηκε στις επιχειρήσεις που εργάζονταν οι managers κατά το έτος 2020, μικρότερος από 10 άτομα ήταν το 19,2% των επιχειρήσεων, 10-49 άτομα ήταν το 17,3% των επιχειρήσεων, 50-249 άτομα ήταν το 19,2% των επιχειρήσεων και πάνω από 250 ήταν το 44,2% των επιχειρήσεων. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι σε επιχειρήσεις με προσωπικό πάνω από 250 άτομα, πράγμα που σημαίνει ότι οι περισσότεροι managers που συμμετείχαν στην έρευνα διοικούν μεγάλο αριθμό ατόμων.

Πίνακας 5: Μέσος αριθμός προσωπικού που απασχολήθηκε στην επιχείρηση κατά το έτος 2020

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10-49	9	17,3	17,3	17,3
50-249	10	19,2	19,2	36,5
Μεγαλύτερος από 250	23	44,2	44,2	80,8
Μικρότερος από 10	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Εικόνα 5: Μέσος αριθμός προσωπικού 2020

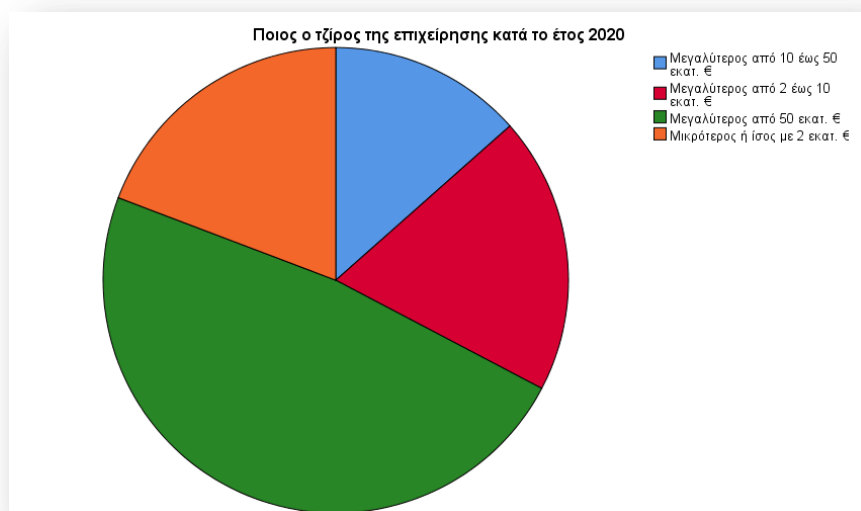


Ο τζίρος των επιχειρήσεων που εργάζονταν οι managers κατά το έτος 2020, μικρότερος ή ίσος με 2 εκατ. € ήταν το 19,2% των επιχειρήσεων, μεγαλύτερος από 2 έως 10 εκατ. € ήταν το 19,2% των επιχειρήσεων, μεγαλύτερος από 10 έως 50 εκατ. € ήταν το 13,5% των επιχειρήσεων και μεγαλύτερος από 50 εκατ. € ήταν το 48,1% των επιχειρήσεων. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι σε επιχειρήσεις με τζίρο πάνω από 50 εκατ. € πράγμα που σημαίνει ότι οι περισσότεροι managers που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται σε επιχειρήσεις με σημαντικό κύκλο εργασιών.

Πίνακας 6: Ποιος ο τζίρος της επιχείρησης κατά το έτος 2020

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεγαλύτερος από 10 έως 50 εκατ. €	7	13,5	13,5	13,5
	Μεγαλύτερος από 2 έως 10 εκατ. €	10	19,2	19,2	32,7
	Μεγαλύτερος από 50 εκατ. €	25	48,1	48,1	80,8
	Μικρότερος ή ίσος με 2 εκατ. €	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Εικόνα 6: Τζίρος 2020



Από τις ερωτήσεις για τον αριθμό των επιχειρήσεων και του τζίρου - κύκλου εργασιών υπολογίστηκε η κατηγορία της κάθε επιχείρησης σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2016). Παρατηρούμε ότι το 46,1% των manager που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις.

Πίνακας 7: Μέγεθος επιχειρήσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ μικρή επιχείρηση	10	19,2	19,2	19,2
	Μικρή επιχείρηση	11	21,1	21,1	40,4
	Μεσαία επιχείρηση	7	13,5	13,5	53,9
	Μεγάλη επιχείρηση	24	46,1	46,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Θα συνεχίσουμε την ανάλυση, με περιγραφική στατιστική, στις υπόλοιπες 42 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Εδώ τα δεδομένα μας είναι ποιοτικές διατάξιμες μεταβλητές και θα παραθέσουμε πίνακες συχνοτήτων για όλες τις ερωτήσεις

Decision Making in Economic Crises

(Chalikias κ.ά., 2015). Ισχύουν και εδώ όσα αναφέραμε παραπάνω για την ανάλυση των πινάκων με τις συχνότητες ανά στήλη.

Ερώτηση 1: Όταν λαμβάνετε μια απόφαση χρησιμοποιείτε τη εμπειρία σας από παλιότερες επιλογές σας που είχαν επιθυμητά αποτελέσματα;

Πίνακας 8: Απαντήσεις ερώτησης 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	23	44,2	44,2	61,5
	5	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 2: Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι αποφάσεις σας περιλαμβάνουν συναισθηματικά κριτήρια;

Πίνακας 9: Απαντήσεις ερώτησης 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	6	11,5	11,5	13,5
	3	16	30,8	30,8	44,2
	4	19	36,5	36,5	80,8
	5	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 3: Αξιολογείτε πρώτα τα ορθολογικά στοιχεία κατά την ανάλυση μιας απόφασης;

Πίνακας 10: Απαντήσεις ερώτησης 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15,4	15,4	15,4
	4	27	51,9	51,9	67,3
	5	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Decision Making in Economic Crises

Ερώτηση 4: Αυξάνεται η ταχύτητα της λήψης αποφάσεων εν μέσω κρίσης;

Πίνακας 11: Απαντήσεις ερώτησης 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	8	15,4	15,4	17,3
	4	25	48,1	48,1	65,4
	5	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 5: Επικεντρώνεστε στη λήψη αποφάσεων μετά από σκέψη και όχι στις γρήγορες αποφάσεις;

Πίνακας 12: Απαντήσεις ερώτησης 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,8	3,8	3,8
	3	11	21,2	21,2	25,0
	4	26	50,0	50,0	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 6: Κατά τη λήψη αποφάσεων πόσο συχνά οι επιλογές σας είναι σωστές;

Πίνακας 13: Απαντήσεις ερώτησης 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	25,0	25,0	25,0
	4	29	55,8	55,8	80,8
	5	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 7: Θα ζητούσατε τη συνδρομή της ομάδας εργασίας σας αν έπρεπε να πάρετε μια γρήγορη απόφαση;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 14: Απαντήσεις ερώτησης 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	8	15,4	15,4	17,3
	4	30	57,7	57,7	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 8: Λαμβάνετε υπόψη σας εσωτερικούς (που προέρχονται μέσα από την εταιρεία) παράγοντες πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Πίνακας 15: Απαντήσεις ερώτησης 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15,4	15,4	15,4
	4	25	48,1	48,1	63,5
	5	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 9: Λαμβάνετε υπόψη σας παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (εκτός της εταιρείας) πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Πίνακας 16: Απαντήσεις ερώτησης 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	15	28,8	28,8	30,8
	4	23	44,2	44,2	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 10: Συγκεντρώνετε τη μέγιστη δυνατή επαγγελματική πληροφόρηση πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 17: Απαντήσεις ερώτησης 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	7	13,5	13,5	15,4
	4	25	48,1	48,1	63,5
	5	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 11: Καθορίζετε μελλοντικούς επαγγελματικούς στόχους σε βάθος πενταετίας;

Πίνακας 18: Απαντήσεις ερώτησης 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,8	3,8	3,8
	2	3	5,8	5,8	9,6
	3	12	23,1	23,1	32,7
	4	21	40,4	40,4	73,1
	5	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 12: Υπολογίζετε όλες τις συνέπειες των ενεργειών σας για τις μελλοντικές σας κινήσεις;

Πίνακας 19: Απαντήσεις ερώτησης 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	16	30,8	30,8	32,7
	4	20	38,5	38,5	71,2
	5	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 20: Σε ποιο βαθμό είστε πρόθυμος να προσαρμοστείτε σε νέες διαδικασίες λήψης αποφάσεων από το να βασιστείτε στις παγιωμένες διαδικασίες του παρελθόντος;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 20: Απαντήσεις ερώτησης 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	28	53,8	53,8	71,2
	5	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 14: Κάνετε τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να εξασφαλίσετε τη μελλοντική σας εξέλιξη;

Πίνακας 21: Απαντήσεις ερώτησης 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	1	1,9	1,9	3,8
	3	15	28,8	28,8	32,7
	4	20	38,5	38,5	71,2
	5	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 15: Είστε πρόθυμος να κάνετε θυσίες ώστε να επιτύχετε τους στόχους σας;

Πίνακας 22: Απαντήσεις ερώτησης 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	1	1,9	1,9	3,8
	3	11	21,2	21,2	25,0
	4	27	51,9	51,9	76,9
	5	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 16: Θα αλλάζατε επαγγελματική κατεύθυνση αν συνειδητοποιούσατε ότι το επάγγελμα σας δε σας ικανοποιεί;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 23: Απαντήσεις ερώτησης 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3,8	3,8	3,8
	3	14	26,9	26,9	30,8
	4	23	44,2	44,2	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 17: Όταν ανακύπτουν προβλήματα οι αποφάσεις που λαμβάνετε είναι αποτέλεσμα μίας λογικής επεξεργασίας δεδομένων;

Πίνακας 24: Απαντήσεις ερώτησης 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,8	5,8	5,8
	3	7	13,5	13,5	19,2
	4	29	55,8	55,8	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 18: Αξιολογείτε τα αποτελέσματα των αποφάσεων σας και τα επανεξετάζετε;

Πίνακας 25: Απαντήσεις ερώτησης 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	23	44,2	44,2	61,5
	5	20	38,5	38,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 19: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως τα άτομα που επηρεάζονται από τις αποφάσεις που παίρνονται πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 26: Απαντήσεις ερώτησης 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,8	5,8	5,8
	3	13	25,0	25,0	30,8
	4	27	51,9	51,9	82,7
	5	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 20: Αντιλαμβάνεστε πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να συζητήσετε τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο της εργασίας;

Πίνακας 27: Απαντήσεις ερώτησης 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	13	25,0	25,0	26,9
	4	25	48,1	48,1	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 21: Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρεστε να επιτύχετε τα καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων για όλη την ομάδα εργασίας που είστε υπεύθυνος;

Πίνακας 28: Απαντήσεις ερώτησης 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	9,6	9,6	9,6
	4	23	44,2	44,2	53,8
	5	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 22: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε την υπομονή καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος για κάθε απόφαση;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 29: Απαντήσεις ερώτησης 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	19	36,5	36,5	53,8
	5	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 23: Μπορείτε να ελέγξετε το θυμό σας;

Πίνακας 30: Απαντήσεις ερώτησης 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	15	28,8	28,8	30,8
	4	18	34,6	34,6	65,4
	5	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 24: Σε ποιο βαθμό είστε πρόθυμος να παραδεχτείτε γρήγορα και να διορθώσετε τις εσφαλμένες εκτιμήσεις;

Πίνακας 31: Απαντήσεις ερώτησης 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	13,5	13,5	13,5
	4	26	50,0	50,0	63,5
	5	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 25: Σε ποιο βαθμό ελέγχετε τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σας;

Πίνακας 32: Απαντήσεις ερώτησης 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	30,8	30,8	30,8
	4	25	48,1	48,1	78,8
	5	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Decision Making in Economic Crises

Ερώτηση 26: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τις αποφάσεις μέσο ανάπτυξης ή προώθησης σχέσεων με τους συναδέλφους με τους οποίους εργάζεστε μαζί;

Πίνακας 33: Απαντήσεις ερώτησης 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	12	23,1	23,1	25,0
	4	27	51,9	51,9	76,9
	5	12	23,1	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 27: Όταν είστε αντιμέτωπος με μία πρόκληση επιμένετε γιατί πιστεύετε ότι θα επιτύχετε;

Πίνακας 34: Απαντήσεις ερώτησης 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	23,1	23,1	23,1
	4	22	42,3	42,3	65,4
	5	18	34,6	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 28: Επιλέγεται να έχετε θετική διάθεση για να παροτρύνετε τον εαυτό σας να συνεχίσει την προσπάθεια όταν αντιμετωπίζετε δύσκολες καταστάσεις;

Πίνακας 35: Απαντήσεις ερώτησης 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	21,2	21,2	21,2
	4	22	42,3	42,3	63,5
	5	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 29: Συνειδητοποιείτε τα συναισθήματα σας όταν τα βιώνετε;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 36: Απαντήσεις ερώτησης 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,9	1,9	1,9
	2	3	5,8	5,8	7,7
	3	8	15,4	15,4	23,1
	4	25	48,1	48,1	71,2
	5	15	28,8	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 30: Καταλαβαίνετε πώς νιώθουν οι άλλοι ακόμα και από τις εκφράσεις του προσώπου τους;

Πίνακας 37: Απαντήσεις ερώτησης 30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	8	15,4	15,4	17,3
	4	30	57,7	57,7	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 31: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια διαδικασία λήψης αποφάσεων για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης;

Πίνακας 38: Απαντήσεις ερώτησης 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	19,2	19,2	19,2
	4	25	48,1	48,1	67,3
	5	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 32: Πόσο συχνά επικοινωνείτε ως υπεύθυνος λήψης αποφάσεων με άλλα άτομα που ασχολούνται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 39: Απαντήσεις ερώτησης 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,8	3,8	3,8
	3	9	17,3	17,3	21,2
	4	25	48,1	48,1	69,2
	5	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 33: Μπορείτε να πείσετε με ευκολία τους συναδέλφους σας για το ότι οι απόψεις σας είναι σωστές;

Πίνακας 40: Απαντήσεις ερώτησης 33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	28,8	28,8	28,8
	4	27	51,9	51,9	80,8
	5	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 34: Είστε επιδέξιος να συντονίσετε μία ομάδα εργασίας για την επίτευξη ενός σκοπού;

Πίνακας 41: Απαντήσεις ερώτησης 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	13,5	13,5	13,5
	4	29	55,8	55,8	69,2
	5	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 35: Είστε ικανός να παρουσιάζετε τον εαυτό σας στους άλλους με τρόπο που να προκαλείτε θετική εντύπωση;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 42: Απαντήσεις ερώτησης 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,8	3,8	3,8
	3	8	15,4	15,4	19,2
	4	28	53,8	53,8	73,1
	5	14	26,9	26,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 36: Στην καριέρα σας έχετε αντιμετωπίσει ξανά κρίση (είτε οικονομική είτε κρίση μέσα στην επιχείρηση);

Πίνακας 43: Απαντήσεις ερώτησης 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	5,8	5,8	5,8
	2	2	3,8	3,8	9,6
	3	11	21,2	21,2	30,8
	4	23	44,2	44,2	75,0
	5	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 37: Οι αποφάσεις που λάβατε με ταχύτητα εν μέσω κρίσης ήταν αποδοτικές (απέφεραν κέρδη);

Πίνακας 44: Απαντήσεις ερώτησης 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,9	1,9	1,9
	3	17	32,7	32,7	34,6
	4	23	44,2	44,2	78,8
	5	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 38: Ήταν προτεραιότητα σας η υγεία (ψυχική και σωματική) των εργαζομένων;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 45: Απαντήσεις ερώτησης 38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15,4	15,4	15,4
	4	20	38,5	38,5	53,8
	5	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 39: Οι αποφάσεις που λάβατε εν μέσω πανδημίας ήταν αποτελεσματικές (επιτύχατε τα αναμενόμενα αποτελέσματα);

Πίνακας 46: Απαντήσεις ερώτησης 39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	26	50,0	50,0	67,3
	5	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 40: Οι αποφάσεις που λάβατε εξασφάλισαν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που εργάζεστε;

Πίνακας 47: Απαντήσεις ερώτησης 40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	17,3	17,3	17,3
	4	19	36,5	36,5	53,8
	5	24	46,2	46,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 41: Δημιουργήθηκαν ευκαιρίες μέσα από την κρίση οι οποίες λειτούργησαν προς όφελος της επιχείρησης;

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 48: Απαντήσεις ερώτησης 41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,8	3,8	3,8
	3	9	17,3	17,3	21,2
	4	24	46,2	46,2	67,3
	5	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Ερώτηση 42: Επιτύχατε τους στόχους που θέσατε όταν ξεκίνησε η πανδημία;

Πίνακας 49: Απαντήσεις ερώτησης 42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	23,1	23,1	23,1
	4	23	44,2	44,2	67,3
	5	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Στον παρακάτω πίνακα υπολογίσαμε τη μέση τιμή, το εύρος των απαντήσεων, την ελάχιστη και μέγιστη τιμή για κάθε ερώτηση από τις 42. Παρατηρούμε ότι μεγαλύτερη μέση τιμή έχουν οι ερωτήσεις, 21 «Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρεστε να επιτύχετε τα καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων για όλη την ομάδα εργασίας που είστε υπεύθυνος;» με μέση τιμή 4,37, 38 «Ήταν προτεραιότητα σας η υγεία (ψυχική και σωματική) των εργαζομένων;» με μέση τιμή 4,31 και 40 «Οι αποφάσεις που λάβατε εξασφάλισαν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που εργάζεστε;» με μέση τιμή 4,29. Επίσης το μεγαλύτερο εύρος είχαν οι ερωτήσεις 2,11,14,15,16,29,36, για τις οποίες είχαν επιλεγθεί όλες οι απαντήσεις από το 1 έως και το 5.

Πίνακας 50: Στατιστικά στοιχεία ερωτήσεων 1-42

	N	N	Mean	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
Ερώτηση 1	52	0	4,21	2	3	5
Ερώτηση 2	52	0	3,60	4	1	5
Ερώτηση 3	52	0	4,17	2	3	5

Decision Making in Economic Crises

Ερώτηση 4	52	0	4,15	3	2	5
Ερώτηση 5	52	0	3,96	3	2	5
Ερώτηση 6	52	0	3,94	2	3	5
Ερώτηση 7	52	0	4,06	3	2	5
Ερώτηση 8	52	0	4,21	2	3	5
Ερώτηση 9	52	0	3,92	3	2	5
Ερώτηση 10	52	0	4,19	3	2	5
Ερώτηση 11	52	0	3,81	4	1	5
Ερώτηση 12	52	0	3,94	3	2	5
Ερώτηση 13	52	0	4,12	2	3	5
Ερώτηση 14	52	0	3,90	4	1	5
Ερώτηση 15	52	0	3,92	4	1	5
Ερώτηση 16	52	0	3,87	4	1	5
Ερώτηση 17	52	0	4,00	3	2	5
Ερώτηση 18	52	0	4,21	2	3	5
Ερώτηση 19	52	0	3,81	3	2	5
Ερώτηση 20	52	0	3,96	3	2	5
Ερώτηση 21	52	0	4,37	2	3	5
Ερώτηση 22	52	0	4,29	2	3	5
Ερώτηση 23	52	0	4,02	3	2	5
Ερώτηση 24	52	0	4,23	2	3	5
Ερώτηση 25	52	0	3,90	2	3	5

Decision Making in Economic Crises

Ερώτηση 26	52	0	3,96	3	2	5
Ερώτηση 27	52	0	4,12	2	3	5
Ερώτηση 28	52	0	4,15	2	3	5
Ερώτηση 29	52	0	3,96	4	1	5
Ερώτηση 30	52	0	4,06	3	2	5
Ερώτηση 31	52	0	4,13	2	3	5
Ερώτηση 32	52	0	4,06	3	2	5
Ερώτηση 33	52	0	3,90	2	3	5
Ερώτηση 34	52	0	4,17	2	3	5
Ερώτηση 35	52	0	4,04	3	2	5
Ερώτηση 36	52	0	3,79	4	1	5
Ερώτηση 37	52	0	3,85	3	2	5
Ερώτηση 38	52	0	4,31	2	3	5
Ερώτηση 39	52	0	4,15	2	3	5
Ερώτηση 40	52	0	4,29	2	3	5
Ερώτηση 41	52	0	4,08	3	2	5
Ερώτηση 42	52	0	4,10	2	3	5

4.2 Πίνακες συσχετίσεων

Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των τμημάτων του ερωτηματολογίου. Το δεύτερο μέρος έχει ερωτήσεις σχετικές με τη λήψη αποφάσεων (ερ.1-19), το τρίτο έχει ερωτήσεις σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη (ερ.20-35) και το τέταρτο έχει ερωτήσεις σχετικές με την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων κατά την περίοδο της πανδημίας (ερ.36-42). Επίσης το δεύτερο μέρος που έχει ερωτήσεις σχετικές με τη λήψη αποφάσεων, χωρίζεται σε πέντε

Decision Making in Economic Crises

υποενότητες, αυτοαξιολόγηση (ερ.1-6), επαγγελματική πληροφόρηση (ερ.7-10), στοχοθεσία (ερ.11-13), επαγγελματική σταδιοδρομία (ερ.14-16) και επίλυση προβλημάτων (ερ.17-19). Αντίστοιχα το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου που έχει ερωτήσεις σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη, χωρίζεται και αυτό σε πέντε υποενότητες, αυτογνωσία (ερ.20-22), αυτορρύθμιση (ερ.23-25), κίνητρα συμπεριφοράς (ερ.26-28), ενσυναίσθηση (ερ.29-32) και κοινωνικές δεξιότητες (ερ.33-35).

Για να εξετάσουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των υποενοτήτων της λήψης αποφάσεων και της συναισθηματικής νοημοσύνης με το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα των managers κατά την περίοδο της πανδημίας, δημιουργήσαμε νέες μεταβλητές. Υποθέσαμε ότι και οι 10 υποενότητες έχουν την ίδια βαρύτητα, υπολογίσαμε τη μέση τιμή των απαντήσεων ανά υποενότητα, για κάθε manager. Αντίστοιχα και για το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε η μέση τιμή των απαντήσεων για κάθε manager.

Στους παρακάτω δύο πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων με τη μέθοδο Pearson (Chalikias κ.ά., 2015). Ο πρώτος εμφανίζει τις συσχετίσεις μεταξύ αποτελεσματικότητας και των υποενοτήτων της λήψης αποφάσεων, ενώ ο δεύτερος εμφανίζει τις συσχετίσεις μεταξύ αποτελεσματικότητας και των υποενοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 51: Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με λήψη αποφάσεων

		Αποτελε σματικότ ητα	Αυτοαξιο λόγηση	Επαγγελ ματική πληροφό ρηση	Στοχοθ εσία	Επαγγελ ματική σταδιοδρ ομία	Επίλυση προβλημ άτων
Αποτελεσματικό τητα εν μέσω πανδημίας	Pearson Correlation	1	,770**	,697**	,499**	,485**	,711**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Αυτοαξιολόγηση	Pearson Correlation	,770**	1	,810**	,659**	,683**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Επαγγελματική πληροφόρηση	Pearson Correlation	,697**	,810**	1	,618**	,579**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52

Decision Making in Economic Crises

Στοχοθεσία	Pearson Correlation	,499**	,659**	,618**	1	,730**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Επαγγελματική σταδιοδρομία	Pearson Correlation	,485**	,683**	,579**	,730**	1	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
Επίλυση προβλημάτων	Pearson Correlation	,711**	,812**	,779**	,679**	,611**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα έχει ισχυρή θετική συσχέτιση (Chalikias κ.ά., 2015) με την αυτοαξιολόγηση την επαγγελματική πληροφόρηση, την επίλυση προβλημάτων και μέτρια θετική συσχέτιση με τη στοχοθεσία και την επαγγελματική σταδιοδρομία. Επίσης ισχυρές θετικές συσχετίσεις παρατηρούνται και μεταξύ των υποενοτήτων της λήψης αποφάσεων, όπως η αυτοαξιολόγηση με την επαγγελματική πληροφόρηση, τη στοχοθεσία, την επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίλυση προβλημάτων. Η επαγγελματική πληροφόρηση με τη στοχοθεσία και την επίλυση προβλημάτων. Η στοχοθεσία με την επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίλυση προβλημάτων. Η επαγγελματική σταδιοδρομία με την επίλυση προβλημάτων.

Πίνακας 52: Συσχέτιση αποτελεσματικότητας με συναισθηματική νοημοσύνη

		Αποτελεσ ματικότη τα	Αυτογν ωσία	Αυτορρύ θμιση	Κίνητρα συμπερι φοράς	Ενσυναίσ θηση	Κοινωνικ ές δεξιότητε ς
Αποτελεσματικ ότητα εν μέσω πανδημίας	Pearson Correlation	1	,639**	,674**	,709**	,570**	,742**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Αυτογνωσία	Pearson Correlation	,639**	1	,702**	,697**	,751**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52

Decision Making in Economic Crises

Αυτορρύθμιση	Pearson Correlation	,674**	,702**	1	,614**	,665**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Κίνητρα συμπεριφοράς	Pearson Correlation	,709**	,697**	,614**	1	,598**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	52	52	52	52	52	52
Ενσυναίσθηση	Pearson Correlation	,570**	,751**	,665**	,598**	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	52	52	52	52	52	52
Κοινωνικές δεξιότητες	Pearson Correlation	,742**	,722**	,746**	,752**	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

Στο δεύτερο πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα έχει ισχυρή θετική συσχέτιση (Chalikias κ.ά., 2015) με την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, τις κοινωνικές δεξιότητες και μέτρια θετική συσχέτιση με την ενσυναίσθηση. Επίσης ισχυρές θετικές συσχετίσεις παρατηρούνται και μεταξύ των υποενοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτογνωσία με την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Η αυτορρύθμιση με τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Τα κίνητρα συμπεριφοράς με τις κοινωνικές δεξιότητες. Τέλος η ενσυναίσθηση με τις κοινωνικές δεξιότητες.

4.3 Λογιστική παλινδρόμηση

Η λογιστική παλινδρόμηση μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε υποδείγματα για να προβλέψουμε την εμφάνιση δύο τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, με βάση τις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή η εξαρτημένη είναι δίτιμη κατηγορική μεταβλητή. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιεί το λόγο των πιθανοτήτων (odds ratio) ο οποίος είναι ίσος με το λόγο της πιθανότητας να εμφανιστεί το γεγονός που μας ενδιαφέρει προς την πιθανότητα να μην εμφανιστεί το γεγονός (Berenson κ.ά., 2018).

Decision Making in Economic Crises

Υπόδειγμα λογιστικής παλινδρόμησης

$$\ln(\text{λόγος πιθανότητας}) = \beta_0 + \beta_1\chi_1 + \beta_2\chi_2 + \dots + \beta_k\chi_k + \varepsilon_i$$

όπου

k = αριθμός ανεξάρτητων μεταβλητών

ε_i = τυχαίο σφάλμα της i

Για την εκτίμηση της λογιστικής παλινδρόμησης χρησιμοποιείται η μέθοδος της μέγιστης πιθανοφάνειας και συγκεκριμένα η πρόβλεψη του $\ln(\text{εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων})$.

Εξίσωση λογιστικής παλινδρόμησης

$$\ln(\text{εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων}) = b_0 + b_1\chi_1 + b_2\chi_2 + \dots + b_k\chi_k$$

Μόλις προσδιοριστεί η παραπάνω εξίσωση υπολογίζεται ο εκτιμώμενος λόγος των πιθανοτήτων.

Εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων

$$\text{Εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων} = e^{\ln(\text{εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων})}$$

Τέλος η πιθανότητα εμφάνισης του γεγονότος δίνεται από τον παρακάτω τύπο.

$$\text{Εκτιμώμενη πιθανότητα εμφάνισης του γεγονότος} = \frac{\text{εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων}}{1 + \text{εκτιμώμενος λόγος πιθανοτήτων}}$$

Αφού παραθέσαμε τη θεωρία της λογιστικής παλινδρόμησης θα προχωρήσουμε στην εφαρμογή της. Η λογιστική παλινδρόμηση βασίστηκε σε σχετικά άρθρα και εργασίες στις οποίες εφαρμόστηκε παρόμοια μεθοδολογία (Νικολαΐδης, 2020), (Fotiou κ.ά., 2015). Σε αυτή την ενότητα θα δημιουργήσουμε με τη βοήθεια της λογιστικής παλινδρόμησης διάφορα μοντέλα ώστε να εξετάσουμε αν οι managers είναι αποτελεσματικοί. Εξαρτημένη δίτιμη κατηγορική μεταβλητή θα είναι η ερώτηση 39 «Οι αποφάσεις που λάβατε εν μέσω πανδημίας ήταν αποτελεσματικές (επιτύχατε τα αναμενόμενα αποτελέσματα);». Ορίσαμε ότι οι απαντήσεις «καθόλου», «λίγο», «αρκετά», θα παίρνουν την τιμή 0, ενώ οι απαντήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ» θα παίρνουν την τιμή 1. Στην ουσία η αρχική μας υπόθεση είναι ότι οι managers δεν είναι αποτελεσματικοί, ενώ στην εναλλακτική υπόθεση είναι αποτελεσματικοί. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές θα ορίσουμε τις υποενότητες της λήψης αποφάσεων και της

συναισθηματικής νοημοσύνης με τον ίδιο τρόπο που αναφέρθηκε στην ενότητα των συσχετίσεων.

4.31 Λογιστική παλινδρόμηση για αποτελεσματικότητα και λήψη αποφάσεων

Ο πίνακας 53 αναφέρει πως 52 περιπτώσεις συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση και δεν υπήρχαν ελλείπουσες τιμές.

Πίνακας 53: Παρατηρήσεις που περιλαμβάνονται στην ανάλυση A

Unweighted Cases		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	52	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	52	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		52	100,0

Ο πίνακας 54 παρουσιάζει την κωδικοποίηση της εξαρτημένης μεταβλητής.

Πίνακας 54: Κωδικοποίηση εξαρτημένης μεταβλητής Y_A

Original Value	Internal Value
Μη αποτελεσματικοί Managers	0
Αποτελεσματικοί Managers	1

Στη συνέχεια παρουσιάζονται όλα τα μοντέλα που σαν ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν της υποενότητες της λήψης αποφάσεων.

A1. Αυτοαξιολόγηση

Στον πίνακα 55 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 27,614. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 32,3% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής

Decision Making in Economic Crises

ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 53,7% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 55: Σύνοψη μοντέλου A1

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	27,614	,323	,537

Ο πίνακας 56 προβλέπει ότι 8 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 5 από τις 8 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 44 managers, στις 40 από τις 44 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 86,5%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 55,6% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 93%.

Πίνακας 56: Ταξινόμηση A1

	Observed	Predicted			
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct	
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers		
Step 1	Αποτελεσματικότητας	Μη αποτελεσματικοί Managers	5	4	55,6
		Αποτελεσματικοί Managers	3	40	93,0
	Overall Percentage				86,5

Στον πίνακα 57 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η αυτοαξιολόγηση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,001). Στη λογιστική παλινδρόμηση το κριτήριο ελέγχου των συντελεστών είναι το Wald, το οποίο προσεγγιστικά ακολουθεί κανονική κατανομή. Το Wald = 11,206 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η

Decision Making in Economic Crises

αυτοαξιολόγηση συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της αυτοαξιολόγησης $B = 4,345$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 4,345 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 77,128$, δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η αυτοαξιολόγηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 57: Μεταβλητές εξίσωσης A1

								95% C.I.for EXP(B)	
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1 ^a	Αυτοαξιολόγηση	4,345	1,298	11,206	1	,001	77,128	6,057	982,133
	Constant	-14,703	4,728	9,671	1	,002	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Αυτοαξιολόγηση.

A2. Επαγγελματική πληροφόρηση

Στον πίνακα 58 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 36,856. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 19,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 31,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 58: Σύνοψη μοντέλου A2

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	36,856	,192	,318

Ο πίνακας 59 προβλέπει ότι 6 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 5 από τις 6 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 46 managers, στις 42 από τις 46

Decision Making in Economic Crises

περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 90,4%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 55,6% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 97,7%.

Πίνακας 59: Ταξινόμηση A2

	Observed	Predicted			
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct	
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers		
Step 1	Αποτελεσματικότητας	Μη αποτελεσματικοί Managers	5	4	55,6
		Αποτελεσματικοί Managers	1	42	97,7
	Overall Percentage				

Στον πίνακα 60 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η επαγγελματική πληροφόρηση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,004). Το Wald = 8,286 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η επαγγελματική πληροφόρηση συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της επαγγελματική πληροφόρηση B = 2,361 υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 2,361 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 10,606$, δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η επαγγελματική πληροφόρηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 60: Μεταβλητές εξίσωσης A2

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Επαγγελματική πληροφόρηση	2,361	,820	8,286	1	,004	10,606	2,125	52,947
	Constant	-7,612	3,103	6,016	1	,014	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Επαγγελματική πληροφόρηση.

A3. Στοχοθεσία

Στον πίνακα 61 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 37,710. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 17,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 29,6 % της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 61: Σύνοψη μοντέλου A3

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	37,710	,178	,296

Ο πίνακας 62 προβλέπει ότι 2 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, και στις 2 περιπτώσεις προβλέπει λάθος. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 50 managers, στις 41 από τις 50 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 78,8%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 0% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 95,3%.

Πίνακας 62: Ταξινόμηση A3

	Observed	Predicted			
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct	
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers		
Step 1	Αποτελεσματικότητας	Μη αποτελεσματικοί Managers	0	9	,0
		Αποτελεσματικοί Managers	2	41	95,3
	Overall Percentage				78,8

Decision Making in Economic Crises

Στον πίνακα 63 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η στοχοθεσία συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,007). Το Wald = 7,321 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η στοχοθεσία συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της στοχοθεσίας B = 2,038 υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 2,038 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 7,673$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η στοχοθεσία τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 63: Μεταβλητές εξίσωσης A3

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Στοχοθεσία	2,038	,753	7,321	1	,007	7,673	1,754	33,571
	Constant	-5,981	2,682	4,974	1	,026	,003		

a. Variable(s) entered on step 1: Στοχοθεσία.

A4. Επαγγελματική σταδιοδρομία

Στον πίνακα 64 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 29,162. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 30,3% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 50,3 % της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 64: Σύνοψη μοντέλου A4

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	29,162	,303	,503

Decision Making in Economic Crises

Ο πίνακας 65 προβλέπει ότι 9 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 7 από τις 9 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 43 managers, στις 41 από τις 43 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 92,3%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 77,8% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 95,3%.

Πίνακας 65: Ταξινόμηση A4

	Observed	Predicted		
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers	
Step 1	Αποτελεσματικότητας	7	2	77,8
	Μη αποτελεσματικοί Managers			
	Αποτελεσματικοί Managers	2	41	95,3
	Overall Percentage			92,3

Στον πίνακα 66 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η επαγγελματική σταδιοδρομία συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,003). Το Wald = 8,771 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η επαγγελματική σταδιοδρομία συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της επαγγελματικής σταδιοδρομίας $B = 3,319$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 3,319 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 27,624$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η επαγγελματική πληροφόρηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 66: Μεταβλητές εξίσωσης A4

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Επαγγελματική σταδιοδρομία	3,319	1,121	8,771	1	,003	27,624	3,072	248,376
	Constant	- 10.206	3,784	7,275	1	,007	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Επαγγελματική σταδιοδρομία.

A5. Επίλυση προβλημάτων

Στον πίνακα 67 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 40,179. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 13,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 23% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 67: Σύνοψη μοντέλου A5

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	40,179	,138	,230

Ο πίνακας 68 προβλέπει ότι 2 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, και στις 2 περιπτώσεις προβλέπει λάθος. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 50 managers, στις 41 από τις 50 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 78,8%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 0% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 95,3%.

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 68: Ταξινόμηση A5

Πίνακας 66: Ταξινομήσεις					
	Observed	Predicted			
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct	
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers		
Step 1	Αποτελεσματικότητα	Μη αποτελεσματικοί Managers	0	9	,0
		Αποτελεσματικοί Managers	2	41	95,3
	Overall Percentage				78,8

Στον πίνακα 69 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η επίλυση προβλημάτων συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,012). Το Wald = 6,385 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η επίλυση προβλημάτων συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της επίλυσης προβλημάτων B = 1,602 υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 1,602 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 4,964$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η επίλυση προβλημάτων τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 69: Μεταβλητές εξίσωσης A5

								95% C.I.for EXP(B)	
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1 ^a	Επίλυση προβλημάτων	1,602	,634	6,385	1	,012	4,964	1,432	17,200
	Constant	-4,529	2,348	3,721	1	,054	,011		

a. Variable(s) entered on step 1: Επίλυση προβλημάτων.

4.32 Λογιστική παλινδρόμηση για αποτελεσματικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη

Ο πίνακας 70 αναφέρει πως 52 περιπτώσεις συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση και δεν υπήρχαν ελλείπουσες τιμές.

Πίνακας 70: Παρατηρήσεις που περιλαμβάνονται στην ανάλυση B

Unweighted Cases		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	52	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	52	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		52	100,0

Ο πίνακας 71 παρουσιάζει την κωδικοποίηση της εξαρτημένης μεταβλητής.

Πίνακας 71: Κωδικοποίηση εξαρτημένης μεταβλητής Y_B

Original Value	Internal Value
Μη αποτελεσματικοί Managers	0
Αποτελεσματικοί Managers	1

B1. Αυτογνωσία

Στον πίνακα 72 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 34,176. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 23,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 38,6% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 72: Σύνοψη μοντέλου B1

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	34,176	,232	,386

Ο πίνακας 73 προβλέπει ότι 6 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 5 από τις 6 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 46 managers, στις 42 από τις 46 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 90,4%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 55,6% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 97,7%.

Πίνακας 73: Ταξινόμηση B1

	Observed		Predicted		
			Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct
			Μη αποτελεσματι κοί Managers	Αποτελεσματ ικοί Managers	
Step 1	Αποτελεσματικότη τα	Μη αποτελεσματικοί Managers	5	4	55,6
		Αποτελεσματικοί Managers	1	42	97,7
	Overall Percentage				90,4

Στον πίνακα 74 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η αυτογνωσία συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,002). Το Wald = 9,269 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η αυτογνωσία συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της αυτογνωσία $B = 2,518$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 2,518 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 12,407$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η αυτογνωσία τόσο

Decision Making in Economic Crises

αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 74: Μεταβλητές εξίσωσης B1

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Αυτογνωσία	2,518	,827	9,269	1	,002	12,407	2,453	62,769
	Constant	-8,346	3,139	7,070	1	,008	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Αυτογνωσία.

B2. Αυτορρύθμιση

Στον πίνακα 75 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 33,493. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 24,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 40,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 75: Σύνοψη μοντέλου B2

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	33,493 ^a	,242	,402

Ο πίνακας 76 προβλέπει ότι 7 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 6 από τις 7 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 45 managers, στις 42 από τις 45 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 92,3%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 66,7% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 97,7%.

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 76: Ταξινόμηση B2

Πίνακας 7ο: Ταξινομήση ΕΣ					
	Observed		Predicted		
			Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct
			Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers	
Step 1	Αποτελεσματικότητας	Μη αποτελεσματικοί Managers	6	3	66,7
		Αποτελεσματικοί Managers	1	42	97,7
	Overall Percentage				92,3

Στον πίνακα 77 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η αυτορρύθμιση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,003). Το Wald = 8,876 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η αυτορρύθμιση συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής της αυτορρύθμισης B = 2,865 υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 2,865 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 17,550$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η αυτορρύθμιση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 77: Μεταβλητές εξίσωσης B2

								95% C.I.for EXP(B)	
								Lower	Upper
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)		
Step 1 ^a	Αυτορρύθμιση	2,865	,962	8,876	1	,003	17,550	2,665	115,575
	Constant	-9,155	3,432	7,117	1	,008	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Αυτορρύθμιση.

B3. Κίνητρα συμπεριφοράς

Decision Making in Economic Crises

Στον πίνακα 78 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 24,954. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 35,7% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 59,3% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 78: Σύνοψη μοντέλου B3

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	24,954	,357	,593

Ο πίνακας 79 προβλέπει ότι 7 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 6 από τις 7 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 45 managers, στις 42 από τις 45 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 92,3%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 66,7% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 97,7%.

Πίνακας 79: Ταξινόμηση B3

	Observed	Predicted		
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers	
Step 1	Αποτελεσματικότητα	6	3	66,7
	Μη αποτελεσματικοί Managers			
	Αποτελεσματικοί Managers	1	42	97,7
	Overall Percentage			92,3

Στον πίνακα 80 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή τα κίνητρα συμπεριφοράς συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,001). Το Wald = 11,374 είναι

Decision Making in Economic Crises

μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως τα κίνητρα συμπεριφοράς συνεισφέρουν σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής των κινήτρων συμπεριφοράς $B = 3,918$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 3,918 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 50,292$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα κίνητρα συμπεριφοράς τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 80: Μεταβλητές εξίσωσης B3

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Κίνητρα συμπεριφοράς	3,918	1,162	11,374	1	,001	50,292	5,160	490,140
	Constant	-12,958	4,111	9,934	1	,002	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Κίνητρα συμπεριφοράς.

B4. Ενσυναίσθηση

Στον πίνακα 81 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 33,948. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 23,6% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 39,1% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 81: Σύνοψη μοντέλου B4

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	33,948	,236	,391

Ο πίνακας 82 προβλέπει ότι 7 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 5 από τις 7 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην

Decision Making in Economic Crises

κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 45 managers, στις 41 από τις 45 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 88,5%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 55,6% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 95,3%.

Πίνακας 82: Ταξινόμηση B4

	Observed	Predicted			
		Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct	
		Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers		
Step 1	Αποτελεσματικότητα	Μη αποτελεσματικοί Managers	5	4	55,6
		Αποτελεσματικοί Managers	2	41	95,3
	Overall Percentage				

Στον πίνακα 83 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η ενσυναίσθηση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,002). Το Wald = 9,573 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως η ενσυναίσθηση συνεισφέρει σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής ενσυναίσθησης $B = 2,566$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 2,566 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 13,015$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ενσυναίσθηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 83: Μεταβλητές εξίσωσης B4

								95% C.I.for EXP(B)	
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Lower	Upper
Step 1 ^a	Ενσυναίσθη ση	2,566	,829	9,573	1	,002	13,015	2,561	66,128
	Constant	-8,118	3,006	7,294	1	,007	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Ενσυναίσθηση.

B5. Κοινωνικές δεξιότητες.

Στον πίνακα 84 υπολογίζεται το Log likelihood (εκτίμηση μέγιστης πιθανοφάνειας) = 29,667. Από τον συντελεστή προσδιορισμού του Cox & Snell R έχουμε ότι περίπου το 29,6% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου, ενώ από τον συντελεστή προσδιορισμού του Nagelkerke R έχουμε ότι περίπου το 49,2% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου.

Πίνακας 84: Σύνοψη μοντέλου B5

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	29,667	,296	,492

Ο πίνακας 85 προβλέπει ότι 7 managers ανήκουν στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών, στις 6 από τις 7 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Ενώ στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει 45 managers, στις 42 από τις 45 περιπτώσεις προβλέπει σωστά. Συνολικά το μοντέλο προβλέπει σωστά 92,3%, ενώ στην κατηγορία των μη αποτελεσματικών managers προβλέπει σωστά κατά 66,7% και στην κατηγορία των αποτελεσματικών προβλέπει σωστά κατά 97,7%.

Decision Making in Economic Crises

Πίνακας 85: Ταξινόμηση B5

Πίνακας 36: Ταξινόμηση 15					
	Observed		Predicted		
			Αποτελεσματικότητα		Percentage Correct
			Μη αποτελεσματικοί Managers	Αποτελεσματικοί Managers	
Step 1	Αποτελεσματικότητα	Μη αποτελεσματικοί Managers	6	3	66,7
		Αποτελεσματικοί Managers	1	42	97,7
	Overall Percentage				92,3

Στον πίνακα 86 φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι κοινωνικές δεξιότητες συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, αφού είναι στατιστικά σημαντική (Sig = 0,001). Το Wald =11,316 είναι μεγαλύτερο από την κριτική τιμή +1,96 της κανονικής κατανομής με επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως οι κοινωνικές δεξιότητες συνεισφέρουν σημαντικά στο υπόδειγμα. Επίσης ο συντελεστής των κοινωνικών δεξιοτήτων $B = 3,476$ υποδηλώνει πως μία αύξηση του λογαρίθμου της εξαρτημένης μεταβλητής κατά 3,476 σχετίζεται με αύξηση μίας μονάδας της ανεξάρτητης μεταβλητής. Το $\text{Exp}(B) = 32,340$ δηλαδή είναι η αλλαγή στην πιθανότητα που προκύπτει από την αλλαγή μίας μονάδας στην ανεξάρτητη μεταβλητή. Όταν το $\text{Exp}(B) > 1$, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται οι κοινωνικές δεξιότητες τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ένας manager να ανήκει στην κατηγορία των αποτελεσματικών.

Πίνακας 86: Μεταβλητές εξίσωσης B5

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
							Lower	Upper
Step 1 ^a Κοινωνικές δεξιότητες	3,476	1,033	11,316	1	,001	32,340	4,267	245,110
Constant	-11,465	3,735	9,425	1	,002	,000		

a. Variable(s) entered on step 1: Κοινωνικές δεξιότητες.

4.4 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Μετά την παρουσίαση της ανάλυσης των δεδομένων θα απαντήσουμε ένα προς ένα τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Αρχική υπόθεση:

Οι συναισθηματικά νοήμονες managers παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

Από την ενότητα 4.2 και συγκεκριμένα από τον πίνακα 52 παρατηρήσαμε ότι η αποτελεσματικότητα έχει θετική συσχέτιση με την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Επίσης στην ενότητα 4.32, εφαρμόζοντας λογιστική παλινδρόμηση στην κάθε μία ανεξάρτητη μεταβλητή ξεχωριστά, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές, αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες, είναι όλες στατιστικά σημαντικές και οι εκτιμώμενοι συντελεστές τους είναι θετικοί, με εξαρτημένη μεταβλητή την αποτελεσματικότητα. Από τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουμε την αρχική μας υπόθεση ότι οι συναισθηματικά νοήμονες managers παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, αφού όσο περισσότερη αυτογνωσία, αυτορρύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες έχουν, τόσο πιο αποτελεσματικοί είναι οι managers.

Δευτερεύουσες υποθέσεις:

A) Οι αποφάσεις που ελήφθησαν με ταχύτητα εν μέσω κρίσης ήταν αποδοτικές;

B) Ποια η συχνότητα λάθους στις αποφάσεις;

Γ) Σε περίοδο κρίσης οι managers παίρνουν αποτελεσματικές αποφάσεις;

Απάντηση στο αν οι αποφάσεις που ελήφθησαν με ταχύτητα εν μέσω κρίσης ήταν αποδοτικές, μας δίνει στην ενότητα 4.1 η ερώτηση 37. Στον πίνακα 44 οι managers απάντησαν πως οι αποφάσεις τους ήταν λίγο αποδοτικές το 1,9%, αρκετά αποδοτικές το 32,7%, πολύ αποδοτικές το 44,2% και πάρα πολύ αποδοτικές το 21,2%. Μπορούμε να συμπεράνουμε από τις παραπάνω απαντήσεις ότι στην πλειοψηφία τους οι managers έλαβαν αποφάσεις μέσα στην κρίση που ήταν αποδοτικές, δηλαδή απέφεραν κέρδη.

Απάντηση στο ποια η συχνότητα λάθους στις αποφάσεις, μας δίνει στην ενότητα 4.1 η ερώτηση 6. Στον πίνακα 13 οι managers απάντησαν πως οι επιλογές τους είναι αρκετά σωστές το 25%, πολύ σωστές το 55,8% και πάρα πολύ σωστές το 19,2%. Συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις ότι στην πλειοψηφία τους οι αποφάσεις που έλαβαν ήταν σωστές, οπότε η συχνότητα λάθους είναι περιορισμένη.

Τέλος, απάντηση στο ερώτημα αν παίρνουν οι managers αποτελεσματικές αποφάσεις σε περίοδο κρίσης μας δίνει στην ενότητα 4.2 ο πίνακα 51. Παρατηρούμε ότι η αποτελεσματικότητα έχει θετική συσχέτιση με την αυτοαξιολόγηση, την επαγγελματική πληροφόρηση, τη στοχοθεσία, την επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίλυση προβλημάτων. Στην ενότητα 4.31, εφαρμόζοντας λογιστική παλινδρόμηση στην κάθε μία ανεξάρτητη μεταβλητή ξεχωριστά, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές, αυτοαξιολόγηση, επαγγελματική πληροφόρηση, στοχοθεσία, επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίλυση προβλημάτων είναι όλες στατιστικά σημαντικές και οι εκτιμώμενοι συντελεστές τους είναι θετικοί, με εξαρτημένη μεταβλητή την αποτελεσματικότητα. Επίσης από τις απαντήσεις της ερώτησης 39, στο αν οι αποφάσεις που έλαβαν οι managers εν μέσω πανδημίας ήταν αποτελεσματικές, μας δίνει στην ενότητα 4.1, ο πίνακα 46. Οι managers απάντησαν πως οι αποφάσεις τους είναι αρκετά αποτελεσματικές το 17,3%, πολύ αποτελεσματικές το 50% και πάρα πολύ αποτελεσματικές το 32,7%. Συμπεραίνουμε από τις απαντήσεις ότι στην πλειοψηφία τους οι αποφάσεις που έλαβαν ήταν αποτελεσματικές.

4.5 Επίλογος

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι η στατιστική ανάλυση που εφαρμόστηκε σε αυτό το κεφάλαιο, στην ουσία έρχεται να επαληθεύσει τη θεωρία που παρουσιάστηκε αναλυτικά στα κεφάλαια 1 και 2, σχετικά με το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη και η λήψη αποφάσεων στο να είναι αποτελεσματικός ένας manager.

Όπως επιβεβαιώθηκε από τη στατιστική ανάλυση η λήψη αποφάσεων που προσδιορίζεται από την αυτοαξιολόγηση, την επαγγελματική πληροφόρηση, τη στοχοθεσία, την επαγγελματική σταδιοδρομία και την επίλυση προβλημάτων, καθώς και η συναισθηματική νοημοσύνη που προσδιορίζεται από την αυτογνωσία, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση, και τις κοινωνικές

δεξιότητες, συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα των managers σε περιόδους κρίσεων. Σε αυτό το σημείο γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία που διαδραματίζει η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων και η συναισθηματικής νοημοσύνης στις αποτελεσματικές αποφάσεις. Μάλιστα όπως αναφέραμε ήδη οι managers με τη σχετική εκπαίδευση μπορούν να εξελίσσουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ακόμα και σε περιόδους κρίσεων, όπου επικρατούν μεταβαλλόμενες συνθήκες, τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης και χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, έχουν αναπτύξει σημαντικές δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες και να ξεπεράσουν την κρίση. Μάλιστα όπως φάνηκε και από την έρευνα, μέσα από την κρίση δημιουργήθηκαν ευκαιρίες οι οποίες λειτούργησαν προς όφελος των επιχειρήσεων.

Παρόλα αυτά δημιουργούνται περιθώρια για περαιτέρω έρευνα καθώς η παρούσα εργασία απευθύνεται σε μικρό δείγμα managers, και λόγω των συνθηκών δεν βασίστηκε σε απλή τυχαία δειγματοληψία, ώστε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα μας στον πληθυσμό (επαγωγική στατιστική). Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Μάλιστα μία ιδέα θα ήταν να διενεργηθούν προσωπικές συνεντεύξεις με τους managers, για τη συλλογή συμπληρωματικών ερωτήσεων. Αντίστοιχα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να δημιουργηθούν και για άτομα που δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης ώστε γινόταν σύγκριση των απαντήσεων των managers, με αυτά των υφισταμένων τους.

Βιβλιογραφία

- Δημητρόπουλος, Ε. (2003). *Αποφάσεις – Λήψη αποφάσεων*. εκδόσεις Γρηγόρη.
- Νικολαΐδης, Π. Σ. (2020). *Η μέθοδος C and RT (Classification and Regression Trees) στην ταξινόμηση και ανάλυση των δεδομένων*.
<http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&type=&q=&page=0&scope=&lang=el&&pid=iid:20303>
- Πιτσέλης, Ζ. (2006). *Τεχνική ανάλυση και Risk Management*. εκδόσεις Ζυγός.
- Στάλικας, Α., Τριλίβα, Σ., & Ρούσση, Π. (2012). *Τα ψυχομετρικά εργαλεία στην Ελλάδα*. Πεδίο.
- Berenson, M., Levine, D., & Szabat, K. (2018). *Βασικές Αρχές Στατιστικής για Επιχειρήσεις-Έννοιες και Εφαρμογές*. Broken.
<https://www.bookstation.gr/Product.asp?ID=47776#>
- Capon, N., Fitzsimons, G. J., & Prince, R. A. (1996). An individual level analysis of the mutual fund investment decision. *Journal of financial services research*, 10(1), 59–82.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of managerial Psychology*.
- Chalikias, M., Lalou, P., Manolesou, A., Χαλκιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*.
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>
- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total quality management*, 21(10), 971–1004.

- Diacon, S., & Ennew, C. (2001). Consumer Perceptions of Financial Risk. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(3), 389–409.
- European Commision. (2016, Ιούλιος 5). *SME definition* [Text]. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- Fabio, A. D., Palazzeschi, L., & Bar-On, R. (2012). The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. *Journal of Employment Counseling*, 49(3), 118–129. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00012.x>
- Fotiou, A., Kanavou, E., Stavrou, M., Richardson, C., & Kokkevi, A. (2015). Prevalence and correlates of electronic cigarette use among adolescents in Greece: A preliminary cross-sectional analysis of nationwide survey data. *Addictive Behaviors*, 51, 88–92. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2015.07.021>
- Gärling, T., Kirchler, E., Lewis, A., & van Raaij, F. (2009). Psychology, Financial Decision Making, and Financial Crises. *Sustainable Investment Research Platform, Sustainable Investment and Corporate Governance Working Papers*, 10. <https://doi.org/10.1177/1529100610378437>
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Kahneman, D. (2014). *Σκέψη, αργή και γρήγορη. κάτοπτρο*.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2012). The Good Manager: An Archetypical Quest for Morally Sustainable Leadership. *Organization Studies*, 33(7), 861–878. <https://doi.org/10.1177/0170840612445124>
- Langley, A. (2000). Emotional intelligence—a new evaluation for management development? *Career development international*.

- Malouff, J., & Thorsteinsson, E. (2013). Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5, 56–72.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). *The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates*.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1754073916639667>
- Meder, B., Le Lec, F., & Osman, M. (2013). Decision making in uncertain times: What can cognitive and decision sciences say about or learn from economic crises? *Trends in Cognitive Sciences*, 17(6), 257–260.
<https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.04.008>
- Meidell, A. (2017). *How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization—A field study of a large, global oil and gas company*. Elsevier.
- Pirson, M., & Malhotra, D. K. (2008). *Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust* (SSRN Scholarly Paper ID 1088111). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1088111>
- Prechel, H. (1994). Economic Crisis and the Centralization of Control Over the Managerial Process: Corporate Restructuring and Neo-Fordist Decision-Making. *American Sociological Review*, 59(5), 723–745.
<https://doi.org/10.2307/2096445>
- Prentice, C., Lopes, S. D., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence— an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377–403.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>

- Rausch, E., Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*.
- Santos, A., Wang, W., & Lewis, J. (2018). Emotional intelligence and career decision-making difficulties: The mediating role of career decision self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 295–309.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.008>
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105.

Decision Making in Economic Crises

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο με θέμα τη λήψη αποφάσεων από τους managers κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19.

Σας παρακαλούμε αφιερώστε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για σκοπούς στατιστικής και κανένας δεν θα λάβει γνώση των ατομικών σας στοιχείων ή απαντήσεων, ούτε Δημόσια Αρχή ούτε ιδιώτης.

Βασική διευκρίνιση:

Σημειώστε με X μία από τις παρακάτω επιλογές για κάθε ερώτηση.

	Άντρας	Γυναίκα	Άλλο
Φύλο			

	20-30	31-40	41-50	51-60	60 και πάνω
Ηλικιακή Ομάδα					

	Λύκειο	Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (IEK)	ΑΕΙ / ΑΤΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
Επίπεδο Εκπαίδευσης					

	Μικρότερος από 10	10-49	50-249	Μεγαλύτερος από 250
Μέσος αριθμός προσωπικού που				

Decision Making in Economic Crises

απασχολήθηκε στην επιχείρηση κατά το έτος 2020				
---	--	--	--	--

	Μικρότερος ή ίσος με 2 εκατ. €	Μεγαλύτερος από 2 έως 10 εκατ. €	Μεγαλύτερος από 10 έως 50 εκατ. €	Μεγαλύτερος από 50 εκατ. €
Ποιος ο τζίρος της επιχείρησης κατά το έτος 2020				

Αύξων αριθμός ερωτηματολογίου:

Τμήμα Α. Ερωτήσεις σχετικές με τη λήψη αποφάσεων

α. Αυτοαξιολόγηση					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1.Όταν λαμβάνετε μια απόφαση χρησιμοποιείτε τη εμπειρία σας από παλιότερες επιλογές σας που είχαν επιθυμητά αποτελέσματα;					
2.Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι αποφάσεις σας περιλαμβάνουν συναισθηματικά κριτήρια;					
3.Αξιολογείτε πρώτα τα ορθολογικά στοιχεία κατά την ανάλυση μιας απόφασης;					

Decision Making in Economic Crises

4.Αυξάνεται η ταχύτητα της λήψης αποφάσεων εν μέσω κρίσης;					
5.Επικεντρώνεστε στη λήψη αποφάσεων μετά από σκέψη και όχι στις γρήγορες αποφάσεις;					
6. Κατά τη λήψη αποφάσεων πόσο συχνά οι επιλογές σας είναι σωστές;					

β. Επαγγελματική πληροφόρηση					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
7.Θα ζητούσατε τη συνδρομή της ομάδας εργασίας σας αν έπρεπε να πάρετε μια γρήγορη απόφαση;					
8.Λαμβάνετε υπόψη σας εσωτερικούς (που προέρχονται μέσα από την εταιρεία) παράγοντες πριν τη λήψη των αποφάσεων;					
9.Λαμβάνετε υπόψη σας παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (εκτός της εταιρείας) πριν τη λήψη των αποφάσεων;					

Decision Making in Economic Crises

10.Συγκεντρώνετε τη μέγιστη δυνατή επαγγελματική πληροφόρηση πριν τη λήψη των αποφάσεων;					
--	--	--	--	--	--

γ. Στοχοθεσία					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
11.Καθορίζετε μελλοντικούς επαγγελματικούς στόχους σε βάθος πενταετίας;					
12.Υπολογίζετε όλες τις συνέπειες των ενεργειών σας για τις μελλοντικές σας κινήσεις;					
13.Σε ποιόν βαθμό είστε πρόθυμος να προσαρμοστείτε σε νέες διαδικασίες λήψης αποφάσεων από το να βασιστείτε στις παγιωμένες διαδικασίες του παρελθόντος;					

δ. Επαγγελματική σταδιοδρομία					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
14.Κάνετε τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να εξασφαλίσετε τη μελλοντική σας εξέλιξη;					

Decision Making in Economic Crises

15.Είστε πρόθυμος να κάνετε θυσίες ώστε να επιτύχετε τους στόχους σας;					
16.Θα αλλάζατε επαγγελματική κατεύθυνση αν συνειδητοποιούσατε ότι το επάγγελμα σας δε σας ικανοποιεί;					

ε. Επίλυση προβλημάτων					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
17.Όταν ανακύπτουν προβλήματα οι αποφάσεις που λαμβάνετε είναι αποτέλεσμα μίας λογικής επεξεργασίας δεδομένων;					
18.Αξιολογείτε τα αποτελέσματα των αποφάσεων σας και τα επανεξετάζετε;					
19.Σε ποιόν βαθμό πιστεύετε πως τα άτομα που επηρεάζονται από τις αποφάσεις που παίρνονται πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων;					

Τμήμα Β. Ερωτήσεις σχετικές με τη συναισθηματική νοημοσύνη

α. Αυτογνωσία					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

Decision Making in Economic Crises

20.Αντιλαμβάνεστε πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να συζητήσετε τα προβλήματα που ανακύπτουν στο χώρο της εργασίας;					
21.Σε ποιόν βαθμό ενδιαφέρεστε να επιτύχετε τα καλύτερα αποτελέσματα αποφάσεων για όλη την ομάδα εργασίας που είστε υπεύθυνος;					
22.Σε ποιόν βαθμό θεωρείτε την υπομονή καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος για κάθε απόφαση;					

β. Αυτορρύθμιση					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
23.Μπορείτε να ελέγξετε το θυμό σας;					
24.Σε ποιόν βαθμό είστε πρόθυμος να παραδεχτείτε γρήγορα και να διορθώσετε τις εσφαλμένες εκτιμήσεις;					
25.Σε ποιόν βαθμό ελέγχετε τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σας;					

Decision Making in Economic Crises

γ. Κίνητρα συμπεριφοράς					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
26. Σε ποιόν βαθμό θεωρείτε τις αποφάσεις μέσο ανάπτυξης ή προώθησης σχέσεων με τους συναδέλφους με τους οποίους εργάζεστε μαζί;					
27. Όταν είστε αντιμέτωπος με μία πρόκληση επιμένετε γιατί πιστεύετε ότι θα επιτύχετε;					
28. Επιλέγετε να έχετε θετική διάθεση για να παροτρύνετε τον εαυτό σας να συνεχίσει την προσπάθεια όταν αντιμετωπίζετε δύσκολες καταστάσεις;					

δ. Ενσυναίσθηση					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
29. Συνειδητοποιείτε τα συναισθήματα σας όταν τα βιώνετε;					
30. Καταλαβαίνετε πώς νιώθουν οι άλλοι ακόμα και από τις εκφράσεις του προσώπου τους;					
31. Σε ποιόν βαθμό θεωρείτε πως μπορεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων να					

Decision Making in Economic Crises

συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης;					
32.Πόσο συχνά επικοινωνείτε ως υπεύθυνος λήψης αποφάσεων με άλλα άτομα που ασχολούνται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;					

ε. Κοινωνικές δεξιότητες					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
33.Μπορείτε να πείσετε με ευκολία τους συναδέλφους σας για το ότι οι απόψεις σας είναι σωστές;					
34.Είστε επιδέξιος να συντονίσετε μία ομάδα εργασίας για την επίτευξη ενός σκοπού;					
35.Είστε ικανός να παρουσιάζετε τον εαυτό σας στους άλλους με τρόπο που να προκαλείτε θετική εντύπωση;					

Τμήμα Γ. Ερωτήσεις σχετικές με την λήψη αποφάσεων κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
--	---------	------	--------	------	-----------

Decision Making in Economic Crises

36. Στην καριέρα σας έχετε αντιμετωπίσει ξανά κρίση (είτε οικονομική είτε κρίση μέσα στην επιχείρηση);					
37. Οι αποφάσεις που λάβατε με ταχύτητα εν μέσω κρίσης ήταν αποδοτικές (απέφεραν κέρδη);					
38. Ήταν προτεραιότητα σας η υγεία (ψυχική και σωματική) των εργαζομένων;					
39. Οι αποφάσεις που λάβατε εν μέσω πανδημίας ήταν αποτελεσματικές (επιτύχατε τα αναμενόμενα αποτελέσματα);					
40. Οι αποφάσεις που λάβατε εξασφάλισαν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που εργάζεστε;					
41. Δημιουργήθηκαν ευκαιρίες μέσα από την κρίση οι οποίες λειτούργησαν προς όφελος της επιχείρησης.					
42. Επιτύχατε τους στόχους που θέσατε όταν ξεκίνησε η πανδημία;					