



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business • Arts • Technology

Richmond Baah

**ENABLERS OF IMPACTFUL CORPORATE DECISIONS FOR NON-
STATE SOCIAL PROTECTION**

Summary of Doctoral Thesis

Science sector: Economics and Management

Science sub-sector: Business Management

Scientific supervisors:

Prof. Dr. oec., **Tatjana Volkova**
Prof. Dr. sc. administr., **Iveta Ludviga**

Riga, 2023

Baah, R. (2023). Enablers of Impactful Corporate Decisions for Non-State Social Protection. Summary of the Doctoral Dissertation, Riga, 48 pages. Published in accordance with resolution confirmed by RISEBA Promotional Council as of 30 June 2023; No. 23/10-3.1/4.

The doctoral thesis was carried out at the RISEBA University of Applied Sciences and the BA School of Business and Finance from 2019 to 2023.

The Doctoral Dissertation is written in English. It consists of an introduction, a chapter on literature review, three empirical chapters, and a final chapter on the overall conclusions and recommendations, a list of bibliographical sources, and annexes. It has a volume of **188 pages**, 37 tables, 17 figures, and six annexes. The bibliography comprises 224 information sources.

Scientific supervisors:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec., Professor.*
2. **Iveta Ludviga**, *Dr. sc. administr., Professor.*

Reviewers:

1. **Andrejs Čirjevskis**, *Dr. oec., Professor*, RISEBA University of Applied Sciences, Latvia.
2. **Elīna Gaile-Sarkane**, *Dr. oec., Professor*, Riga Technical University, Latvia.
3. **Ali Intezari**, *PhD, Senior Lecturer*, UQ Business School, University of Queensland, Brisbane, Australia.

The thesis will be defended at the public session of the Promotion Council of Economics and Business, RISEBA University of Applied Sciences, at 12:00 on 24 November 2023, in Meza Street 3, Riga, room 214.

The thesis is available at the Library of the RISEBA University of Applied Sciences, Meza Street 3, Riga.

The thesis is accepted for commencement of the scientific degree Doctor of Science (Ph.D.) in Social sciences on 30 June 2023, by the Promotion Council of the RISEBA University of Applied Sciences.

Chairman of the Promotion Council: **Andrejs Čirjevskis**, *Dr. oec., Professor.*

Secretary of the Promotion Council: **Vulfs Kozlinskis**, *Dr. habil. oec., Professor emeritus.*

ACKNOWLEDGEMENT

I hereby confirm that I have developed this dissertation, which has been submitted for review to Promotion Council of RISEBA for the acquisition of a Doctor of Science degree (Ph.D.) in [Social sciences]. The dissertation has not been submitted to any other university for the acquisition of a scientific degree.

Richmond Baah

2 October 2023

To submit reviews, please contact: RISEBA, Meža iela 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: anna.strazda@riseba.lv. Fax: +371 67500252. Phone.: +371 67807234.

© Richmond Baah, 2023
© RISEBA University of Applied Sciences, 2023
© BA School of Business and Finance, 2023

[ISBN xxx-xxxx-xx-xxx-x]

Table of Contents

List of abbreviations.....	4
Glossary of key terms used in the context of the Promotional Thesis	5
INTRODUCTION.....	7
Topicality of the research.....	7
Object, subject, and research questions.....	7
Research goal and hypotheses.....	8
Research methodology	9
Theoretical and methodological basis for the research	10
Theoretical novelty.....	11
Methodological novelty.....	12
Practical novelty.....	12
Research limitations	12
The theses presented for defence	13
Publication and presentation of main results.....	13
Structure and volume of the study.....	14
CHAPTER 1. NON-STATE SOCIAL PROTECTION, DECISION-MAKING, WISDOM, AND OTHER THEORIES AND CONCEPTS	14
CHAPTER 2. ILLUSTRATIVE CASE STUDIES ON THE WISE MANAGEMENT DECISION- MAKING MODEL AND THE PRINCIPLES OF IMPACTFUL SHARED VALUE INITIATIVES IN SOCIETY	21
CHAPTER 3. EVALUATING THE ENABLERS OF CORPORATE DECISIONS TO CONTRIBUTE TO NON-STATE SOCIAL PROTECTION WITHIN THE COVID-19 CONTEXT	26
CHAPTER 4. DEVELOPING A WISDOM MODEL FOR CORPORATE DECISION-MAKING TO CONTRIBUTE TO SOCIETY DURING CRISIS	37
OVERALL CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	42

List of abbreviations

3D-WS	Three-dimensional wisdom scale
BrWP	Bremen wisdom paradigm
BWP	Berlin wisdom paradigm
CBOs	Community-based Organizations
CEM	Cognitive-Emotional Mastery
CEOs	Chief Executive Officers
CM	Cognitive Mastery
COP27	27th Conference of Parties of the United Nations Framework Convention on Climate Change
COVID-19	Corona virus disease 19
CPWM	Corporate Practice Wisdom Model
CSR	Corporate social responsibility
EC	Ethical Consideration
EFA	Exploratory Factor Analysis
EM	Emotional Mastery
ER	External Reflection
FBOs	Faith-Based Organizations
FD	Corporate manager's intention towards non-state social protection in future.
FOCs	Foreign oil companies
FT	Future Taking
GDP	Gross domestic product
GNP	Gross national product
IER	Internal-External Reflection
ILO	International Labour Organization
IR	Internal Reflection
KNBS	Kenya National Bureau of Statistics
LMICs	Low- and medium-income countries
MDGs	Millennium Development Goals
MPC	Multi-Perspective Consideration
NGOs	Secular Non-governmental Organizations
NSSP	Non-State Social Protection
OA	Other Awareness
PD	Corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection.
PT	Perspective Taking
SA	Self-Awareness
SDGs	Sustainable Development Goals
SEU	Subjectively expected value
SOA	Self-Other Awareness
SPW	Social Practice Wisdom
UN-DESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNDP	United Nations Development Programme
WLEIS	Wong and Law Emotional Intelligence Scale

Glossary of key terms used in the context of the Promotional Thesis

Term	Definition
Antecedent variables	Independent and mediating variables in the models estimated. Where a distinction is required for the purpose of clarity, the author refers to specific variables as independent or mediating.
Cognitive mastery	Corporate managers' appropriate understanding of their business and the industry in which they operate and the potential implications of the problem context on the business and the industry. It includes insightfulness, knowledge, and non-knowledge about the actual and potential impact of the problem situation on their business.
Cognitive-emotional mastery	The integration of the corporate manager's (non)knowledge about the actual and/or potential impact of the problem situation on his/her company and his/her emotion suitable for the decision context. This wisdom dimension comprises the corporate manager's cognitive mastery and his/her emotional mastery.
Consequent variables	The dependent variables in the estimated models.
Corporate managers	Comprise those in a company's management team, senior management team, or the board.
Decision	A specific commitment (usually of resources) to contribute to non-state social protection.
Emotional mastery	Corporate managers' ability to control their emotions (e.g., fears) in decision-making.
Ethical consideration	Corporate managers' ability to consider the values of their organization in their decision-making. It also includes their ability to set aside corporate values that are inconsistent with wisdom in their decision-making.
External reflection	Corporate managers' ability to situate themselves in the problem context by recognizing society's limited capacity to address the problem as well as the possible trajectories within the context.
Future taking	Corporate managers' ability to consider both short-term and long-term implications in their decision-making.
Good decision	Corporate managers' specific commitment (usually of resources) to contribute positively to non-state social due to the integration of four wisdom dimensions. This is also referred to as a wise decision.
Good intention	Corporate managers' inclination to contribute to non-state social protection in future due to the integration of four wisdom dimensions.
Impactful good decision	A good decision is impactful if: (a) there is a positive relationship between the corporate manager's <i>multi-perspective consideration</i> and his/her <i>decision</i> ; and (b) his/her <i>multi-perspective consideration</i> is driven by all the three wisdom sub-components.
Impactful good intention	A good intention is impactful if: (a) there is a positive relationship between the corporate manager's <i>multi-perspective consideration</i> and their <i>intentions</i> ; and (b) his/her <i>multi-perspective consideration</i> is driven by all the three wisdom sub-components.
Intention	An inclination to contribute towards to non-state social protection in future.
Internal reflection	Corporate managers' ability to situate themselves in the problem context by recognizing their own vulnerabilities.
Internal-external reflection	The ability to situate himself or herself in the problem context (i.e., the COVID-19 context) by recognizing his/her vulnerabilities and society's limited capacity to address the problem as well as the possible trajectories within the context. This wisdom dimension comprises the corporate manager's internal reflection and his/her external reflection.
Multi-perspective consideration	Corporate managers' consideration of the interest and values of relevant stakeholders in evaluating possible short- and long-term solutions for the problem situation underpinned largely by shared values and not necessarily defined by past or current profitability levels. This wisdom dimension comprises the corporate manager's future taking, perspective taking, and ethical consideration.

Non-state social protection	Private actions taken and/or contributions made in response to unacceptable levels of vulnerability, risk, poverty, deprivation, and inequality in society to protect livelihoods, and enhance the social status and rights of the poor and marginalized.
Other awareness	Corporate managers' empathy towards vulnerabilities in society and/or actors affected by the problem context.
Perspective taking	Corporate managers' ability to consider the views of and collaborate with others within and outside their organization in their decision-making.
Self-awareness	Corporate managers' knowledge of their personal values and philosophies.
Self-other awareness	Corporate managers' (non)knowledge about their personal values and their empathy towards vulnerabilities in society and/or actors affected by the problem context. This wisdom dimension comprises two the corporate manager's self-awareness and his/her other awareness.
Wisdom	Wisdom is the integration of four dimensions: <i>internal-external reflection</i> , <i>self-other awareness</i> , <i>cognitive-emotional mastery</i> , and <i>multi-perspective consideration</i> to inform one's intentions and decisions.

INTRODUCTION

Topicality of the research

Business plays a key role in resolving major challenges in society (Cammett & MacLean, 2014). Despite the many examples of corporate contribution to society, international policy (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020) and calls from governments for private sector interventions in society (Egger, et al., 2021) seem to amplify the importance of engaging the private sector to tackle global issues affecting our societies (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020). During the 27th Conference of Parties of the United Nations Framework Convention on Climate Change (COP27) hosted in Egypt in November 2022, political leaders from around the world reiterated the important role businesses can play in addressing the multiple crises in the world, and further amplified the call for private sector contributions to society. When the Prime Minister of Barbados, in her speech at the Opening of the COP27 conference, stated: “*How do companies make 200 billion dollars in profits in the last 3 months and not expect to contribute at least ten cents in every dollar of profit to a loss and damage fund?*” (Mottley, 2022, 08:22), it became obvious that: (a) **there is a strong expectation for business to contribute impactfully to society in periods of crisis;** and (b) **efforts to elicit such impactful contributions from the private sector for societal good have been unsuccessful.**

In management literature, appeals for corporate contributions to society have largely been framed on the concepts of ‘*responsibility*’ (Bowen, 1953; Preston & Post, 1975; Donaldson & Preston, 1995) and ‘*business case*’ (Chakravorti, Macmillan, & Siesfeld, 2014; Khan, Serafeim, & Yoon, 2016; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014; Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016). Even though the ‘*business case*’ discourse is considered more effective than the ‘*responsibility*’ discourse, experiments on the ‘*business case*’ discourse did not lead to corporate managers having a strong motivation or intention to contribute to society (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020). During periods of crisis and uncertainty, business gain which underpins the ‘*business case*’ discourse is called into question, and wisdom is especially required for corporate decision-making (McMillan & Overall, 2016). However, there is a dearth of literature on how wisdom frames the corporate management decision-making (Intezari & Pauleen, 2018). Even worse is the almost non-existent literature on the nexus between wisdom and corporate managers’ intentions or decisions to contribute to society. In this research, business contribution to society is seen in terms of non-state social protection within the context of a health crisis. The author defines **non-state social protection** as *private actions taken and/or contributions made in response to unacceptable levels of vulnerability, risk, poverty, deprivation, and inequality in society to protect livelihoods, and enhance the social status and rights of the poor and marginalized.*

The evidence on the impact of pandemic in LMICs (Egger, et al., 2021) seems to amplify a view held within the scant literature on non-state social protection that in many part of the world, particularly in Africa, the state is not the main provider of social protection services (Awortwi & Walter-Drop, 2018). In Ghana, like many other African countries, the private sector was called upon to provide non-state social protection within the COVID-19 context. In response to this call, some companies followed the traditional approach to corporate social responsibility (CSR) to contribute to society. This is the approach where companies make individual contributions to society in a way that allows them to have control over their contributions to receive direct recognition from the public and any other future benefit that may accrue to their businesses. The traditional CSR approach has been criticized by Kaplan, Serafeim and Tugendhat (2018), who argue that it does not allow companies to make impactful contributions to shared value in society. Kaplan, Serafeim, and Tugendhat (2018) argue that the private sector can make impactful contributions to society if they collaborate and coordinate their efforts through a catalyst organization.

Before a company contributes to non-state social protection, there must be a management decision to do so. But management decisions are not made in a vacuum – there is a process to it. A decision process is “*a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action*” (Mintzberg et al., 1976, p. 246). Therefore, the nature of the problem at hand is key to the decision to be taken by a business manager. The COVID-19 pandemic and its ramifications on society have been characterised as a *wicked problem* by Per Morten Schiefloe (2021) based on Rittel and Webber’s (1973) and Levin et al., (2012). Wicked problems are defined by Churchman (1967) as “*a class of social problems, which are ill-formulated; where the information is confusing; where there are many clients and decision makers with conflicting values; and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing*” (as cited in McMillan & Overall, 2016, p. 36). According to McMillan and Overall (2016), managers require wisdom to make decisions to address wicked problems because such problems defy the classical decision paradigms. Wisdom was especially required for decision-making in the COVID-19 context. This was the case for business managers who were confronted with the call by governments to contribute to non-state social protection.

Object, subject, and research questions

The **research object** is corporate managers in Kenya.

The **research subject** is corporate managers’ decision-making to contribute positively to society within a crisis period.

The **main research question is:** How does wisdom affect impactful corporate managers' decisions and intentions towards non-state social protection in a crisis period?

Research goal and hypotheses

The **goal of the research** is to assess the effects of wisdom on corporate managers' decisions and intentions towards non-state social protection, and to elaborate management model for enabling such decisions and intentions. This interdisciplinary research lies at the intersection of development economics, business management, and psychology. Accordingly, the author frames the research on theories and concepts in social protection and non-state social protection (development economics), management decision-making (business management), and wisdom (psychology). This research is rooted in the **Social Practice Wisdom (SPW)** theory because it operationalizes the wise management decision-making model (Intezari & Pauleen, 2019) founded on this theory. The author uses the wise management decision-making model (Intezari & Pauleen, 2019c) as a basis for the research conceptual framework. They posit that a manager's decision in the real world is "*non-sequential and non-linear*" and is shaped by wisdom principles (Intezari & Pauleen, 2019c, p. 165). Their wise management decision-making model operationalizes wisdom as comprising four dimensions: *internal-external reflection (IER)*, *self-other awareness (SOA)*, *cognitive-emotional mastery (CEM)*, and *multi-perspective consideration (MPC)*. They define wise management decision-making as "*an integrated cogni-emotional, reflective process that accounts for internal and external conditions related to the decision, which is made with the well-being of the greatest number of stakeholders in mind*" (Intezari & Pauleen, 2018, p. 353). According to the Intezari and Pauleen (2019c), **the relationships between the four wisdom dimensions are as follows.** A manager's decision is wise if it integrates the four dimensions – *IER*, *SOA*, *CEM*, and *MPC* – to inform his intentions or in his/her decision-making. A decision maker's internal-external reflection (*IER*) influences his/her self-other awareness (*SOA*) and cognitive-emotional mastery (*CEM*), which in turn inform their multi-perspective consideration (*MPC*) to inform their intentions and decisions in a state of uncertainty. In addition, the decision maker's *IER* directly affects his *MPC* to affect their intentions and decision made. Based on the relationships between the wisdom dimensions in decision-making, the author develops the research conceptual model depicted in **Fig. 1** and tests two main hypotheses to ascertain: the effect of wisdom on corporate managers' **decisions** to contribute to non-state social protection; and (b) the effect of wisdom on corporate managers' **intentions** to contribute to non-state social protection in future.

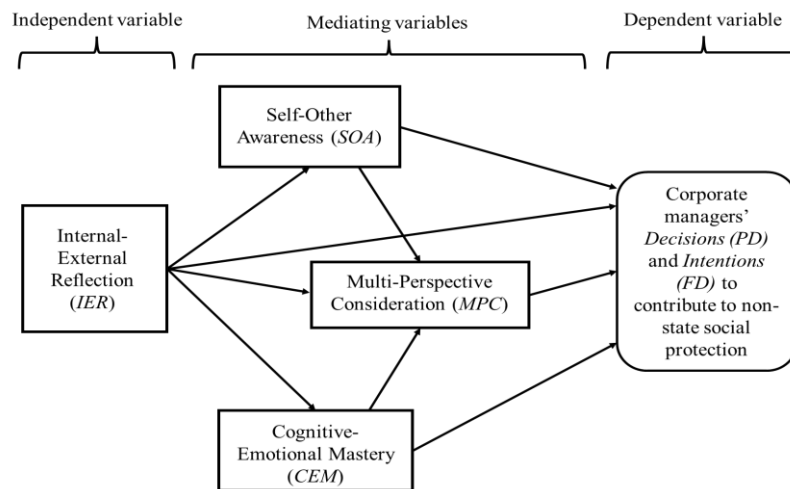


Figure 1 Research conceptual model

Source: Developed by author

PD (past decisions) refers to decisions that have been taken by corporate managers towards non-state social protection. Based on Mintzberg, Raisinghani and Théorêt (1976) and Statler, Roos and Victor (2007), the author defines a **decision** as a *specific commitment (usually of resources) to contribute positively to society*. **FD** refers to the corporate manager's **intentions** towards non-state social protection. The author defines **intentions** as the corporate manager's *inclination to contribute towards non-state social protection in future*. Based on the *Social Practice of Wisdom* theory, the author considers a corporate manager to have *good intentions* towards society when he/she is inclined or predisposed to contribute to non-state social protection in future. The two main **research hypotheses** are as follows:

H_A: *Wisdom enables corporate managers to take decisions to contribute to non-state social protection in a crisis period.*

H_B: *Wisdom enables corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in a crisis period.*

The author addresses *Hypothesis H_A* by defining and testing nine hypotheses (refer to **Chapter 1.3** for the stated hypotheses). To investigate the influence of wisdom on corporate managers' **intentions** to contribute to non-state social protection **in future**, *Hypothesis H_B*, the author defined and tested additional nine hypotheses (refer to **Chapter 1.3** for the stated hypotheses).

In line with the research goal and hypotheses, the following **main research tasks** were defined:

1. Explore the definitions and conceptual foundations of social protection to explain the scant literature on non-state social protection.
2. Analyse the perspectives on and the forms of non-state social protection in Africa.
3. Explore decision-making paradigms to ascertain which paradigms and concepts are relevant for decision-making in a context of uncertainty, such as the COVID-19 context.
4. Explore relevant CSR theories and concept and identify the principles of impactful contributions to society.
5. Explore the concept of wisdom in management decision-making to provide the basis for a research model.
6. Analyse a case in Ghana to ascertain the extent to which the principles of impactful contributions to society and wisdom are applied.
7. Develop a scale for evaluating the effect of wisdom on corporate managers' intentions and decisions.
8. Conduct a survey of corporate managers using the wisdom scale developed.
9. Measure the effect of wisdom on corporate managers' *decisions* towards non-state social protection in the COVID-19.
10. Measure the effect of wisdom on corporate managers' *intentions* to contribute to non-state social protection in future.
11. Develop management a model for corporate managers' decisions and intentions towards non-state social protection.

Research methodology

The author employed a *mixed method sequential explanatory design* comprising two distinct phases and approaches – a qualitative approach in the first phase followed by a quantitative approach (Punch, 2016, p. 81).

In the **first phase**, the author prepared the **Theoretical Part of the research** and conducted an **illustrative case study** on the Wise Management Decision-Making model and the principles of impactful shared value initiatives in society. The author prepared the Theoretical Part in Chapter 1 by performing a **critical review of interdisciplinary literature** to provide a foundation for the research. Concurrently, the author performed an **illustrative case study** to show that in the context of Africa corporate managers' decision to contribute to non-state social protection in the COVID-19 period is a wise decision, and therefore, could be used as dependent variable in the research. The illustrative study, presented in Chapter 2, aimed to compare decision-making from the Ghana COVID-19 Private Sector Fund case with wisdom theory and show that elements of wisdom theory are present in the decision-making process of the case. The illustrative study confirms the **ecological validity** of the scale used for the quantitative analysis in Phase II of the research. In addition, the illustrative study compared decision-making process from the case to the principles of impactful shared value initiatives in society (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018) to provide a basis for defining and exploring impactful decisions in the research. The illustrative study involved **qualitative content analysis** (Graneheim et al., 2017) driven by two main concepts – the principles of impactful shared value initiatives (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018) and the wise management decision-making model (Intezari & Pauleen, 2019c). The Ghana COVID-19 Private Sector Fund was selected as a 'case' for the illustrative study because to the knowledge of the author, it was the only case in Africa where several private companies collaborated to jointly deliver non-state social protection interventions to the public during the COVID-19 crisis. The illustrative study **confirms the suitability and applicability of the selected wisdom model for the research**.

In the **second phase**, the author **developed a self-report wisdom scale** based on the case study in Ghana **and conducted a survey** in Kenya. The survey was administered in Kenya because non-state social protection is the predominant form of social protection in the country (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). In addition, Kenya suffered significantly adverse consequences of the COVID-19 pandemic due to their large informal sectors, reinforcing the need for stronger social protection and the expectation for private sector intervention (Egger, et al., 2021). The author used Webropol to conduct the online survey. The author developed **two serial multiple mediation statistical models** – one for estimating the effects of wisdom on corporate managers' decisions towards non-state social protection within the COVID-19 context, and the other for estimating the effects of wisdom on corporate managers' intentions towards non-state social protection in future. The author estimated the two models using **logistic regression**. **Mediation analysis** was conducted using Andrew Hayes' (2022) PROCESS Macro 4.1 script in SPSS 28.

Theoretical and methodological basis for the research

Per Morten Schiefloe (2021) characterizes the COVID-19 crisis as a wicked problem based on Rittel and Webber's (1973). Churchman defined **wicked problems** as "*a class of social problems, which are ill-formulated; where the information is confusing; where there are many clients and decision makers with conflicting values; and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing*" (as cited in McMillan & Overall, 2016, p. 36). The term 'wicked' does not imply evil, but it is associated with *scientific uncertainty, gaps in the knowledge of managers and multi-layered multiple stakeholder interest* (Intezari & Pauleen, 2019a; McMillan & Overall, 2016). Other examples of wicked problems include topical issues such as terrorism, climate change, inequality, and cyber security (McMillan & Overall, 2016). Unlike simple and complex problems, wicked problems are emergent. While complex problems require multiple expertise to solve, wicked problems require interdisciplinary expertise to address them (Intezari & Pauleen, 2019a). Based on distinguishing characteristics of simple, complex, and wicked problems, and the characterization of the pandemic as a wicked problem, companies contributing to non-social protection during the pandemic are confronted with a **wicked decision problem**. This characterization of the decision problem is critical to ascertaining management decision paradigms relevant for explaining business decisions to contribute to social protection. Three primary paradigms on decision-making are observable from literature: the **formal-empiricist paradigm**, the **rationalist paradigm**, and the **naturalistic paradigm** (Cohen, 1993).

A fourth paradigm is also evident from literature namely, the **wisdom paradigm**. The use of practical **wisdom theories** in strategy literature can be traced back about 2,500 years to Aristotle. In his Nicomachean Ethics, Aristotle draws a distinction between a decision maker's scientific knowledge and intelligence from their ability to make judgements and take steps that promote what he referred to as "good life" (Statler, Roos, & Victor, 2007, p. 155). According to Aristotle, the tension between rationality and practical experience means that there is need to apply prudence in situations of uncertainty and ambiguity, to guide decisions and actions that will be good for the public. This logic leads to the identification of four elements of practical wisdom: (1) the goals and desires of the decision maker; (2) the implicit understanding that the decision or action is in the best interest of stakeholders; (3) the ethical implications of the decision or action, based on available information; and (4) the decision or the action itself (Statler, Roos, & Victor, 2007, p. 156). Developed based on Aristotle's notion of practical wisdom, or *phronesis*, the **Social Practice Wisdom (SPW)** theory contends that knowledge and science are different from wisdom (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). The proponents of the theory argue that having knowledge, expertise and technology does not automatically lead to good judgement and good acts. Rather, they posit that "*wise people and organizations have a particular set of attitudes to knowledge, praxis, society, life, and people. Their attitudes are not technocratic or scientific*" (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, p. 2). In addition to rationality, one's "*transcendent capacities such as intuition [emotion, non-rationality], imagination, creativity, insight, and perspicacity*" constitute a critical aspect of wisdom (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, p. 2).

In line with society's expectations of business, the private sector was called upon to contribute to society during the COVID-19 crisis. Many companies responded to these calls using the traditional approach to corporate social responsibility (CSR) whereby companies contribute individually to society. This approach allows them to have control over and receive recognition for their contributions. To distinguish the traditional CSR approach from business contributions considered to be impactful, it is important to explore some key theories that underpin CSR. Bowen (1953) argued that businesses should contribute to society by making policies and taking decisions that "are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953, p. 6). But, Milton Friedman contested these views (Williams, 2018) arguing that (a) the primary purpose of business is to make profits (Friedman, 1970); and (b) it is the sole responsibility of the government to promote human values and ensure the overall wellbeing of society (Friedman, 1962). Friedman's (1970) view provides a basis of the **shareholders' theory**. This is the view that business expenditure to achieve the desired objectives and values of society is a misuse of shareholder's fund (Garriga & Melé, 2004). Freeman (1984) counter-argued that the decisions and actions of business affect and are affected by various groups – employees, suppliers, customers, and the society at large. As a result, these groups have a *stake* in the business, and their interests should be considered and addressed by business managers. Other scholars argued that "each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners" (Donaldson & Preston, 1995, p. 67). The **stakeholder theory**, which favours business responsibility over profitability (Kolk & Van Tulder, 2004), is viewed as the foremost corporate social responsibility (CSR) theory (Garriga & Melé, 2004). Another theory which underpins business's contributions to society is the **institutional theory** (Kostova & Roth, 2002). Despite its potential value to society, the adoption of business practices in a country depends, to some extent, on the institutional context in which the business operates (Kostova & Roth, 2002). Institutional context – culture, legal systems – differ for countries (Rosenzweig & Singh, 1991). Depending on the institutional environment, certain **expectations** about the role of business in society are created. These expectations, also known as *institutional pressures*, influence the behaviour of firms (Kostova & Roth, 2002) as regards their contribution to society. To gain legitimacy, businesses conform to institutional pressures including, for example, generally accepted industry practices within a specific environment to contribute to society (Meyer & Rowan, 1977).

Some scholars have also argued that what is good for business is also suitable for society (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016); therefore, companies should focus on creating shared value for relevant stakeholders and tackle social problems as business opportunities (Porter & Kramer, 2011). The **shared value concept** is based on the idea that business interests and the society's interest converge when a business does not consider their contribution to society as "a cost, a constraint, or a charitable deed" (Porter & Kramer, 2006, p. 80) but as a core business strategy (Feller, 2016). The shared value concept underpins Kaplan, Serafeim and Tugendhat's (2018) criticism of the traditional approach to contributing to society. They argue that it does not allow companies to make impactful contributions to shared value in society. They argue that the private sector can make impactful contributions to society if they collaborate and coordinate their efforts through a **catalyst organization**. They recognize the fact that businesses contribute to society in many ways. However, whether business contributions to society have been impactful is the question that has engaged the attention of researchers including Kaplan, Serafeim, and Tugendhat's (2018), with a focus developing countries. While they argued that companies have not been ambitious enough to make significant impacts in the community, Kaplan, Serafeim, and Tugendhat (2018) identified **five principles** for ensuring that businesses' shared value initiatives in society are impactful. These are: (1) companies should seek to implement projects that address systemic, multisector opportunities (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); (2) companies should recognize that a single company cannot make a transformational change in society. They argue that a company should partner with a **catalyst organisation** to mobilize actors from different sectors, to collaboratively create value and address the multisector opportunity identified (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); (3) there should be **a seed and scalable financing** for the project (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); (4) companies should build on the relationships established through the catalyst to create more excellent value for the population, while generating returns for themselves (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); and (5) the strategies of the multiple actors should be aligned to ensure effective governance (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).

The approaches to measuring wisdom can be classified into two main categories namely, the *performance measures of wisdom* and the *self-report measures of wisdom* (Fung, Chow, & Cheung, 2020; Glück, 2018). Researchers who use the performance measures of wisdom measure personal wisdom based on an analysis of a person's wisdom-related performance in a 'laboratory' setting (Fung, Chow, & Cheung, 2020). This group of wisdom measures assess wisdom as a competence – a person's ability to proffer solution to a specific problem using their in-depth knowledge and experience about the problem and its context (Glück, 2018). Popular examples of wisdom measures that fall within this category include the **Berlin wisdom paradigm (BWP)**, and the **Bremen wisdom paradigm (BrWP)** (Glück, 2018). The second group of measures, the self-report wisdom measures, rely on self-reported survey approaches to measure wisdom (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Popular self-reported wisdom scales include Ardel's **three dimensions of wisdom (3D-WS)** (Glück, 2018), and the **Wong and Law emotional intelligence scale (WLEIS)** (Fung, Chow, & Cheung, 2020). While none of above wisdom scales, when considered individually, will fully suffice for measuring wisdom in management decision-making in a period of uncertainty, they informed and inspired the self-report scale developed and used by the author for this research. Underlined by the Wise Management Decision-Making model, the author developed the scale based on the empirical work (i.e., illustrative case studies in Chapter 2), existing literature, and by adapting relevant items from Ardel's (2003) 3D-WS and Wong and Law's (2002) WLEIS.

Theoretical novelty

(1) The study contributes to decision-making literature as it empirically supports the assertion that *wicked problems* defy the classical decision-making paradigms, and that wisdom is especially required for decision-making during periods of uncertainty. The study shows that wisdom is required for corporate managers to have good intentions and/or take good and impactful decisions to contribute positively to society in a crisis period.

(2) A key tenet of the *Social Practice Wisdom (SPW)* theory is the proposition that wisdom leads to good decisions (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). This study contributes to the SPW theory by empirically contextualizing the theory's proposition for corporate decision-making towards society. In addition, the study pushes the boundaries of the *SPW* theory by empirically showing that wisdom also leads to corporate manager's good intentions. The study also contributes to literature on the practical use of wisdom in psychology.

(3) The study empirically tests and validates, for the first time, the wise management decision-making theoretical model developed by Intezari and Pauleen (2019c). Building on this model, the study develops what the author refers to as the *Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)* to elaborate corporate managers' intentions and decisions towards society in a crisis period.

(4) The study contributes to the scant literature on non-state social protection, highlighting the role that businesses play in creating shared value in society and towards reducing vulnerability in society. The study proposes a more comprehensive definition of non-state social protection compared to those offered by earlier scholars on the subject. *This study defines non-state social protection as private actions taken and/or contributions made in response to unacceptable levels of vulnerability, risk, poverty, deprivation, and inequality in society to protect livelihoods, and enhance the social status and rights of the poor and marginalized.* The study draws a distinction between non-state social protection and corporate social responsibility. Due to the nexus between non-state social protection and CSR, the CPWM will also be useful for enabling corporate social responsibility.

Methodological novelty

(1) Drawing on relevant interdisciplinary theories and concepts in strategic management (decision-making, CSR), psychology (wisdom), and development economics (social protection and non-state social protection), as well as empirical data obtained as part of the study, the author developed scale for evaluating the effect of wisdom on corporate managers' intentions and decisions towards society in a period of crisis. The scale will also be useful for studies in corporate social responsibility.

(2) The rigorous mixed method approach coupled with the strong theoretical foundations of this study in management decision-making and the practical use of wisdom in decision-making enhances its generalizability. Therefore, results of the study may be applicable in management research not only in Africa but in many parts of the world.

Practical novelty

There is no doubt that efforts to elicit impactful contributions from the private sector for societal good based on the '*responsibility*' (Bowen, 1953; Preston & Post, 1975; Donaldson & Preston, 1995) and the '*business case*' (Chakravorti, Macmillan, & Siesfeld, 2014; Khan, Serafeim, & Yoon, 2016; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014; Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016) discourses have largely been unsuccessful (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020). And there is the need to better understand what informs a corporate manager's decision to contribute not only positively but impactfully towards societal good. This study elaborates how wisdom informs corporate managers' good intentions and good impactful decisions towards society. Accordingly, the study elaborates two wisdom pathways for corporate managers' good intentions and three wisdom pathways for corporate managers' good decisions. In addition, the study identifies the starting point of all the wisdom pathways and recommends that it should be the primary focus of policy or efforts to nudge good corporate intentions and decisions towards society. The study distinguishes between good decisions and good impactful decisions, with the latter being society's desired expectation of the private sector in a crisis period and identifies ways of moving from good corporate decisions to impactful corporate decisions. The *Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)* developed based on this study does not only elaborate what underpins good corporate intentions towards society, but also elaborates the movement from good corporate intentions to good impactful corporate decisions for societal good.

Research limitations

(1) **Geographical limitation:** The study was conducted in Africa, specifically in Ghana (the illustrative study) and Kenya (the quantitative study) where majority of people depend on non-state social protection. While the results of the study will be applicable in other countries in the world where non-state social protection is prominent, its application in countries where government is the main provider of social protection may require further contextualization or particularization. This notwithstanding, the study lends itself to possible generalization having analyzed valid responses of 1,230 corporate managers.

(2) **Limitation related to online survey mode:** In Phase II of the study, the author conducted online survey of corporate managers. Despite its cost savings, an online survey has its challenges. For example, Toepoel and Lugtig (2015) found that young people have higher online survey completion rate compared to older people because young people are more likely to use mobile devices. The data on respondents in this study shows that most respondents (55.04 %) were in the age group of 36 to 45 years. While these respondents are not necessarily considered as young people, it is important to underline that only 0.16 per cent of respondents were aged 46 years and above. If this was due to the use of an online survey for the research, the study may miss potentially rich data from potential respondents in the higher age groups. It is, however, important to note that apart from feasibility issues, the cost of conducting administering a manual survey questionnaire during a health crisis would outweigh the benefits from this study.

(3) **Context limitation:** The study was conducted in the context of a health crisis, i.e., during the COVID-19 pandemic. The results may be applicable to corporate intentions and decisions to contribute to society in general, and to other crisis contexts. The author, however, acknowledges that some crisis situations (e.g., environmental crisis, climate change, etc.) may require further contextualization or particularization.

(4) **Limitation to the illustrative study** in Chapter 2: In Phase I of the research, the author performed an illustrative study to provide a basis for the quantitative study in Phase II of the research. A qualitative content analysis was performed. The Ghana COVID-19 Private Sector Fund was selected as a 'case' for the illustrative study. It is essential to underline that the author did not have access to official reports of the Fund but relied on information available on the Fund's website as well as other sources including the semi-structured interviews. The Fund's secretariat declined to provide any official report for this research. Having access to official reports of the Fund may have further enriched the results of the study.

(5) **Theoretical and time limitation:** This research studies decision-making from the perspective of the wisdom theory which constantly evolves. Therefore, the research is limited to theories elaborated until December 2021. Chapter 1 which is the Theoretical Part of the Promotional Thesis was elaborated during the period September 2019 to December 2021 to deliver empirical research, to analyse results, and to develop subsequent Chapters of the thesis based on which publications were prepared. As a limitation, the author

acknowledges that there may be scholarly works published after December 2021 that may be relevant to the Theoretical Part of the study.

The theses presented for defence

1. Wisdom enables corporate managers to take **decisions** to contribute to non-state social protection in a crisis period. Three wisdom pathways integrate for corporate managers to take decisions towards non-state social protection.

1.1. Corporate managers with high *internal-external reflection* also have high *self-other awareness*, and they are more likely to decision to contribute to non-state social protection in a crisis period than those with low *internal-external reflection* and *self-other awareness*. This wisdom pathway has the strongest effect on corporate managers' decisions towards society in a crisis period compared to the other two wisdom pathways. This reflects corporate managers' *decisiveness*, which is at the core of wisdom.

1.2. Corporate managers with high *internal-external reflection* also have high *self-other awareness*, which in turn leads to high *multi-perspective consideration*. And corporate managers with high *multi-perspective consideration* are less likely to take decisions to contribute to non-state social protection within the crisis. This wisdom pathway has limited effect on corporate managers' decision towards society because the corporate managers' multi-perspective consideration is mainly driven by their ethical consideration, and not their involvement of stakeholders outside of their entities and the inclusion of both short- and long-term considerations in their decision-making.

1.3. Corporate managers with high *internal-external reflection* also have high *cognitive-emotional mastery*, which in turn leads to high *multi-perspective consideration*. And corporate managers with high *multi-perspective consideration* are less likely to take decisions to contribute to non-state social protection within the crisis. This wisdom pathway also has limited effect on corporate managers' decision towards society because the corporate managers' multi-perspective consideration is mainly driven by their ethical consideration, and not their involvement of stakeholders outside of their entities and the inclusion of both short- and long-term considerations in their decision-making.

2. Corporate managers' *impactful good intentions* do not necessarily translate into *impactful good decisions* towards society. Corporate managers' have *impactful good decision* towards society, where there is a positive relationship between their *multi-perspective consideration* and their decisions. Where there is a negative relationship between their *multi-perspective consideration* and their decisions, wise corporate managers take *good decision* which are not *impactful*.

3. The starting point of wise corporate managers' decision-making is their *internal-external reflection*. Given the positive relationship between *internal-external reflection* and both *self-other awareness* and *cognitive-emotional mastery*, influencing the corporate manager's *internal-external reflection* is a key to triggering a wise decision-making process.

4. Wisdom enables corporate managers' **intentions** to contribute to non-state social protection in a crisis period. Two wisdom pathways integrate to inform corporate managers intentions towards non-state social protection.

4.1. High *internal-external reflection* leads to high *self-other awareness* and high *multi-perspective consideration*, serially, which in turn leads to good intentions to contribute to non-state social protection. This wisdom pathway has a stronger effect on corporate managers' intentions compared to the second wisdom pathway because the corporate managers have higher *self-other awareness* than *cognitive-emotional mastery*.

4.2. High *internal-external reflection* leads to high *cognitive-emotional mastery* and high *multi-perspective consideration*, serially, which in turn leads to good intentions to contribute to non-state social protection. This wisdom pathway has a lower effect on corporate managers' intentions compared to the first wisdom pathway because the corporate managers' *cognitive-emotional mastery* is lower than their *self-other awareness*.

5. Corporate managers' have *impactful good intentions* towards society, where there is a positive relationship between their *multi-perspective consideration* and their intentions. Where there is a negative relationship between corporate managers' *multi-perspective consideration* and their intentions, wise corporate managers have good intentions towards society, which are not impactful.

Publication and presentation of main results

The main results of the research have been reviewed and published in five scientific articles.

Publications

1. Baah, R. (2022). Corporate Decisions to Contribute to Non-State Social Protection in Ghana within the COVID-19 Context. *Business and Management 2022* (pp. 875-884). Vilnius, Lithuania: Vilnius Gediminas Technical University. doi:10.3846/bm.2022.870. Indexed in WoS.
2. Baah, R. (2022). Providing Non-State Social Protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund. *Business and Management 2022* (pp. 710-719). Vilnius, Lithuania: Vilnius Gediminas Technical University. doi:10.3846/bm.2022.757. Indexed in WoS.
3. Baah, R., & Volkova, T. (2022). The Perspectives on Non-state Social Protection. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 22, 339-354. doi:10.1007/978-3-030-94672-2_20. Indexed in Scopus.
4. Baah, R., Volkova, T., & Ludviga, I. (year). *Evaluating the Effect of Wisdom on Corporate Managers' Intentions to Contribute to Non-State Social Protection in Future* [Manuscript accepted for publication in the Journal of Business Management]. Indexed in COPENICUS and in EBSCO.
5. Baah, R., Volkova, T., & Ludviga, I. (year). *Measuring the Enablers of Corporate Managers' Decisions to Contribute to Non-State Social Protection* [Manuscript accepted for publication in the Eurasian Studies in Business and Economics]. Indexed in Scopus.

Scientific conferences

The main results have also been reviewed, presented, discussed, and critiqued in the context of eight international scientific conference presentations.

1. Baah, R., Volkova, T., Ludviga, I. (2022). Measuring the Enablers of Corporate Managers' Decisions to Contribute to Non-State Social Protection. *Presented at the 41st EBES Conference*, October 12-14, 2022, Berlin, Germany.
2. Baah, R., Volkova, T., Ludviga, I. (2022). Evaluating the Effect of Wisdom on Corporate Managers' Intentions to Contribute to Non-State Social Protection in Future". *Presented at the 41st EBES Conference*, October 12-14, 2022, Berlin, Germany.
3. Baah, R. (2022a). Corporate decisions to contribute to non-state social protection in Ghana within the COVID-19 context. *Presented at the 12th International Scientific Conference, Business and Management' 2022*, May 12-13, 2022, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.
4. Baah, R. (2022b). Providing non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund. *Presented at the 12th International Scientific Conference, Business and Management' 2022*, May 12-13, 2022, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania.
5. Baah, R., Volkova, T. (2021). Management decision-making for non-state social protection. *Presented at the 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC 2021)*, June 1-2, 2021, RISEBA University of Applied Sciences, Riga, Latvia.
6. Baah, R., Volkova, T. (2021). Enablers of corporate decisions for non-state social protection. *Presented at the 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference (ASBBMC 2021)*, June 1-2, 2021, RISEBA University of Applied Sciences, Riga, Latvia.
7. Baah, R., Volkova, T. (2021). The characteristics of non-state social protection: A critical literature review. *Presented at the 35th EBES Conference*, April 7-9, 2021, Rome, Italy.
8. Baah, R., Volkova, T. (2021). The conceptual foundations of social protection. *Presented at the 35th EBES Conference*, April 7-9, 2021, Rome, Italy.

Structure and volume of the study

This doctoral thesis consists of an introduction, five chapters, a bibliography, and appendices. The total volume of the thesis is **188 pages** (excluding annexes). The first chapter contains the Theoretical Part of the research (i.e., the literature review). Chapters 2 to 4 contain the empirical part of the study and the limitations of the study, while the final chapter contains the conclusions and recommendations from the study. The doctoral thesis contains **17 figures**, **37 tables**, and **6 annexes**. The bibliography consists of **224 entries of references** to scientific literature and other information sources.

CHAPTER 1. NON-STATE SOCIAL PROTECTION, DECISION-MAKING, WISDOM, AND OTHER THEORIES AND CONCEPTS

1.1. The conceptual foundations of social protection and the perspectives of non-state social protection

Definition of social protection. Even though the long-standing debate on the concept of social protection constitute a rich body of knowledge on the subject (UNDP, 2016), "there is no consensus on the conceptual boundaries of social protection" (Devereux, 2016, p. 52). While the operational definitions offered by some scholars focus on what constitute (i.e., the components of) social protection (Ferreira & Robalino, 2010), others focus more on the purpose of social protection (Sabates-Wheeler & Devereux, 2007). In this sub-chapter, the author analysed definitions social protection, including those provided by scholars such as Barrientos, *et al.*, (2005), Devereux and Sabates-Wheeler (2004), Norton, *et al.*, (2001), and Standing (2007) as well as definitions provided by international development organizations such as Asian Development Bank (2003), European Communities (2010), ILO (2017), UNDP (2016), and World Bank Group (2012). Based on the analysis, the author

noted, among others, that: (a) only a few definitions recognize that social protection could both a ‘public’ or a ‘private’ initiative or intervention; and (b) most of the definitions do not fully account for ongoing innovations that have evolved over time, particularly within the context of the Sustainable Development Goals (SDGs). The Sustainable Development Goals (SDGs) have shown us that tackling issues like social protection - SDG target 1.3 - is a “wicked problem” (Tulder, 2018, p. 35), which requires corporate involvement (Scheyvens et al., 2016) as “a necessary condition” (UN-DESA, 2020, p. 71). A commonly cited definition, which the author considers suitable for this research, is one provided by Devereux and Sabates-Wheeler (2004). According to them, social protection refers to “*all public and private initiatives that provide income or consumption transfers to the poor, protect the vulnerable against livelihood risks, and enhance the social status and rights of the marginalised; with the overall objective of reducing the economic and social vulnerability of poor, vulnerable and marginalised groups*” (Devereux and Sabates-Wheeler, 2004, p. 9).

Scholarly doctrines. Traditionally, scholars have used three main doctrines as justifications for social protection namely: “*risks*”, “*needs*” and “*rights*” (Brunori & O’Reilly, 2010, p. 3; Munro, 2008, p. 27). The ‘*risks*’ doctrine is strongly founded on the theory of market failure and uninsurable risks (Munro, 2008, p. 27). The ‘*rights*’ doctrine is founded on three main arguments: “natural law; constitutional law and international laws; and a theory of human needs as a basis for human rights” (Munro, 2008, p. 30). The third justification for social protection, the ‘*needs-based*’ doctrine, stresses the moral and economic imperative of alleviating, reducing, or eliminating poverty. This view has received global support for more than two decades, as expressed in the Millennium Development Goals (MDGs) (Munro, 2008, p. 27) and currently, the Sustainable Development Goals (SDGs). The concept of human needs dates as far back as to the writings of Thomas Hobbs (1651). The three doctrines: (a) emphasize the role of the state to provide social protection by way of public services to address market failures and uninsurable risks – the ‘*risk*’ doctrine; (b) construe the state as the “duty bearer” and citizens as the “rights holders” – the ‘*rights*’ doctrine (Brunori & O’Reilly, 2010); and (c) emphasize the role of the state in ensuring inclusive and sustainable economic development – the ‘*needs-based*’ doctrine. These conceptual foundations constitute the dominant discourse on social protection, having been championed by most of the international development organizations that have over the years sought to influence governments to expand social protection for populations. As Talbot et al., (1996) argue, the dominant discourses on a subject matter do not only affirm like ideas on the subject but also constrain the emergence of new ideas that do not align with the dominant discourses. To extend this argument, dominant discourses on a subject inform the creation of new knowledge on a subject matter in that they affect what research topic is funded and ultimately published. As a result, the concept of social protection is almost entirely framed from these perspectives, which are reflective of social protection systems of western nations – the main donors to developing countries and international development organizations.

Non-state social protection. Meanwhile, in Africa the state is not the main provider of social protection because: (1) there is inadequate fiscal space to fund social protection programmes and ensure their long-term sustainability; and (2) of large informal sectors which constrain the government’s institutional and bureaucratic capacity to deliver social protection to large populations (Awortwi & Walter-Drop, 2018). Populations in these parts of the world survive by non-state social protection; however, there is only a scant literature on the role of non-state social protection actors (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). The scant literature on non-social protection shows that non-state actors, including private corporate entities, play important roles to enhance the lives of populations in African and many parts of the developing world (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). As there is a dearth of literature on non-state social protection, authors on the subject mostly referred to Devereux and Sabates-Wheeler’s (2004) definition of social protection and add that non-state social protection is that form of social protection provided by the private sector or non-state institutions. For example, Awortwi and Walter-Drop (2018) as well as Cammett and MacLean (2014) define non-state social protection as *social protection services provided by non-state actors*. **This research defines non-state social protection as private actions taken and/or contributions made in response to unacceptable levels of vulnerability, risk, poverty, deprivation, and inequality in society to protect livelihoods, and enhance the social status and rights of the poor and marginalized.**

Perspectives on non-state social protection. The author identified five perspectives on non-state social protection from the literature review, namely:

- (1) **Typology for non-state social protection:** Using Devereux and Sabato-Wheeler’s (2004) typology, non-state social protection can be categorized as: (a) *state social protection* - interventions that provide relief from deprivation, e.g., food aid and cash transfer (Awortwi, 2018); (b) *preventive non-state social protection*, which focuses on poverty alleviation, e.g., welfare associations, and burial groups (Awortwi, 2018; Awortwi & Walter-Drop, 2018; Darkwah, et al., 2018); (c) *promotive non-state social protection*, which seeks to enhance livelihoods, e.g., credit unions and skills training programmes (Awortwi & Walter-Drop, 2018); (d) *transformative non-state social protection* - deals with social equity issues including enacting or making changes to policies and regulations to protect vulnerable groups as well as advocacy aimed at influencing the behaviour or attitudes of the public. Examples of non-state social protection in this category include advocacy for human rights for disadvantaged groups (Awortwi & Walter-Drop, 2018).
- (2) **Forms and providers of non-state social protection in Africa:** This research identified the following providers of non-state social protection based on the literature reviewed: (a) Profit-oriented private entities

- (Cammett & MacLean, 2014); (b) Community-based organizations (CBOs) (Awortwi & Walter-Drop, 2018); (c) Faith-based organizations (FBOs) (Jennings, 2014); and (d) Secular non-governmental organization (NGOs) (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014).
- (3) **Degree of organizational formalization:** Some NSSP providers have formal and legal structures while others work based on solidarity and established norms of reciprocity within communities, families, and friends (Awortwi, 2018). Formal NSSP providers include profit-oriented entities (Cammett & MacLean, 2014), NGOs and some FBOs (Awortwi, 2018). These NSSP providers are usually funded by institutional donors and benevolent individuals who are independent of the state (Awortwi, 2018). Most CBOs are informal organizations with formal management structures and reporting relationships (Awortwi & Walter-Drop, 2018). For informal NSSP providers, trust among members and regular attendance of meeting are probably the most important ways to ensure accountability (Awortwi, 2018; Darkwah et al., 2018).
 - (4) **Nature of relationship with the government:** Each non-state social protection provider has a unique relationship with the state, which have implications for the services provided. Cammett and MacLean (2014, p. 50) provides a framework for characterizing the nature of relationships between NSSP providers and the state based on their relative capacities to “finance, deliver and regulate social welfare”. A combination of the relative capacities of the state and NSSP providers produce four modes of state-NSSP provider relations namely: *co-production*, *substitution*, *state domination*, and *appropriation*. A relation of *appropriation* arises where the capacities of the state and the NSSP provider are both low. In this relationship the NSSP provider controls access to deliver public services. Where the capacities of the state and the NSSP provide are both high, they cooperate to deliver welfare services to the population. The cooperation may be in the form of *co-production* or *delegation*. Where the NSSP provider’s capacity is high and the state capacity is low, the relationship is that of *substitution* (Cammett & MacLean, 2014). The roles played by businesses in supporting the communities in which they operate during the early stages of the COVID-19 crisis are typical examples of this relationship.
 - (5) **Dimensions of non-state social protection:** The perspectives on non-state social protection already discussed have implications for the following dimensions of social protection: *access*, *accountability*, and *financing* (Cammett & MacLean, 2014; Ulrichs & White-Kaba, 2019). *Access* refers to the degree to which people’s basic needs are met through social protection (Cammett & MacLean, 2014). *Accountability* in social protection refers to the ability of and the extent to which people can hold providers of social welfare services responsible for quality and quantity of services including issues of equity and sustainability (Cammett & MacLean, 2014). According Ulrichs and White-Kaba (2019), *financing* relates to the how much money goes into social protection, the sources of funds and the proportion of financing provided by beneficiaries and other parties or stakeholders. Accordingly, programmes and interventions targeting this area focus on increasing financial benefits Ulrichs and White-Kaba (2019). These dimensions provide the basis for measuring the effectiveness of social protection. For example, the World Social protection Report 2017-2019 uses the breadth of coverage and reports on the percentage of global and country population that receive some of social protection (ILO, 2017).

1.2. Wicked problems, management decision-making paradigms, and the principles of impactful corporate contributions to society

Characterizing the decision problem. At the core of every corporate entity’s success or failure is management’s ability to make decisions (Porter, 1985). Mintzberg et al., (1976) define a decision as a “specific commitment to action (usually a commitment of resources)” (Mintzberg et al., 1976, p. 246). According to Intezari and Pauleen (2019a), gaining a better understanding of the nature of the problem (i.e., the stimulus that the decision seek to address) is a precursor to understanding the decision that is taken. In the words of Rowe and Boulgarides (1983), a decision is an “answer to some problem or a choice between two or more alternatives” (Rowe & Boulgarides, 1983, p. 4). To identify theories and concepts relevant for explaining corporate decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 pandemic context, it is important to understand the nature of the problem management is confronted with. This section distinguishes between simple, complex, and ‘wicked’ problems, and characterizes the decision problem of social protection based on the distinctions given. Per Morten Schiefloe (2021) **characterizes the COVID-19 crisis as a wicked problem** based on Rittel and Webber (1973) and Levin *et al.*, (2012). Business decisions to contribute to non-state social protection are decisions aimed at addressing the effects of the COVID-19 crisis on society. Based on distinguishing characteristics of simple, complex, and wicked problems, and the characterization of the pandemic as a wicked problem, companies contributing to social protection during the pandemic are confronted with a *wicked decision problem*. This characterization of the decision problem is critical to ascertaining management decision paradigms relevant for explaining business decisions to contribute to social protection. Churchman defined **wicked problems** as “a class of social problems, which are ill-formulated; where the information is confusing; where there are many clients and decision makers with conflicting values; and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing” (as cited in McMillan & Overall, 2016, p. 36).

Decision-making paradigms. Three primary paradigms on decision making are observable from literature: the *formal-empiricist paradigm*, the *rationalist paradigm*, and the *naturalistic paradigm* (Cohen, 1993). The

formal-empiricist paradigm emphasized the behavioural testing of formal models which imposed mathematical constraints on decision makers' preferences and judgments, with little attention to the psychological processes that individual decision makers go through (Cohen, 1993). The **rationalists** think of a decision-making process as a linear logical sequence in which the decision maker should follow to achieve optimal solutions (Betsch & Held, 2012). The rationalist approach has been criticized for its assumption that the decision maker will have perfect knowledge and information about the decision situation and all possible alternative to take decisions that will result in an optimal outcome (Intezari & Pauleen, 2019b). Critics have argued that the influence of the decision maker's experience as well as external factors should not be underestimated in decision-making (Cannon-Bowers & Salas, 1998). **Naturalistic decision-making** models focus on the cognitive and behavioural processes of decision makers as they attempt to solve problems in the real world (Beach & Connolly, 2005). Here the concentration is on the decision maker and the complex decision situation in which resources are scarce and the time to act is limited (Rosen, Salas, Lynos, & Fiore, 2008).

Decision-making process. It also important to underline that management decisions are not made in a vacuum – there are processes associated with them. A **decision process**, according to Mintzberg et al., (1976) is “a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action” (Mintzberg et al., 1976, p. 246). There are multiple stages and criteria in a management decision making process, and it usually involves different functions, and there is limited consensus among scholars about what constitute a decision-making process and the phases it comprises (Intezari & Pauleen, 2019b). The author explored different perspectives on decision-making process including those of Simon (1960, 1965), Mintzberg et al. (1976), and Drucker (1967), among others.

Theories on business contributions to society. Bowen (1953) argued that businesses should contribute to society by making policies and taking decisions that “are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953, p. 6). But, the economist Milton Friedman contested these views (Williams, 2018) arguing that business expenditure to achieve the desired objectives and values of society is a misuse of shareholder's fund (Garriga & Melé, 2004) – the **shareholders' theory**. Freeman (1984) counter-argued that the decisions and actions of business affect and are affected by various groups – employees, suppliers, customers, and the society at large. As a result, these groups have a *stake* in the business, and their interests should be considered and addressed by business managers. The **stakeholder theory**, which favours business responsibility over profitability (Kolk & Van Tulder, 2004), is viewed as the foremost corporate social responsibility (CSR) theory (Garriga & Melé, 2004). The **institutional theory** (Kostova & Roth, 2002) contends that depending on the institutional environment, certain expectations about the role of business in society are created. These expectations, also known as *institutional pressures*, influence the behaviour of firms (Kostova & Roth, 2002) as regards their contribution to society. To gain legitimacy, businesses conform to institutional pressures including, for example, generally accepted industry practices within a specific environment to contribute to society (Meyer & Rowan, 1977). Some scholars have also argued that what is good for business is also suitable for society (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016); therefore, companies should focus on creating **shared value** for relevant stakeholders and tackle social problems as business opportunities (Porter & Kramer, 2011).

Principles of impactful contributions to society. The *shared value concept* is based on the idea that business interests and the society's interest converge when a business does not consider their contribution to society as “a cost, a constraint, or a charitable deed” (Porter & Kramer, 2006, p. 80) but as a core business strategy (Feller, 2016). The shared value concept underpins Kaplan, Serafeim and Tugendhat's (2018) criticism of the traditional approach to contributing to society. They argue that it does not allow companies to make impactful contributions to shared value in society. Kaplan, Serafeim, and Tugendhat (2018) identify five principles of impactful shared value initiatives, and argue that the private sector can make impactful contributions to society if they collaborate and coordinate their efforts through a catalyst organization.

- (1) Companies should seek to *implement projects that address systemic, multisector opportunities* (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). To generate a more significant impact in society, companies should search for opportunities to provide socioeconomic gains for all actors in an ecosystem. Such initiatives require the involvement of and investments from different actors and have the potential for scale-up (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).
- (2) *Recognize that a single company cannot make a transformational change in society* (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). They argue that a company should partner with a **catalyst organisation** to mobilize actors from different sectors, to collaboratively create value and address the multisector opportunity identified (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).
- (3) There should be *a seed and scalable financing* for the project (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). Projects aimed at creating transformational ecosystems are usually risky because they do not yield short-term returns. The seed funding can be used as proof of concept to enable the catalyst organisation pool further funds from existing and potential participants or partners. The catalyst may also use special purpose vehicles to receive financing and distribute returns from the project (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).
- (4) As the project becomes commercially viable, companies should *build on the relationships established through the catalyst* to create more excellent value for the population, while generating returns for themselves (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).

- (5) The fifth principle is to **align the strategies of the multiple actors to ensure effective governance** (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). Since entities from different sectors are expected to be collaborating, this results in a more complex set of relationships than usual private sector partnerships. Therefore, there is need to have a mechanism for ensuring strategic alignment among participants about the initiative's overall goal.

1.3. Wisdom theory, wise management decision-making, and the research conceptual model

In addition to the decision paradigm already explored, a fourth paradigm is also evident from literature namely, the **wisdom paradigm**. The use of practical **wisdom theories** in strategy literature can be traced back about 2,500 years to Aristotle. In his *Nicomachean Ethics*, Aristotle draws a distinction between a decision maker's scientific knowledge and intelligence from their ability to make judgements and take steps that promote what he referred to as "good life" (Statler, Roos, & Victor, 2007, p. 155). Wisdom has been characterized by Rooney (2019, p. XV) as "*doing the right thing, for the right reasons, in the right way*". In Yang's (2011, p. 616) view, complex problems "*such as global warming and financial crises, may be resolved or avoided if leadership is executed with wisdom*". Other scholars have offered various definitions for wisdom. According to Staudinger and Glück (2011, p. 217) wisdom refers to "*mastering the basic dialectics shaping human existence, such as the dialectic between good and bad, positivity and negativity, dependency and independence, certainty and doubt, control and lack of control, finiteness and eternity, strength and weakness, and selfishness and altruism*". Some also define wisdom as the ability to combine one's **cognitive, emotional, and motivational capabilities** in decision making (Kramer, 1990). According to Sternberg (2008), wisdom is the short- and long-term equilibrium between personal, interpersonal, and extra-personal interests that calibrate and shapes decisions and actions for a common good. Rowley and Slack (2009) summarizes wisdom into six key facets. According to them, wisdom: (1) is inherent in or demonstrated through action; (2) involves the use of knowledge with sophistication and sensitivity; (3) is demonstrated through decision-making; (4) involves the application of judgement in real-life situations; (5) requires the discernment of right and wrong using ethical and social standards; and (6) "is an interpersonal phenomenon, requiring exercise of intuition, communication, and trust" (Rowley & Slack, 2009, pp. 113-114).

Webster (2003) conceptualizes wisdom as having five dimensions namely: **experience, emotional regulation, reminiscence and reflection, openness, and humour**. According to Webster (2003), wisdom does not develop from nothing. Wisdom emerges from exigencies of everyday living – successes, challenges, failures, adaptations to stressful environments, among others. Generally, the older a person is, the more experienced the person is expected to be, which may lead to a tendency to associate age with wisdom. Webster (2003), however, cautions that there are relatively inconclusive findings regarding the association between age and wisdom. Accumulating general experience does not lead to wisdom. Rather, difficult and morally challenging **experiences** that require the use of in-depth knowledge or insight leads to wisdom. Like Kramer (1990), Webster (2003) argues that emotional regulation or emotional attunement is an expression of one's wisdom. **Emotional regulation** refers to one ability to recognize, embrace, and apply the full range of human affect in a nuanced, complex, and constructive manner. **Reminiscence and reflection** refer to the ability to know and constantly examine oneself. Reflecting on one's present and past provides a foundation for "identity formation and maintenance, self-understanding, problem-solving, and adaptive coping" which constitute a necessary condition for wisdom to develop (Webster, 2003).

In addition, persons who are not agile – rigid and inflexible – in their responses to life situations are considered are unwise. **Openness** to alternative options, views, information and strategies enables a wise person to efficiently address difficult and complex problems (Webster, 2003). According to Staudinger, Lopez, and Baltes (1997), openness to experience is a strong predictor of wisdom-related performance. Even though there has been limited systematic attempts to investigate **humour**, it is an important element of wisdom (Webster, 2003). A wise person enjoys and uses humour in different ways and contexts and for various reasons (Webster, 2003). In some cases, a person may use humour to de-escalate tensions while offering a sense of perspective on a situation (Frecknall, 1994). Webster cautions that "*not all types of humour contribute to wisdom: sarcasm, teasing, and caustic humour may have their place, but they are not in the province of wisdom*" (Webster, 2003, p. 15).

Developed based on Aristotle's notion of practical wisdom, or *phronesis*, the **Social Practice Wisdom (SPW)** theory contends that knowledge and science are different from wisdom (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). The proponents of the theory argue that having knowledge, expertise and technology does not automatically lead to good judgement and good acts. Rather, they posit that "*wise people and organizations have a particular set of attitudes to knowledge, praxis, society, life, and people. Their attitudes are not technocratic or scientific*" (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, p. 2). In addition to rationality, one's "*transcendent capacities such as intuition [emotion, non-rationality], imagination, creativity, insight, and perspicacity*" constitute a critical aspect of wisdom (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, p. 2).

Measuring wisdom: The approaches to measuring wisdom can be classified into two main categories namely, the *performance measures of wisdom* and the *self-report measures of wisdom* (Fung, Chow, & Cheung, 2020; Glück, 2018). Researchers who use the performance measures of wisdom measure personal wisdom based on an analysis of a person's wisdom-related performance in a 'laboratory' setting (Fung, Chow, & Cheung, 2020). This group of wisdom measures assess wisdom as a competence – a person's ability to proffer solution to a specific problem using their in-depth knowledge and experience about the problem and its context (Glück, 2018). Popular

examples of wisdom measures that fall within this category include the Berlin wisdom paradigm, and the Bremen wisdom paradigm (Glück, 2018). The second group of measures, the self-report wisdom measures, rely on self-reported survey approaches to measure wisdom (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Popular self-reported wisdom scales include Ardel's three dimensions of wisdom (Glück, 2018), and the Wong and Law emotional intelligence scale (Fung, Chow, & Cheung, 2020). The **Berlin wisdom paradigm (BWP)** operationalized wisdom as expert knowledge (Glück, 2018) and assesses personal wisdom based on the how a person thinks aloud about (i.e., tells what s/he could do to solve) a hypothetical problem (Glück, 2018). The **Bremen wisdom paradigm (BrWP)** developed by Mickler and Staudinger (2008), is a performance measure of personal wisdom. The BrWP assesses wisdom by presenting a hypothetical situation to participants and asking them to think aloud about their behaviour in dealing with the specific situation (Glück, 2018). Even though a wise person should have knowledge, a person's personality attributes which allows him/her to gain experience-based insights is at the core of wisdom (Glück, 2018). Ardel (2003) defined wisdom as comprising three personality dimensions – *cognitive dimension, affective dimension, and reflective dimension*. Ardel (2003) developed the **three-dimensional wisdom scale (3D-WS)** with 14 questions to measure the cognitive dimension, 13 questions to measure the affective dimension, and 12 questions to measure the reflective dimension. Since every leader or manager will have some form of knowledge, and what drives wisdom is not knowledge but personality (Ardelt, 2003), Wong and Laws (2002) developed a scale that focuses mainly on emotional intelligence. The **Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)** assesses wisdom based on a person's *self-emotional appraisal, others' emotional appraisal, use of emotions, and regulation of emotions* (Wong & Law, 2002). The WLEIS contains a total of 16 items – four for each dimension of emotional intelligence – to measure wisdom.

This research is rooted in the *Social Practice of Wisdom* theory because it operationalizes the **wise management decision-making model** (Intezari & Pauleen, 2019c) founded on the SPW theory. According to Intezari and Pauleen (2019c), management decisions in the real world are guided and shaped by wisdom principles, and that making wise decisions involves a multi-faceted process and the careful consideration of different interconnected variables. They argue that decision making in the real world does not follow a set of pre-defined sequential actions. Decision making in the real world are “*non-sequential and non-linear*” (Intezari & Pauleen, 2019c, p. 165). Their model of wise management decision making uses four categories of wisdom principles to explain management decision making, namely: *multi-perspective considerations, self-others awareness, emotional-cognitive mastery; and internal-external reflection* (Intezari & Pauleen, 2019c). Through a Grounded theory approach, Intezari and Pauleen's (2019c) explained the relationships between the four categories of their wise management decision-making model as follows. Firstly, they operationalize the concept of wise management decision-making as “*an integrated cogni-emotional, reflective process that accounts for internal and external conditions related to the decision, which is made with the well-being of the greatest number of stakeholders in mind*” (Intezari & Pauleen, 2018, p. 353). Wise management decision-making integrates all the four dimensions – *internal-external reflection, self-other awareness, cognitive-emotional mastery, and multi-perspective consideration* – in the decision-making. Secondly, a decision maker's internal-external reflection (*IER*) influences his/her self-other awareness (*SOA*) and cognitive-emotional mastery (*CEM*), which in turn inform their multi-perspective consideration (*MPC*) when taking decisions in a state of uncertainty.

The research conceptual model: Based on the wise management decision-making model, the author developed the research conceptual model depicted in **Fig. 2**. The author adopted the wise management decision-making model for the research because: (a) business decisions aimed at addressing wicked problems (i.e., contribute to non-state social protection within the COVID-19 context) requires wisdom; and (b) the research aims to investigate wise business decisions made by corporate managers, rather than simply exploring an individual's understanding of and ability to apply a set of analytical skills in a decision process. With the research conceptual model, the author aims to investigate: (a) how wisdom influences corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context; and (b) how wisdom influences corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future. It is important to underline that the wise management decision-making model is not a scale. The author used the model as a framework to develop the scale which was used to collect data for the research. Details on how the scale was developed have been provided in Chapter 2 of this research.

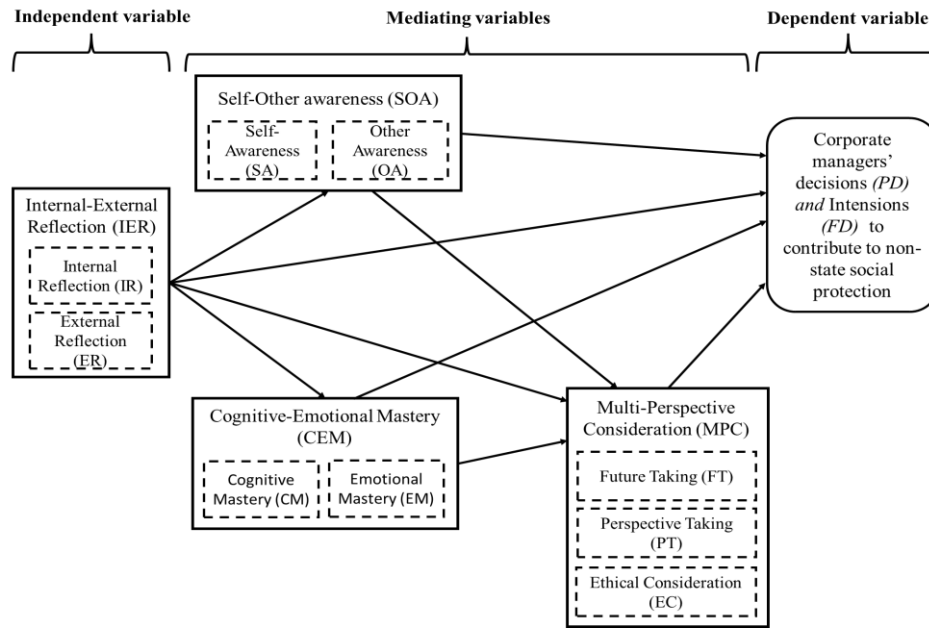


Figure 2 Research conceptual model showing wisdom sub-components
Source: Developed by author

PD (past decisions) refers to decisions that have been taken by corporate managers towards non-state social protection. This author refers to corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection as *good decisions*. Based on Mintzberg, Raisinghani and Théorêt (1976) and Statler, Roos and Victor (2007), the author defines a *good decision* as a *specific commitment (usually of resources) to contribute positively to society*. **FD** refers to the corporate manager's inclination decision towards non-state social protection in future. It is the corporate manager's **intentions** towards non-state social protection. Where corporate managers are more inclined to take decisions to contribute to non-state social protection in future, they are considered to have good intentions. Based on the *Social Practice of Wisdom* theory, the author considers a corporate manager to have *good intentions* towards society when he/she is inclined or predisposed to contribute to non-state social protection in future. According to the wise management decision-making model, the relationships between the four wisdom dimensions are as follows. The decision maker's IER influences his/her SOA and CEM, which in turn inform his/her MPC when taking decisions in a period of uncertainty. In addition, the decision maker's IER directly affects his MPC to affect the decision made. To allow for statistical analysis based on the relationships between the wisdom dimensions, and the author treats IER as the independent variable while treating SOA and CEM as parallel mediators. Since these three wisdom dimensions are conceptualized in the wise management decision-making model to influence the corporate manager's multi-perspective consideration, MPC is treated as a serial mediator. This research investigates the effect of the wisdom dimensions on the corporate manager's *decisions* and *intentions* separately.

To investigate the influence of wisdom on corporate managers' **decisions** to contribute to non-state social protection **within the COVID-19 context**, the author defined the following hypothesis for testing.

H_A: *Wisdom enables corporate managers to take decisions to contribute to non-state social protection in a crisis period.*

H_B: *Wisdom enables corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in a crisis period.*

The author addresses *Hypothesis H_A* by testing *Hypotheses H_{A1} to H_{A9}*. These hypotheses were defined based on the relationships between the wisdom variables as articulated in the wise management decision-making model (Intezari & Pauleen, 2019c).

H_{A1}: *A corporate manager's internal-external reflection (IER₁) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A2}: *A corporate manager's self-other awareness (SOA₁) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A3}: *A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₁) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A4}: *A corporate manager's multi-perspective consideration (MPC₁) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A5}: *A corporate manager's self-other awareness (SOA₁) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A6}: *A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₁) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

H_{A7}: A corporate manager's multi-perspective consideration (MPC₁) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).

H_{A8}: A corporate manager's self-other awareness (SOA₁) and multi-perspective consideration (MPC₁) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).

H_{A9}: A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₁) and multi-perspective consideration (MPC₁) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).

To investigate the influence of wisdom on corporate managers' **intentions** to contribute to non-state social protection **in future**, Hypothesis **H_B**, the author defined the following hypotheses **H_{B1}** to **H_{B9}** for testing. These hypotheses were defined based on the relationships between the wisdom variables as articulated in the wise management decision-making model (Intezari & Pauleen, 2019c).

H_{B1}: A corporate manager's internal-external reflection (IER₂) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B2}: A corporate manager's self-other awareness (SOA₂) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B3}: A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₂) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B4}: A corporate manager's multi-perspective consideration (MPC₂) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B5}: A corporate manager's self-other awareness (SOA₂) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₂) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B6}: A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₂) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B7}: A corporate manager's multi-perspective consideration (MPC₂) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₂) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B8}: A corporate manager's self-other awareness (SOA₂) and multi-perspective consideration (MPC₂) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₂) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

H_{B9}: A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₂) and multi-perspective consideration (MPC₂) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₂) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).

CHAPTER 2. ILLUSTRATIVE CASE STUDIES ON THE WISE MANAGEMENT DECISION-MAKING MODEL AND THE PRINCIPLES OF IMPACTFUL SHARED VALUE INITIATIVES IN SOCIETY

In this chapter, author performs **an illustrative study** based on the COVID-19 case in Ghana to underpin the quantitative analysis of the research presented in subsequent chapters. This chapter concludes Phase I of the research.

2.1. Aim of the illustrative study

The **illustrative study aims** to provide a basis for understanding and defining '**impactful decisions**' in the research, and to contribute to the **ecological validity** of the scale used for the quantitative analysis of the research. Accordingly, the illustrative study:

- (1) Compares decision-making process from the Ghana COVID-19 Private Sector Fund case to the principles of impactful shared value initiatives in society (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018) to provide a basis for understanding and defining '**impactful decisions**' in the research; and
- (2) Compares decision-making from the Ghana COVID-19 Private Sector Fund case with wisdom theory to show that elements of wisdom theory are present in the decision-making process of the case, and that corporate managers' decision to contribute to non-state social protection can be used as *dependent variable* in the research.

In other words, the aim of the case study is to show that contributing to non-state social protection in times of COVID-19 is a wise decision.

2.2. Case selection for the illustrative study

The author used the **Ghana COVID-19 Private Sector Fund** (referred to in this research as "the Fund") as a case for the illustrative study. It is important to underline that a case study can make a valuable contribution to research in combination with other research approaches (Punch, 2014). More importantly, a case study performed "ahead of a survey can give direction to this survey not otherwise possible without the understanding built from the case study" (Punch, 2014, p. 124). As already noted, the purpose of the illustrative study in which

this case is used, is to contribute to the foundations of the quantitative research in Phase II of the thesis. A case is a phenomenon occurring in a defined context (Miles, Huberman & Saldana, 2013; Punch, 2014). According to Yin (2013), a case study involves an empirical inquiry into a contemporary phenomenon within its real-life context using multiple sources of evidence where the phenomenon and its context are not clearly separable. A case “may be an individual, or a role, or a small group, or an organization, or a community or a nation” (Punch, 2014, p. 121). The case – the Ghana COVID-19 Private Sector Fund – used in this illustrative study is an *organization*. The author selected this case for the illustrative study because: (1) the Fund and its activities constitute a clear departure from the traditional CSR approach usually applied by private sector companies as regards their contributions towards society; and (2) to the author’s knowledge, the massive collaboration among private sector companies through the Fund is novel Ghana, and Africa at large.

2.3. Research design, sampling and data sources

The author adapts Mahmud, Ding, and Hasan (2021) and Xiao et al., (2020) approaches to conduct a four-phase **qualitative content analysis** namely: *design*, *search*, *code*, and *analyse*. The author uses a qualitative content analysis approach because the research is **deductive** in nature – it focuses mainly on the extent to which the selected case reflects and deepens understanding of a chosen management concept or model.

At the *design* phase, the author formulated the aim of the illustrative study and the research sub-questions to be addressed, and defined the sampling approach. In line with the aims elaborated in **Chapter 2.1**, the author formulated the following **research sub-questions**:

- (a) *What types of non-state social protection services does the Ghana COVID-19 Private Sector Fund provide?*
- (b) *To what extent is the Fund a catalyst for creating impactful shared value?*
- (c) *What factors enabled the decisions of corporate managers to contribute non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund?*
- (d) *How wise are corporate managers’ decisions to contribute to non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund?*

In qualitative research, **sampling** decisions depend on the research questions and conceptual framework (Miles, Huberman & Saldana, 2013). This enables the researcher to focus the study and define appropriate boundaries for the case being studied (Farrugia, 2019). When a researcher has selected a case, there is a need to take *within-case sampling decisions* (Miles, Huberman & Saldana, 2013). *Within-case sampling decisions* involve defining the *units of analysis*, which should be the focus of investigation. As a key principle, the qualitative sampling approach must ensure the overall validity of research design, i.e., “there must be an internal consistency and a coherent logic, across the study’s components, including its sampling” (Punch, 2014, p. 161). A **purposive sampling** approach guided the author’s within-case sampling decisions. This is a “frequently-applied conceptually-driven approach”, where the researcher deliberately selects “the sample they believe can be the most fruitful in answering the research question” (Farrugia, 2019, p. 70). Within-case sampling “should be theoretically driven – whether the theory is prespecified or emerges” as the research progresses (Miles, Huberman, & Saldana, 2020, p. 28). In the sampling process, the author considered the qualities of the potential units of analysis that affect the contributions that each unit of analysis could provide to the study (Farrugia, 2019). In line with the research aim and questions, as well as the management concepts driving the illustrative studies, the author focused on data that have the potential to elucidate the process of and motivations for establishing the Fund, and how the Fund attracted contributions for the private sector.

The *search* phase involved applying the sampling approach defined in the *design* phase to identify data sources, search for data, and obtain data relevant to address the research questions and aims. The author collected data from different sources to perform qualitative content analysis. The author **initially sampled** the official website of the Fund, where the author collected for analysis:

- (1) Data on the background of the Fund, COVID-19 and the economy, some statistics on COVID-19 cases, the rationale for fund raising, and the objective of the Fund;
- (2) Data on the governance of the Fund including the organogram of the Fund and the responsibilities of trustees, the fund manager, the custodian, and the Fund’s auditor;
- (3) Frequently asked questions on the Fund and related answers to the questions;
- (4) Data from the Donor Wall containing information on the different forms of donations or contributions to the Fund, all categories of donors or contributors, and the donations or contributions made;
- (5) Data on the Fund’s projects and activities;
- (6) Data from 26 news articles covering statements or presentations made by business leaders, CEOs and representatives of various companies when their companies donated or contributed to the Fund; and
- (7) Data from the gallery page containing 27 pictures on donations and presentations to the Fund, and 423 pictures on the projects and activities of the Fund. In total, the author used **46 data sources** as presented in **Table 1**.

Table 1

Data sources for case study

Nr.	Method of data gathering	Source of data	No. of data sources	Amount of data (Length in minutes)
1	Observation	Official website of the fund: <i>Background page</i>	1	10 minutes
2	Observation	Official website of the fund: <i>Governance page</i>	1	20 minutes
3	Observation	Official website of the fund: <i>Frequently Asked Questions page</i>	1	20 minutes
4	Observation	Official website of the fund: <i>Donor Wall page</i>	1	90 minutes
5	Observation	Official website of the fund: <i>Campaigns page</i>	1	40 minutes
6	Observation and visual material review	Official website of the fund: <i>News page</i> containing 26 News articles.	26	650 minutes.
7	Visual material review	Official website of the fund: <i>Gallery page</i> containing pictures on donations, projects and activities of the Fund.	1	337.5 minutes.
8	Semi structured interviews	Two CEOs who were trustees of the Fund, and one non-trustee CEO whose company contributed to the Fund.	3	108 minutes.
9	Visual material review	Videos (YouTube) using the phrase “Ghana COVID-19 Private Sector Fund” for videos on the Fund.	11	317 minutes.
	Total		46	1,592.5 minutes

Limitation to the study. It is essential to underline that the author did not have access to official reports of the Fund but relied on information available on the Fund’s website and through other sources including semi-structured interviews. The Fund’s secretariat declined to provide any official report for this research.

The *coding* and *analyse* phases were driven mainly by two concepts: (1) the principles of impactful shared value initiatives in society; and (2) the wise management decision-making model. These are presented separately in Chapter 2.5 and Chapter 2.6.

2.5. Providing non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund

In this sub-chapter, the author compares decision-making process from the Ghana COVID-19 Private Sector Fund case to the principles of impactful shared value initiatives in society (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018) to provide a basis for understanding and defining ‘impactful decisions’ in the thesis. Accordingly, the author addresses these questions in this sub-chapter: (1) *What types of non-state social protection services does the Ghana COVID-19 Private Sector Fund provide?;* and (2) *To what extent is the Fund a catalyst for creating impactful shared value?* The research also seeks to contribute to the scant literature on non-state social protection. The study draws on the interdisciplinary literature in Chapter 1.

Coding and data processing. As already noted, a deductive approach to qualitative content analysis (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017) was applied in this research. This approach is concept-driven (Schreier, 2012) and allows the researcher to examine the implications of concepts, explanatory models and theory for subject matter using the data obtained (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017). Accordingly, in the *code* phase, coding was mainly informed by the explanatory concepts discussed in Chapter 1, as shown in **Fig. 3**. Additional codes – *Other* and *Other observations* – were created to allow the researcher make observations that may contribute to enhancing the explanatory concepts. At the *analyse* phase, the researcher analysed the data using the explanatory concepts as lens. As already noted, the author iteratively performed sampling, coding, and analysing until the point of *saturation* was reached.

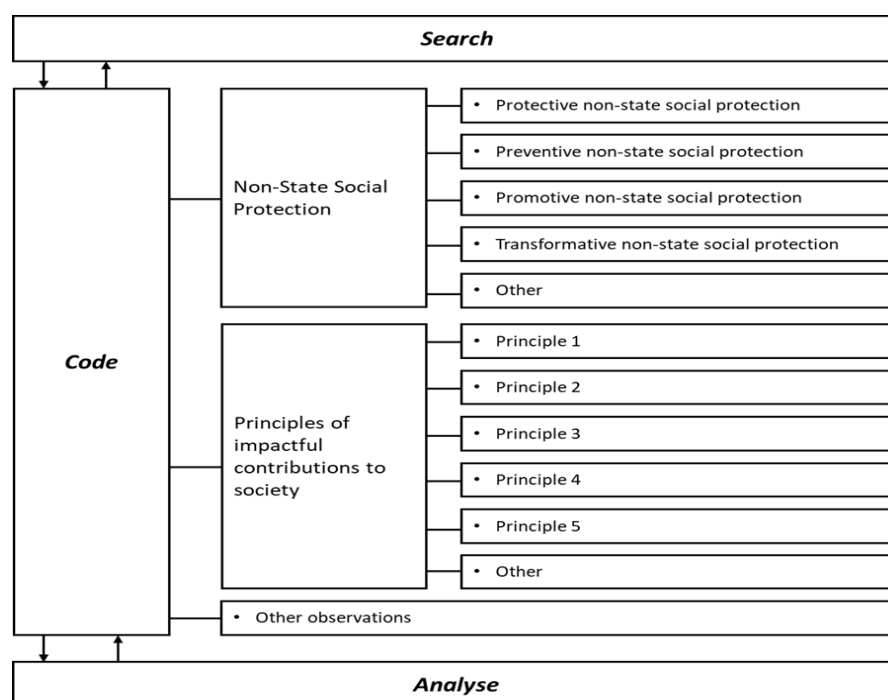


Figure 3 Coding and data processing approach driven by the principles of impactful contributions to society

Source: Developed by author

Conclusions and recommendations. The author made the following conclusions and recommendations, among others, based on the results of the study:

- (1) The establishment and operations of the Ghana COVID-19 Private Sector Fund, and the projects undertaken by it satisfies four of Kaplan, Serafeim, and Tugendhat's (2018) five principles of impactful initiatives to create shared value in society.
- (2) While the Fund served as a **catalyst for scaling up financing** for an impactful initiative aimed at enhancing the welfare of Ghanaians, there remains a lot to be done to fully align the strategies of the multiple entities to ensure the Fund's sustainability.
- (3) So far, the Fund's business model does not fully reflect the **shared value concept** because mechanisms to ensure that the Fund is financially self-sustaining in the long term have not been implemented. These issues should be addressed for the Fund to provide greater impact through the three additional infectious disease centres intended to be constructed in Kumasi, Tamale, and Takoradi. Even though the shared value concept may be considered implicit in the five principles of impactful initiatives, this study posits that it should be delineated as the sixth principle.
- (4) Even though earlier studies have shown that non-state actors have serious limitations in the provision of **transformative** social protection (Awortwi & Walter-Drop, 2018), the Fund provided *transformative non-state social protection* through its End-the-Stigma campaign and the construction of the first infectious disease centre in Ghana. The infectious disease centre reflects a transformation in medical practice in Ghana as it marks the beginning of a shift in the overall approach to isolating and treating infectious diseases in the country.
- (5) A distinction between CSR and non-state social protection provided by profit-oriented entities can be deduced from this research. With CSR, a company makes individual contributions such that it has control over the way the contributions are delivered to society. The company does this to ensure that the business directly receives any possible benefit that may come because of its contributions. Examples of such benefits may include, among others, recognition of the company as a corporate citizen and enhanced reputation or credibility, which could translate into higher revenues and profits. The focus of non-state social protection is the value that will be created in society which may be in the form of enhanced welfare, whether it is done in the form of *substitution*, *coproduction*, or *delegation*. The focus is on making impact in society whether it is directly attributable to the business or not.

Given that this initiative of the private sector in Ghana during the coronavirus pandemic is unique across the African continent, it is essential to identify and study the factors that enabled various entities to contribute to the Fund and to non-state social protection. The next section addresses these matters.

2.6. Corporate decisions to contribute to non-state social protection in Ghana within the COVID-19 context

In this sub-chapter, the author compares decision-making from the Ghana COVID-19 Private Sector Fund case with wisdom theory to show that elements of wisdom theory are present in the decision-making process of the case, and that corporate managers' decision to contribute to non-state social protection can be used as *dependent variable* in the research. Additionally, the research seeks to assess the extent to which Intezari and Pauleen's (2019c) wise management decision-making model can be used to explain the decisions of business managers in Ghana within the COVID-19 context. Accordingly, the author addresses the following questions in this sub-chapter: (1) *What factors enabled the decisions of corporate managers to contribute non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund?;* and (2) *How wise are corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund?* While contributing to literature on wisdom in management decision-making, the research is intended to also contribute to the scant literature on non-state social protection. This section draws on the review of interdisciplinary literature in Chapter 1. The illustrative study confirms the **ecological validity** of the scale used for the quantitative analysis of the research presented in subsequent chapters.

Coding and data processing. The researcher applied a qualitative content analysis in this research. A qualitative content analysis approach is used in this research because the research is deductive in nature. A deductive approach informed the *code* phase of the research. A deductive qualitative content analysis is concept driven (Schreier, 2012) and allows the researcher to make meaning of the research data with respect to the subject matter using the explanatory model (Graneheim et al., 2017). The researcher created codes for each of the four categories in the wise management decision-making model. Under each of the four categories, the researcher created sub-codes to capture the underlying wisdom principles. The coding categories and sub-categories are presented in **Fig. 4**. All the transcribed interviews were coded into the categories and sub-categories created.

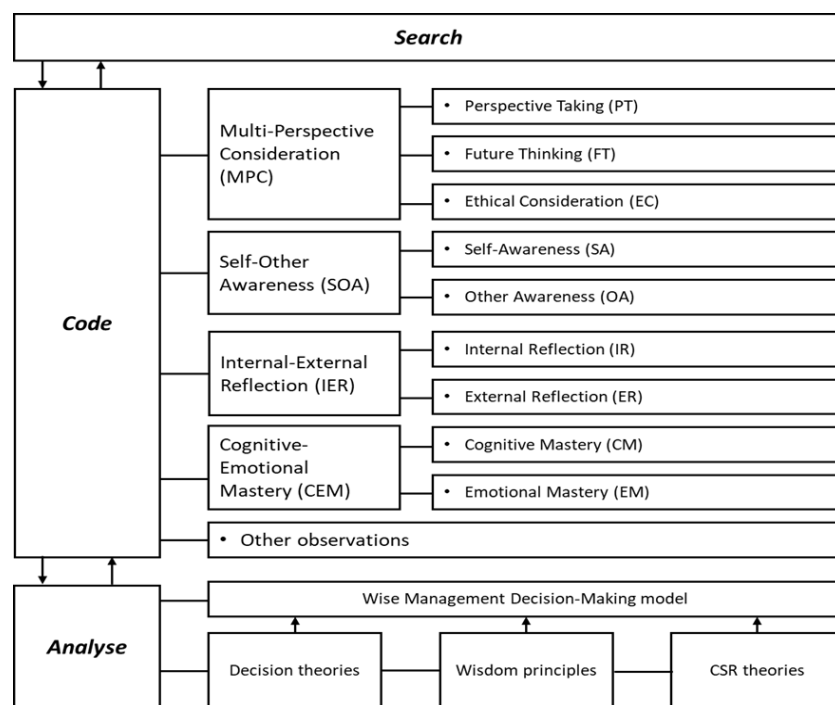


Figure 4 Qualitative content analysis approach

Source: Developed by author

According to Eriksson and Lindström (1997), one key challenge with the deductive approach to content analysis is that the researcher may create codes based exclusively on the explanatory model. To address this potential challenge, an additional code – *Other observations* – was created to make room for the researcher's contribution to the explanatory model. Coding into the wisdom dimensions and sub-components were guided by the generic codes defined by Intezari and Pauleen (2018). It is important to highlight that the conceptual codes in Intezari and Pauleen (2018) are generic description to indicate the presence of a particular wisdom sub-component or wisdom dimension to be present. In the *analyse* phase, the researcher analysed the data that has been coded. While making senses of the data using the explanatory model as a lens, the researcher triangulated meaning with the relevant theories and paradigms discussed in the literature review section. At

the *analyse* phase, the researcher analysed the data using the explanatory concepts as lens. As already noted, the author iteratively performed sampling, coding, and analysing until the point of *saturation* was reached.

Conclusions. The author made the following conclusions, among others, based on the results of the study:

- (1) Several factors enabled the private sector in Ghana to establish and contribute to non-state social protection through the Ghana COVID-19 Private Sector Fund. The enablers include, among others, nature of initiatives funded to address both short-term and long-term needs of the public, the decision makers' values, their understanding of the implications of the crisis on society, and their mastery of fear. The enablers identified in this study align with Intezari and Pauleen's (2019c) wise management decision-making model. Therefore, **a corporate manager's intention or decision to contribute to non-state social protection can used as outcome variable in the research.**
- (2) The research also validates the assertion that in a period of uncertainty where managers confront wicked problems, such as the COVID-19 crisis, they need to apply wisdom in decision making (McMillan & Overall, 2016). This is because such problems defy the classical decision-making paradigms.
- (3) The research also highlights an important observation that may help distinguish non-state social protection from corporate social responsibility. This research identifies that companies that are truly committed to providing non-state social protection will do so in collaboration with other, where individual companies do not necessarily control the initiatives and the outcome cannot be directly attributed to any individual company.

In the subsequent sub-chapters, the author quantitatively measures the effect of wisdom on corporate managers' decisions to contribute non-state social protection within the COVID-19 context and their intentions to contribute to non-state social protection in future. The author tests and concludes on the 18 hypotheses defined for the research in Chapter 1.

CHAPTER 3. EVALUATING THE ENABLERS OF CORPORATE DECISIONS TO CONTRIBUTE TO NON-STATE SOCIAL PROTECTION WITHIN THE COVID-19 CONTEXT

As already noted in previous chapters, the author employed a mixed method sequential explanatory design comprising two distinct phases and approaches – a qualitative approach in the first phase followed by a quantitative approach (Punch, 2016, p. 81). This chapter focuses on **Phase II** of the research. It elaborates the methodology for collecting and analysing empirical data for the research and presents the results of the empirical analysis.

3.1. Survey development and data collection

How to measure wisdom remains debatable (Glück, 2018) and arouses researchers' interests and curiosity (Glück, et al., 2013). The study of the wisdom can be traced back about 2,500 years to Aristotle's Nicomachean Ethics, in which he distinguishes people's scientific knowledge and intelligence from their value judgements that promote "good life" in society (Statler, Roos, & Victor, 2007, p. 155). In psychological wisdom research, several measurement scales have been developed to measure wisdom. While some of the scales are performance measures of wisdom, others are self-report measures of wisdom (Glück, 2018). Examples of well-known measurement scales are the Berlin Wisdom Paradigm, the Bremen Wisdom Paradigm, the Ardel's Three Dimensions of Wisdom, the Webster's Self-assessed Wisdom Scale (3D-WS) (Glück, 2018; Glück, et al., 2013), and the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (Wong & Law, 2002). While these scales help to measure wisdom in different aspects, none of them when considered individually, will fully suffice for measuring wisdom in management decision-making in a period of uncertainty, such as the COVID-19 context. Therefore, the author developed a self-report scale underlined by the Wise Management Decision-Making model, and based on the empirical work (i.e., illustrative case studies in Chapter 2.1, Chapter 2.2.), existing literature, and by adapting relevant items from Ardel's (2003) 3D-WS and Wong and Law's (2002) WLEIS. The Bremen Wisdom Paradigm also inspired the development of this scale. The wisdom dimensions and their sub-components were considered in the development of the survey. Survey questions were developed for each sub-component.

It is essential to underline that "wisdom manifests itself clearly in specific, rare situations" (Glück, 2018, p. 1399). The specific crisis in a particular setting may amplify how wiser or less wise an individual is (Glück & Bluck, 2014). The illustrative case studies (in Chapter 2) contributed to **ecological validity** of the scale. Ecological validity refers to "whether a research setting approximates the real-world situation that it refers to" (Glück, 2018, p. 1399). Two academic experts reviewed the draft survey questionnaire for **content validity**. Content validity "describes how well the items or problems in a measure represent the respective content domain" (Glück, 2018, p. 1397). According to Glück (2018), the definition of a construct is usually the starting point for researchers when developing a self-report wisdom scale. Therefore, to facilitate the experts' review, the author added the explanatory model, the definitions of the variables (i.e., the wisdom principles), and the author's conceptual model in Chapter 1 to the draft questionnaire that was sent to the experts. The author modified the survey questionnaire based on the experts' comments. Afterwards the author

sent the updated draft questionnaire to a potential respondent – a business expert and senior manager of a bank in Ghana – to review for any errors and potential ambiguities. This expert provided comments regarding his perceived ambiguities relevant to the draft questionnaire. The expert’s comments also contributed to the **ecological validity** of the survey questionnaire.

The author considered the possibility for **common method bias** because the antecedent (independent and mediating) variables and the consequent (independent) variables are measured using the same survey and the subject matter of the research may be perceived as a socially desirable end (Kock, Berbekova, & Assaf, 2021). The author applied **psychological separation** in the survey design as an **ex-ante** control to address potential common method bias or common method variance. The survey was administered in Kenya because non-state social protection is the predominant form of social protection in the country (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). In addition, Kenya suffered significantly adverse consequences of the COVID-19 pandemic due to their large informal sectors, reinforcing the need for stronger social protection and the expectation for private sector intervention (Egger, et al., 2021). The author used **Webropol** for the survey. The survey was sent to **1,382** potential respondents in Kenya.

3.2. Descriptive statistics

Of the 1,382 potential respondents, 1,266 responded to the survey (response rate of 89%). The **research object** is corporate managers in Africa. Therefore, the survey included the question: *Are you part of your company’s management team, senior management team, or board?* Of the 1,266 respondents to the survey, 1,261 responded to this question while 5 did not respond to the question. Of the 1,261 respondents who answered the above question, 1,091 (86.5%) answered ‘Yes’ and 170 (13.5%) answered ‘No’. This **research defines corporate managers** to comprise those in a company’s management team, senior management team, or board, the 170 ‘No’ responses were excluded from the data analyzed in the research. In total, 175 responses (comprising the 5 respondents who did not answer the above question and the 170 ‘No’ responses to the question) were excluded from the data analysis. Therefore, there were **1230 valid responses** from the survey. Majority (81.23%) of the valid respondents work in three sectors – the health sector, the technology sector, and the telecommunication sector. There were 350 (28.46%) respondents from the health sector, 298 (24.23%) from the technology sector, and 351 (28.54%) from the telecommunication sector. Total responses from all the remaining sectors were 231 constituting 18.77% of the total valid responses.

Of the valid responses, 752 (61.14%) were provided by females while 465 (37.80%) were provided by males. Two (0.16%) respondents belong to other gender groups while 11 (0.90%) respondents did not disclose their gender identity. Of the valid responses, 677 (55.04%) respondents are within the age group of 36-45 years, while 471 (38.29%) respondents fall within the age group of 16-25 years. There are 80 (6.51%) respondents within age group of 26-35 years while the remaining 2 (0.16%) respondents are at least 46 years. The author analyzed the mean values of the wisdom dimensions to ascertain the comparative strength of each dimension. **Table 2** presents the mean values of the four wisdom dimensions. The results of Friedman’s test χ^2 ($df = 3$, $N = 1230$) = 3428.366, $p = 0.000$ show that significant differences exist between the corporate managers’ scores in the wisdom dimensions.

Table 2

Wisdom dimensions	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Internal-External Reflection (IER)	1230	31.64	4.569	10	40
Self-Other Awareness (SOA)	1230	37.63	5.274	11	45
Cognitive-Emotional Mastery (CEM)	1230	28.23	5.288	12	40
Multi-Perspective Consideration (MPC)	1230	47.86	5.234	15	60

The author compared the means of the wisdom dimensions by performing a Wilcoxon Rank Sum test with Bonferroni correction ($\alpha = 0.05/6 = 0.0083$) to avoid Type I errors (Lin, et al., 2021). The results of the six comparisons show that difference between each pair of means is significant. The results of the Friedman and the post hoc tests show that the corporate managers scored highest in multi-perspective consideration ($M = 47.86$, $SD = 5.234$), followed by self-other awareness ($M = 37.63$, $SD = 5.274$), and internal-external reflection ($M = 31.64$, $SD = 4.569$), in descending order. The corporate managers had the lowest scores in cognitive-emotional mastery ($M = 28.23$, $SD = 5.288$).

The author performed Friedman test on the wisdom sub-components to ascertain the comparative strengths. The results of Friedman test χ^2 ($df = 8$, $N = 1230$) = 6211.135, $p = 0.000$ show that significant differences exist between the corporate managers’ scores in the sub-components of the wisdom dimensions. Comparison of the wisdom sub-components was done by performing a Wilcoxon test with Holm-Bonferroni correction to avoid Type I errors in multiple comparisons (Arzanforoosh, et al., 2021). A total of 36 comparisons were done and the results show that the difference between each pair of means is significant. The strongest wisdom sub-component is the corporate managers’ self-awareness ($M = 20.36$, $SD = 3.954$) while the weakest wisdom sub-component is the corporate managers’ cognitive mastery ($M = 13.36$, $SD = 3.287$). Corporate managers’ ethical consideration is the second highest wisdom sub-component ($M = 19.23$,

SD = 2.856) followed by their other-awareness (M = 17.27, SD = 1.918) and their internal reflection (M = 16.49, SD = 2.577), respectively. Even though the means for corporate managers' external reflection (M = 15.15, SD = 2.455) and perspective taking (M = 15.15, SD = 2.262) are identical, corporate managers' external reflection is statistically higher than their perspective taking.

Internal-external reflection (IER). The corporate managers' internal-external reflection wisdom dimension comprises two sub-components namely internal reflection (IR) and external reflection (ER). The data shows that the corporate managers' have higher internal reflection (M = 16.49, SD = 2.577) than external reflection (M = 15.15, SD = 2.455).

Self-other awareness (SOA). This wisdom dimension comprises two sub-components namely the corporate managers' self-awareness (SA) and their other awareness (OA). As already noted, these two sub-components are among the top three wisdom sub-components (in terms of strength) for all wisdom dimensions. The data further shows that corporate managers have higher self-awareness (M = 20.36, SD = 3.954) than other awareness (M = 17.27, SD = 1.918).

Cognitive-emotional mastery (CEM). The corporate managers' cognitive emotional mastery comprises their cognitive mastery (CM) and their emotional mastery (EM). The data shows that the corporate managers' have higher emotional mastery (M = 14.87, SD = 2.452) than cognitive mastery (M = 13.36, SD = 3.287). It is important to underline that these wisdom sub-components are among the weakest three wisdom sub-component in all the wisdom dimensions.

Multi-perspective consideration (MPC). There are three wisdom sub-components in the corporate manager's multi-perspective consideration. These are the corporate managers' future taking (FT), perspective taking (PT), and ethical consideration (EC). The data shows that the strongest sub-component in MPC is the corporate managers' ethical consideration (M = 19.23, SD = 2.856) while the weakest sub-component is the corporate managers' future taking (M = 13.49, SD = 2.091). The corporate managers' perspective taking is stronger (M = 15.15, SD = 2.262) than their future taking.

Gender related differences. The author performed Mann-Whitney *U* test to evaluate whether gender related difference exist for each wisdom dimension. The test results show that except for corporate managers' cognitive-emotional mastery, gender related differences in the wisdom dimensions are statistically significant. The results show that:

- (1) significant differences exist in corporate managers' **internal-external reflection** between females (Median = 32, N = 752) and all other gender identities (Median = 36, N = 478), $U = 54368$, $z = 21.3084$, $p = .000$, $r = .608$.
- (2) significant differences exist in corporate managers' **self-other awareness** between females (Median = 36, N = 752) and all other gender identities (Median = 44, N = 478), $U = 44370$, $z = 22.9109$, $p = .000$, $r = .653$.
- (3) differences in corporate managers' **cognitive-emotional mastery** between females (Median = 32, N = 752) and all other gender identities (Median = 29, N = 478), are not statistically significant $U = 178624.5$, $z = .1875$, $p = .851$, $r = .005$.
- (4) significant differences exist in corporate managers' **multi-perspective consideration** between females (Median = 47, N = 752) and all other gender identities (Median = 50, N = 478), $U = 64644$, $z = 19.4752$, $p = .000$, $r = .555$.

The effect size (r) is calculated as $= z/\sqrt{N}$, where z is the Z statistic and N is the total number of cases. Generally, the rule of thumb for effect size (r) is as follows: $r = .1$ reflects small effect, $r = .3$ reflects medium effect, and $r = .5$ = large effect (Cohen, 1988).

3.3. Data reliability assessment

The author assessed for internal reliability by calculating Cronbach's alpha for each of the constructs defined in the wise management decision-making model. Cronbach's alpha is a measure of reliability based the intercorrelations between the items or indicators associated with a construct (Hair, et al., 2017). Traditionally, a construct is considered reliable if the Cronbach's alpha (α) value is higher than .70 (Hair, et al., 2017). Based on the results, which are summarized in **Table 3**, the author found variables to be reliable. The overall Cronbach's alpha score for the scale is ($\alpha = .937$).

Table 3

Reliability statistics on the antecedent (independent and mediating) variables		
Variable	Number of items	Alpha (α)
Internal-External Reflection (IER)	8	.802
Self-Other's Awareness (SOA)	9	.858
Cognitive-Emotional Mastery (CEM)	8	.775
Multi-Perspective Considerations (MPC)	12	.791

The author performed the **Harman's single factor** test as an **ex-post statistical control** (Kock, Berbekova, & Assaf, 2021) to ascertain whether common method bias is present in the data. The Harman's single factor test is the most widely used statistical technique, which uses exploratory factors analysis (EFA)

or confirmatory factor analysis (CFA) to test the presence of common method bias in research data (Kock, et al., 2021; Fuller, et al., 2016; Podsakoff, et al., 2003). Common method bias is present if Harman's EFA test with all the measure items in the survey shows that one factor explains more than 50% of the variances in the measurement items (Kock, et al., 2021; Fuller, et al., 2016; Podsakoff, et al., 2003). The results of the Harman's EFA test on the survey data including all the measured items and the dependent variables show that one factor accounts for 34.472% of the variances in the measurement items. The author, therefore, concludes that common method bias is not present.

The author assessed the relationship between the antecedent (independent and mediating) variables by examining the correlation matrix. There is no strong correlation between the antecedent variables (i.e., $r < .7$) in most cases except for the correlations between IER and SOA ($r = .817$), and between MPC and SOA ($r = .710$) which are significant. These strong correlations are not considered problematic because of the theoretical relationship between the two variables as explained in the wise management decision-making model presented in Chapter 1. Due to the strong correlation between some of the variables, the author assessed whether multicollinearity is present. Multicollinearity is present if an antecedent variable's Tolerance value is < 0.1 or VIF is > 10 (Pallant, 2020).

3.4. Control variables in the research

In this sub-chapter, the author explores the effect of control variables – *industry sector*, *age*, and *gender* – in the research. It is important to highlight that meaningful analysis of complex serial multiple mediation models such as the one estimated in this research is not possible with control variables. To understand the effect of control variables, the author performed hierarchical regression in SPSS where all control variables were included in Model 1 and adding the wisdom variables in Model 2. The results of the hierarchical regression show that Model 1 is statistically significant ($p = .000$). The R square value of .400 indicates that the control variables account for 40.0% of the variance in the dependent variable. In Model 2 the wisdom variables are included, and this adds a significant 25.9% explanatory power (i.e., R square change = 0.259) which is statistically significant ($p = .000$). These results show that wisdom components have statistically significant effects over the control variables, and the author can use the multiple serial mediation model for the analysis. The effect of control variables is, hence, acknowledged in the research.

3.5. Evaluating the enablers of corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context

A serial multiple mediator model (Hayes, 2022) was developed based on the wise management decision-model to evaluate the effects of wisdom on corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context. The author analysed the data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 28 running Model 80 of the PROCESS Macro version 4.1 (Hayes, 2022). The author performed mediation analysis using logistic regression because the dependent variable is dichotomous (Hayes, 2022; Iacobucci, 2012). Many studies have been conducted using multiple mediation models (Hayes, 2022). Examples of such studies include Aragón et al., (2015), Brown-Iannuzzi et al., (2017), Critcher and Lee (2018), Feldman (2011), Gramszlo et al., (2018), Knobloch-Westerwick and Hoplamazian (2012), and Oishi and Diener (2014).

The dependent variable in this research, corporate managers' decision to contribute to non-state social protection (PD), is binary. The dependent variable was coded as follows for the data analysis: *Yes* = 1, and *No* = 0. The statistical model estimated is presented in **Fig. 5**. In the serial multiple mediator model depicted in **Fig. 5**, there are two parallel mediators, M_1 = self-other awareness (SOA_I), M_2 = cognitive-emotional mastery (CEM_I), and one mediator, M_3 = multi-perspective consideration (MPC_I), in series to the first two mediators. The labels on the arrows between the variables denote the regression coefficients or regression slopes for each antecedent variable in the model (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). The regression coefficients measuring the direct effect of the independent variable, X_I , on the mediating variables M_1 , M_2 , and M_3 are denoted by a_1 , a_2 , and a_3 , respectively. The regression coefficients measuring the direct effects of the mediating variables M_1 , M_2 , and M_3 on the dependent variable, Y_I , are denoted by b_1 , b_2 , and b_3 , respectively. The regression coefficients measuring the effect of the parallel mediators, M_1 , and M_2 , on the serial mediator, M_3 , are denoted by d_1 and d_2 , respectively. The direct effect of the independent variable, X_I , on the dependent variable, Y_I , without passing through any mediator is denoted by c'_I (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022).

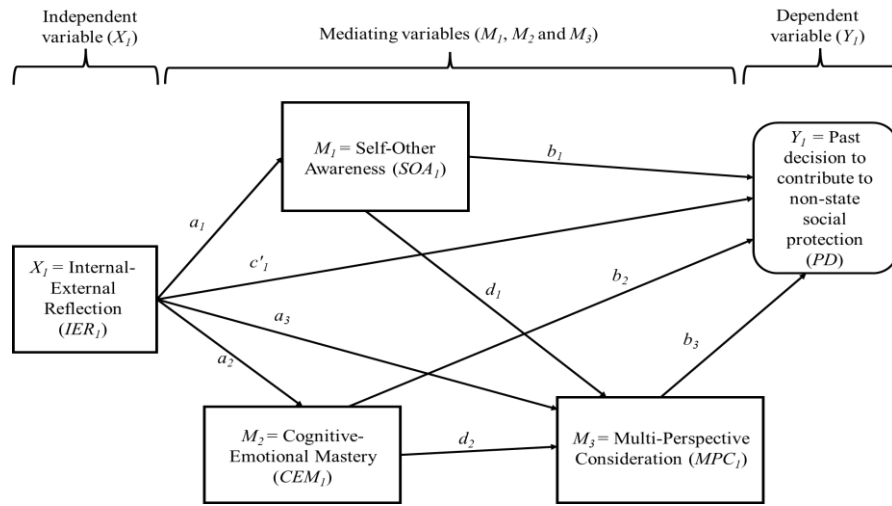


Figure 5 Serial multiple mediator statistical model for corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context

Source: Developed by author

The indirect effects of the independent variable on the dependent variable in the statistical model are: (1) $IER_I \rightarrow SOA_I \rightarrow PD$ measured by a_1b_1 ; (2) $IER_I \rightarrow CEM_I \rightarrow PD$ measured by a_2b_2 ; (3) $IER_I \rightarrow MPC_I \rightarrow PD$ measured by a_3b_3 ; (4) $IER_I \rightarrow SOA_I \rightarrow MPC_I \rightarrow PD$ measured by $a_1d_1b_3$; and (5) $IER_I \rightarrow CEM_I \rightarrow MPC_I \rightarrow PD$ measured by $a_2d_2b_3$. The dichotomous dependent variable, Y_I , is estimated using logistic regression, the regression coefficients of the model Y_I are expressed on a log-odds metric. To make inferences, the log-odds can be exponentiated to obtain effects on an odd ratio metric (Hayes, 2022). The indirect effects were estimated using 5,000 bootstrapped samples and the significance of the regression coefficients was assessed at 95% bootstrapped confidence intervals (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022; Iacobucci, 2012). The results of the data analysis are presented in Fig. 6, Table 4, and Table 5.

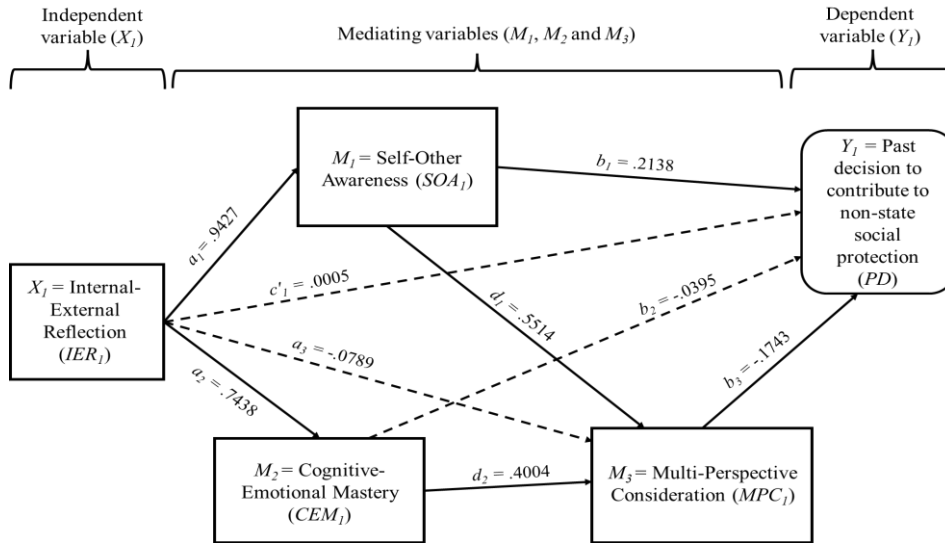


Figure 6 Results of the serial multiple mediator statistical model for corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context.

In this figure, solid lines represent significant associations and broken lines represent non-significant associations.

Source: Developed by author

Generally, the total effect, c , of the independent variable, X_I , on the dependent variable, Y_I , is the sum of the direct effect, c'_1 , and the indirect effect of the independent variable, X_I , on the dependent variable, Y_I , through each hypothesised mediator, e.g., M_1 , is the product of the independent variable's effect on M_1 and the effect M_1 on the dependent variable, Y_I , which is denoted by a_1b_1 (Hayes, 2022). Generally, when OLS regression or SEM analysis is performed with a continuous dependent variable, the total effect of the independent variable, X_I , on the dependent variable, Y_I , is calculated as (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022):

$$c = c'_1 + a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (1)$$

This implies that:

$$c - c'_1 = a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (2)$$

It is important, however, to underline that the equation (1) does not hold true when the dependent variable is dichotomous and logistic regression is performed (Hayes, 2022). This means that in the serial multiple mediator model, which is estimated in this research using logistic regression,

$$c \neq c'_1 + a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (3)$$

and

$$c - c'_1 \neq a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (4)$$

This inequality expressed in equations (3) and (4) means that the mediation results should be partitioned into direct effect and indirect effects components for analytical purposes (Hayes, 2022). It is also important to underline that in bootstrapping, “the standard use of the Hosmer–Lemeshow (HL) test, confirming a fitted linear regression model is the correct model, is not reliable because it does not distinguish between nonlinearity and noise in checking the model fit” (Ratner, 2017, p. 429). Partitioning the results of the mediation analysis into direct and indirect is suitable for this research because the focus is not on only the independent variable and the total effect it has on the dependent variable. The research seeks to ascertain the effects of and the paths among all the wisdom variables on a manager’s decision to contribute to non-state social protection.

Based on the results of the data analysis, the author assessed and concluded on hypotheses H_{A1} to H_{A9} as follows.

H_{A1} : *A corporate manager’s internal-external reflection (IER_1) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

Based on the results of the data analysis, the direct effect of corporate managers’ internal-external reflection on the decision to contribute to non-state social protection is negative and non-significant ($c'_1 = .0005$, $s.e. = .0406$, $p = .9906$). This means that there is no direct relationship between managers’ internal-external reflection and their decisions regarding non-state social protection within the COVID-19 context. The hypothesis, H_{A1} , is rejected.

H_{A2} : *A corporate manager’s self-other awareness (SOA_1) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

Based on the data analysis, the direct effect of corporate managers’ self-other awareness on their decision to contribute to non-state social protection is positive and significant ($b_1 = .2138$, $s.e. = .0414$, $p = .0000$). This indicates that managers who score high on self-other awareness are more likely the ones who took decisions to contribute to non-state social protection during the COVID-19 context. The hypothesis, H_{A2} , is accepted.

H_{A3} : *A corporate manager’s cognitive-emotional mastery (CEM_1) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

The results of the data analysis show that the direct effect of a manager’s cognitive-emotional mastery on his/her past decision to contribute to non-state social protection is negative and non-significant ($b_2 = -.0395$, $s.e. = .0326$, $p = .2255$). This indicates that a manager’s cognitive-emotional mastery on its own does not affect his/her decision to contribute to non-state social protection. The hypothesis, H_{A3} , is rejected.

H_{A4} : *A corporate manager’s multi-perspective consideration (MPC_1) directly influences his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

Based on the results of the data analysis, the path (direct effect) from multi-perspective consideration to the manager’s past decision to contribute to non-state social protection ($MPC_1 \rightarrow PD$) is negative and significant ($b_3 = -.1743$, $s.e. = .0320$, $p = .0000$). This indicates that managers with low on multi-perspective consideration are more likely the ones who took decisions to contribute to non-state social protection during the COVID-19 context. Therefore, the hypothesis, H_{A4} , is accepted.

H_{A5} : *A corporate manager’s self-other awareness (SOA_1) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER_1) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

The indirect effect of internal-external reflection on a manager’s past decision to contribute to non-state social protection via his/her self-other awareness is positive and statistically significant ($a_1b_1 = .2015$, $s.e. = .0516$) at 95% bootstrapped $CI = (.1102, .3115)$. The hypothesis, H_{A5} , is accepted.

H_{A6} : *A corporate manager’s cognitive-emotional mastery (CEM_1) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER_1) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

Based on the results of the data analysis, the indirect effect of internal-external reflection on a manager’s decision through his/her cognitive-emotional mastery is negative and statistically non-significant ($a_2b_2 = -.0294$, $s.e. = .0328$) at 95% bootstrapped $CI = (-.0937, .0353)$. The hypothesis, H_{A6} , is rejected.

Table 4

Path (direct effects) regression coefficients, standard errors, and model summary information for the serial multiple mediator model of corporate managers' decision to contribute to non-state social protection

Antecedent	Consequent															
	$M_1(SOA_1)$			$M_2(CEM_1)$			$M_3(MPC_1)$			$Y_1(PD)$						
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p				
$X_1(IER_1)$	a_1	.9427	.0190	.0000	a_2	.7438	.0253	.0000	a_3	-.0789	.0393	.0447	c'_1	.0005	.0406	.9906
$M_1(SOA_1)$									d_1	.5514	.0305	.0000	b_1	.2138	.0414	.0000
$M_2(CEM_1)$									d_2	.4004	.0230	.0000	b_2	-.0395	.0326	.2255
$M_3(MPC_1)$													b_3	-.1743	.0320	.0000
Constant	7.8014	.6077	.0000		4.6993	.8088	.0000		18.3061	.7014	.0000		4.5123	1.1546	.0001	
	$R = .8167, R^2 = .6670$				$R = .6427, R^2 = .4131$				$R = .7830, R^2 = .6132$				$\chi^2(4, N=1230) = 53.5692,$			
	$F(1, 1228) = 2459.8359,$				$F(1, 1228) = 864.2025,$				$F(3, 1226) = 647.7650,$				$p = .0000$			
	$p = .0000$				$p = .0000$				$p = .0000$							

Note: The regression coefficients of model $Y_1 (PD)$ are expressed in a log-odds metric.

Table 5

Summary of mediation results of the serial multiple mediator model for corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection

Independent variable (X_1)	Mediating variables (M_1, M_2 , and M_3)	Dependent variable (Y_1)	Indirect path	Indirect effect (Coeff.)	Bootstrapped SE	95% Bootstrapped Confidence Interval	
						Lower Limit	Upper Limit
IER_1	SOA_1	PD	$IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$	$a_1 b_1$	.2015	.0516	.1102 .3115
IER_1	CEM_1	PD	$IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow PD$	$a_2 b_2$	-.0294	.0328	-.0937 .0353
IER_1	MPC_1	PD	$IER_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$	$a_3 b_3$	.0138	.0165	-.0152 .0509
IER_1	$SOA_1; MPC_1$	PD	$IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$	$a_1 d_1 b_3$	-.0906	.0288	-.1501 -.0369
IER_1	$CEM_1; MPC_1$	PD	$IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$	$a_2 d_2 b_3$	-.0519	.0160	-.0836 -.0211

H_{A7}: *A corporate manager's multi-perspective consideration (MPC₁) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

The results of the data analysis show that the indirect effect of internal-external reflection on a manager's decision through his/her multi-perspective consideration is positive and statistically non-significant ($a_3b_3=.0138$, $s.e.=.0165$) at 95% bootstrapped $CI = (-.0152, .0509)$. The hypothesis, **H_{A7}**, is rejected.

H_{A8}: *A corporate manager's self-other awareness (SOA₁) and multi-perspective consideration (MPC₁) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD)*

Based on the results of the data analysis, the indirect effect of a corporate manager's internal-external reflection on his/her past decision through his/her self-other awareness and multi-perspective consideration ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$) is negative and statistically significant ($a_1d_1b_3=-.0906$, $s.e.=.0288$) at 95% bootstrapped $CI = (-.1501, -.0369)$. Even though the manager's internal-external reflection does not have a significant direct influence on his/her multi-perspective consideration, the situation is different when his/her internal-external reflection is channelled through his/her self-other awareness. Through his/her self-other awareness, a manager's internal-external reflection influences his/her multi-perspective consideration, which in turn influences his/her decision to contribute to non-state social protection. The hypothesis, **H_{A8}**, is accepted.

H_{A9}: *A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM₁) and multi-perspective consideration (MPC₁) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER₁) on his/her decision to contribute to non-state social protection (PD).*

The results of the data analysis show that the indirect effect of corporate manager's internal-external reflection on his/her decision to contribute to non-state social protection through his/her cognitive-emotional mastery and multi-perspective consideration is negative and statistically significant ($a_2d_2b_3=-.0519$, $s.e.=.0160$) at 95% bootstrapped $CI = (-.0836, -.0211)$. The hypothesis, **H_{A9}**, is accepted.

3.6. Evaluating the enablers of corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in the future

Following Hayes (2022), the author developed and evaluated a serial multiple mediation model using PROCESS Macro Model 80 in SPSS (Hayes, 2022). The dependent variable, corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future, was originally obtained in a five-point Likert scale. The author recoded the data into a dichotomous variable and performed mediation analysis using logistic regression (Hayes, 2022; Iacobucci, 2012).

In the serial multiple mediator statistical model presented in **Fig. 7**, the corporate manager's IER₂ is modelled to have: (a) a direct effect on their intentions to contribute to non-state social protection in future; (b) an indirect effect on their intentions in parallel through SOA₂ and CEM₂; and (c) indirect effects on their intentions serially through SOA₂ and MPC₂ and serially through CEM₂ and MPC₂. The parallel mediators, SOA₂ and CEM₂, are denoted by M_4 and M_5 , respectively. MPC₂, the mediator in series to SOA₂ and CEM₂, is denoted by M_6 . The labels a_4 , a_5 , a_6 , b_4 , b_5 , b_6 , d_3 , d_4 , and c'_2 represent the regression coefficients for the variable in the model (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). The regression coefficients a_1 , a_2 , and a_3 measure the direct effect of the independent variable, $X_2 = IER_2$, on the mediating variables $M_4 = SOA_2$, $M_5 = CEM_2$, and $M_6 = MPC_2$, respectively. The regression coefficients b_4 , b_5 , and b_6 measure the direct effects of the mediating variables SOA₂, CEM₂, and MPC₂, respectively, on the dependent variable, $Y_2 = FD$. The regression slopes d_1 and d_2 , measure the effect of the parallel mediators, SOA₂ and CEM₂, respectively, on the serial mediator, MPC₂. The direct effect of IER₂, on FD, without passing through any mediator is denoted by c'_2 (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). There are five indirect paths (effects) of the independent variable on the dependent variable in the statistical model are: $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$; and $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$. These indirect paths (effects) were estimated using 5,000 bootstrapped samples and assessed at 95% bootstrapped confidence intervals (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022; Iacobucci, 2012).

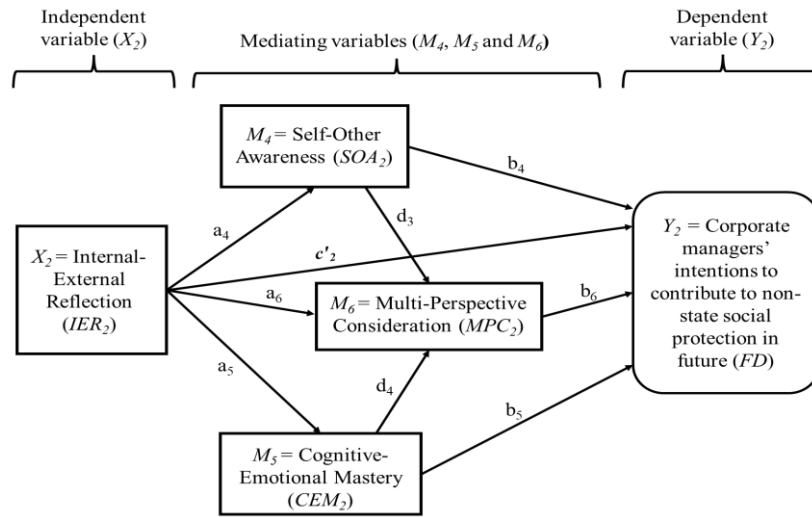


Figure 7 Serial multiple mediator statistical model for corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future
Source: Developed by author

The results of the analysis are depicted in **Fig. 8** and presented in **Table 6**, and **Table 7**. It is important to underline that regression coefficients of the logistic regression model Y are expressed on log-odds metric. Similarly, the regression coefficients of the indirect effects of X_2 on Y_2 are also expressed in log-odds metrics (Hayes, 2022). Inferences can be made by exponentiating the log-odds to obtain effects on an odd ratio metric (Hayes, 2022).

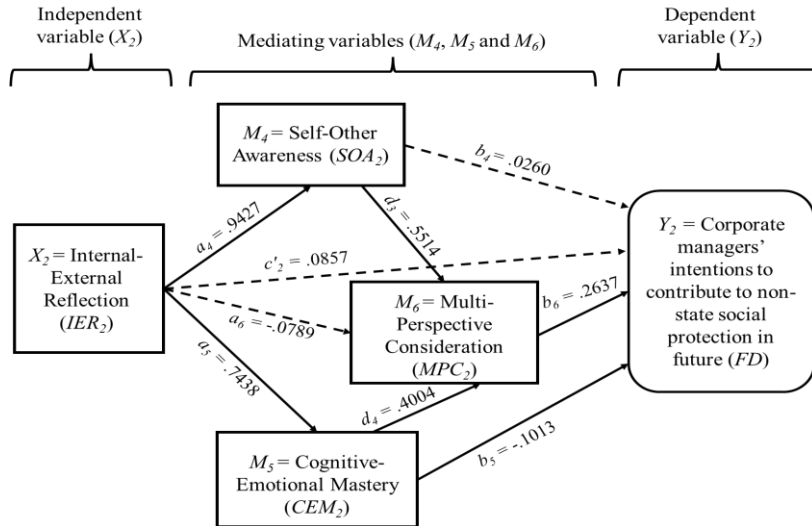


Figure 8 Results of the serial multiple mediator statistical model for corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future.

In this figure, significant associations and non-significant associations are represented by solid line and broken lines, respectively.

Source: Developed by author

Other indirect paths and effects are: (1) $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$ measured by a_4b_4 ; (2) $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$ measured by a_5b_5 ; (3) $IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$ measured by a_6b_6 ; (4) $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$ measured by $a_4d_3b_6$; and (5) $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow PD$ measured by $a_5d_4b_6$. Generally, in an OLS regression or SEM analysis performed with a continuous dependent variable, the total effect, c_2 , of the independent variable, X_2 , on the dependent variable, Y_2 , is calculated as (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022):

$$c_2 = c'_2 + a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (5)$$

This implies that:

$$c_2 - c'_2 = a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (6)$$

However, when logistic regression is used for mediation analysis (i.e., when the outcome variable is dichotomous) the mathematical equations (5) and (6) do not hold true (Hayes, 2022). Therefore, in this research:

$$c_2 \neq c'_2 + a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (7)$$

and

$$c_2 - c'_2 \neq a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (8)$$

To provide a meaningful analysis, this research partitions the mediation results into direct effect and indirect effects (Hayes, 2022). In such situations, where bootstrapping is used to estimate indirect effects, “the standard use of the Hosmer–Lemeshow (HL) test, confirming a fitted linear regression model is the correct model, is not reliable because it does not distinguish between nonlinearity and noise in checking the model fit” (Ratner, 2017, p. 429). Based on the results of the mediation analysis, the author evaluated and concluded on the research hypotheses H_{B1} to H_{B9} as follows.

H_{B1} : *A corporate manager’s internal-external reflection (IER_2) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Based on the results of the data analysis, the direct effect of corporate managers’ internal-external reflection on their intentions to contribute to non-state social protection in future is negative and non-significant ($c'_2 = -.0857$, $s.e. = .0686$, $p = .2119$). This means that there is no direct relationship between managers’ internal-external reflection and their intentions regarding non-state social protection within the COVID-19 context. Hypothesis H_{B1} is, therefore, rejected.

H_{B2} : *A corporate manager’s self-other awareness (SOA_2) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Based on the data analysis, the direct effect of corporate managers’ self-other awareness on their intentions to contribute to non-state social protection is positive and non-significant ($b_4 = .0260$, $s.e. = .0725$, $p = .7200$). This indicates that there is no direct relationship between the corporate managers’ self-other awareness and their intentions to contribute to non-state social protection in future. Therefore, hypothesis H_{B2} is rejected.

H_{B3} : *A corporate manager’s cognitive-emotional mastery (CEM_2) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

The results of the data analysis show that the direct effect of a manager’s cognitive-emotional mastery on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future is negative and significant ($b_5 = -.1013$, $s.e. = .0434$, $p = .0196$), indicating that managers with high cognitive-emotional mastery are less likely to be inclined to contribute to non-state social protection in the future. Therefore, hypothesis H_{B3} is accepted.

H_{B4} : *A corporate manager’s multi-perspective consideration (MPC_2) directly influences his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Based on the results of the data analysis, the path (direct effect) from multi-perspective consideration to the manager’s intentions to contribute to non-state social protection in future ($MPC_2 \rightarrow FD$) is positive and significant ($b_6 = .2637$, $s.e. = .0503$, $p = .0000$), indicating that managers with high multi-perspective consideration are more likely inclined to contribute to non-state social protection in the future. Therefore, hypothesis H_{B4} is accepted.

H_{B5} : *A corporate manager’s self-other awareness (SOA_2) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER_2) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

The indirect effect of internal-external reflection on a manager’s intentions to contribute to non-state social protection in future via his/her self-other awareness ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$) is positive and statistically non-significant ($a_4b_4 = .0245$, $s.e. = .1187$) at 95% bootstrapped CI = $(-.1707, .2761)$. Hypothesis H_{B5} is rejected.

H_{B6} : *A corporate manager’s cognitive-emotional mastery (CEM_2) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER_2) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Based on the results of the data analysis, the indirect effect of internal-external reflection on a manager’s intentions through his/her cognitive-emotional mastery ($IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$) is negative and statistically non-significant ($a_5b_5 = -.0754$, $s.e. = .0454$) at 95% bootstrapped CI = $(-.1641, .0146)$. Therefore, the hypothesis H_{B6} is rejected.

H_{B7} : *A corporate manager’s multi-perspective consideration (MPC_2) mediates the effect of his/her internal-external reflection (IER_2) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

The results of the data analysis show that the indirect effect of internal-external reflection on a manager’s intentions to contribute to non-state social protection through his/her multi-perspective consideration ($IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$) is negative and statistically non-significant ($a_6b_6 = -.0208$, $s.e. = .0254$) at 95% bootstrapped CI = $(-.0768, .0250)$. This indicates that the influence of a manager’s internal-external reflection on his/her intention to contribute to non-state social protection through only his/her multi-perspective consideration is not statistically significant. Hypothesis H_{B7} is, therefore, rejected.

H_{B8} : *A corporate manager’s self-other awareness (SOA_2) and multi-perspective consideration (MPC_2) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER_2) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Table 6

Path (direct effects) regression coefficients, standard errors, and model summary information for the serial multiple mediator model of corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in the future

Antecedent	Consequent															
	$M_4(SOA_2)$			$M_5(CEM_2)$			$M_6(MPC_2)$			$Y_2(FD)$						
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p				
$X_2(IER_2)$	a_4	.9427	.0190	.0000	a_5	.7438	.0253	.0000	a_6	-.0789	.0393	.0447	c'_2	.0857	.0686	.2119
$M_4(SOA_2)$									d_3	.5514	.0305	.0000	b_4	.0260	.0725	.7200
$M_5(CEM_2)$									d_4	.4004	.0230	.0000	b_5	-.1013	.0434	.0196
$M_6(MPC_2)$													b_6	.2637	.0503	.0000
Constant	7.8014	.6077	.0000		4.6993	.8088	.0000		18.3061	.7014	.0000		-9.2724	1.5662	.0000	
	$R = .8167, R^2 = .6670$				$R = .6427, R^2 = .4131$				$R = .7830, R^2 = .6132$				$\chi^2(4, N=1230) = 110.2953,$			
	$F(1, 1228) = 2459.8359,$				$F(1, 1228) = 864.2025,$				$F(3, 1226) = 647.7650,$				$p = .0000$			
	$p = .0000$				$p = .0000$				$p = .0000$							

Note: The regression coefficients of model *Y₂ (FD)* are expressed in a log-odds metric.

Table 7

Summary of mediation results of the serial multiple mediator model for corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future

						95% Bootstrapped Confidence Interval		
Independent variable (X_2)	Mediating variables (M_4 , M_5 , and M_6)	Dependent variable (Y_2)	Indirect path	Indirect effect (Coeff.)	Bootstrapped SE	Lower Limit	Upper Limit	
IER_2	SOA_2	FD	$IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$	a_4b_4	.0245	.1187	-.1707	.2761
IER_2	CEM_2	FD	$IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$	a_5b_5	-.0754	.0454	-.1641	.0146
IER_2	MPC_2	FD	$IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	a_6b_6	-.0208	.0254	-.0768	.0250
IER_2	SOA_2 ; MPC_2	FD	$IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	$a_4d_3b_6$	.1371	.0535	.0474	.2543
IER_2	CEM_2 ; MPC_2	FD	$IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	$a_5d_4b_6$	.0785	.0293	.0271	.1417

Based on the results of the data analysis, the indirect effect of a corporate manager's internal-external reflection on his/her intentions to contribute to non-state social protection through his/her self-other awareness and multi-perspective consideration ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$) is positive and statistically significant ($a_4d_3b_6 = .1371$, $s.e. = .0535$) at 95% bootstrapped CI = (.0474, .2543). This indicates that managers with high internal-external reflection also have high self-other awareness and multi-perspective consideration, which make them more inclined to take decisions to contribute to non-state social protection in future. Hypothesis H_{B8} is, therefore, accepted.

H_{B9} : *A corporate manager's cognitive-emotional mastery (CEM_2) and multi-perspective consideration (MPC_2) serially mediate the effect of his/her internal-external reflection (IER_2) on his/her intentions to contribute to non-state social protection in future (FD).*

Based on the results of the data analysis, the indirect effect of a corporate manager's internal-external reflection on his/her intentions to contribute to non-state social protection through his/her cognitive-emotional mastery and multi-perspective consideration ($IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$) is positive and statistically significant ($a_5d_4b_6 = .0785$, $s.e. = .0293$) at 95% bootstrapped CI = (.0271, .1417). This indicates that managers with high internal-external reflection also have high cognitive-emotional mastery and multi-perspective consideration, which make them more inclined to take decisions to contribute to non-state social protection in future. Hypothesis H_{B9} is, therefore, accepted.

CHAPTER 4. DEVELOPING A WISDOM MODEL FOR CORPORATE DECISION-MAKING TO CONTRIBUTE TO SOCIETY DURING CRISIS

This chapter discusses and provides conclusions on the results obtained in Chapter 3, triangulating the results of the illustrative study in Chapter 2, and elaborates a management for corporate managers' intentions and decisions towards society. The limitations of the study are also presented.

4.1. The three wisdom pathways for corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection

The results of the data analysis show how the dimensions of wisdom were integrated in corporate managers' decision to contribute to non-state social protection in the context COVID-19. The data shows that three wisdom pathways integrate for corporate management to take decisions to contribute to non-state social protection in the context of COVID-19. These three wisdom pathways depicted in **Fig. 9** are:

- (1) **First wisdom pathway.** Corporate managers' self-other awareness as a wisdom pathway between their internal-external reflection and their decision to contribute to non-state social protection ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$). Corporate managers with high internal-external reflection also have high self-other awareness, and they are more likely to decision to contribute to non-state social protection in a crisis period than those with low internal-external reflection and self-other awareness. This wisdom pathway has the strongest effect on corporate managers' decisions towards society in a crisis period compared to the other two wisdom pathways. This reflects corporate managers' decisiveness, which is at the core of wisdom.
- (2) **Second wisdom pathway.** Corporate managers' self-other awareness and multi-perspective consideration as a wisdom pathway between their internal-external reflection and their decision to contribute to non-state social protection ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$). Corporate managers with high internal-external reflection also have high self-other awareness, which in turn leads to high multi-perspective consideration. And corporate managers with high multi-perspective consideration are less likely to take decisions to contribute to non-state social protection within the crisis. This wisdom pathway has limited effect on corporate managers' decision towards society because the corporate managers' multi-perspective consideration is mainly driven by their ethical consideration, and not their involvement of stakeholders outside of their entities and the inclusion of both short- and long-term considerations in their decision-making.
- (3) **Third wisdom pathway.** Corporate managers' cognitive-emotional mastery and multi-perspective consideration as a wisdom pathway between their internal-external reflection and their decision to contribute to non-state social protection ($IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$). Corporate managers with high internal-external reflection also have high cognitive-emotional mastery, which in turn leads to high multi-perspective consideration. And corporate managers with high multi-perspective consideration are less likely to take decisions to contribute to non-state social protection within the crisis. This wisdom pathway also has limited effect on corporate managers' decision towards society because the corporate managers' multi-perspective consideration is mainly driven by their ethical consideration, and not their involvement of stakeholders outside of their entities and the inclusion of both short- and long-term considerations in their decision-making.

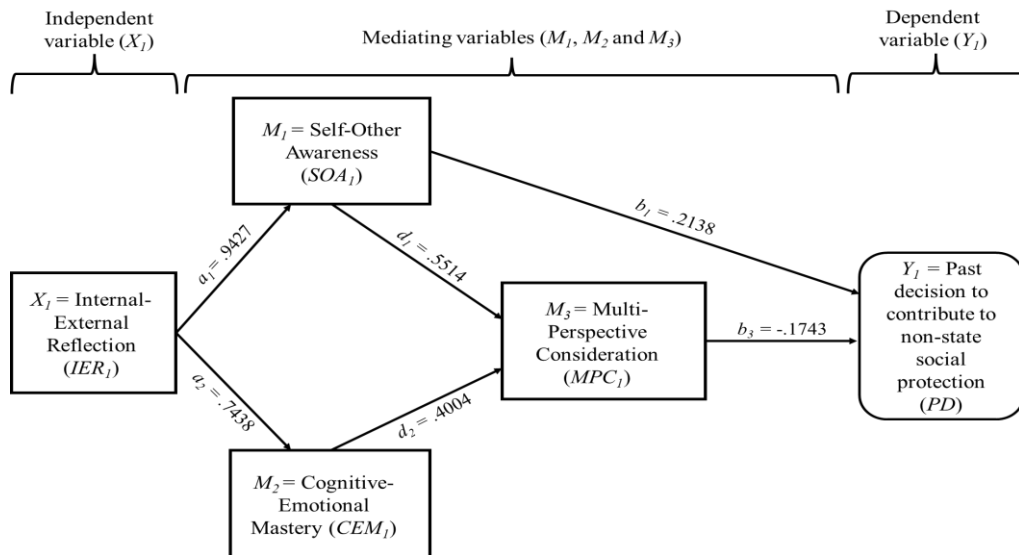


Figure 9 Wisdom pathways for corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection within COVID-19 Context
Source: Developed by author

The author focused on a pairwise comparison between the three wisdom pathways (i.e., $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$; $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$; and $IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$) as depicted in **Fig. 9**. The results of the comparison are presented in **Table 8** show that the differences between the three indirect effects are statistically significant since all bootstrapped confidence intervals in the PROCESS output do not contain zero.

Table 8
Comparison of significant indirect effects in serial multiple mediator statistical model for corporate managers' decision to contribute to non-state social protection within the COVID-19 context

Comparison of indirect effect	Effect (Coeff.)	Bootstrapped SE	95% Bootstrapped Confidence Interval	
			Lower Limit	Upper Limit
$a_1b_1 - a_1d_1b_3$	.2921	.0674	.1639	.4326
$a_1b_1 - a_2d_2b_3$	.2535	.0594	.1427	.3768
$a_1d_1b_3 - a_2d_2b_3$	-.0387	.0161	-.0743	-.0113

The results shows that the **first wisdom pathway** had the highest effect on corporate managers' decisions to contribute to non-state social protection during the COVID-19 crisis compared to the other two wisdom pathways. Based on the above analysis, the author concludes that the main hypothesis, H_A , is accepted.

4.2. The two wisdom pathways for corporate managers to have good intentions towards society

Two wisdom pathways integrate to ensure that corporate managers with high internal-external reflection have good intentions, and vice versa. Both pathways are depicted in **Fig. 10** and discussed in turn.

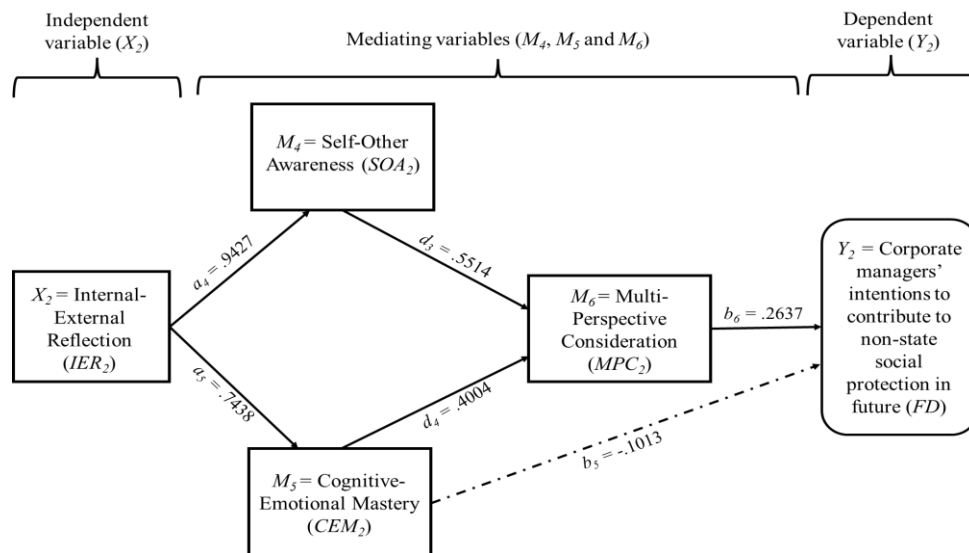


Figure 10 Wisdom pathways for corporate managers' intentions towards non-state social protection
Source: Developed by author

- (1) **First wisdom pathway.** High internal-external reflection leads to high self-other awareness and high multi-perspective consideration, serially, which in turn leads to good intentions to contribute to non-state social protection. This wisdom pathway has a stronger effect on corporate managers' intentions compared to the second wisdom pathway because the corporate managers have higher self-other awareness than cognitive-emotional mastery. This is reflected by the indirect path $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$.
- (2) **Second wisdom pathway:** High internal-external reflection leads to high cognitive-emotional mastery and high multi-perspective consideration, serially, which in turn leads to good intentions to contribute to non-state social protection. This wisdom pathway has a lower effect on corporate managers' intentions compared to the first wisdom pathway because the corporate managers' cognitive-emotional mastery is lower than their self-other awareness. This is reflected by the indirect path $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$.

The author performed a pairwise comparison of the two pathways ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$ and $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$) using the bootstrapped confidence intervals (Hayes, 2022). As presented in **Table 9**, the differences between the two pathways are statistically significant since all bootstrapped confidence intervals do not contain zero (Hayes, 2022).

Table 9

Comparison of wisdom pathways for corporate managers' intentions to contribute to non-state social protection in future

Comparison of indirect effect	Effect (Coeff.)	Bootstrapped SE	95% Bootstrapped Confidence Interval	
			Lower Limit	Upper Limit
$a_1d_1b_3 - a_2d_2b_3$	.0585	.0287	.0159	.1267

The results show that even though all the wisdom dimensions integrate to inform the corporate manager's good intentions towards non-state social protection, the first wisdom pathway has a stronger effect on corporate managers' intentions compared to the second wisdom pathway. Based on the above analysis, the author concludes that the main hypothesis, **H_B**, is accepted.

4.3. Developing the Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)

Based on the empirical results and conclusions presented in **Chapter 2** and **Chapter 3**, the author develops a management model referred to in this research as the **Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)**. Rooted in the Social Practice of Wisdom theory, and inspired by Intezari and Pauleen (2019), CPWM shows the nexus between wisdom and corporate managers' intentions and decisions to contribute positively to society. The model shows: (a) the nexus between wisdom and corporate managers' good intentions towards society; (b) the nexus between wisdom and corporate managers' decisions to contribute to society; and (c) the movement from good intentions to impactful good decisions in a crisis period. *Good intentions* mean that corporate managers are positively inclined or predisposed to contribute positively to society. Based on Mintzberg, Raisinghani and Théorêt (1976) and Statler, Roos and Victor (2007), the author defines a *good decision* as a specific commitment (usually

of resources) to contribute positively to society. The author compared Fig. 9 and Fig. 9 focusing on the three wisdom pathways for corporate managers' decisions and the two wisdom pathways for corporate managers' intentions. By combining the empirical results of the quantitative analysis depicted in Fig. 9 and Fig. 10, and triangulating with the empirical results of the qualitative analysis presented in Chapter 2, the author developed the Corporate Practice Wisdom Model presented in Fig. 11. The model posits as follows.

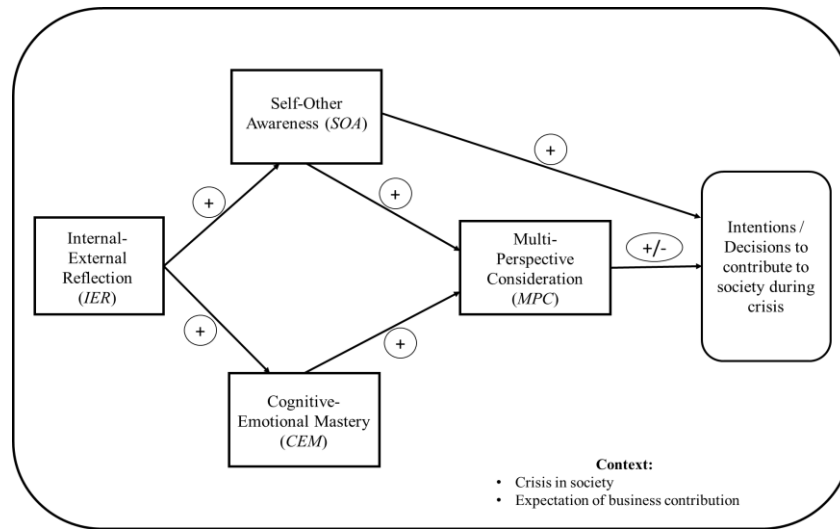


Figure 11 Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)

Source: Developed by author

Good decisions. The model identifies three wisdom pathways that integrate for wise decision-making in a crisis period. These pathways are: (a) $IER \rightarrow SOA \rightarrow Decisions$; (b) $IER \rightarrow SOA \rightarrow MPC \rightarrow Decisions$; and (c) $IER \rightarrow CEM \rightarrow MPC \rightarrow Decisions$. The overriding strength of the first wisdom pathway reflects the corporate managers' *decisiveness* which is at the core of wisdom. The negative relationship between the corporate manager's MPC and his/her decision to contribute to society (in the second and the third pathways) indicates that the corporate manager's decisions involve limited collaboration with stakeholders outside of his/her organization or corporate leaders from other corporate entities. Here, the corporate manager makes **good decisions** in the sense that the decisions are positive towards society and are informed by wisdom. However, the decisions are likely to be short-term in nature and less likely to have a wider reach in society. The model contends that this may most likely be the default decision inclination of wise corporate managers at the beginning of a crisis period where several lives are lost every day and time is of the essence. Even though wise managers consider the views and ideas of other in their decision-making, this exercise may not necessarily involve a systematic involvement and collaboration with stakeholders outside their respective organizations. Corporate managers make **impactful good decisions** where, in their decision-making, there is a positive relationship between their MPC and the decision. The role of MPC, as defined in this research, underlines the importance collaboration and partnerships for impactful contribution to society as envisioned in **SDG 17 – Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development**. Collaborations between corporate managers and stakeholders outside of their organisation or business leaders of other entities do not happen in a vacuum. The model contends that a multi-sectoral collaboration is possible in a crisis period through a *catalyst organization*. This is an organization or a platform for stakeholders from different sectors to collaborate and coordinate their efforts for decisions and actions towards societal good. The Illustrative study in Chapter 2 elaborates an example of a catalyst organization. The establishment of a catalyst organization trusted by the private sector could ensure that there is a positive relationship between corporate managers MPC and their decision to contribute to positively to society in an impactful way.

It is worth highlighting the following assumptions which underpin the model. Firstly, there is an assumption of a crisis in society. Since wisdom is especially required for decision-making in a period of uncertainty (McMillan & Overall, 2016), it goes without saying that the application of the model be conceptualized in the context of a wicked problem in society which needs to be addressed. Here, it is not an organization that is in crisis but the society that is crisis, which underlines the imperative for collaboration with stakeholders (MPC) for impactful good decisions. Secondly, there is an assumption that it be socially desirable for business to contribute to positively to society. Wisdom is considered as the ability to make judgements and take steps that promote “good life” in society (Statler, Roos, & Victor, 2007, p. 155). Therefore, it will be counterintuitive if business's positive contributions to society is not considered socially desirable. Thirdly, there is an expectation of business to contribute positively towards addressing wicked problems in society. The expectation of business contribution to society may vary from country to country depending on many factors including, among others, the sociocultural context and the nature of government which is reflected in its relationship with the private sector (Cammett & MacLean, 2014). This, however, does not necessarily limit the usefulness of the model because the expectation of

business contribution to society is captured in a global goal – SDG 17 – around which there is global unity on the role of business for a better world.

4.4. Comparing CPWM to the Integrative Wisdom Model

The author selected the Integrative Wisdom Model (Glück & Weststrate, 2022) for comparison for two main reasons. Firstly, the Integrative Wisdom Model was published in 2022 (i.e., after the cut-off date for elaborating the Theoretical Part of the thesis. Secondly, to the author’s knowledge, the Integrative Wisdom Model is the most comprehensive wisdom model published in the year 2022 as it draws from many existing well-known wisdom models. The Integrative Wisdom Model conceptualizes wisdom using three non-cognitive traits (i.e., *exploratory orientation*, *concern for others*, and *emotional regulation*) and three cognitive traits (i.e., *knowledge*, *metacognition*, and *self-reflection*) (Glück & Weststrate, 2022). Common to both the CPWM and the Integrative Wisdom Model is the **conceptualization of wisdom to include both non-cognitive and cognitive components or dimensions**. In addition, a key principle that underlies both the CPWM and the Integrative Wisdom Model is **the assumption that wisdom is required and manifests in difficult, uncertain, and life challenging situations**.

The author mapped the wisdom components in the Integrative Wisdom Model onto the CPWM, as shown in **Table 10**, to identify similarities and differences in the way the models conceptualize wisdom. In addition to the six cognitive and non-cognitive components which can be mapped between the two models, the CPWM considers two components that are important for wise decision-making by corporate managers. These are ***future thinking*** (cognitive) and ***ethical consideration*** (non-cognitive). ***Future thinking*** involves considering or analyzing short-term and long-term implications, outcomes, and/or trajectories. This is important to ensure that decisions do not only address the immediate short-term needs of society but also take into account long-term needs and ensure there is sustainability. ***Ethical consideration*** involves the consideration of the moral codes or shared values of the organization. It is important to point out that in an organizational context the corporate manager’s decision is affected not only by his or her personal values and the values of society, but also by the shared values of the organization which he or she manages. Since the **corporate manager’s decision reflects a specific commitment (usually of the company’s resources) to contribute to societal good, his or her decision is affected by the shared values of the company**. The two wisdom components – ***future thinking*** and ***ethical consideration*** – which are not considered in the Integrative Wisdom Model do not necessarily point to the model’s weakness. **Rather, they highlight the suitability of the CPWM over the Integrative Wisdom Model for assessing wisdom in corporate managers’ decision-making**.

Table 10

Mapping wisdom components of the Integrative Wisdom Model onto the Corporate Practice Wisdom Model

Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)		IER		SOA		CEM		MPC		
		IR	ER	SA	OA	CM	EM	<i>FT</i>	<i>PT</i>	<i>EC</i>
Integrative Wisdom Model	Exploratory orientation								X	
	Concern for others		X		X					
	Emotion regulation						X			
	Knowledge			X		X				
	Metacognition					X				
	Self-reflection	X								

Note: Corporate Practice Wisdom Model (CPWM) adapts the wisdom dimensions and sub-components of the Wise Management Decision Model (Intezari, 2013; Intezari & Pauleen, 2018). Integrative Wisdom Model (Glück & Weststrate, 2022). Wisdom sub-components in *italics* are not covered in the Integrative Wisdom Model.

The Integrative Wisdom Model posits that “a person’s emotional and motivation state” in a complex, uncertain, and challenging real-life situation “influences the extent to which they can draw on their wisdom-related knowledge, metacognitive capacities, and self-reflection” to act wisely (Glück & Weststrate, 2022, p. 357). In their conceptualization of wisdom, Glück and Weststrate (2022) **separate non-cognitive components from cognitive components** and argue that in a wisdom-requiring situation, a person’s non-cognitive traits are evoked first before their cognitive traits. The CPWM, on the other hand, is built on the premise that wisdom is a complex phenomenon in which there are complex interrelationships between wisdom components, and where cognitive and non-cognitive components integrate in a non-linear manner to produce a wise decision. The CPWM does not separate cognitive components from non-cognitive components of wisdom. The CPWM further posits that all the four wisdom dimensions integrate for the corporate manager to take wise decisions. In other words, the complexity of wisdom is such that in a wisdom requiring situation, all dimensions of wisdom (cognitive and non-cognitive components) combine to enable a wise decision. Unlike the Integrative Wisdom Model, the CPWM posits complex non-linear relations between wisdom dimensions and the corporate manager’s decision, while clearly showing the relationships between the wisdom dimensions.

OVERALL CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

This chapter presents the overall conclusions of the study and makes recommendations based on the study. Recommendations for further research are also presented.

5.1. Overall conclusions from the study

- (1) While there is no consensus on the definition of social protection, many of the commonly used definitions offered by scholars and international organizations recognize the state as the main provider of social protection. This conceptualization of social protection – with greater emphasis on the role of the state – does not fully account for the ongoing innovations that have evolved over time within the context of the Sustainable Development Goals (SDGs), where tackling *wicked problems* of society requires private sector involvement as a necessary condition not only because of states' limited capacity but due to the resources available to businesses and the impact they continue to have on society.
- (2) Despite the overemphasis of states' role in the provision of social protection, there is ample evidence on the key role the private sector plays in social protection services, which is referred to as *non-state social protection*. Through a critical literature review, this study identified five perspectives through which non-state social protection could be viewed. These are: (a) the Devereux and Sabates-Wheeler's (2004) typology; (b) the providers and the forms of non-state social protection; (c) the degree of organizational formalization; (d) the modes of non-state social protection provision based on their relative capacity compared to the state; and (e) the dimensions of non-state social protection. In many low- to medium-income countries (LMICs), particularly in Africa, the state is not the main provider of social protection.
- (3) While the '*risk*' doctrine and the '*rights*' doctrine of social protection provide a strong basis for conceptualizing social protection as a state intervention, the '*needs-based*' doctrine underlines the key role of the private sector plays in the provision of social protection. The '*needs-based*' doctrine emphasizes the imperative of ensuring that everyone has what it takes to live a decent life. This doctrine aligns with the *Social Practice Wisdom (SPW)* theory which advocate that wise decision makers take decisions and actions that promote people's wellbeing (i.e., 'good life') in society.
- (4) Despite the strong conceptual basis and the strong expectations for the private sector to contribute impactfully and positively to a world faced with multiple crisis, as innovatively evolved through the Millennium Development Goals (MDGs) and the Sustainable Development Goals (SDGs), there is still a scant literature on *non-state social protection*. This study provides a more comprehensive definition of *non-state social protection* compared to earlier scholars on the subject. This study defines *non-state social protection* as *private actions taken and/or contributions made in response to unacceptable levels of vulnerability, risk, poverty, deprivation, and inequality in society to protect livelihoods, and enhance the social status and rights of the poor and marginalized*.
- (5) The case study conducted in this research shows that through a catalyst organization, the private sector in Ghana enhanced welfare in society beyond what the sum of their individual contributions can do. The Ghana COVID-19 Private Sector Fund provided *non-state social protection* that could be classified as *protective, preventive, promotive, transformative*. Even though earlier studies have shown that non-state actors have serious limitations in the provision of transformative social protection, this research has shown that the private sector can provide *transformative non-social protection* in a crisis period through a catalyst organization.
- (6) The study draws a distinction between non-state social protection and corporate social responsibility. With CSR, a company makes individual contributions such that it has control over the way the contributions are delivered to society. The company does this to ensure that the business directly receives any possible benefit that may come because of its contributions. Examples of such benefits may include, among others, recognition of the company as a corporate citizen and enhanced reputation or credibility which could translate into higher revenues and profits. The focus of non-state social protection is the value that will be created in society which may be in the form of enhanced welfare, whether it is done in the form of substitution, coproduction, or delegation. The focus is on making impact in society whether it is directly attributable to the business or not. This is especially true where the shared value concept underpins the provision of non-state social protection.
- (7) The study contributes to decision-making literature as it empirically supports the assertion that *wicked problems* defy the classical decision-making paradigms (i.e., the *formal-empiricist* paradigm, the *rationalist* paradigm, and the *naturalistic* paradigm), and that wisdom is especially required for decision-making during periods of uncertainty. The study shows that wisdom is required for corporate managers to have good intentions and/or take good and impactful decisions to contribute positively to society in a crisis period.
- (8) The study contributes to literature on the practical use of wisdom in decision-making in psychology. A key tenet of the *Social Practice Wisdom (SPW)* theory is the proposition that wisdom leads to good decisions (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). This study contributes to the SPW theory by empirically contextualizing the theory's proposition for corporate decision-making towards society. In addition, the

study pushes the boundaries of the *SPW* theory by empirically showing that wisdom also leads to corporate manager's good intentions.

- (9) To the author's knowledge, this research is the first and only study to empirically test the wise management decision-making theoretical model developed by Intezari and Pauleen (2019c). The results of the study validate the wise management decision-making model, and building on this model, the study develops what the author refers to as the *Corporate Practice Wisdom Model (CPWM)* to elaborate corporate managers' intentions and decisions towards society in a crisis period. Due to the nexus between non-state social protection and CSR, the CPWM will also be useful for enabling corporate social responsibility.
- (10) The study shows that the corporate managers' *multi-perspective consideration* is higher than their *self-other awareness*, which in turn is higher than their *internal-external reflection*. The corporate managers' *cognitive-emotional mastery* is the lowest of the wisdom four wisdom dimensions.
- (11) The strongest wisdom sub-component is the corporate managers' *self-awareness* while the weakest wisdom sub-component is the corporate managers' *cognitive mastery*. Corporate managers' *ethical consideration* is the second highest wisdom sub-component followed by their *other-awareness* and their *internal reflection*, respectively. The corporate managers' *external reflection* is higher than their *perspective taking*.
- (12) This research defines *internal-external reflection (IER)* as the corporate manager's *ability to situate himself or herself in the problem context (i.e., the COVID-19 context) by recognizing his/her vulnerabilities and society's limited capacity to address the problem as well as the possible trajectories within the context*. The corporate managers' internal-external reflection wisdom dimension comprises two sub-components namely internal reflection (IR) and external reflection (ER). The study shows that the corporate managers' have higher internal reflection than external reflection.
- (13) The study defines corporate managers' *self-other awareness (SOA)* as *their (non)knowledge about the conditions in the problem situation (i.e., the COVID-19 context) and their empathy towards vulnerabilities in society and/or actors affected by the problem context*. It includes, among others, the corporate manager's personal philosophy or value systems which may provide a basis for his/her decisions and/or intentions. This wisdom dimension comprises two sub-components namely the corporate managers' self-awareness (SA) and their other awareness (OA). The study shows that corporate managers have higher self-awareness than other awareness.
- (14) The study defines *cognitive-emotional mastery (CEM)* as *the integration of the corporate manager's (non)knowledge about the actual and/or potential impact of the problem situation on his/her company and his/her emotion suitable for the decision context*. The corporate managers' cognitive emotional mastery comprises their cognitive mastery (CM) and their emotional mastery (EM). The study shows that the corporate managers have higher emotional mastery than cognitive mastery. It is important to underline that these wisdom sub-components are among the weakest three wisdom sub-component in all the wisdom dimensions.
- (15) The study defines corporate managers' *multi-perspective consideration (MPC)* as *their consideration of the interest and values of relevant stakeholders in evaluating possible short- and long-term solutions for the problem situation underpinned largely by shared values and not necessarily defined by past or current profitability levels*. There are three wisdom sub-components in the corporate manager's multi-perspective consideration. These are the corporate managers' future taking (FT), perspective taking (PT), and ethical consideration (EC). The study shows that the strongest sub-component in MPC is the corporate managers' ethical consideration while the weakest sub-component is the corporate managers' future taking. The corporate managers' perspective taking is stronger than their future taking.
- (16) Gender related differences exist for corporate managers' *internal-external reflection*, *self-other awareness*, and *multi-perspective consideration* between females and all other gender groups. Specifically, female corporate managers have lower *internal-external reflection*, *self-other awareness*, and *multi-perspective consideration* than corporate managers of all other groups. No gender related differences exist for corporate managers' cognitive-emotional mastery.
- (17) The study has shown that there are **three wisdom pathways** for corporate managers' decision-making towards societal good within a global health crisis. The **first wisdom pathway** stipulates, that corporate managers with high internal-external reflection also have high self-other awareness, and they are more likely to take decisions to contribute to non-state social protection in a crisis period than those with low internal-external reflection and self-other awareness. The **second wisdom pathway** stipulates, that corporate managers' high internal-external reflection leads to their high self-other awareness, which in turn leads to their high multi-perspective consideration. And corporate managers with high multi-perspective consideration are less likely to take decisions to contribute to non-state social protection during the crisis. The **third wisdom pathway** stipulates that high internal-external reflection leads to high cognitive-emotional mastery, which in turn leads to high multi-perspective consideration. And corporate managers with high multi-perspective consideration are less likely to

take decisions to contribute to non-state social protection during the crisis. These three wisdom pathways integrate to inform the decisions of wise corporate managers.

- (18) The study shows that the corporate managers demonstrated *decisiveness* during the crisis period because the first wisdom pathway has the strongest effect on their decisions to contribute to non-state social protection compared to the other wisdom pathways.
- (19) The starting point for corporate managers' good decisions towards society is their internal-external reflection. Given the positive relationship between corporate managers' internal-external reflection and both their self-other awareness and cognitive-emotional mastery, influencing the corporate manager's internal-external reflection is a key to triggering a wise decision-making process.
- (20) This research has shown **two wisdom pathways** which integrate for corporate managers to have good **intentions** to contribute to non-state social protection. The **first pathway stipulates** that high reflexivity leads to good intentions to contribute to non-state social protection through the decision maker's self-other awareness and multi-perspective consideration, serially. The **second pathway** stipulates that the decision-maker's reflexivity leads to good intentions to contribute to non-state social protection through his/her cognitive-emotional mastery and multi-perspective consideration, serially.
- (21) The starting point of the two wisdom pathways to **good intentions** is the corporate manager's *internal-external reflection*. Given the positive relationship between reflexivity and the other wisdom dimensions in both pathways, the author argues that the key to having good corporate intentions for society is to focus on and possibly influence corporate managers' reflexivity
- (22) Even though wise corporate managers have good intentions and are more inclined to collaborate for impactful contributions to society, this does not automatically translate into decision-making in a crisis period. In a crisis period, wise corporate managers may take **good decisions, impactful good decisions**, or both, depending on the context. In a crisis period where several lives are lost every day, corporate managers with good intentions are likely, by default, to take good decisions because: (a) they need to be decisive due to time pressure to provide solutions; and (b) of the dominant CSR mindset where each corporate entity wants to have control over its contributions to society for any potential future economic or reputational benefit to accrue directly to the entity. Where a platform exists for corporate managers from different entities to collaborate, i.e., where a catalyst organization exists, corporate managers take good decisions and/or impactful good decisions.
- (23) Corporate managers' **good decisions** are those that are positive towards society and are informed by wisdom. However, good decisions are likely to be short-term in nature and less likely to be the result of a collaboration between the corporate manager and stakeholders external to his organization. Corporate managers make **impactful good decisions** where, in their decision-making, there is a positive relationship between their *multi-perspective consideration* and the decision. The role of *multi-perspective consideration*, as defined in this research, underlines the importance collaboration and partnerships for impactful contribution to society as envisioned in SDG 17 – Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.

5.2. Research recommendations

- (1) The study recommends that corporate managers should improve on their *cognitive-emotional mastery* on order to take good decisions to contribute positively to society. As stated in the conclusions, the corporate managers' *cognitive-emotional mastery* is the lowest of all the wisdom dimensions. More specifically, corporate managers should improve their cognitive mastery since they have higher emotional mastery than cognitive mastery. Cognitive mastery may come from: (a) formal or informal training aimed at developing one's awareness of uncertainty, relativity, and contextuality in one's reasoning; (b) experience-based learning; and (c) recognizing the limits to one's own knowledge. This recommendation goes to all corporate managers as the research did not find any gender related differences for cognitive-emotional mastery.
- (2) Generally, corporate managers should work on their *internal-external reflection* since this wisdom dimension is the starting point for good intentions and good decisions towards society. Since female corporate managers have lower *internal-external reflection* than other corporate managers, the study specifically recommends that female corporate managers should improve their *internal-external reflection*. This should be done by improving their *external reflection* which the study finds to be lower than their *internal reflection*.
- (3) The corporate managers' high multi-perspective consideration compared to other wisdom dimensions is mainly driven by their *ethical considerations*, and not necessarily their ability to collaborate with other and consider both short- and long-term implications of their intentions and decisions. Therefore, the study recommends that female corporate managers should improve their *perspective taking* and *future taking* to translate their good intentions to impactful good decisions to contribute to society.
- (4) Even though corporate managers' *self-other awareness* is generally high, the study recommends that female corporate managers should improve their *other awareness* because to have good intentions and take good decisions to contribute to society.

- (5) As the classical decision paradigms commonly taught in universities (i.e., the formal-empiricist paradigm, the rationalist paradigm, and the naturalistic paradigm) are not fit for decision-making within a crisis period, this study recommends that universities, particularly business schools should include in their curriculum and teach wisdom as part of decision-making literature. This will expand the knowledge base of corporate decision makers and sharpen their capabilities in the different wisdom dimensions to have good intentions and take impactful good decisions to contribute positively to society.
- (6) Universities should encourage, seek funding for, and direct more environmental, social, governance (ESG) research. Particular attention should be given to scholarly work the ‘social’ component of ESG to cover topics such as non-state social protection. The study recommends that more scholarly work should be undertaken to explore role of business in non-state social protection, looking beyond the boundaries CSR research.
- (7) Governments should create enabling environments for corporate managers to have good intentions and take impactful good decisions to contribute to society in a period of crisis. Governments should encourage and facilitate the creation of catalyst organizations through which the private sector can collaborate to make impactful positive contributions to society. Here, it is important to underline that the state should not necessarily create the catalyst organization. The private sector should own the process of creating and managing the catalyst organization to engender their trust and confidence in the organization’s governance and accountability.
- (8) International organizations should pay more attention to understanding the dynamics of corporate managers’ wise decisions towards society and accordingly evolve their private sector engagement strategies to elicit more impactful contributions from the private sector for societal good.
- (9) Like the International Labour Organization’s (ILO) World Social Protection Report which compiles state-funded policies and interventions on social protection and provides an overview of global social protection developments, the study recommends that the United Nations should encourage and assist countries to establish processes and systems to compile and track private sector funded non-state social protection within the context of SDG 1 and SDG 17.

5.3. Recommendations for future research

- (1) This research contributes to Social Practice Wisdom theory not only by empirically validating Intezari and Pauleen’s (2018) Wise Management Decision-Making model but by showing the relationships between the wisdom components, pointing to how to influence wise corporate decisions in society. It will be insightful for further studies to focus on the effect of wisdom on the magnitude or value of the contribution made by corporate entities to society.
- (2) Given the close nexus between non-state social protection and CSR, the study recommends further in-depth research to explore similarities and differences between the two concepts towards an enhanced definition of their boundaries. Such studies may have the potential to spur more research on private sector funded non-state social protection.



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business • Arts • Technology

Ričmonds Baha

**IETEKMĪGU KORPORATĪVO LĒMUMU PIENĒMŠANAS
VEICINĀTĀJI SAISTĪBĀ AR NEVALSTISKO SOCIĀLO
AIZSARDZĪBU**

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātnes nozare: Ekonomika un vadība

Zinātnes apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskie vadītāji:

Prof. Dr. oec., **Tatjana Volkova**
Prof. Dr. sc. administr., **Iveta Ludviga**

Rīga, 2023. gads

Baah, R. (2023). Ietekmīgu korporatīvo lēmumu pieņemšanas veicinātāji nevalstiskajai sociālajai aizsardzībai (Enablers of Impactful Corporate Decisions for Non-State Social Protection). Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 48 lpp. Publicēts saskaņā ar RISEBA Promocijas padomes 2023.gada 30.jūnija lēmumu Nr. 23/10-3.1/4.

Promocijas darbs tika izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA un Banku augstskolā no 2019. līdz 2022. gadam.

Promocijas darbs ir uzrakstīts angļu valodā. Tas sastāv no ievada, literatūras apskata nodaļas, divām empīriskām nodaļām, 4. nodaļas ar vispārējiem secinājumiem un ieteikumiem, bibliogrāfisko avotu saraksta un pielikumiem. Tās apjoms ir 188 lappuses, tas ietver 37 tabulas, 17 attēlus un sešus pielikumus. Bibliogrāfijā iekļauti 224 informācijas avoti.

Zinātniskie vadītāji:

1. **Tatjana Volkova**, *Dr. oec., profesore.*
2. **Iveta Ludviga**, *Dr. sc. administr., profesore.*

Recenzenti:

1. **Andrejs Čirjevskis**, *Dr. oec., profesors, Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, Latvija.*
2. **Elīna Gaile-Sarkane**, *Dr. oec., profesors, Rīgas Tehniskā universitāte, Latvija.*
3. **Ali Intezari**, *Ph.D., vecākais pasniedzējs, UQ Biznesa skola, Kvīnslenda Universitāte, Brisbena, Austrālija.*

Promocijas darbs tiks aizstāvēts *Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA* Augstskolas Ekonomikas un uzņēmējdarbības promocijas padomes atklātā sēdē 2023. gada 24.novembrī plkst. 12:00, Meža ielā 3, Rīgā, 214.telpā.

Ar promocijas darbu var iepazīties *Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA* bibliotēkā, Meža ielā 3, Rīgā.

Promocijas darbu zinātniskā grāda zinātnes doktors (Ph.D.) socialajās zinātnēs aizstāvēšanai ir apstiprinājusi Promocijas padome RISEBA 2023.gada 30. jūnijā.

Promocijas padomes priekšsēdētājs: **Andrejs Čirjevskis**, *Dr. oec., profesors.*

Promocijas padomes sekretārs: **Vulfs Kozlinskis**, *Dr. habil. oec., profesors emeritus.*

APSTIPRINĀJUMS

Ar šo apliecinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas ir iesniegta izskatīšanai RISEBA Promocijas padomē zinātņu doktora grāda (Ph.D.) iegūšanai Sociālajās zinātnēs. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā augstskolā zinātniskā grāda iegūšanai.

Richmond Baah

2023.gada 2.oktobrī

Lai iesniegtu atsauksmes, lūdzu, sazinieties ar: RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: anna.strazda@riseba.lv. Fakss: +371 67500252. Tālr.: +371 67807234.

© Richmond Baah, 2023

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2023

© Banku augstskola, 2023

[ISBN xxx-xxxx-xx-xxx-x]

Saturs

Saīsinājumu saraksts	51
Promocijas darba kontekstā izmantoto galveno terminu glosārijs	52
IEVADS.....	54
Pētījuma aktualitāte.....	54
Objekts, priekšmets un pētījuma jautājumi	54
Pētījuma mērķis un hipotēzes	55
Pētniecības metodoloģija	56
Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats.....	57
Teorētiskā novitāte.....	58
Metodoloģiskā novitāte	59
Praktiskā novitāte	59
Pētījuma ierobežojumi.....	59
Aizstāvētai izvirzītās tēzes	60
Galveno rezultātu publicēšana un prezentēšana	60
Pētījuma struktūra un apjoms	61
1. NODAĻA. NEVALSTISKĀ SOCIĀLĀ AIZSARDZĪBA, LĒMUMU PIENĒMŠANA, GUDRĪBA UN CITAS TEORIJAS UN KONCEPCIJAS.....	61
1.1. Sociālās aizsardzības konceptuālie pamati un nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas	61
1.2. Nopietnas problēmas, vadības lēmumu pieņemšanas paradigmas un principi, kas nosaka uzņēmumu ieguldījumu sabiedrībā	63
1.3. Gudrības teorija, gudras vadības lēmumu pieņemšana un pētījuma konceptuālais modelis	65
2. NODAĻA. ILUSTRĒJOŠI PIEMĒRI PAR GUDRAS PĀRVALDĪBAS LĒMUMU PIENĒMŠANAS MODELI UN SABIEDRĪBAI NOZĪMĪGU KOPIĢAS VĒRTĪBAS INICIATĪVU PRINCIPIEM.....	68
2.1. Ilustratīvā pētījuma mērķis.....	68
2.2. Gadījuma izvēle ilustratīvajam pētījumam	68
2.3. Pētījuma struktūra, izlases veidošana un datu avoti.....	69
2.5. Nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšana, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu	70
2.6. Uzņēmumu lēmumi sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā Ganā COVID-19 kontekstā	72
3. NODAĻA. UZŅĒMUMU LĒMUMU PAR NEVALSTISKĀS SOCIĀLĀS AIZSARDZĪBAS KONTROLI VEICINOŠOS FAKTORUS KOVID-19 KONTEKSTĀ NOVĒRTĒŠANA	73
3.1. Aptaujas izstrāde un datu vākšana.....	73
3.2. Aprakstošā statistika.....	74
3.3. Datu ticamības novērtējums.....	75
3.4. Pētījuma kontroles mainīgie.....	76

3.5. Uzņēmumu vadītāju lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā veicinošo faktoru novērtēšana COVID-19 kontekstā.....	76
3.6. Uzņēmumu vadītāju nodomu veicināt nevalstisko sociālo aizsardzību nākotnē novērtēšana	81
4. NODAĻA. GUDRĪBAS MODEĻA IZSTRĀDE KORPORATĪVO LĒMUMU PIENĒMŠANAI IEGULDĪJUMU SNIEGŠANAI SABIEDRĪBAI KRĪZES LAIKĀ	85
4.1. Trīs gudrības ceļi uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā	85
4.2. Divi gudrības ceļi, kas veido uzņēmumu vadītāju labos nodomi attiecībā pret sabiedrību	86
4.3. Korporatīvās prakses gudrības modeļa (CPWM) izstrāde	87
4.4. CPWM salīdzinājums ar Integratīvās gudrības modeli	89
SECINĀJUMI UN IETEIKUMI	89
Secinājumi.....	90
Priekšlikumi vadītājiem.....	92
Ieteikumi turpmākajiem pētījumiem	93
Bibliogrāfija	93

Saīsinājumu saraksts

3D-WS	Trīsdimensiju gudrības skala
BrWP	Brēmenes gudrības paradigma
BWP	Berlīnes gudrības paradigma
CBOs	Kopienas organizācijas
CEM	Kognitīvi emocionālā meistarība
CEOs	Uzņēmumu vadītāji
CM	Kognitīvā meistarība
COP27	Apvienoto Nāciju Organizācijas Vispārējās konvencijas par klimata pārmaiņām līgumslēdzēju pušu 27. konference
COVID-19	Korona vīrusa slimība 19
CPWM	Korporatīvās prakses gudrības modelis
CSR	Korporatīvā sociālā atbildība
EC	Ētikas apsvērumi
EFA	Izpētes faktoru analīze
EM	Emocionālā meistarība
ER	Ārējais atspulgs
FBO	Ticības organizācijas
FD	Uzņēmumu vadītāju nodomi attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību nākotnē.
FOCs	Ārvalstu naftas uzņēmumi
FT	Nākotnes uzņemšana
IKP	Iekšzemes kopprodukts
NKP	Nacionālais kopprodukts
IER	Iekšējā un ārējā refleksija
ILO	Starptautiskā Darba organizācija
IR	Iekšējā refleksija
KNBS	Kenijas Valsts statistikas pārvalde
LMIC	Valstis ar zemiem un vidējiem ienākumiem
TAM	Tūkstošgades attīstības mērķi
MPC	Daudzperspektīvs apsvērums
NGOs	Sekulārās nevalstiskās organizācijas
NSSP	Nevalstiskā sociālā aizsardzība
OA	Citu apzināšanās
PD	Uzņēmumu vadītāju lēmumi par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.
PT	Perspektīvas veidošana
SA	Sevis apzināšanās
SDGs	Ilgspējīgas attīstības mērķi
SEU	Subjektīvi sagaidāmā vērtība
SOA	Sevis un citu apzināšanās
SPW	Sociālās prakses gudrība
UN-DESA	Apvienoto Nāciju Organizācijas Ekonomikas un sociālo lietu departaments
UNDP	Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības programma
WLEIS	Vonga un Lava (Wong and Law) emocionālās inteliģences skala

Promocijas darba kontekstā izmantoto galveno terminu glosārijs

Termins	Definīcija
Iepriekšējie mainīgie	Neatkarīgie un starpnieka mainīgie novērtētajos modeļos. Ja skaidrības labad ir nepieciešams nodalījums, autors konkrētus mainīgos sauc par neatkarīgiem vai starpniekfaktoriem.
Kognitīvā meistarība	Korporatīvo vadītāju atbilstoša izpratne par savu uzņēmumu un nozari, kurā tie darbojas, kā arī par problēmas konteksta potenciālajām ietekmēm uz uzņēmumu un nozari. Tas ietver izpratni, zināšanas un nezināšanu par faktisko un potenciālo problēmas situācijas ietekmi uz viņu uzņēmumu.
Kognitīvi emocionālā meistarība	Uzņēmuma vadītāja (ne)zināšanu integrācija par problēmsituācijas faktisko un/vai potenciālo ietekmi uz viņa/viņas uzņēmumu un viņa/viņas emocijas, kas piemērotas lēmuma pieņemšanas kontekstam. Šī gudrības dimensija ietver uzņēmuma vadītāja kognitīvo meistarību un viņa/viņas emocionālo meistarību.
Izrietošie mainīgie	Aprēķināto modeļu atkarīgie mainīgie.
Uzņēmumu vadītāji	Uzņēmuma vadības komandas, augstākās vadības komandas vai valdes locekļi.
Lēmums	Konkrētas saistības (parasti līdzekļu) sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.
Emocionālā meistarība	Korporatīvo vadītāju spēja kontrolēt savas emocijas (piemēram, bailīgumu) lēmumu pieņemšanas procesā.
Ētiskie apsvērumi	Korporatīvo vadītāju spēja ņemt vērā savas organizācijas vērtības savos lēmumos. Tas ietver arī viņu spēju pieņemot lēmumus novērst tādu korporatīvo vērtību ietekmi, kuras nav saskaņā ar gudrību.
Ārējā refleksija	Korporatīvo vadītāju spēja izprast problēmas kontekstu, atzīstot sabiedrības ierobežoto spēju risināt problēmu, kā arī ieraudzīt iespējamās risinājuma ceļus kontekstā.
Nākotnes redzējums	Korporatīvo vadītāju spēja ņemt vērā gan īstermiņa, gan ilgtermiņa sekas savos lēmumos.
Labs lēmums	Uzņēmumu vadītāju īpašā apņemšanās (parasti ar resursiem) sniegt pozitīvu ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā jomā, pateicoties četru gudrības dimensiju integrācijai. To dēvē arī par gudru lēmumu.
Labs nodoms	Uzņēmumu vadītāju nosliece nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, ņemot vērā četru gudrības dimensiju integrāciju.
Ietekmīgs labs lēmums	Labs lēmums ir ietekmīgs, ja: (a) pastāv pozitīva saikne starp uzņēmuma vadītāja <i>daudzperspektīvajiem apsvērumiem</i> un viņa/viņas <i>lēmumu</i> ; un (b) viņa/viņas <i>daudzperspektīvos apsvērumus</i> nosaka visi trīs gudrības apakškomponenti.
Ietekmīgs labs nodoms	Labs nodoms ir iedarbīgs, ja: (a) pastāv pozitīva saikne starp uzņēmuma vadītāja <i>daudzperspektīvajiem apsvērumiem</i> un viņa <i>lēmumiem</i> ; un (b) viņa <i>daudzperspektīvos apsvērumus</i> nosaka visi trīs gudrības apakškomponenti.
Nodoms	Vēlme nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.
Iekšējā refleksija	Korporatīvo vadītāju spēja saredzēt sevi problēmas kontekstā, tai skaitā atzīstot savu pašu neaizsargātību.
Iekšējā un ārējā refleksija	Spēja pozicionēt sevi problēmas kontekstā (t. i., COVID-19 kontekstā), apzinoties savu neaizsargātību un sabiedrības ierobežotās iespējas risināt problēmu, kā arī iespējamās trajektorijas šajā kontekstā. Šī gudrības dimensija ietver uzņēmuma vadītāja iekšējo refleksiju un viņa/viņas ārējo refleksiju.
Daudzperspektīvs apsvērums	Uzņēmumu vadītāju apsvērumi par attiecīgo ieinteresēto personu interesēm un vērtībām, izvērtējot iespējamās īstermiņa un ilgtermiņa risinājumus problēmsituācijai, kuru pamatā lielā mērā ir kopīgas vērtības un kurus ne vienmēr nosaka iepriekšējais vai pašreizējais rentabilitātes līmenis. Šī gudrības dimensija ietver uzņēmuma vadītāja nākotnes, perspektīvas un ētisko apsvērumu.
Nevalstiskā sociālā aizsardzība	Privātas darbības un/vai ieguldījumi, kas veikti, reaģējot uz nepieņemamu neaizsargātības, riska, nabadzības, trūkuma un nevienlīdzības līmeni sabiedrībā, lai aizsargātu iztikas līdzekļus un uzlabotu nabadzīgo un atstumto iedzīvotāju sociālo statusu un tiesības.
Citu apzināšanās	Korporatīvo vadītāju empatija pret sabiedrības neaizsargātību un/vai ar problēmas kontekstu skartiem dalībniekiem.
Perspektīvas pieņemšana	Korporatīvo vadītāju spēja ņemt vērā citu viedokļus un sadarboties ar citiem gan organizācijā, gan ārpus tās saistībā ar savu lēmumu pieņemšanu.

Sevis apzināšanās	Korporatīvo vadītāju zināšanas par savām personiskajām vērtībām un filozofijām.
Sevis un citu apzināšanās	Uzņēmumu vadītāju (ne)zināšanas par problēmsituācijas (t. i., COVID-19 konteksta) apstākļiem un viņu empātija attiecībā uz sabiedrības neaizsargātību un/vai dalībniekiem, kurus ietekmē problēmsituācija. Šī gudrības dimensija ietver divas - uzņēmuma vadītāja pašapziņu un viņa/viņas citu izpratni.
Gudrība	Gudrība ir četru dimensiju integrācija: <i>iekšējā un ārējā refleksija, sevis un citu apzināšanās, kognitīvā un emocionālā meistarība un daudzperspektīvs apsvērums</i> , lai informētu savus nodomus un lēmumus.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Uzņēmējdarbībai ir būtiska loma svarīgāko sabiedrības problēmu risināšanā (Cammatt & MacLean, 2014). Neraugoties uz daudzajiem piemēriem par uzņēmumu ieguldījumu sabiedrības labā, starptautiskās politikas (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020) un valdību aicinājumi privātā sektora intervencei sabiedrībā (Egger, et al., 2021). šķiet, pastiprina privātā sektora iesaistīšanas nozīmi globālo problēmu risināšanā, kas ietekmē mūsu sabiedrību (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020). Apvienoto Nāciju Organizācijas Vispārējās konvencijas par klimata pārmaiņām 27th pušu konferencē (COP27), kas 2022. gada novembrī notika Ēģiptē, politiskie līderi no visas pasaules atkārtoti uzsvēra, ka uzņēmumiem var būt svarīga loma daudzo krīžu risināšanā pasaulē, un vēl vairāk pastiprināja aicinājumu sniegt privātā sektora ieguldījumu sabiedrības labā. Kad Barbadosas premjerministre savā runā COP27 konferences atklāšanā paziņoja: *"Kā uzņēmumi pēdējo trīs mēnešu laikā var gūt 200 miljardu dolāru peļņu un negaidīt, ka no katra peļņas dolāra viņi ieguldīs vismaz desmit centus zaudējumu un kaitējuma fondā?"* (Mottley, 2022, 08:22), kļuva skaidrs, ka: (a) pastāv **lielas cerības, ka krīzes periodos uzņēmumi sniegs ietekmīgu ieguldījumu sabiedrības labā;** un (b) **centieni panākt šādu ietekmīgu ieguldījumu no privātā sektora sabiedrības labā ir bijuši neveiksmīgi.**

Vadības literatūrā aicinājumi sniegt korporatīvo ieguldījumu sabiedrībā lielākoties ir balstīti uz *"atbildības"* (Bowen, 1953; Preston & Post, 1975; Donaldson & Preston, 1995) un *"uzņēmējdarbības pamatojuma"* (Chakravorti, Macmillan, & Siesfeld, 2014; Khan, Serafeim, & Yoon, 2016; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014; Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016) koncepcijām. Lai gan *"uzņēmējdarbības pamatojuma"* diskurss tiek uzskatīts par efektīvāku nekā *"atbildības"* diskurss, *"uzņēmējdarbības pamatojuma"* diskursa eksperimenti neradīja uzņēmumu vadītājiem spēcīgu motivāciju vai nodomu dot ieguldījumu sabiedrībai. (Rode, Heinz, Cornelissen un Le Menestrel, 2020). Krīzes un nenoteiktības periodos tiek apšaubīts uzņēmējdarbības ieguvums, kas ir *"biznesa gadījuma"* diskursa pamatā, un gudrība ir īpaši nepieciešama korporatīvo lēmumu pieņemšanā (McMillan & Overall, 2016). Tomēr trūkst literatūras par to, kā gudrība veido korporatīvās vadības lēmumu pieņemšanas ietvaru (Intezari & Pauleen, 2018). Vēl sliktāk ir tas, ka gandrīz nav literatūras par saikni starp gudrību un korporatīvo vadītāju nodomiem vai lēmumiem sniegt ieguldījumu sabiedrībai. Šajā pētījumā uzņēmumu ieguldījums sabiedrībā tiek aplūkots saistībā ar nevalstisko sociālo aizsardzību veselības krīzes kontekstā. Autors definē **nevalstisko sociālo aizsardzību** kā *privātu rīcību un/vai ieguldījumu, kas tiek veikts, reaģējot uz nepieņemamu neaizsargātības, riska, nabadzības, trūkuma un nevienlīdzības līmeni sabiedrībā, lai aizsargātu iztikas līdzekļus un uzlabotu nabadzīgo un atstumto personu sociālo statusu un tiesības.*

Pierādījumi par pandēmijas ietekmi uz mazattīstītām, mazattīstītām un vidēji attīstītām valstīm (Egger et al., 2021) šķiet, pastiprina nepietiekamā literatūrā par nevalstisko sociālo aizsardzību pausto viedokli, ka daudzviet pasaulē, jo īpaši Āfrikā, valsts nav galvenais sociālās aizsardzības pakalpojumu sniedzējs. (Awortwi & Walter-Drop, 2018). Ganā, tāpat kā daudzās citās Āfrikas valstīs, nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšanai COVID-19 kontekstā tika aicināts privātais sektors. Reaģējot uz šo aicinājumu, daži uzņēmumi izmantoja tradicionālo pieeju korporatīvajai sociālajai atbildībai (KSA), lai sniegtu ieguldījumu sabiedrībai. Tā ir pieeja, kurā uzņēmumi sniedz individuālu ieguldījumu sabiedrībai tādā veidā, kas ļauj tiem kontrolēt savu ieguldījumu, lai saņemtu tiešu sabiedrības atzinību un jebkādas citus ieguvumus nākotnē, kas var rasties to uzņēmumiem. Tradicionālo KSA pieeju kritizē Kaplan, Serafeim un Tugendhat. (2018), kuri apgalvo, ka tā neļauj uzņēmumiem sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrības kopīgās vērtības radīšanā. Kaplan, Serafeim un Tugendhat (2018) apgalvo, ka privātais sektors var sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrībā, ja tas sadarbojas un koordinē savus centienus, izmantojot katalizatora organizāciju.

Pirms uzņēmums veic iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, ir jābūt vadības lēmumam to darīt. Taču vadības lēmumi netiek pieņemti vakuumā - tam ir process. Lēmuma pieņemšanas process ir *"darbību un dinamisko faktoru kopums, kas sākas ar rīcības stimula identificēšanu un beidzas ar konkrētu apņemšanos rīkoties"* (Mintzberg et al., 1976, 246. lpp.). Tāpēc attiecīgās problēmas raksturs ir galvenais faktors, lai uzņēmuma vadītājs pieņemtu lēmumu. Per Morten Schiefloe (2021), pamatojoties uz Rittel un Webber (1973) un Levin u. c., (2012) COVID-19 pandēmiju un tās ietekmi uz sabiedrību, ir raksturojis kā *"viltīgo" problēmu (wicked problem)*. Churchman (1967) *"viltīgās"* problēmas definē kā *"sociālo problēmu klasi, kas ir slikti formulētas; kur informācija ir neskaidra; kur ir daudz klientu un lēmumu pieņēmēju ar pretrunīgām vērtībām; un kur sekas visā sistēmā ir pamatīgi neskaidras"* (citēts McMillan & Overall, 2016, 36. lpp.). Saskaņā ar McMillan un Overall (2016), vadītājiem ir nepieciešama gudrība, lai pieņemtu lēmumus, risinot *"viltīgās"* problēmas, jo šādas problēmas nepakļaujas klasiskajām lēmumu pieņemšanas paradigmām. Gudrība bija īpaši nepieciešama lēmumu pieņemšanai COVID-19 kontekstā. Tā tas bija uzņēmumu vadītājiem, kuri saskārās ar valdību aicinājumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.

Objekts, priekšmets un pētījuma jautājumi

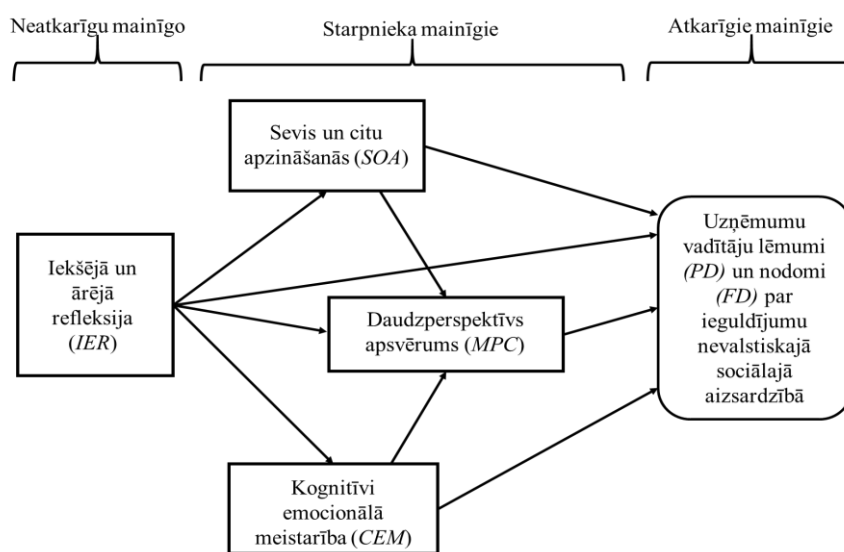
Pētījuma objekts ir uzņēmumu vadītāji Kenijā.

Pētījuma priekšmets ir uzņēmumu vadītāju lēmumu pieņemšana, lai dotu pozitīvu ieguldījumu sabiedrības labā krīzes laikā.

Galvenais pētījuma jautājums ir: kā gudrība ietekmē ietekmīgu uzņēmumu vadītāju lēmumus un nodomus attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību krīzes laikā?

Pētījuma mērķis un hipotēzes

Pētījuma mērķis ir novērtēt gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem un nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību, kā arī izstrādāt vadības modeli, kas ļautu pieņemt šādus lēmumus un nodomus. Šis starpdisciplinārais pētījums ir attīstības ekonomikas, uzņēmējdarbības vadības un psiholoģijas krustpunkts. Attiecīgi autors pētījumu balsta uz sociālās aizsardzības un nevalstiskās sociālās aizsardzības teorijām un koncepcijām (attīstības ekonomika), vadības lēmumu pieņemšanu (uzņēmējdarbības vadība) un gudrību (psiholoģija). Šis pētījums sakņojas **sociālās prakses gudrības (SPW)** teorijā, jo tajā ir operacionalizēts gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelis. (Intezari & Pauleen, 2019) kas balstīts uz šo teoriju. Autors izmanto gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeli (Intezari & Pauleen, 2019c) kā pamatu pētījuma konceptuālajam ietvaram. Viņi izvirza tēzi, ka vadītāja lēmums reālajā pasaulē ir *"nesekvenciāls un nelineārs"* un to veido gudrības principi (Intezari & Pauleen, 2019c, 165. lpp.). Viņu gudrais vadības lēmumu pieņemšanas modelis operacionalizē gudrību kā tādu, kas ietver četras dimensijas: *iekšējo un ārējo refleksiju (IER)*, *sevis un citu apzināšanos (SOA)*, *kognitīvi emocionālo meistarību (CEM)* un *daudzperspektīvu apsvērumu (MPC)*. Viņi definē gudru vadības lēmumu pieņemšanu kā *"integrētu kognitīvi emocionālu, pārdomu procesu, kas ņem vērā ar lēmumu saistītos iekšējos un ārējos apstākļus un kas tiek pieņemts, domājot par pēc iespējas lielāka ieinteresēto personu skaita labklājību"*. (Intezari & Pauleen, 2018, 353. lpp.). Saskaņā ar Intezari un Pauleen (2019c), **attiecības starp četrām gudrības dimensijām ir šādas**. Vadītāja lēmums ir gudrs, ja tas integrē četras dimensijas - *IER*, *SOA*, *CEM* un *MPC* -, lai informētu par saviem nodomiem vai lēmumu pieņemšanā. Lēmumu pieņēmēja iekšējā-ārējā refleksija (*IER*) ietekmē viņa/viņas paš/ārējo apziņu (*SOA*) un kognitīvi emocionālo meistarību (*CEM*), kas savukārt informē viņa daudzperspektīvu apsvērumu (*MPC*), lai informētu viņa nodomus un lēmumus nenoteiktības stāvoklī. Turklāt lēmumu pieņēmēja *IER* tieši ietekmē viņa *MPC*, lai ietekmētu viņa nodomus un pieņemto lēmumu. Pamatojoties uz saistību starp gudrības dimensijām lēmumu pieņemšanā, autors izstrādā **1. attēlā** attēloto pētījuma konceptuālo modeli un pārbauda divas galvenās hipotēzes, lai noskaidrotu: (a) gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju **lēmumiem** sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā; un (b) gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju **nodomiem** sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē.



2. attēls Pētījuma konceptuālais modelis

Avots: Izstrādājis autors

PD (pagātnes lēmumi) attiecas uz lēmumiem, ko uzņēmumu vadītāji ir pieņēmuši attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību. Pamatojoties uz Mintzbergu, Raisinghani un Théorêt (1976) un Statler, Roos un Victor (2007) autors definē **lēmumu** kā *konkrētu apņemšanos (parasti resursu) sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai*. **FD** attiecas uz uzņēmuma vadītāja **nodomiem** attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību. Autors **nodomus** definē kā *uzņēmuma vadītāja vēlmi nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā*. Pamatojoties uz *sociālās gudrības prakses* teoriju, autors uzskata, ka uzņēmuma vadītājam ir *labi nodomi* attiecībā pret sabiedrību, ja viņš/viņa ir noskaņots/-a sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē. Divas galvenās **pētījuma hipotēzes** ir šādas:

H_A: *Gudrība ļauj uzņēmumu vadītājiem pieņemt lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā.*

H_B *Guadrība veicina uzņēmumu vadītāju nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā.*

Autors risina *hipotēzi H_A*, definējot un pārbaudot deviņas hipotēzes (norādītās hipotēzes skatīt **1.3. nodaļā**). Lai izpētītu guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju **nodomiem nākotnē** sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, *hipotēzi H_B*, autors definēja un pārbaudīja papildu deviņas hipotēzes (norādītās hipotēzes skatīt **1.3. nodaļā**).

Atbilstoši pētījuma mērķim un hipotēzēm tika noteikti šādi **galvenie pētījuma uzdevumi**:

1. Izpētīt sociālās aizsardzības definīcijas un konceptuālos pamatus, lai izskaidrotu nepilnīgo literatūru par nevalstisko sociālo aizsardzību.
2. Analizēt nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas un veidus Āfrikā.
3. Izpētīt lēmumu pieņemšanas paradigmas, lai noskaidrotu, kuras paradigmas un koncepcijas ir būtiskas lēmumu pieņemšanai nenoteiktības apstākļos, piemēram, COVID-19 kontekstā.
4. Izpētīt attiecīgās KSA teorijas un koncepcijas, kā arī noteikt principus, pēc kuriem tiek veikts ietekmīgs ieguldījums sabiedrībā.
5. Izpētīt guadrības jēdzienu vadības lēmumu pieņemšanā, lai nodrošinātu pamatu pētniecības modelim.
6. Analizēt kādu gadījumu Ganā, lai noskaidrotu, cik lielā mērā tiek piemēroti principi par ietekmi uz sabiedrību un guadrību.
7. Izstrādāt skalu, lai novērtētu guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju nodomiem un lēmumiem.
8. Veikt uzņēmumu vadītāju aptauju, izmantojot izstrādāto guadrības skalu.
9. Izmērīt guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju *lēmumiem par nevalstisko sociālo aizsardzību COVID-19 valstīs*.
10. Novērtēt guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju *nodomiem nākotnē* sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.
11. Izstrādāt pārvaldības modeli uzņēmumu vadītāju lēmumiem un nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību.

Pētniecības metodoloģija

Autors izmantoja **jauktu secīgu metodi**, kas ietver divus atšķirīgus posmus un pieejas - pirmajā posmā tika izmantota kvalitatīvā pieeja, kam sekoja kvantitatīvā pieeja (Punch, 2016, 81. lpp.).

Pirmajā posmā autors sagatavoja **pētījuma teorētisko daļu** un veica **ilustratīvu gadījuma izpēti** par Guadrās vadības lēmumu pieņemšanas modeli un sabiedrībā ietekmīgu dalītās vērtības iniciatīvu principiem. Autors sagatavoja Teorētisko daļu 1. nodaļā, veicot **starpdisciplinārās literatūras kritisku analīzi**, lai nodrošinātu pētījuma teorētisko pamatojumu. Vienlaikus autors veica **ilustratīvu gadījuma izpēti**, lai parādītu, ka Āfrikas kontekstā uzņēmumu vadītāju lēmums sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 periodā ir gudrs lēmums, un tāpēc to var izmantot kā atkarīgo mainīgo pētījumā. Gadījuma analīzes, kas izklāstīts 2. nodaļā, mērķis bija salīdzināt lēmumu pieņemšanu Ganas COVID-19 privātā sektora fonda gadījumā ar guadrības teoriju un parādīt, ka guadrības teorijas elementi ir sastopami lēmuma pieņemšanas procesā šajā gadījumā. Ilustratīvais pētījums apstiprina kvantitatīvajā analīzē izmantotās skalas **ekoloģisko derīgumu** pētījuma II posmā. Turklāt ilustratīvajā pētījumā salīdzināts gadījuma lēmumu pieņemšanas process ar ietekmīgu kopīgās vērtības radīšanas iniciatīvu (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018). lai nodrošinātu pamatu ietekmīgu lēmumu definēšanai un izpētei kvantitatīvajā pētījumā. Ilustratīvajā pētījumā tika izmantota **kvalitatīvā satura analīze** (Graneheim et al., 2017), ko virzīja divi galvenie jēdzieni - ietekmīgu kopīgās vērtības radīšanas iniciatīvu principi (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018). un gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelis (Intezari & Pauleen, 2019c). Ganas COVID-19 privātā sektora fonds tika izvēlēts kā "gadījums" ilustratīvajam pētījumam, jo, cik autoram zināms, tas bija vienīgais gadījums Āfrikā, kad vairāki privātie uzņēmumi sadarbojās, lai kopīgi nodrošinātu nevalstiskas sociālās aizsardzības intervences sabiedrībai COVID-19 krīzes laikā. Ilustratīvais pētījums **apstiprina izvēlēto guadrības modeļa piemērotību un piemērojamību turpmākam kvantitatīvajam pētījumam**.

Otrajā posmā autors **izstrādāja pašnovērtējuma guadrības skalu**, pamatojoties uz Ganas gadījumu izpēti, **un veica aptauju** Kenijā. Aptauja tika veikta Kenijā, jo valstī dominējošais sociālās aizsardzības veids ir nevalstiskā sociālā aizsardzība (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). Turklāt Kenija cieta no COVID-19 pandēmijas būtiski nelabvēlīgām sekām, jo valstī ir liels neformālais sektors, kas pastiprina vajadzību pēc spēcīgākas sociālās aizsardzības un cerības uz privātā sektora iejaukšanos (Egger u.c., 2021). Lai veiktu tiešsaistes aptauju, autors izmantoja Webropol surveys platformu. Autors izstrādāja **divus sērijveida daudzskārtējas mediācijas statistiskos modeļus** - vienu, lai novērtētu guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību COVID-19 kontekstā, un otru, lai novērtētu guadrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību nākotnē. Autors novērtēja abus modeļus, izmantojot **statistisko regresiju**. **Mediācijas analīze** tika veikta, izmantojot Endrjū Heisas (Andrew Hayes, 2022) PROCESS Macro 4.1 skriptu programmā SPSS 28.

Pētījuma teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Pers Morten Schiefloe (2021) raksturo COVID-19 krīzi kā "viltīgo" problēmu (wicked problem), pamatojoties uz Ritela un Webera teoriju (Rittel un Webber, 1973). Čērčmans definēja "**viltīgās**" **problēmas** kā "sociālo problēmu klasi, kas ir slikti formulētas; kur informācija ir neskaidra; kur ir daudz klientu un lēmumu pieņemēju ar pretrunīgām vērtībām; un kur sekas visā sistēmā ir pamatīgi neskaidras" (citēts McMillan & Overall, 2016, 36. lpp.). Termins "viltīgās" ir saistīts ar zinātnisku nenoteiktību, nepilnībām vadītāju zināšanās un daudzslāņainām daudzu ieinteresēto personu interesēm (Intezari & Pauleen, 2019a; McMillan & Overall, 2016). Citi viltīgo problēmu piemēri ir tādi aktuāli jautājumi kā terorisms, klimata pārmaiņas, nevienlīdzība un kibernetika (McMillan & Overall, 2016). Atšķirībā no vienkāršām un sarežģītām problēmām, "**viltīgās**" problēmas risināšanai ir nepieciešamas starpdisciplināras zināšanas (Intezari & Pauleen, 2019a). Pamatojoties uz vienkāršo, sarežģīto un "viltīgo" problēmu atšķirīgajām iezīmēm un pandēmijas ietekmes kā "**viltīgās**" problēmas raksturojumu, uzņēmumi, kas pandēmijas laikā sniedz ieguldījumu nesociālajā aizsardzībā, saskaras ar **lēmumu pieņemšanas problēmu**. Šāds lēmumu problēmas raksturojums ir izšķirošs, lai noskaidrotu vadības lēmumu paradigmas, kas ir būtiskas, lai izskaidrotu uzņēmumu lēmumus sniegt ieguldījumu sociālajā aizsardzībā. Literatūrā ir atrodamas trīs galvenās lēmumu pieņemšanas paradigmas: **formāli empīrisma paradigma, racionālisma paradigma un naturālisma paradigma** (Cohen, 1993).

Arī ceturrtā paradigma ir sastopama literatūrā, proti, **gudrības paradigma**. Praktiskās **gudrības teoriju** izmantošana literatūrā aizsākusies aptuveni 2500 gadus atpakaļ, sākot ar Aristoteli. Aristotelis savā Nikomahijas ētikā nošķir lēmumu pieņemēja zinātniskās zināšanas un inteligenci un viņa spējas spriest un veikt pasākumus, kas veicina to, ko viņš dēvē par "labu dzīvi" (Statler, Roos, & Victor, 2007, 155. lpp.). Pēc Aristoteļa domām, spriedze starp racionalitāti un praktisko pieredzi nozīmē, ka ir nepieciešams piemērot piesardzību neskaidrības un nenoteiktības situācijās, lai vadītu lēmumus un rīcību, kas būtu laba sabiedrībai. Šī loģika ļauj noteikt četrus praktiskās gudrības elementus: (1) lēmuma pieņemēja mērķi un vēlmes; (2) netiešu izpratni, ka lēmums vai rīcība ir ieinteresēto personu interesēs; (3) lēmuma vai rīcības ētiskās sekas, pamatojoties uz pieejamo informāciju; un (4) pašu lēmumu vai rīcību (Statler, Roos, & Victor, 2007, 156. lpp.). Pamatojoties uz Aristoteļa praktiskās gudrības jeb *phronesis* jēdzienu, **Sociālās praktiskās gudrības (SPW)** teorija apgalvo, ka zināšanas un zinātne atšķiras no gudrības (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). Teorijas aizstāvji apgalvo, ka zināšanu, pieredzes un tehnoloģiju esamība automātiski nenozīmē labu spriedumu un labu rīcību. Viņi drīzāk apgalvo, ka "**gudriem cilvēkiem un organizācijām ir īpašs attieksmes kopums pret zināšanām, praksi, sabiedrību, dzīvi un cilvēkiem. Viņu attieksme nav tehnokrātiska vai zinātniska**" (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, 2. lpp.). Papildus racionalitātei cilvēka "**transcendentālās spējas, piemēram, intuīcija [emocijas, ne-racionalitāte], iztēle, radošums, iedziļināšanās un izredzētība**" ir izšķiroši gudrības aspekti (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, 2. lpp.).

Atbilstoši sabiedrības cerībām, ko tā sagaida no uzņēmējdarbības, privātais sektors tika aicināts sniegt ieguldījumu sabiedrības labā COVID-19 krīzes laikā. Daudzi uzņēmumi uz šiem aicinājumiem reaģēja, izmantojot tradicionālo pieeju korporatīvajai sociālajai atbildībai (KSA), saskaņā ar kuru uzņēmumi sniedz individuālu ieguldījumu sabiedrībai. Šāda pieeja ļauj tiem kontrolēt un saņemt atzinību par savu ieguldījumu. Lai atšķirtu tradicionālo KSA pieeju no uzņēmumu ieguldījuma, kas tiek uzskatīts par ietekmīgu, ir svarīgi izpētīt dažas galvenās teorijas, kas ir KSA pamatā. Bovens apgalvoja, ka uzņēmumiem ir jādod ieguldījums sabiedrībā, veidojot politiku un pieņemot lēmumus, kas "ir vēlami no mūsu sabiedrības mērķu un vērtību viedokļa" (Bowen, 1953, 6. lpp.). Taču Miltons Frīdmens (Milton Friedman) apstrīdēja šos uzskatus (Williams, 2018) apgalvojot, ka a) uzņēmējdarbības primārais mērķis ir gūt peļņu (Friedman, 1970); un b) valdības vienīgā atbildība ir veicināt cilvēciskās vērtības un nodrošināt sabiedrības vispārējo labklājību (Friedman, 1962). Frīdmena (1970) viedoklis ir **akcionāru teorijas** pamatā. Tas ir uzskats, ka uzņēmējdarbības izdevumi sabiedrības vēlamo mērķu un vērtību sasniegšanai ir akcionāru līdzekļu nepareiza izmantošana (Garriga & Melé, 2004). Frīdmens (1984) pretargumentēja, ka uzņēmumu lēmumi un darbības ietekmē dažādas grupas - darbiniekus, piegādātājus, klientus un sabiedrību kopumā. Līdz ar to šīs grupas ir *ieinteresētas* uzņēmējdarbībā, un uzņēmumu vadītājiem būtu jāņem vērā un jārisina to intereses. Citi pētnieki apgalvoja, ka "katra ieinteresēto personu grupa ir pelnījusi uzmanību pati par sevi, nevis tikai tāpēc, ka tā var veicināt kādas citas grupas, piemēram, akciju īpašnieku, intereses" (Donaldson & Preston, 1995, 67. lpp.). **Ieinteresēto pušu teorija**, kas priekšroku dod uzņēmējdarbības atbildībai, nevis rentabilitātei (Kolk & Van Tulder, 2004), tiek uzskatīta par galveno korporatīvās sociālās atbildības (KSA) teoriju (Garriga & Melé, 2004). Vēl viena teorija, kas pamato uzņēmumu ieguldījumu sabiedrībā, ir **institucionālā** teorija (Kostova & Roth, 2002). Neraugoties uz potenciālo vērtību sabiedrībai, uzņēmējdarbības prakses pieņemšana valstī zināmā mērā ir atkarīga no institucionālā konteksta, kurā uzņēmums darbojas (Kostova & Roth, 2002). Institucionālais konteksts - kultūra, tiesību sistēmas - dažādās valstīs atšķiras (Rosenzweig & Singh, 1991). Atkarībā no institucionālās vides veidojas noteiktas **gaidas par** uzņēmējdarbības lomu sabiedrībā. Šīs gaidas, ko dēvē arī par *institucionālo spiedienu*, ietekmē uzņēmumu rīcību (Kostova & Roth, 2002) attiecībā uz to ieguldījumu sabiedrībā. Lai iegūtu legimitāti, uzņēmumi atbild institucionālajam spiedienam, tostarp, piemēram, vispārpieņemtajai nozares praksei konkrētā vidē, lai sniegtu ieguldījumu sabiedrībā (Meyer & Rowan, 1977).

Daži zinātnieki ir arī apgalvojuši, ka tas, kas ir izdevīgs uzņēmējdarbībai, ir piemērots arī sabiedrībai (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016); tāpēc uzņēmumiem būtu jākoncentrējas uz kopējas vērtības radīšanu attiecīgajām ieinteresētajām personām un jārisina sociālās problēmas kā uzņēmējdarbības iespēja. (Porter &

Kramer, 2011). **Kopīgās vērtības koncepcijas pamatā ir** ideja, ka uzņēmējdarbības intereses un sabiedrības intereses saplūst, ja uzņēmums neuzskata savu ieguldījumu sabiedrībā par "izmaksām, ierobežojumu vai labdarības darbu" (Porter & Kramer, 2006, 80. lpp.), bet gan kā uzņēmējdarbības pamatstratēģiju (Feller, 2016). Kopīgās vērtības koncepcijas pamatā ir Kaplana, Serafeima un Tugendhata (Kaplan, Serafeim and Tugendhat) (2018) tradicionālās pieejas kritika attiecībā uz ieguldījumu sabiedrībā. Viņi apgalvo, ka tā neļauj uzņēmumiem sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrības dalītās vērtības radīšanā. Viņi apgalvo, ka privātais sektors var sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrībā, ja tas sadarbojas un koordinē savus centienus ar **katalizatora organizācijas** starpniecību. Viņi atzīst, ka uzņēmumi sniedz ieguldījumu sabiedrībā dažādos veidos. Tomēr tas, vai uzņēmumu ieguldījums sabiedrībā ir bijis ietekmīgs, ir jautājums, kas piesaistījis pētnieku uzmanību, tostarp Kaplana, Serafeima un Tugendhata (2018), kuru uzmanības centrā ir jaunattīstības valstis. Lai gan viņi apgalvoja, ka uzņēmumi nav bijuši pietiekami vērienīgi, lai radītu būtisku ietekmi sabiedrībā, Kaplan, Serafeim un Tugendhat. (2018) noteica **piecus principus, kā** nodrošināt, lai uzņēmumu kopīgās vērtības iniciatīvas sabiedrībā būtu ietekmīgas. Tie ir šādi: (1) uzņēmumiem jācenšas īstenot projektus, kas risina sistēmiskas, daudznozaru iespējas; (2) uzņēmumiem būtu jāatzīst, ka viens pats uzņēmums nevar veikt pārveidojošas pārmaiņas sabiedrībā. Viņi apgalvo, ka uzņēmumam vajadzētu sadarboties ar **katalizatora organizāciju**, lai mobilizētu dažādu nozaru dalībniekus, kopīgi radītu vērtību un risinātu identificētās daudznozaru iespējas (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018); (3) projektam ir jābūt **sākotnējam un mērogojamam finansējumam** (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); (4) uzņēmumiem būtu jābalstās uz attiecībām, kas izveidotas ar katalizatora palīdzību, lai radītu lieliskāku vērtību iedzīvotājiem, vienlaikus gūstot peļņu sev (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018); un (5) lai nodrošinātu efektīvu pārvaldību, būtu jāsaskaņo vairāku dalībnieku stratēģijas (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018).

Pieejas gudrības mērīšanai var iedalīt divās galvenajās kategorijās, proti, *gudrības veikspējas mērījumi* un *gudrības pašnovērtējuma mērījumi* (Fung, Chow, & Cheung, 2020; Glück, 2018). Pētnieki, kas izmanto gudrības veikspējas mērījumus, mēra personīgo gudrību, pamatojoties uz personas ar gudrību saistīto rezultātu analīzi "laboratorijas" apstākļos (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Šī gudrības mērījumu grupa novērtē gudrību kā kompetenci - personas spēju piedāvāt konkrētas problēmas risinājumu, izmantojot padziļinātas zināšanas un pieredzi par problēmu un tās kontekstu (Glück, 2018). Populāri gudrības mērījumu piemēri, kas ietilpst šajā kategorijā, ir **Berlīnes gudrības paradigma (BWP)** un **Brēmenes gudrības paradigma (BrWP)** (Glück, 2018). Otrā pasākumu grupa - pašnovērtējuma gudrības mērījumi - gudrības mērīšanai izmanto pašnovērtējuma aptaujas metodes. (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Populāras pašnovērtējuma gudrības skalas ir Ardelta **trīs gudrības dimensijas (3D-WS)** (Glück, 2018), kā arī **Wong un Law emocionālās inteliģences skala (WLEIS)**. (Fung, Chow un Cheung, 2020). Lai gan neviena no iepriekš minētajām gudrības skalām, aplūkojot katru atsevišķi, nebūs pilnībā pietiekama gudrības mērīšanai vadības lēmumu pieņemšanā nenoteiktības periodā, tomēr tās informēja un iedvesmoja autora izstrādāto un šajā pētījumā izmantoto pašnovērtējuma skalu. Pamatojoties uz gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeli, autors izstrādāja skalu, ņemot vērā empīrisko darbu (t. i., ilustratīvo gadījuma pētījumu 2. nodaļā), esošo literatūru, un pielāgojot attiecīgos elementus no Ardelt (2003) 3D-WS un Wong un Law (2002) WLEIS.

Teorētiskā novitāte

(1) Pētījums sniedz ieguldījumu lēmumu pieņemšanas literatūrā, jo tas empīriski apstiprina apgalvojumu, ka *sarežģītas problēmas* nepakļaujas klasiskajām lēmumu pieņemšanas paradigām un ka gudrība ir īpaši nepieciešama lēmumu pieņemšanai nenoteiktības apstākļos. Pētījums parāda, ka gudrība ir nepieciešama, lai uzņēmumu vadītājiem būtu labi nodomi un/vai viņi pieņemtu labus un ietekmīgus lēmumus, lai dotu pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai krīzes periodā.

(2) *Sociālās prakses gudrības* teorijas (SPW) galvenais princips ir apgalvojums, ka gudrība noved pie pareiziem lēmumiem (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). Šis pētījums sniedz ieguldījumu SPW teorijā, empīriski kontekstualizējot teorijas priekšlikumu par korporatīvo lēmumu pieņemšanu attiecībā uz sabiedrību. Turklāt pētījums paplašina SPW teorijas robežas, empīriski parādot, ka gudrība noved pie uzņēmuma vadītāja labiem nodomiem. Pētījums arī sniedz ieguldījumu literatūrā par gudrības praktisko pielietojumu psiholoģijā.

(3) Pētījumā pirmo reizi empīriski pārbaudīts un apstiprināts Intezari un Pauleen izstrādātais teorētiskais modelis gudru vadības lēmumu pieņemšanai. (2019c). Pamatojoties uz šo modeli, pētījumā tiek izstrādāts tas, ko autors dēvē par *Korporatīvās prakses gudrības modeli (CPWM)*, lai izskaidrotu uzņēmumu vadītāju nodomus un lēmumus attiecībā uz sabiedrību krīzes periodā.

(4) Šis pētījums ir ieguldījums nepietiekamā literatūrā par nevalstisko sociālo aizsardzību, uzsverot uzņēmumu lomu kopējas vērtības radīšanā sabiedrībā un sabiedrības neaizsargātības mazināšanā. Pētījumā ir ierosināta visaptverošāka nevalstiskās sociālās aizsardzības definīcija, kas ir jaunums salīdzinājumā ar tām, ko piedāvāja iepriekšējie pētnieki šajā jomā. *Šajā pētījumā nevalstiskā sociālā aizsardzība definēta kā privātas darbības un/vai ieguldījumi, kas veikti, reaģējot uz nepieņemamu neaizsargātības, riska, nabadzības, trūkuma un nevienlīdzības līmeni sabiedrībā, lai nodrošinātu iztikas līdzekļus un uzlabotu nabadzīgo un atstumto iedzīvotāju sociālo statusu un tiesības.* Pētījumā tiek nošķirta nevalstiskā sociālā aizsardzība un uzņēmumu sociālā atbildība. Sakarā ar nevalstiskās sociālās aizsardzības un KSA saikni nevalstiskā sociālā atbildība būs noderīga arī, lai veicinātu korporatīvo sociālo atbildību.

Metodoloģiskā novitāte

(1) Pamatojoties uz atbilstošām starpdisciplinārām teorijām un koncepcijām stratēģiskajā vadībā (lēmumu pieņemšana, KSA), psiholoģijā (gudrība) un attīstības ekonomikā (sociālā aizsardzība un nevalstiskā sociālā aizsardzība), kā arī pētījuma ietvaros iegūtajiem empīriskiem datiem, autors izstrādāja skalu, lai novērtētu gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju nodomiem un lēmumiem attiecībā uz sabiedrību krīzes laikā. Skala būs noderīga arī pētījumiem korporatīvās sociālās atbildības jomā.

(2) Secīgā jaukto metožu pieeja apvienojumā ar šī pētījuma spēcīgo teorētisko pamatojumu vadības lēmumu pieņemšanā un gudrības praktisko izmantošanu lēmumu pieņemšanā palielina tā rezultātu vispārināmību. Tāpēc pētījuma rezultāti var būt pielietojami vadības pētījumos ne tikai Āfrikā, bet arī citur pasaulē.

Praktiskā novitāte

Nav šaubu, ka centieni panākt, lai privātais sektors sniegtu ietekmīgu ieguldījumu sabiedrības labā, pamatojoties uz *"atbildību"* (Bowen, 1953; Preston & Post, 1975; Donaldson & Preston, 1995) un *"biznesa gadījuma"* (Chakravorti, Macmillan, & Siesfeld, 2014; Khan, Serafeim, & Yoon, 2016; Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014; Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016) diskursiem lielākoties nav bijuši veiksmīgi (Rode, Heinz, Cornelissen, & Le Menestrel, 2020). Ir nepieciešams labāk izprast, kas nosaka uzņēmuma vadītāja lēmumu ne tikai pozitīvi, bet arī ietekmīgi veicināt sabiedrības labklājību. Šajā pētījumā sīkāk aplūkots, kā gudrība nodrošina uzņēmumu vadītāju labos nodomus un labus, ietekmīgus lēmumus sabiedrības labā. Attiecīgi pētījumā ir izstrādāti divi gudrības ceļi uzņēmumu vadītāju labiem nodomiem un trīs gudrības ceļi uzņēmumu vadītāju labiem lēmumiem. Turklāt pētījumā ir noteikts visu gudrības ceļu sākumpunkts un ieteikts, ka tam jābūt politikas vai centienu galvenajam mērķim, lai virzītu uzņēmumu labus nodomus un lēmumus sabiedrības virzienā. Pētījumā tiek nošķirti labi lēmumi un labi ietekmīgi lēmumi, no kuriem pēdējie ir sabiedrības vēlamās cerības no privātā sektora krīzes periodā, un tiek noteikti veidi, kā pāriet no labiem korporatīvajiem lēmumiem uz ietekmīgiem korporatīvajiem lēmumiem. *Korporatīvās prakses gudrības modelis (CPWM)*, kas izstrādāts, pamatojoties uz šo pētījumu, ne tikai detalizēti izklāsta, kas ir pamatā labiem korporatīviem nodomiem attiecībā uz sabiedrību, bet arī detalizēti izklāsta virzību no labiem korporatīviem nodomiem uz labiem un ietekmīgiem korporatīviem lēmumiem sabiedrības labā.

Pētījuma ierobežojumi

(1) **Ģeogrāfiskais ierobežojums:** Pētījums tika veikts Āfrikā, konkrēti Ganā (gadījuma analīze) un Kenijā (kvantitatīvais pētījums), kur lielākā daļa iedzīvotāju ir atkarīgi no nevalstiskās sociālās aizsardzības. Lai gan pētījuma rezultāti būs piemērojami arī citās pasaules valstīs, kur nevalstiskā sociālā aizsardzība ir nozīmīga, to piemērošana valstīs, kur valdība ir galvenais sociālās aizsardzības nodrošinātājs, var prasīt papildu kontekstualizāciju vai konkretizāciju. Neskatoties uz to, ir iespējams pētījuma vispārinājums, jo tajā analizētas 1230 uzņēmumu vadītāju atbildes.

(2) **Ierobežojumi, kas saistīti ar tiešsaistes aptaujas režīmu:** Pētījuma 2. posmā autors veica uzņēmumu vadītāju aptauju tiešsaistē. Neraugoties uz izmaksu ietaupījumu, tiešsaistes aptaujām ir savas problēmas. Piemēram, Toepoel un Lugtig (2015) konstatēja, ka jauniešiem ir augstāks tiešsaistes aptaujas aizpildīšanas rādītājs salīdzinājumā ar vecākiem cilvēkiem, jo jaunieši biežāk izmanto mobilās ierīces. Šajā pētījumā iegūtie dati par respondentiem liecina, ka lielākā daļa respondentu (55,04 %) bija vecumā no 36 līdz 45 gadiem. Lai gan šos respondentus ne vienmēr var uzskatīt par jauniešiem, ir svarīgi uzsvērt, ka tikai 0,16 % respondentu bija vecumā virs 46 gadiem. Ja tas skaidrojams ar to, ka pētījumam tika izmantota tiešsaistes aptauja, iespējams, ka pētījumā netika iegūti potenciāli bagātīgi dati no potenciālajiem respondentiem augstākajās vecuma grupās. Tomēr ir svarīgi atzīmēt, ka, neņemot vērā lietderības jautājumus, izmaksas, kas saistītas ar manuālas aptaujas anketas administrēšanu veselības krīzes laikā, būtu lielākas par ieguvumiem no šāda pētījuma.

(3) **Konteksta ierobežojums:** Pētījums tika veikts veselības krīzes apstākļos, t. i., COVID-19 pandēmijas laikā. Rezultātus var attiecināt uz uzņēmumu nodomiem un lēmumiem sniegt ieguldījumu sabiedrībai kopumā, kā arī uz citiem krīzes kontekstiem. Tomēr autors atzīst, ka dažas krīzes situācijas (piemēram, vides krīze, klimata pārmaiņas u. c.) var prasīt papildu kontekstualizāciju vai konkretizāciju.

(4) **Ilustratīvā pētījuma ierobežojumi** 2. nodaļā: pētījuma 1. posmā autors veica ilustratīvo pētījumu (gadījuma analīzi), lai nodrošinātu pamatu kvantitatīvajam pētījumam pētījuma 2. posmā. 1. posmā tika veikta kvalitatīvā satura analīze. Par ilustratīvā pētījuma "gadījumu" tika izvēlēts Ganas COVID-19 privātā sektora fonds. Būtiski uzsvērt, ka autoram nebija pieejami fonda oficiālie ziņojumi, bet viņš palāvēs uz fonda tīmekļa vietnē pieejamo informāciju, kā arī citiem avotiem, tostarp daļēji strukturētām intervijām. Fonda sekretariāts atteicās šim pētījumam sniegt oficiālu ziņojumu. Piekļuve Fonda oficiālajiem ziņojumiem, iespējams, būtu vēl vairāk bagātinājusi pētījuma rezultātus.

(5) **Teorētiskais un laika ierobežojums:** Šajā pētījumā lēmumu pieņemšana tiek pētīta no gudrības teorijas perspektīvas, kura nepārtraukti attīstās. Tāpēc pētījums ir ierobežots ar teorijām, kas izstrādātas līdz 2021. gada decembrim. Promocijas darba 1. nodaļa, kas ir darba teorētiskā daļa, tika izstrādāta laika posmā no 2019. gada septembra līdz 2021. gada decembrim, lai veiktu empīrisko pētījumu, analizētu rezultātus un izstrādātu turpmākās promocijas darba nodaļas, uz kuru pamata tika sagatavotas publikācijas. Kā

ierobežojumu autors atzīst, ka pēc 2021. gada decembra var būt publicēti zinātniski darbi, kas var būt saistīti ar promocijas darba Teorētisko daļu.

Aizstāvībai izvirzītās tēzes

1. Gudrība ļauj uzņēmumu vadītājiem **pieņemt lēmumus par** ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Trīs gudrības ceļi integrē uzņēmumu vadītāju iespējas pieņemt lēmumus par labu nevalstiskajai sociālajai aizsardzībai. Tie ir sekojoši:

1.1. Uzņēmumu vadītājiem ar augstu *iekšējās un ārējās refleksijas* līmeni ir arī augsts *sevis un citu apzināšanās* līmenis, un viņi biežāk nekā vadītāji ar zemu *iekšējās un ārējās refleksijas līmeni* un zemu *sevis un citu apzināšanās* līmeni pieņem lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šim gudrības ceļam ir vislielākā ietekme uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem attiecībā uz sabiedrību krīzes laikā salīdzinājumā ar pārējiem diviem gudrības ceļiem. Tas atspoguļo uzņēmumu vadītāju *izlēmību*, kas ir gudrības pamatā.

1.2. Uzņēmumu vadītājiem ar augstu *iekšējās un ārējās refleksijas* līmeni ir arī augsts *sevis un citu apzināšanās* līmenis, kas, savukārt, rada augstu *daudzperspektīvās domāšanas (apzināšanās)* līmeni. Uzņēmumu vadītāji ar augstu *daudzperspektīvas apzināšanās* līmeni retāk pieņem lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šim gudrības ceļam ir ierobežota ietekme uz korporatīvo vadītāju lēmumu pieņemšanu attiecībā pret sabiedrību, jo korporatīvo vadītāju daudzperspektīvu apzināšanos galvenokārt nosaka viņu ētiskie apsvērumi, nevis ieinteresēto pušu iesaistīšana un gan īstermiņa, gan ilgtermiņa apsvērumu iekļaušana lēmumu pieņemšanā.

1.3. Uzņēmumu vadītājiem ar augstu *iekšējās un ārējās refleksijas* līmeni ir arī augsta *kognitīvi emocionālā meistarība*, kas, savukārt, rada augstu *daudzperspektīvas domāšanas* līmeni. Uzņēmumu vadītāji ar augstu *daudzperspektīvu apzināšanās* līmeni retāk pieņem lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šim gudrības ceļam ir arī ierobežota ietekme uz korporatīvo vadītāju lēmumu pieņemšanu attiecībā pret sabiedrību, jo korporatīvo vadītāju daudzperspektīvu apzināšanos galvenokārt nosaka viņu ētiskie apsvērumi, nevis ieinteresēto pušu iesaistīšana un gan īstermiņa, gan ilgtermiņa apsvērumu iekļaušana lēmumu pieņemšanā.

2. Uzņēmumu vadītāju *labie nodomi* ne vienmēr pārvēršas *labos lēmumos, kas ietekmē* sabiedrību. Uzņēmumu vadītājiem ir *ietekmīgi labi lēmumi* attiecībā uz sabiedrību, ja pastāv pozitīva saikne starp viņu *daudzperspektīvajiem apsvērumiem* un lēmumiem. Ja pastāv negatīva saikne starp viņu *daudzperspektīvajiem apsvērumiem* un lēmumiem, gudri uzņēmumu vadītāji pieņem *labus lēmumus, kas nav ietekmīgi*.

3. Gudru uzņēmumu vadītāju lēmumu pieņemšanas sākumpunkts ir to *iekšējā un ārējā refleksija*. Ņemot vērā pozitīvo saikni starp *iekšējo un ārējo refleksiju* un gan *sevis un citu apzināšanos*, gan arī *kognitīvi emocionālo meistarību*, uzņēmuma vadītāja *iekšējās un ārējās refleksijas* ietekmēšana ir galvenais faktors, kas veicina gudru lēmumu pieņemšanas procesu.

4. Gudrība ļauj uzņēmumu vadītāju nodomiem pārvērsties ieguldījumos nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Pastāv divi gudrības ceļi, kuri integrējas, lai sniegtu informāciju par uzņēmumu vadītāju nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību.

4.1. Augsts *iekšējās un ārējās refleksijas* līmenis rada augstu *pašapziņu un augstu daudzperspektīvu apsvērumu līmeni*, kas savukārt rada labus nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Šim gudrības ceļam ir spēcīgāka ietekme uz uzņēmumu vadītāju nodomiem salīdzinājumā ar otro gudrības ceļu, jo uzņēmumu vadītājiem ir augstāka *sevis un citu apzināšanās* nekā *kognitīvi emocionālā meistarība*.

4.2. Augsts *iekšējās un ārējās refleksijas* līmenis rada augstu *kognitīvi emocionālo meistarību* un augstu *daudzperspektīvu pārdomu* līmeni, kas savukārt rada labus nodomus veicināt nevalstisko sociālo aizsardzību. Šim gudrības ceļam ir mazāka ietekme uz uzņēmumu vadītāju nodomiem salīdzinājumā ar pirmo gudrības ceļu, jo uzņēmumu vadītāju *kognitīvi emocionālā meistarība* ir zemāka nekā *sevis apzināšanās*.

5. Uzņēmumu vadītājiem ir *ietekmīgi labi nodomi* attiecībā uz sabiedrību, gadījumos, kad pastāv pozitīva saikne starp viņu *daudzperspektīvajiem apsvērumiem* un nodomiem. Ja pastāv negatīva sakarība starp uzņēmumu vadītāju *daudzperspektīvajiem apsvērumiem* un viņu nodomiem, gudriem uzņēmumu vadītājiem ir labi nodomi attiecībā pret sabiedrību, bet tie nav ietekmīgi.

Galveno rezultātu publicēšana un prezentēšana

Pētījuma galvenie rezultāti ir publicēti piecos zinātniskos rakstos.

Publikācijas

1. Baah, R. (2022). Uzņēmumu lēmumi sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā Ganā COVID-19 kontekstā. *Business and Management 2022* (pp. 875-884). Viļņa, Lietuva: Vilnius Gediminas Technical University. doi:10.3846/bm.2022.870. Indeksēts WoS.
2. Baah, R. (2022). Nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšana, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu. *Business and Management 2022* (pp. 710-719). Viļņa, Lietuva: Vilnius Gediminas Technical University. doi:10.3846/bm.2022.757. Indeksēts WoS.
3. Baah, R., & Volkova, T. (2022). Nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 22, 339-354. doi:10.1007/978-3-030-94672-2_20. Indeksēts Scopus.
4. Baah, R., Volkova, T., & Ludviga, I. (2023). *Evaluating the Effect of Wisdom on Corporate Managers' Intentions to Contribution to Non-State Social Protection in Future* [Raksts pieņemts publicēšanai Journal of Business Management]. Indeksēts EBSCO un COPENICUS.
5. Baah, R., Volkova, T., & Ludviga, I. (2023). *Measuring the Enablers of Corporate Managers' Decisions to Contribute to Non-State Social Protection* [Raksts pieņemts publicēšanai Eurasian Studies in Business and Economics]. Indeksēts Scopus.

Zinātniskās konferences

Galvenie rezultāti ir arī apskatīti, prezentēti, apspriesti un kritizēti astoņu starptautisku zinātnisko konferenču referātu kontekstā.

1. Baah, R., Volkova, T., Ludviga, I. (2022). Uzņēmumu vadītāju lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā veicinošo faktoru mērīšana. *Prezentēts 41.st EBES konferencē*, 2022. gada 12.-14. oktobris, Berlīne, Vācija.
2. Baah, R., Volkova, T., Ludviga, I. (2022). Vieduma ietekmes novērtēšana uz uzņēmumu vadītāju nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā". *Prezentēts 41.st EBES konferencē*, 2022. gada 12.-14. oktobris, Berlīne, Vācija.
3. Baah, R. (2022a). Uzņēmumu lēmumi sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā Ganā COVID-19 kontekstā. *Prezentēts 12th Starptautiskajā zinātniskajā konferencē "Business and Management' 2022"*, 2022. gada 12.-13. maijā, Viļņas Ģedimina Tehniskajā universitātē, Lietuvā.
4. Baah, R. (2022b). Nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšana, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu. *Prezentēts 12th starptautiskajā zinātniskajā konferencē "Business and Management' 2022"*, 2022. gada 12.-13. maijā, Viļņas Ģedimina Tehniskajā universitātē, Lietuvā.
5. Baah, R., Volkova, T. (2021). Vadības lēmumu pieņemšana nevalstiskās sociālās aizsardzības jomā. *Prezentēts 14. gadskārtējā zinātniskajā Baltijas biznesa vadības konferencē (ASBBMC 2021)*, 2021. gada 1.-2. jūnijs, RISEBA Lietišķo zinātņu universitāte, Rīga, Latvija.
6. Baah, R., Volkova, T. (2021). Uzņēmumu lēmumu veicinātāji nevalstiskās sociālās aizsardzības jomā. *Prezentēts 14. gadskārtējā zinātniskajā Baltijas biznesa vadības konferencē (ASBBMC 2021)*, 2021. gada 1.-2. jūnijs, RISEBA Lietišķo zinātņu universitāte, Rīga, Latvija.
7. Baah, R., Volkova, T. (2021). Nevalstiskās sociālās aizsardzības raksturojums: Kritisks literatūras apskats. *Prezentēts 35.th EBES konferencē*, 2021. gada 7.-9. aprīlis, Roma, Itālija.
8. Baah, R., Volkova, T. (2021). Sociālās aizsardzības konceptuālie pamati. *Prezentēts 35.th EBES konferencē*, 2021. gada 7.-9. aprīlis, Roma, Itālija.

Pētījuma struktūra un apjoms

Promocijas darbs sastāv no ievada, piecām nodaļām, bibliogrāfijas un pielikumiem. Darba kopapjoms ir **188 lappuses**. Pirmajā nodaļā ir pētījuma teorētiskā daļa (t. i., literatūras analīze). No 2. līdz 4. nodaļai ir ietverta pētījuma empīriskā daļa un pētījuma ierobežojumi, savukārt pēdējā nodaļā ir pētījuma secinājumi un ieteikumi. Promocijas darbā ir **17 attēli, 37 tabulas un 6 pielikumi**. Bibliogrāfijā ir **224 atsauces** uz zinātnisko literatūru un citiem informācijas avotiem.

1. NODAĻA. NEVALSTISKĀ SOCIĀLĀ AIZSARDZĪBA, LĒMUMU PIEŅĒMŠANA, GUDRĪBA UN CITAS TEORIJAS UN KONCEPCIJAS

1.1. Sociālās aizsardzības konceptuālie pamati un nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas

Sociālās aizsardzības definīcija. Lai gan ilgstošās debates par sociālās aizsardzības jēdzienu veido bagātīgu zināšanu krājumu par šo tematu. (UNDP, 2016), "nav vienprātības par sociālās aizsardzības konceptuālajām robežām". (Devereux, 2016, 52. lpp.).. Lai gan dažu zinātnieku piedāvātās operatīvās definīcijas koncentrējas uz to, kas veido (t. i., sociālās aizsardzības sastāvdaļas). (Ferreira & Robalino, 2010), citi vairāk koncentrējas uz sociālās aizsardzības mērķi (Sabates-Wheeler & Devereux, 2007). Šajā apakšnodaļā autors analizēja sociālās aizsardzības definīcijas, tostarp definīcijas, ko snieguši tādi zinātnieki kā Barrientos *et al.* (2005), Devereux un Sabates-Wheeler (2004), Norton *et al.* (2001) un Standing (2007), kā arī definīcijas, ko sniegušas tādas starptautiskās attīstības organizācijas kā Āzijas Attīstības banka (2003), Eiropas Kopienas (2010), ILO (2017), UNDP (2016) un Pasaules bankas grupa (2012). Pamatojoties uz analīzi, autors cita starpā norādīja, ka:

(a) tikai dažās definīcijās ir atzīts, ka sociālā aizsardzība var būt gan "publiska", gan "privāta" iniciatīva vai intervence; un b) lielākajā daļā definīciju nav pilnībā ņemtas vērā notiekošās inovācijas, kas laika gaitā ir attīstījušās, jo īpaši Ilgtspējīgas attīstības mērķu (IAM) kontekstā. IAM ir parādījuši, ka tādu jautājumu risināšana kā sociālā aizsardzība - IAM 1.3. mērķis - ir "viltīgā problēma" (Tulder, 2018, 35. lpp.), kuras risināšanai ir nepieciešama uzņēmumu iesaistīšanās (Scheyvens et al., 2016) kā "nepieciešams nosacījums" (UN-DESA, 2020, 71. lpp.). Bieži citēta definīcija, ko autors uzskata par piemērotu šim pētījumam, ir Devereux un Sabates-Wheeler (2004) sniegtā definīcija. Pēc viņu domām, sociālā aizsardzība attiecas uz *"visām valsts un privātajām iniciatīvām, kas nodrošina ienākumu vai patēriņa pārvedumus trūcīgajiem, aizsargā neaizsargātos pret iztikas riskiem un uzlabo sociāli atstumto personu sociālo statusu un tiesības; ar vispārējo mērķi mazināt nabadzīgo, neaizsargāto un atstumto grupu ekonomisko un sociālo neaizsargātību"* (Devereux un Sabates-Wheeler, 2004, 9. lpp.).

Zinātniskās doktrīnas. Tradicionāli zinātnieki ir izmantojuši trīs galvenās doktrīnas, lai pamatotu sociālo aizsardzību, proti: *"riskus"*, *"vajadzības"* un *"tiesības"* (Brunori & O'Reilly, 2010, 3. lpp.; Munro, 2008, 27. lpp.). **"Risku" doktrīnas pamatā ir** tirgus nepilnību un neapdrošināmu risku teorija (Munro, 2008, 27. lpp.). **"Tiesību" doktrīnas pamatā ir** trīs galvenie argumenti: "dabiskās tiesības; konstitucionālās tiesības un starptautiskās tiesības; un cilvēka vajadzību teorija kā cilvēktiesību pamats". (Munro, 2008, 30. lpp.). Trešais sociālās aizsardzības pamatojums, **"uz vajadzībām balstītā" doktrīna**, uzsver morālo un ekonomisko nepieciešamību mazināt, samazināt vai izskaust nabadzību. Šis viedoklis jau vairāk nekā divas desmitgades ir guvis globālu atbalstu, kas izpaužas Tūkstošgades attīstības mērķos (TAM) (Munro, 2008, 27. lpp.) un pašlaik - ilgtspējīgas attīstības mērķos (IAM). Cilvēka vajadzību jēdziens aizsākās jau Tomasa Hobsa (Thomas Hobbs, 1651) darbos. Trīs doktrīnas: a) uzsver valsts lomu nodrošināt sociālo aizsardzību, sniedzot sabiedriskos pakalpojumus, lai novērstu tirgus nepilnības un neapdrošināmus riskus - *"risku" doktrīna*; b) interpretē valsti kā "pienākumu nesēju", bet pilsoņus kā "tiesību turētājus" - *"tiesību" doktrīna* (Brunori & O'Reilly, 2010); un c) uzsver valsts lomu iekļaujošas un ilgtspējīgas ekonomiskās attīstības nodrošināšanā - *"uz vajadzībām balstīta" doktrīna*. Šie konceptuālie pamati veido dominējošo diskursu par sociālo aizsardzību, jo tos aizstāv lielākā daļa starptautisko attīstības organizāciju, kas gadu gaitā ir centušās ietekmēt valdības, lai paplašinātu iedzīvotāju sociālo aizsardzību. Kā norāda Talbot et al. (1996) aģenti norāda, ka dominējošie diskursi par kādu tematu ne tikai apstiprina līdzīgas idejas par šo tematu, bet arī ierobežo jaunu ideju rašanos, kas neatbilst dominējošajiem diskursiem. Paplašinot šo argumentu, dominējošie diskursi par tēmu informē jaunu zināšanu radīšanu par tēmu, jo tie ietekmē to, kāda pētniecības tēma tiek finansēta un galu galā publicēta. Rezultātā sociālās aizsardzības jēdziens ir gandrīz pilnībā veidots, pamatojoties uz šīm perspektīvām, kas atspoguļo rietumvalstu - galveno donoru jaunattīstības valstīm un starptautiskajām attīstības organizācijām - sociālās aizsardzības sistēmas.

Nevalstiskā sociālā aizsardzība. Tikmēr Āfrikā valsts nav galvenais sociālās aizsardzības nodrošinātājs, jo: (1) nav pietiekamas fiskālās telpas, lai finansētu sociālās aizsardzības programmas un nodrošinātu to ilgtermiņa ilgtspēju; un (2) ir liels neformālais sektors, kas ierobežo valdības institucionālās un birokrātiskās spējas nodrošināt sociālo aizsardzību lielām iedzīvotāju grupām (Awortwi & Walter-Drop, 2018). Iedzīvotāji šajās pasaules daļās izdzīvo, izmantojot nevalstisko sociālo aizsardzību, tomēr literatūra par nevalstisko sociālās aizsardzības dalībnieku lomu ir tikai neliela (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). Nedaudz literatūras par nevalstisko sociālo aizsardzību liecina, ka nevalstiskajiem dalībniekiem, tostarp privātiem uzņēmumiem, ir svarīga loma Āfrikas un daudzu jaunattīstības valstu iedzīvotāju dzīves uzlabošanā (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). Tā kā trūkst literatūras par nevalstisko sociālo aizsardzību, autori par šo tematu lielākoties atsaucās uz Devereux un Sabates-Wheeler (2004) sociālās aizsardzības definīciju un piebilda, ka nevalstiskā sociālā aizsardzība ir tāda sociālās aizsardzības forma, ko nodrošina privātais sektors vai nevalstiskās iestādes. Piemēram, Awortwi un Walter-Drop (2018), kā arī Cammett un MacLean (2014) nevalstisko sociālo aizsardzību definē kā *sociālās aizsardzības pakalpojumus, ko sniedz nevalstiski dalībnieki. Šajā pētījumā nevalstiskā sociālā aizsardzība definēta kā privātas darbības un/vai ieguldījumi, kas veikti, reaģējot uz nepieņemamu neaizsargātību, risku, nabadzības, trūkuma un nevienlīdzības līmeni sabiedrībā, lai aizsargātu iztikas līdzekļus un uzlabotu nabadzīgo un atstumto personu sociālo statusu un tiesības.*

Nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas. Autors, pamatojoties uz literatūras apskatu, noteica piecas nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas, proti:

- (1) **Nevalstiskās sociālās aizsardzības tipoloģija:** Izmantojot Devereux un Sabates-Wheeler (2004) tipoloģiju, nevalstisko sociālo aizsardzību var iedalīt šādās kategorijās: (a) *aizsargājoša nevalstiskā sociālā aizsardzība* - intervences, kas nodrošina atvieglojumus no trūkuma, piemēram, pārtikas palīdzība un naudas pārvedumi. (Awortwi, 2018); b) *preventīvā nevalstiskā sociālā aizsardzība*, kas vērsta uz nabadzības mazināšanu, piemēram, labklājības apvienības un apbedīšanas grupas (Awortwi, 2018; Awortwi & Walter-Drop, 2018; Darkwah u. c., 2018); c) *veicinošā nevalstiskā sociālā aizsardzība*, kuras mērķis ir uzlabot iztikas līdzekļus, piem., krājaizdevu sabiedrības un prasmju apmācības programmas (Awortwi & Walter-Drop, 2018); d) *pārveidojošā nevalstiskā sociālā aizsardzība* - nodarbojas ar sociālās vienlīdzības jautājumiem, tostarp politikas un noteikumu pieņemšanu vai izmaiņu veikšanu, lai aizsargātu neaizsargātās grupas, kā arī interešu aizstāvību, kuras mērķis ir ietekmēt sabiedrības uzvedību vai attieksmi. Šīs kategorijas nevalstiskās sociālās aizsardzības piemēri ir, piemēram, cilvēktiesību aizstāvība nelabvēlīgā situācijā esošām grupām (Awortwi & Walter-Drop, 2018).

- (2) **Nevalstiskās sociālās aizsardzības veidi un sniedzēji Āfrikā:** Šajā pētījumā, pamatojoties uz aplūkoto literatūru, tika noteikti šādi nevalstiskās sociālās aizsardzības sniedzēji: a) uz peļņu orientētas privātas struktūras. (Cammatt & MacLean, 2014b) sabiedriskās organizācijas (CBO) (Awortwi & Walter-Drop, 2018); c) reliģiskās organizācijas (FBO). (Jennings, 2014); un d) laicīgās nevalstiskās organizācijas (NVO) (Awortwi & Wlateral-Drop, 2018; Cammatt & MacLean, 2014).
- (3) **Organizācijas formalizācijas pakāpe:** Dažiem VNSP sniedzējiem ir formālas un juridiskas struktūras, bet citi darbojas, pamatojoties uz solidaritāti un savstarpīguma normām, kas iedibinātas kopienās, ģimenēs un draugu lokā (Awortwi, 2018). Formālie NSSP sniedzēji ietver uz peļņu orientētas struktūras (Cammatt & MacLean, 2014), NVO un dažus FBO (Awortwi, 2018). Šos NSSP sniedzējus parasti finansē institucionālie līdzekļu devēji un labdari, kas ir neatkarīgi no valsts (Awortwi, 2018). Lielākā daļa NVO ir neformālas organizācijas ar formālām pārvaldības struktūrām un pakļautības attiecībām (Awortwi & Walter-Drop, 2018). Neformālajiem NSP sniedzējiem uzticēšanās starp biedriem un regulāra sanāksmju apmeklēšana, iespējams, ir vissvarīgākie veidi, kā nodrošināt pārskatatbildību (Awortwi, 2018; Darkwah et al., 2018).
- (4) **Attiecību raksturs ar valdību:** Katram nevalstiskajam sociālās aizsardzības sniedzējam ir unikālas attiecības ar valsti, kas ietekmē sniegtos pakalpojumus. Cammatt un MacLean (2014, 50. lpp.) piedāvā sistēmu, kā raksturot attiecību raksturu starp sociālās aizsardzības pakalpojumu sniedzējiem un valsti, pamatojoties uz to relatīvajām spējām "finansēt, nodrošināt un regulēt sociālo labklājību". Valsts un NSSP sniedzēju relatīvo spēju kombinācija rada četrus valsts un NSSP sniedzēju attiecību veidus, proti: *kopražošanu, aizvietošanu, valsts dominēšanu un piesavināšanos*. *Apropriācijas* attiecības rodas, ja gan valsts, gan NSSP sniedzēja spējas ir zemas. Šajās attiecībās VNSP sniedzējs kontrolē piekļuvi sabiedrisko pakalpojumu sniegšanai. Ja gan valsts, gan NSSP sniedzēja spējas ir augstas, tie sadarbojas, lai sniegtu iedzīvotājiem labklājības pakalpojumus. Sadarbība var izpausties kā *kopražošana* vai *deleģēšana*. Ja VNSP sniedzēja kapacitāte ir augsta un valsts kapacitāte ir zema, attiecības ir *aizvietošanas* attiecības (Cammatt & MacLean, 2014). Uzņēmumu loma, atbalstot kopienas, kurās tie darbojas COVID-19 krīzes sākumposmā, ir tipisks šādu attiecību piemērs.
- (5) **Nevalstiskās sociālās aizsardzības dimensijas:** Jau aplūkotās nevalstiskās sociālās aizsardzības perspektīvas ietekmē šādas sociālās aizsardzības dimensijas: *pieejamība, atbildība un finansējums* (Cammatt & MacLean, 2014; Ulrichs & White-Kaba, 2019). *Piekļuve* attiecas uz to, cik lielā mērā cilvēku pamatvajadzības tiek apmierinātas, izmantojot sociālo aizsardzību (Cammatt & MacLean, 2014). *Atbildība* sociālās aizsardzības jomā attiecas uz spēju un apmēru, kādā cilvēki var prasīt, lai sociālās labklājības pakalpojumu sniedzēji būtu atbildīgi par pakalpojumu kvalitāti un kvantitāti, tostarp par taisnīguma un ilgtspējas jautājumiem (Cammatt & MacLean, 2014). Saskaņā ar Ulrichs un White-Kaba (2019) *finansējums* attiecas uz to, cik daudz naudas tiek ieguldīts sociālajā aizsardzībā, kādi ir līdzekļu avoti un kāda ir finansējuma daļa, ko nodrošina saņēmēji un citas puses vai ieinteresētās personas. Attiecīgi programmas un intervences pasākumi, kas vērsti uz šo jomu, ir vērsti uz finansiālo ieguvumu palielināšanu Ulrichs un White-Kaba (2019). Šīs dimensijas nodrošina pamatu sociālās aizsardzības efektivitātes mērīšanai. Piemēram, Pasaules ziņojumā par sociālo aizsardzību 2017-2019 izmanto pārklājuma plašumu un ziņo par pasaules un valstu iedzīvotāju procentuālo daļu, kas saņem kādu no sociālās aizsardzības veidiem (ILO, 2017).

1.2. Nopietnas problēmas, vadības lēmumu pieņemšanas paradigmas un principi, kas nosaka uzņēmumu ieguldījumu sabiedrībā

Lēmuma problēmas raksturojums. Katras korporatīvās struktūras veiksme vai neveiksme pamatā ir vadības spēja pieņemt lēmumus (Porter, 1985). Mintzbergs un citi, (1976) definē lēmumu kā "konkrētu apņemšanos rīkoties (parasti - resursu ieguldīšanu)" (Mintzberg et al., 1976, 246. lpp.). Saskaņā ar Intezari un Pauleen (2019a), labākas izpratnes iegūšana par problēmas būtību (t. i., stimulu, ko ar lēmumu cenšas risināt) ir priekšnoteikums, lai izprastu pieņemto lēmumu. Rowe un Boulgarides vārdiem sakot (1983) lēmums ir "atbilde uz kādu problēmu vai izvēle starp divām vai vairāk alternatīvām". (Rowe & Boulgarides, 1983, 4. lpp.). Lai noteiktu teorijas un jēdzienus, kas ir būtiski, lai izskaidrotu uzņēmumu lēmumus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 pandēmijas kontekstā, ir svarīgi izprast problēmas, ar kuru saskaras vadība, būtību. Šajā nodaļā ir nošķirtas vienkāršas, sarežģītas un "viltīgās" problēmas, un, pamatojoties uz dotajiem iedalījumiem, raksturota lēmumu pieņemšanas problēma sociālās aizsardzības jomā. *Per Morten Schiefloe* (2021) **raksturo COVID-19 krīzi kā "viltīgo" problēmu (wicked problem)**, pamatojoties uz Rittel un Webber (1973) un Levin et al. Uzņēmumu lēmumi sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir lēmumi, kuru mērķis ir novērst COVID-19 krīzes ietekmi uz sabiedrību. Pamatojoties uz vienkāršu, sarežģītu un "viltīgo" problēmu nošķiršanas pazīmēm un pandēmijas raksturojumu kā "viltīgo" problēmu, uzņēmumi, kas pandēmijas laikā sniedz ieguldījumu sociālajā aizsardzībā, saskaras ar "viltīgo" lēmumu problēmu. Šāds lēmumu problēmas raksturojums ir izšķirošs, lai noskaidrotu vadības lēmumu paradigmas, kas ir būtiskas, lai izskaidrotu uzņēmumu lēmumus sniegt ieguldījumu sociālajā aizsardzībā. Čērčmens (Churchman) definēja **"viltīgās" problēmas** kā *"sociālo problēmu klasi, kas ir slikti formulētas; kur informācija ir neskaidra; kur ir daudz klientu un lēmumu pieņēmēju ar pretrunīgām vērtībām; un kur sekas visā sistēmā ir pamatīgi mulsinošas"* (citēts McMillan & Overall, 2016, 36. lpp.).

Lēmumu pieņemšanas paradigmas. Literatūrā ir novērojamas trīs galvenās lēmumu pieņemšanas paradigmas: *formāli empīrisma paradigma, racionālistiskā paradigma un naturālistiskā paradigma*. (Cohen,

1993). **Formāli empīrisma paradigma** uzsvēra formālu modeļu uzvedības pārbaudi, kas uzliek matemātiskus ierobežojumus lēmumu pieņēmēju preferencēm un spriedumiem, maz uzmanības pievēršot psiholoģiskajiem procesiem, kurus izdzīvo individuālie lēmumu pieņēmēji. (Cohen, 1993). **Racionālisti** uzskata, ka lēmumu pieņemšanas process ir lineāra loģiska secība, kas lēmumu pieņēmējam jāievēro, lai sasniegtu optimālus risinājumus. (Betsch & Held, 2012). Racionālistu pieeja ir kritizēta par tās pieņēmumu, ka lēmumu pieņēmējam būs perfekta zināšanas un informācija par lēmuma pieņemšanas situāciju un visām iespējamām alternatīvām, lai pieņemtu lēmumus, kas radīs optimālu rezultātu (Intezari & Pauleen, 2019b). Kritiķi ir apgalvojuši, ka lēmumu pieņemšanā nevajadzētu novērtēt par zemu lēmuma pieņēmēja pieredzi, kā arī ārējo faktoru ietekmi. (Cannon-Bowers & Salas, 1998). **Dabiskie lēmumu pieņemšanas modeļi** koncentrējas uz lēmumu pieņēmēju kognitīvajiem un uzvedības procesiem, kad viņi mēģina risināt problēmas reālajā pasaulē. (Beach & Connolly, 2005). Šajā gadījumā galvenā uzmanība tiek pievērsta lēmumu pieņēmējam un sarežģītai lēmumu pieņemšanas situācijai, kurā resursi ir ierobežoti un laiks rīcībai ir ierobežots. (Rosen, Salas, Lynos, & Fiore, 2008).

Lēmumu pieņemšanas process. Svarīgi ir arī uzsvērt, ka vadības lēmumi netiek pieņemti vakuumā - ar tiem ir saistīti procesi. Saskaņā ar Mintzberga u. c. (Mintzberg et al., 1976) **lēmumu pieņemšanas process** ir "darbību un dinamisko faktoru kopums, kas sākas ar rīcības stimula noteikšanu un beidzas ar konkrētu apņemšanos rīkoties" (Mintzberg et al., 1976, 246. lpp.). Vadības lēmumu pieņemšanas procesā ir vairāki posmi un kritēriji, un tas parasti ietver dažādas funkcijas, un zinātnieku vidū nav vienprātības par to, kas veido lēmumu pieņemšanas procesu un kādus posmus tas ietver (Intezari & Pauleen, 2019b). Autors pētīja dažādus skatījumus uz lēmumu pieņemšanas procesu, tostarp Simon (1960, 1965), Mintzberg et al. (1976) un Drucker (1967) u. c. viedokļus.

Teorijas par uzņēmējdarbības ieguldījumu sabiedrībā. Bowen (1953) apgalvoja, ka uzņēmumiem ir jādod ieguldījums sabiedrībā, veidojot politiku un pieņemot lēmumus, kas "ir vējami no mūsu sabiedrības mērķu un vērtību viedokļa". (Bowen, 1953, 6. lpp.). Taču ekonomists Miltons Frīdmens (Milton Friedman) apstrīdēja šos uzskatus (Williams, 2018) apgalvojot, ka uzņēmējdarbības izdevumi sabiedrības vēlamā mērķu un vērtību sasniegšanai ir akcionāru līdzekļu nepareiza izmantošana (Garriga & Melé, 2004) - **akcionāru teorija**. Freeman (1984) pretargumentēja, ka uzņēmumu lēmumi un darbības ietekmē un ietekmē dažādas grupas - darbiniekus, piegādātājus, klientus un sabiedrību kopumā. Līdz ar to šīs grupas ir *ieinteresētas* uzņēmējdarbībā, un uzņēmumu vadītājiem būtu jāņem vērā un jārisina to intereses. **Ieinteresēto pušu teorija**, kas dod priekšroku uzņēmējdarbības atbildībai, nevis rentabilitātei. (Kolk & Van Tulder, 2004), tiek uzskatīta par galveno korporatīvās sociālās atbildības (KSA) teoriju (Garriga & Melé, 2004). **Institucionālā** teorija (Kostova & Roth, 2002) apgalvo, ka atkarībā no institucionālās vides veidojas noteiktas gaidas par uzņēmējdarbības lomu sabiedrībā. Šīs gaidas, ko dēvē arī par *institucionālo spiedienu*, ietekmē uzņēmumu uzvedību attiecībā uz to ieguldījumu sabiedrībā. Lai iegūtu leģitimitāti, uzņēmumiem jāatbilst institucionālajam spiedienam, tostarp, piemēram, vispārpieņemtajai nozares praksei konkrētā vidē, lai sniegtu ieguldījumu sabiedrībā (Meyer & Rowan, 1977). Daži pētnieki ir arī apgalvojuši, ka tas, kas ir izdevīgi uzņēmējdarbībai, ir piemērots arī sabiedrībai (Scheyvens, Banks un Hughes, 2016); tāpēc uzņēmumiem būtu jākoncentrējas uz **kopējas vērtības** radīšanu attiecīgajām ieinteresētajām personām un jārisina sociālās problēmas kā uzņēmējdarbības iespējas (Porter & Kramer, 2011).

Ietekmīga ieguldījuma sabiedrībā principi. *Kopīgās vērtības koncepcijas pamatā ir ideja, ka uzņēmējdarbības intereses un sabiedrības intereses saplūst, ja uzņēmums savu ieguldījumu sabiedrībā neuzskata par "izmaksām, ierobežojumu vai labdarības darbu"* (Porter & Kramer, 2006, 80. lpp.), bet gan kā uzņēmējdarbības pamatstratēģiju (Feller, 2016). Kopīgās vērtības koncepcijas pamatā ir Kaplan, Serafeima un Tugendhata (Kaplan, Serafeim and Tugendhat) (2018) tradicionālās pieejas kritiku attiecībā uz ieguldījumu sabiedrībā. Viņi apgalvo, ka tā neļauj uzņēmumiem sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrības dalītās vērtības veidošanā. Kaplan, Serafeim un Tugendhat (2018) nosaka piecus ietekmīgu dalītās vērtības iniciatīvu principus un apgalvo, ka privātais sektors var sniegt ietekmīgu ieguldījumu sabiedrībā, ja tas sadarbojas un koordinē savus centienus, izmantojot katalizatora organizāciju.

- (1) Uzņēmumiem jācenšas *īstenot projektus, kas risina sistēmiskas, daudznozaru iespējas*. (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). Lai radītu nozīmīgāku ietekmi sabiedrībā, uzņēmumiem būtu jāmeklē iespējas nodrošināt sociālekonomiskos ieguvumus visiem ekosistēmas dalībniekiem. Šādām iniciatīvām ir nepieciešama dažādu dalībnieku iesaiste un ieguldījumi, un tām ir potenciāls paplašināties. (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018)..
- (2) *Atzīt, ka viens uzņēmums nevar veikt pārmaiņas sabiedrībā* (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018). Viņi apgalvo, ka uzņēmumam vajadzētu sadarboties ar **katalizatora organizāciju**, lai mobilizētu dažādu nozaru dalībniekus, kopīgi radītu vērtību un pievērstos identificētajām daudznozaru iespējām (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018)..
- (3) Projektam ir jābūt *sākuma un mērogojamam finansējumam*. (Kaplan, Serafeim, & Tugendhat, 2018). Projekti, kuru mērķis ir radīt transformējošas ekosistēmas, parasti ir riskanti, jo tie nedod īstermiņa atdevi. Sākuma finansējumu var izmantot kā koncepcijas pierādījumu, lai katalizatora organizācija varētu apkopot turpmākos līdzekļus no esošajiem un potenciālajiem dalībniekiem vai partneriem. Katalizators var arī izmantot īpašam nolūkam dibinātas sabiedrības, lai saņemtu finansējumu un sadalītu projekta atdevi (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018).
- (4) Kad projekts kļūst komerciāli dzīvotspējīgs, uzņēmumiem būtu jābalstās *uz attiecībām, kas izveidotas ar katalizatora palīdzību*, lai radītu lieliskāku vērtību iedzīvotājiem, vienlaikus gūstot peļņu sev (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018).

- (5) Piektais princips ir, lai **saskaņotu** daudzu dalībnieku **stratēģijas** un **nodrošinātu** efektīvu pārvaldību (Kaplan, Serafeim un Tugendhat, 2018). Tā kā paredzams, ka sadarbosies dažādu nozaru subjekti, tas rada sarežģītāku attiecību kopumu nekā parastās privātā sektora partnerības. Tāpēc ir nepieciešams mehānisms, kas nodrošina dalībnieku stratēģisko saskaņotību attiecībā uz iniciatīvas vispārējo mērķi.

1.3. Gudrības teorija, gudras vadības lēmumu pieņemšana un pētījuma konceptuālais modelis

Papildus jau aplūkotojamai lēmumu paradigmai literatūrā ir redzama arī ceturrtā paradigma, proti, **gudrības paradigma**. Praktiskās **gudrības teoriju** izmantošana stratēģiskajā literatūrā meklējama aptuveni 2500 gadu senā pagātnē, sākot ar Aristoteli. Aristotelis savā Nikomahijas ētikā nošķir lēmumu pieņēmēja zinātniskās zināšanas un inteliģenci no viņa spējas spriest un veikt pasākumus, kas veicina to, ko viņš dēvē par "labu dzīvi". (Statler, Roos, & Victor, 2007, 155. lpp.). Gudrību ir raksturojis Rooney (2019, XV lpp.) kā "*darīt pareizās lietas, pareizo iemeslu dēļ, pareizā veidā*". Jangas (Yang) (2011, p. 616) skatījumā sarežģītas problēmas, "*piemēram, globālo sasīlšanu un finanšu krīzes, var atrisināt vai novērst, ja vadība tiek īstenota ar gudrību*". Citi pētnieki ir piedāvājuši dažādas gudrības definīcijas. Saskaņā ar Staudinger un Glück (2011, p. 217) gudrība attiecas uz "*cilvēka eksistenci veidojošo pamata dialektikas, piemēram, dialektikas starp labo un sliktu, pozitīvismu un negatīvismu, atkarību un neatkarību, noteiktību un šaubām, kontroli un nekontrolu, galīgumu un mūžīgumu, spēku un vājumu, kā arī egoismu un altruismu, apguvi*". Daži gudrību definē arī kā spēju apvienot savas **kognitīvās, emocionālās un motivācijas spējas** lēmumu pieņemšanā (Kramer, 1990). Saskaņā ar Sternberga teikto (2008), gudrība ir īstermiņa un ilgtermiņa līdzsvars starp personiskajām, starppersonu un ārpuspersoniskajām interesēm, kas kalibrē un veido lēmumus un rīcību kopējam labumam. Rowley un Slack (2009) apkopo gudrību sešos galvenajos aspektos. Pēc viņu domām, gudrība: (1) ir raksturīga darbībai vai izpaužas darbībā; (2) ietver zināšanu izmantošanu ar izsmalcinātību un iejūtību; (3) izpaužas lēmumu pieņemšanā; (4) ietver spriedumu piemērošanu reālās dzīves situācijās; (5) prasa saskatīt pareizo un nepareizo, izmantojot ētikas un sociālās normas; un (6) "ir starppersonu fenomens, kas prasa intuīcijas, komunikācijas un uzticēšanās izmantošanu". (Rowley & Slack, 2009, 113.-114. lpp.).

Webster (2003) konceptualizē gudrību kā piecas dimensijas, proti, **pieredzi, emocionālo regulāciju, atcerēšanos un refleksiju, atvērtību un humoru**. Saskaņā ar Websteru teikto (2003) gudrība neveidojas no nekā. Gudrība rodas ikdienas dzīves apstākļos - panākumos, izaicinājumos, neveiksmēs, pielāgošanās stresa videi, u.c. Parasti, jo vecāks cilvēks ir, jo vairāk pieredzes no viņa sagaida, un tas var radīt tendenci saistīt vecumu ar gudrību. Webster (2003) tomēr brīdina, ka ir salīdzinoši nepārliecinoši secinājumi par saikni starp vecumu un gudrību. Vispārējās pieredzes uzkrāšana nenozīmē gudrību. Drīzāk gudrību rada sarežģīta un morāli izaicinoša **pieredze**, kas prasa padziļinātu zināšanu vai izpratnes izmantošanu. Tāpat kā Kramer (1990), Webster (2003) apgalvo, ka emocionālā regulācija vai emocionālā noskaņošanās ir cilvēka gudrības izpausme. **Emocionālā regulācija** attiecas uz cilvēka spēju atpazīt, pieņemt un izmantot visu cilvēka afektu spektru niansētā, sarežģītā un konstruktīvā veidā. **Atcerēšanās un refleksija** attiecas uz spēju izzināt un pastāvīgi pārbaudīt sevi. Pārdomas par savu tagadni un pagātni ir pamats "identitātes veidošanai un uzturēšanai, pašizpratnei, problēmu risināšanai un adaptīvai pārvarēšanai", kas ir nepieciešams nosacījums gudrības attīstībai. (Webster, 2003).

Turklāt personas, kas nav elastīgas - stingras un neelastīgas - savā reakcijā uz dzīves situācijām, tiek uzskatītas par nepārdomātām. **Atvērtība** alternatīvām iespējām, viedokļiem, informācijai un stratēģijām ļauj gudram cilvēkam efektīvi risināt sarežģītas un komplicētas problēmas. (Webster, 2003). Saskaņā ar Staudinger, Lopez un Baltes teikto (1997), atvērtība pieredzei ir spēcīgs ar gudrību saistītu rezultātu prognozētājs. Lai gan sistemātiski mēģinājumi pētīt **humoru** ir ierobežoti, tas ir svarīgs gudrības elements. (Webster, 2003). Gudrs cilvēks izbauda un izmanto humoru dažādos veidos un kontekstos un dažādu iemeslu dēļ. (Webster, 2003). Dažos gadījumos cilvēks var izmantot humoru, lai mazinātu spriedzi, vienlaikus piedāvājot perspektīvu situācijai. (Frecknall, 1994). Webster brīdina, ka "*ne visi humora veidi veicina gudrību: sarkasmam, nīrgāšanās un kodīgajam humoram var būt sava vieta, bet tie nav gudrības joma*". (Webster, 2003, 15. lpp.).

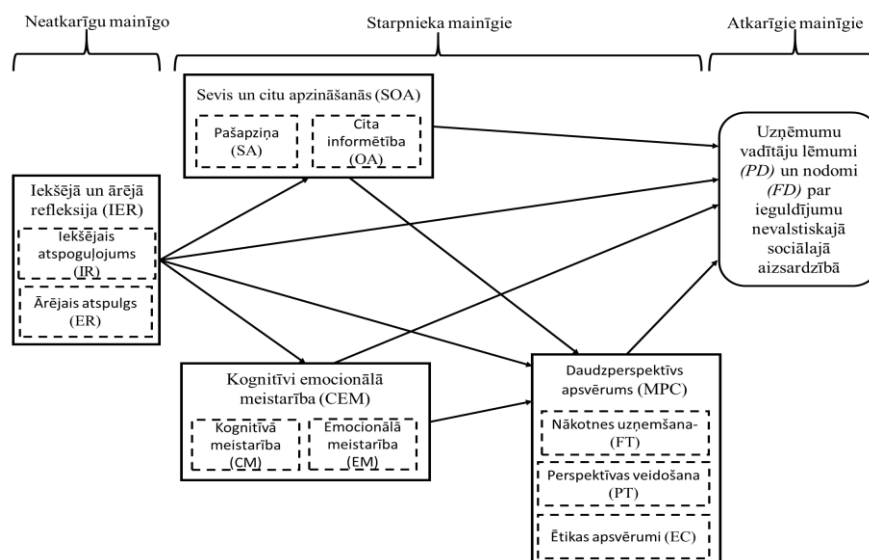
Pamatojoties uz Aristoteļa praktiskās gudrības jeb *phronesis* jēdzienu, **sociālās praktiskās gudrības (SPG)** teorija apgalvo, ka zināšanas un zinātne atšķiras no gudrības. (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). Teorijas aizstāvji apgalvo, ka zināšanu, pieredzes un tehnoloģiju esamība automātiski nenozīmē labu spriedumu un labu rīcību. Viņi drīzāk apgalvo, ka "*gudriem cilvēkiem un organizācijām ir īpašs attieksmes kopums pret zināšanām, praksi, sabiedrību, dzīvi un cilvēkiem. Viņu attieksme nav tehnokrātiska vai zinātniska*". (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, 2. lpp.). Papildus racionalitātei cilvēka "*transcendentālās spējas, piemēram, intuīcija [emocijas, neracionalitāte], iztēle, radošums, iedziļināšanās un izredzētība*" ir izšķirošs gudrības aspekts. (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010, 2. lpp.).

Gudrības mērīšana: Pieejas gudrības mērīšanai var iedalīt divās galvenajās kategorijās, proti, **gudrības veikspējas mērījumi** un **gudrības pašnovērtējuma mērījumi** (Fung, Chow, & Cheung, 2020; Glück, 2018). Pētnieki, kas izmanto gudrības veikspējas mērījumus, mēra personīgo gudrību, pamatojoties uz personas ar gudrību saistītās veikspējas analīzi "laboratorijas" apstākļos. (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Šī gudrības mērījumu grupa novērtē gudrību kā kompetenci - personas spēju piedāvāt konkrētas problēmas risinājumu, izmantojot padziļinātas zināšanas un pieredzi par problēmu un tās kontekstu (Glück, 2018). Populāri gudrības mērījumu piemēri, kas ietilpst šajā kategorijā, ir Berlīnes gudrības paradigma un Brēmenes gudrības paradigma (Glück, 2018). Otrā pasākumu grupa - pašnovērtējuma gudrības mērījumi - balstās uz pašnovērtējuma aptaujas

pieejām, lai novērtētu gudrību. (Fung, Chow, & Cheung, 2020). Populāras pašnovērtējuma gudrības skalas ietver Ardelta trīs gudrības dimensijas (Glück, 2018), kā arī Wong un Law emocionālās inteliģences skalu. (Fung, Chow, & Cheung, 2020). **Berlīnes gudrības paradigma (BWP)** skaidro gudrību kā ekspertu zināšanas (Glück, 2018) un novērtē personīgo gudrību, pamatojoties uz to, kā persona skali domā par hipotētisku problēmu (t. i., stāsta, ko viņš/viņa varētu darīt, lai to atrisinātu) (Glück, 2018). **Brēmenes gudrības paradigma (BrWP)**, ko izstrādājuši Mickler un Staudinger. (2008), ir personīgās gudrības veiktspējas mērs. BrWP novērtē gudrību, piedāvājot dalībniekiem hipotētisku situāciju un lūdzot viņiem skali padomāt par savu rīcību, risinot konkrēto situāciju (Glück, 2018). Lai gan gudram cilvēkam ir jābūt zināšanām, gudrības pamatā ir cilvēka personības īpašības, kas ļauj viņam/viņai gūt uz pieredzi balstītas atziņas (Glück, 2018). Ardelt (2003) definēja gudrību kā tādu, kas ietver trīs personības dimensijas - *kognitīvo dimensiju, afektīvo dimensiju un reflektīvo dimensiju*. Ardelt (2003) izstrādāja **trīsdimensiju gudrības skalu (3D-WS)** ar 14 jautājumiem kognitīvās dimensijas mērīšanai, 13 jautājumiem afektīvās dimensijas mērīšanai un 12 jautājumiem reflektīvās dimensijas mērīšanai. Tā kā katram vadītājam vai vadītājai ir zināšanām piemērotais zināms zināšanu veids un gudrību nosaka nevis zināšanas, bet gan personība. (Ardelt, 2003) Wong un Laws (2002) izstrādāja skalu, kas galvenokārt koncentrējas uz emocionālo inteliģenci. **Vonga (Wong) un Lava (Law) emocionālās inteliģences skala (WLEIS)** novērtē gudrību, pamatojoties uz personas *pašemocionālo vērtējumu, citu emocionālo vērtējumu, emociju izmantošanu un emociju regulēšanu*. (Wong & Law, 2002). WLEIS kopumā ietver 16 elementus - četrus katrai emocionālās inteliģences dimensijai -, lai novērtētu gudrību.

Šis pētījums sakņojas *sociālās gudrības prakses* teorijā, jo tajā tiek operacionalizēts **gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelis**. (Intezari & Pauleen, 2019c) kas balstīts uz SPW teoriju. Saskaņā ar Intezari un Pauleen (2019c) vadības lēmumus reālajā pasaulē vada un veido gudrības principi, un gudru lēmumu pieņemšana ietver daudzšķautņainu procesu un rūpīgu dažādu savstarpēji saistītu mainīgo apsvēršanu. Viņi apgalvo, ka lēmumu pieņemšana reālajā pasaulē nenotiek pēc iepriekš noteiktu secīgu darbību kopuma. Lēmumu pieņemšana reālajā pasaulē ir *"nesekvenciāla un nelineāra"* (Intezari & Pauleen, 2019c, 165. lpp.). Viņu viedas vadības lēmumu pieņemšanas modeli tiek izmantotas četras gudrības principu kategorijas, lai izskaidrotu vadības lēmumu pieņemšanu, proti: *daudzperspektīvie apsvērumi, sevis un citu apzināšanās, emocionāli kognitīvā meistarība; iekšējā un ārējā refleksija* (Intezari & Pauleen, 2019c). Izmantojot pamatotās teorijas pieeju, Intezari un Pauleen (2019c) skaidroja saiknes starp četrām viņu viedas vadības lēmumu pieņemšanas modeļa kategorijām šādi. Pirmkārt, viņi operacionalizē gudras pārvaldības lēmumu pieņemšanas jēdzienu kā *"integrētu kognitīvi emocionālu, reflektējošu procesu, kas ņem vērā ar lēmumu saistītos iekšējos un ārējos apstākļus, kurš tiek pieņemts, domājot par vislielākā ieinteresēto personu skaita labklājību"*. (Intezari & Pauleen, 2018, 353. lpp.). Gudras vadības lēmumu pieņemšanā ir integrētas visas četras dimensijas - *iekšējā un ārējā refleksija, sevis un citu apzināšanās, kognitīvi emocionālā meistarība un daudzperspektīvs apsvērums*. Otrkārt, lēmumu pieņemēja iekšējā-ārējā refleksija (*IER*) ietekmē viņa/viņas pašatziņu (*SOA*) un kognitīvi emocionālo meistarību (*CEM*), kas, savukārt, informē viņu daudzperspektīvu apsvēršanu (*MPC*), pieņemot lēmumus nenoteiktības apstākļos.

Pētījuma konceptuālais modelis: Pamatojoties uz gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeli, autors izstrādāja pētījuma konceptuālo modeli, kas attēlots **2. attēlā**. Autors ņēma pētījumam par pamatu gudras pārvaldības lēmumu pieņemšanas modeli, jo: a) uzņēmējdarbības lēmumiem, kuru mērķis ir risināt sarežģītas problēmas (t. i., veicināt nevalstisko sociālo aizsardzību COVID-19 kontekstā), nepieciešama gudrība; un b) pētījuma mērķis ir izpētīt gudrus uzņēmējdarbības lēmumus, ko pieņem uzņēmumu vadītāji, nevis vienkārši izpētīt indivīda izpratni un spēju piemērot analītisko prasmju kopumu lēmumu pieņemšanas procesā. Izmantojot pētījuma konceptuālo modeli, autors tiecas izpētīt: a) kā gudrība ietekmē uzņēmumu vadītāju lēmumus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā; un b) kā gudrība ietekmē uzņēmumu vadītāju nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē. Ir svarīgi uzsvērt, ka gudras pārvaldības lēmumu pieņemšanas modelis neietver mērījumu skalu. Autors izmantoja šo modeli kā ietvaru, lai izstrādātu mērījumu skalu, kas tika izmantota pētījuma datu vākšanai. Sīkāka informācija par to, kā tika izstrādāta skala, ir sniegta šā pētījuma 2. nodaļā.



2. attēls Pētījuma konceptuālais modelis, kurā redzami gudrības apakškomponenti.

Avots: Izstrādājis autors

PD (pagātnes lēmumi) attiecas uz lēmumiem, ko uzņēmumu vadītāji ir pieņēmuši attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību. Šī darba autors uzņēmumu vadītāju lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā dēvē par *labiem lēmumiem*. Pamatojoties uz Mintzbergu, Raisinghani un Théorēt (1976) un Statler, Roos un Victor (2007) autors definē *labu lēmumu* kā *konkrētu apņemšanos (parasti resursu) sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai*. **FD** attiecas uz uzņēmuma vadītāja lēmumu par tieksmi nākotnē izvēlēties veikt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Tas ir uzņēmuma vadītāja **nodoms** attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību. Ja uzņēmumu vadītāji ir vairāk tendēti pieņemt lēmumus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē, uzskata, ka viņiem ir labi nodomi. Pamatojoties uz *sociālās gudrības prakses* teoriju, autors uzskata, ka uzņēmuma vadītājam ir *labi nodomi* attiecībā pret sabiedrību, ja viņš/viņa ir noskaņots/-a sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē. Saskaņā ar gudras pārvaldības lēmumu pieņemšanas modeli attiecības starp četrām gudrības dimensijām ir šādas. Lēmumu pieņēmēja IER ietekmē viņa/viņas SOA un CEM, kas savukārt informē viņa/viņas MPC, pieņemot lēmumus nenoteiktības periodā. Turklāt lēmumu pieņēmēja IER tieši ietekmē viņa MPC, lai ietekmētu pieņemto lēmumu. Lai varētu veikt statistisko analīzi, pamatojoties uz attiecībām starp gudrības dimensijām, un pamatojoties uz teoriju autors uzskata IER par neatkarīgu mainīgo, bet SOA un CEM par paralēliem starpniekiem. Tā kā šīs trīs gudrības dimensijas ir konceptualizētas gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelī, lai ietekmētu uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvu apsvēršanu, MPC tiek uzskatīts par sērijveida mediatoru. Šajā pētījumā gudrības dimensiju ietekme uz uzņēmuma vadītāja lēmumiem un nodomiem tiek pētīta atsevišķi.

Lai izpētītu gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā **COVID-19 kontekstā**, autors izvirzīja šādu hipotēzi.

H_A: Gudrība ļauj uzņēmumu vadītājiem pieņemt lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā.

H_B: Gudrība veicina uzņēmumu vadītāju nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā.

Autors pievēršas hipotēzei **H_A**, pārbaudot hipotēzes **H_{A1}** līdz **H_{A9}**. Šīs hipotēzes tika noteiktas, pamatojoties uz attiecībām starp gudrības mainīgajiem, kas formulēti gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelī (Intezari & Pauleen, 2019c).

H_{A1}: Uzņēmuma vadītāja iekšējā un ārējā refleksija (**IER₁**) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A2}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (**SOA₁**) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A3}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (**CEM₁**) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A4}: Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvērums (**MPC₁**) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A5}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (**SOA₁**) ir starpnieks starp viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (**IER₁**) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A6}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (**CEM₁**) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (**IER₁**) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A7}: Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvērums (**MPC₁**) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (**IER₁**) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (**PD**).

H_{A8}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA₁) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₁) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₁) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

H_{A9}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM₁) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₁) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₁) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Lai izpētītu gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju **nodomiem nākotnē** sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, *hipotēzes H_B*, autors noteica šādas hipotēzes **H_{B1}** līdz **H_{B9}** pārbaudei. Šīs hipotēzes tika definētas, pamatojoties uz attiecībām starp gudrības mainīgajiem lielumiem, kas formulēti gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelī. (Intezari & Pauleen, 2019c).

H_{B1}: Uzņēmuma vadītāja iekšējā un ārējā refleksija (IER₂) tieši ietekmē viņa nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B2}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA₂) tieši ietekmē viņa/viņas nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B3}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM₂) tieši ietekmē viņa nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B4}: Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₂) tieši ietekmē viņa nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B5}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA₂) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₂) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B6}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM₂) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₂) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B7}: Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₂) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₂) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B8}: Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA₂) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₂) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₂) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

H_{B9}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM₂) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC₂) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER₂) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

2. NODAĻA. ILUSTRĒJOŠI PIEMĒRI PAR GUDRAS PĀRVALDĪBAS LĒMUMU PIEŅĒMŠANAS MODELI UN SABIEDRĪBAI NOZĪMĪGU KOPIĢAS VĒRTĪBAS INICIATĪVU PRINCIPIEM

Šajā nodaļā autors veic **ilustratīvu pētījumu (gadījuma analīzi)**, izmantot COVID-19 privātā sektora fondu Ganā, lai pamatotu turpmākajās nodaļās izklāstītā kvantitatīvā pētījuma izstrādāto instrument (aptaujū). Ar šo nodaļu noslēdzas pētījuma I posms.

2.1. Ilustratīvā pētījuma mērķis

Ilustratīvā pētījuma mērķis ir nodrošināt pamatu "**ietekmīgu lēmumu**" izpratnei un definēšanai pētījumā, kā arī veicināt pētījuma kvantitatīvajā analīzē izmantotās skalas **ekoloģisko validitāti**. Attiecīgi ilustratīvais pētījums:

- (1) salīdzina lēmumu pieņemšanas procesu Ganas COVID-19 privātā sektora fonda gadījumā ar sabiedrībai nozīmīgu dalītās vērtības iniciatīvu principiem (Kaplan, Serafeim, Tugendhat, 2018), lai nodrošinātu pamatu "**nozīmīgu lēmumu**" izpratnei un definēšanai pētījumā; un
- (2) salīdzina lēmumu pieņemšanu Ganas COVID-19 privātā sektora fonda gadījumā ar gudrības teoriju, lai parādītu, ka gudrības teorijas elementi ir klātesoši lēmumu pieņemšanas procesā šajā gadījumā un ka uzņēmumu vadītāju lēmumu par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā var izmantot kā *atkarīgo mainīgo lielumu kvantitatīvajā pētījumā*.

Citiem vārdiem sakot, šī gadījuma pētījuma mērķis ir parādīt, ka ieguldījums sociālajā aizsardzībā COVID-19 laikā ir gudrs lēmums.

2.2. Gadījuma izvēle ilustratīvajam pētījumam

Kā piemēru ilustratīvajam pētījumam autors izmantoja **Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu** (šajā pētījumā saukts par "Fondu"). Ir svarīgi uzsvērt, ka gadījuma izpēti var sniegt vērtīgu ieguldījumu pētījumā kombinācijā ar citām pētniecības pieejām (Punch, 2014). Vēl svarīgāk ir tas, ka gadījuma izpēti, kas veikta "pirms pamata pētījuma, var dot virzienu šim pētījumam, kas citādi nebūtu iespējams bez izpratnes, kura gūta, veicot gadījuma izpēti" (Punch, 2014, 124. lpp.). Gadījums ir parādība, kas notiek noteiktā kontekstā (Miles, Huberman

& Saldana, 2013; Punch, 2014). Saskaņā ar Yin (2013) gadījuma pētījums ietver empīrisko pētījumu par mūsdienu parādību tās reālajā dzīves kontekstā, izmantojot vairākus pierādījumu avotus, ja parādība un tās konteksts nav skaidri nodalāmi. Gadījums "var būt indivīds vai loma, vai neliela grupa, vai organizācija, vai kopiena, vai nācija" (Punch, 2014, 121. lpp.). Šajā ilustratīvajā pētījumā izmantotais gadījums - Ganas COVID-19 Privātā sektora fonds - ir *organizācija*. Autors izvēlējās šo gadījumu ilustratīvajam pētījumam, jo: (1) fonds un tā darbība ir skaidra atkāpe no tradicionālās KSA pieejas, ko parasti piemēro privātā sektora uzņēmumi attiecībā uz to ieguldījumu sabiedrības labā; un (2) pēc autora rīcībā esošajām zināšanām masveida sadarbība starp privātā sektora uzņēmumiem, izmantojot fondu, ir jaunums Ganā un Āfrikā kopumā. Tādējādi šis gadījums slabi raksturo pētāmo fenomenu.

2.3. Pētījuma struktūra, izlases veidošana un datu avoti

Autors adaptē Mahmuda, Dinga un Hasana (2021) un Xiao et al., (2020) pieejas, lai veiktu četru posmu **kvalitatīvo satura analīzi**, proti: *dizains, meklēšana, kodēšana un analīze*. Autors izmanto kvalitatīvās satura analīzes pieeju, jo pētījums pēc būtības ir **deduktīva** rakstura - tas galvenokārt koncentrējas uz to, cik lielā mērā izvēlētais gadījums atspoguļo un padziļina izpratni par izvēlēto vadības koncepciju vai modeli.

Plānošanas posmā autors formulēja ilustratīvā pētījuma mērķi un pētījuma apakšjautājumus, kā arī noteica izlases metodi. Saskaņā ar **2.1. nodaļā izklāstītajiem** mērķiem autors formulēja šādus **pētījuma apakšjautājumus**:

- (a) *Kāda veida nevalstiskos sociālās aizsardzības pakalpojumus sniedz Ganas COVID-19 Privātā sektora fonds?*
- (b) *Cik lielā mērā fonds ir katalizators, lai radītu ietekmīgu kopīgo vērtību?*
- (c) *Kādi faktori veicināja uzņēmumu vadītāju lēmumus veikt nevalstiskus sociālās aizsardzības ieguldījumus, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu?*
- (d) *Cik gudri ir uzņēmumu vadītāju lēmumi veikt ieguldījumus nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu?*

Kvalitatīvajā pētījumā **atlases** lēmumi ir atkarīgi no pētījuma jautājumiem un konceptuālā ietvara (Miles, Huberman & Saldana, 2013). Tas ļauj pētniekam koncentrēt pētījumu un noteikt atbilstošas robežas pētāmajam gadījumam (Farrugia, 2019). Kad pētnieks ir izvēlējis gadījumu, ir jāpieņem **lēmumi par izlases veidošanu gadījuma ietvaros** (Miles, Huberman & Saldana, 2013). *Izlases lēmumi gadījuma ietvaros* ietver *analīzes vienību*, uz kurām būtu jākoncentrējas pētījumam, definēšanu. Kā galvenajam principam kvalitatīvās izlases metodei ir jānodrošina pētījuma plāna vispārējā validitāte, t. i., "jābūt iekšējai konsekvencei un saskaņotai loģikai visās pētījuma sastāvdaļās, tostarp izlasē" (Punch, 2014, 161. lpp.). Autors, pieņemot lēmumus par izlases veidošanu gadījuma iekšienē, vadījās pēc **mērķtiecīgas atlases** pieejas. Tā ir "bieži pielietota konceptuāli orientēta pieeja", kad pētnieks apzināti izvēlas "izlasi, kas, viņaprāt, var būt visauglīgākā, lai atbildētu uz pētījuma jautājumu" (Farrugia, 2019, 70. lpp.). Gadījuma ietvaros veikta izlasei "jābūt teorētiski virzītai - neatkarīgi no tā, vai teorija ir iepriekš noteikta vai rodas" pētījuma gaitā (Miles, Huberman, & Saldana, 2020, 28. lpp.). Izlases veidošanas procesā autors ņēma vērā potenciālo analīzes vienību īpašības, kas ietekmē ieguldījumu, ko katra analīzes vienība varētu sniegt pētījumam (Farrugia, 2019). Atbilstoši pētījuma mērķim un jautājumiem, kā arī vadības koncepcijām, kas virza ilustratīvo pētījumu, autors koncentrējās uz datiem, kuriem ir potenciāls izskaidrot Fonda izveides procesu un motivāciju, kā arī to, kā Fonds piesaistīja privātā sektora iemaksas.

Meklēšanas posmā tika izmantota *plānošanas* posmā definētā atlases pieeja, lai noteiktu datu avotus, meklētu datus un iegūtu datus, kas attiecas uz pētījuma jautājumiem un mērķiem. Autors apkopoja datus no dažādiem avotiem, lai veiktu kvalitatīvo satura analīzi. **Sākotnēji** autors **atlasīja izlasi no** Fonda oficiālās tīmekļa vietnes, kurā autors apkopoja datus analīzei:

- (1) Dati par Fonda pirmsākumiem, COVID-19 un ekonomiku, statistikas dati par COVID-19 gadījumiem, līdzekļu piesaistes pamatojums un Fonda mērķis;
- (2) Dati par Fonda pārvaldību, tostarp Fonda organogramma un pilnvarnieku, Fonda pārvaldnieka, turētājbankas un Fonda revidenta pienākumi;
- (3) Biežāk uzdotie jautājumi par Fondu un ar tiem saistītās atbildes uz jautājumiem;
- (4) Datus no donoru sienas, kas satur informāciju par dažādiem ziedojumu vai iemaksu veidiem Fondam, visām donoru vai iemaksu veicēju kategorijām un veiktajiem ziedojumiem vai iemaksām;
- (5) Dati par Fonda projektiem un darbībām;
- (6) Dati no 26 ziņu rakstiem, kuros ietverti uzņēmumu vadītāju, izpilddirektoru un dažādu uzņēmumu pārstāvju paziņojumi vai prezentācijas, kad viņu uzņēmumi ziedoja vai veica iemaksas fondā; un
- (7) Dati no galerijas lapas, kurā ir 27 attēli par ziedojumiem un dāvinājumiem fondam un 423 attēli par fonda projektiem un aktivitātēm. Kopumā autors izmantoja **46 datu avotus, kas attēloti 1. tabulā**.

1. tabula

Datu avoti gadījuma izpētei

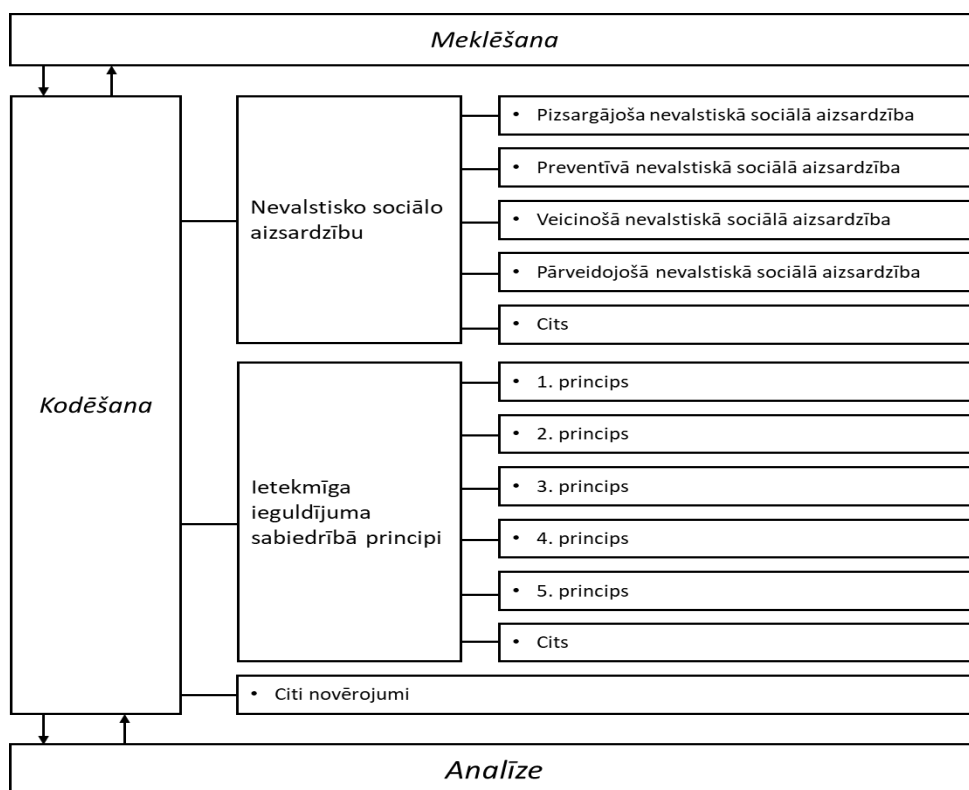
Nr.	Datu vākšanas metode	Datu avots	Datu avotu skaits	Datu apjoms (garums minūtēs)
1	Novērošana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Informācijas lapa</i>	1	10 minūtes
2	Novērošana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Pārvaldības lapa</i>	1	20 minūtes
3	Novērošana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Biežāk uzdoto jautājumu lapa</i>	1	20 minūtes
4	Novērošana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Ziedotāju sienas lapa</i>	1	90 minūtes
5	Novērošana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Kampaņu lapa</i>	1	40 minūtes
6	Novērošana un vizuālo materiālu pārskatīšana	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: <i>Ziņu lapa, kurā ir 26 ziņu raksti.</i>	26	650 minūtes.
7	Vizuālo materiālu pārskats	Fonda oficiālā tīmekļa vietne: Fonda oficiālā mājas lapa: <i>galerija, kurā ir attēli par ziedojumiem, projektiem un fonda aktivitātēm.</i>	1	337,5 minūtes.
8	Daļēji strukturētas intervijas	Divi izpilddirektori, kuri bija fonda pilnvarnieki, un viens izpilddirektors, kurš nebija fonda pilnvarnieks un kura uzņēmums veica iemaksas fondā.	3	108 minūtes.
9	Vizuālo materiālu pārskats	Videoklipi (YouTube), izmantojot frāzi Ganas COVID-19 privātā sektora fonda, lai atrastu videoklipus par fondu.	11	317 minūtes.
	Kopā		46	1 592,5 minūtes

Kodēšanas un analīzes posmus galvenokārt noteica divi jēdzieni: (1) sabiedrībā ietekmīgu kopīgās vērtības iniciatīvu principi un (2) gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelis. Tie ir sīkāk izklāstīti 2.5. un 2.6. nodaļā.

2.5. Nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšana, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu

Šajā apakšnodaļā autors salīdzina lēmumu pieņemšanas procesu Ganas COVID-19 privātā sektora fonda gadījumā ar sabiedrībai nozīmīgu dalītās vērtības iniciatīvu principiem (Kaplan, Serafeim, Tugendhat, 2018), lai sniegtu pamatu "nozīmīgu lēmumu" izpratnei un definēšanai promocijas darbā. Attiecīgi šajā apakšnodaļā autors pievēršas šādiem jautājumiem: (1) *Kāda veida nevalstiskos sociālās aizsardzības pakalpojumus sniedz Ganas COVID-19 Privātā sektora fonds; un (2) Cik lielā mērā fonds ir katalizators, lai radītu ietekmīgu kopīgo vērtību?* Pētījuma mērķis ir arī papildināt nepietiekamo literatūru par nevalstisko sociālo aizsardzību. Pētījums pamatojas uz 1. nodaļā minēto starpdisciplināro literatūru.

Kodēšana un datu apstrāde. Šajā pētījumā tika izmantota kvalitatīvajā satura analīzē izmantojot deduktīvo pieeju (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017). Šī pieeja ir konceptuāli orientēta (Schreier, 2012) un ļauj pētniekam, izmantojot iegūtos datus, pārbaudīt jēdzienu, skaidrojošo modeļu un teoriju ietekmi uz pētāmo priekšmetu (Graneheim, Lindgren, & Lundman, 2017). Kodēšana galvenokārt balstījās uz 1. nodaļā aplūkotojām skaidrojošajiem jēdzieniem, kā parādīts **3. attēlā**. Papildu kodi - *Citi un Citi novērojumi* - tika izveidoti, lai ļautu pētniekam veikt novērojumus, kas varētu veicināt skaidrojošo jēdzienu paplašināšanu. *Analīzes* posmā pētnieks analizēja datus, izmantojot skaidrojošos jēdzienus kā prizmu. Kā jau minēts, autors iteratīvi veica paraugu atlasīšanu, kodēšanu un analīzi, līdz tika sasniegts *piesātinājuma* punkts.



3. attēls Kodēšanas un datu apstrādes pieeja, kuras pamatā ir principi, kas nosaka ietekmi uz sabiedrību.

Avots: Izstrādājis autors

Secinājumi un ieteikumi. Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, autors izdarīja šādus secinājumus un ieteikumus:

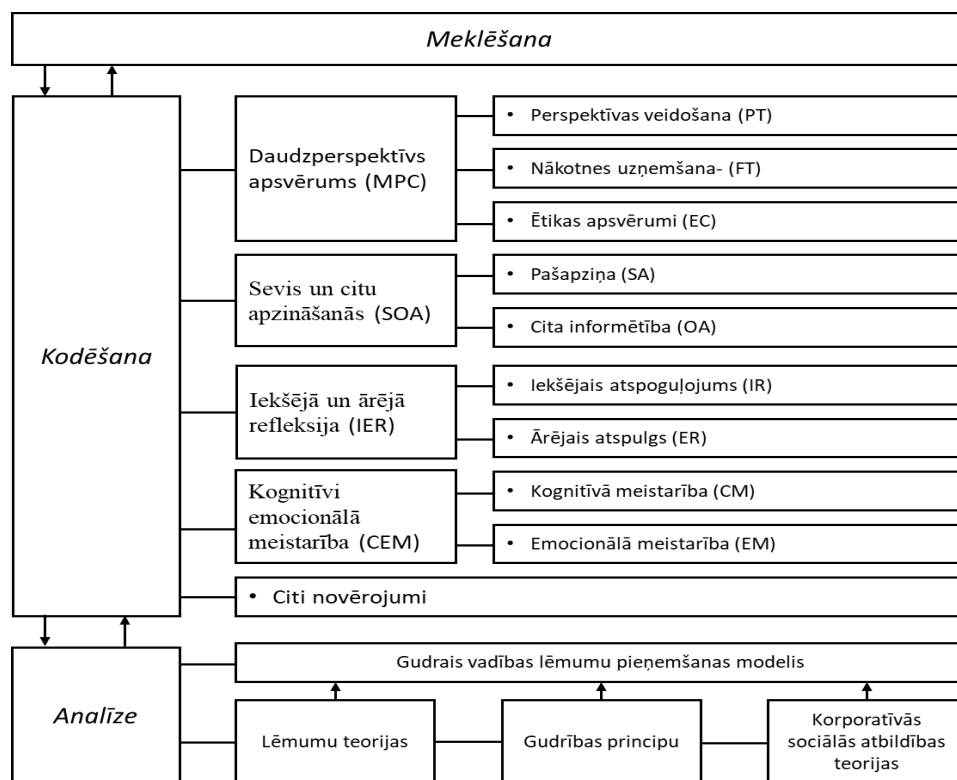
- (1) Ganas COVID-19 Privātā sektora fonda izveide un darbība, kā arī tā īstenotie projekti atbilst četriem Kaplana, Serafeima un Tugendhata (2018) kritērijiem un pieciem ietekmes iniciatīvu principiem, lai radītu kopīgu vērtību sabiedrībā.
- (2) Lai gan Fonds kalpoja kā **katalizators, lai palielinātu finansējumu** ietekmīgai iniciatīvai, kuras mērķis ir uzlabot Ganas iedzīvotāju labklājību, vēl ir daudz darāmā, lai pilnībā saskaņotu vairāku struktūru stratēģijas un nodrošinātu Fonda ilgtspējību.
- (3) Līdz šim Fonda uzņēmējdarbības modelis pilnībā neatspoguļo **dalītās vērtības koncepciju**, jo nav ieviesti mehānismi, kas nodrošinātu Fonda finansiālo pašpietiekamību ilgtermiņā. Šie jautājumi būtu jārisina, lai fonds varētu nodrošināt lielāku ietekmi. Piemēram izmantojot trīs papildu infekcijas slimību centrus, kurus paredzēts būvēt Kumasi, Tamale un Takoradi. Lai gan dalītās vērtības koncepciju var uzskatīt par netieši ietvertu piecos ietekmes iniciatīvu principos, šajā pētījumā tiek izvirzīta nostādne, ka tā būtu jānoskaidro kā sestais princips.
- (4) Lai gan iepriekšējos pētījumos ir pierādīts, ka nevalstiskajiem dalībniekiem ir nopietni ierobežojumi **pārveidojošas** sociālās aizsardzības nodrošināšanā (Awortwi & Walter-Drop, 2018), Fonds nodrošināja *pārveidojošu nevalstisko sociālo aizsardzību, īstenojot* kampaņu "End-the-Stigma" un būvējot pirmo infekcijas slimību centru Ganā. Infekcijas slimību centrs atspoguļo medicīnas prakses transformāciju Ganā, jo tas iezīmē vispārējās pieejas maiņas sākumu infekcijas slimību izolēšanā un ārstēšanā valstī.
- (5) No šī pētījuma var secināt, ka KSA un nevalstiskā sociālā aizsardzība, ko sniedz uz peļņu orientētas struktūras, ir atšķirīga. KSA gadījumā uzņēmums veic individuālus ieguldījumus, un tam ir kontrole pār to, kā šie ieguldījumi tiek sniegti sabiedrībai. Uzņēmums to dara, lai nodrošinātu, ka uzņēmums tieši saņem iespējamo labumu, kas var rasties tā ieguldījumu dēļ. Šādu ieguvumu piemēri cita starpā var būt uzņēmuma reputācijas vai uzticamības uzlabošana, kas var izpausties kā lielāki ieņēmumi un peļņa. Nevalstiskās sociālās aizsardzības uzmanības centrā ir vērtība, kas tiks radīta sabiedrībā un kas var izpausties kā lielāka labklājība, neatkarīgi no tā, vai tas tiek darīts *aizvietošanas, kopražošanas* vai *deleģēšanas veidā*. Galvenā uzmanība ir vērsta uz ietekmes radīšanu sabiedrībā neatkarīgi no tā, vai tā ir vai nav tieši saistīta ar uzņēmumu.

Nemot vērā to, ka šī privātā sektora iniciatīva Ganas provincē COVID-19 pandēmijas laikā ir unikāla visā Āfrikas kontinentā, ir būtiski apzināt un izpētīt faktorus, kas ļāva dažādām struktūrām sniegt ieguldījumu fondā un nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Nākamajā iedaļā ir aplūkoti šie jautājumi.

2.6. Uzņēmumu lēmumi sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā Ganā COVID-19 kontekstā

Šajā apakšnodaļā autors salīdzina lēmumu pieņemšanu Ganas COVID-19 Privātā sektora fonda piemērā ar gudrības teoriju, lai parādītu, ka gudrības teorijas elementi ir klātesoši lēmuma pieņemšanas procesā šajā piemērā un ka uzņēmumu vadītāju lēmumu par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā var izmantot kā *atkarīgo mainīgo* pētījumā. Turklāt pētījuma mērķis ir novērtēt, cik lielā mērā Intezari un Pauleen (2019c) gudru vadības lēmumu pieņemšanas modeli var izmantot, lai izskaidrotu Ganas uzņēmumu vadītāju lēmumus COVID-19 kontekstā. Attiecīgi šajā apakšnodaļā autors risina šādus jautājumus: (1) *Kādi faktori ļāva pieņemt uzņēmumu vadītāju lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot Ganas COVID-19 privātā sektora fondu; un* (2) *Cik gudri ir uzņēmumu vadītāju lēmumi par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot Ganas COVID-19 privātā sektora fondu?* Izmantojot literatūru par gudrību vadības lēmumu pieņemšanā, pētījuma mērķis ir arī papildināt nepietiekamo literatūru par nevalstisko sociālo aizsardzību. Šī nodaļa pamatojas uz 1. nodaļā sniegto starpdisciplinārās literatūras analīzi. Ilustratīvais pētījums apstiprina turpmākajās nodaļās izklāstītā pētījuma kvantitatīvajā analīzē izmantotās skalas **ekoloģisko derīgumu**.

Kodēšana un datu apstrāde. Šajā pētījumā pētnieks izmantoja kvalitatīvo satura analīzi. Kvalitatīvā satura analīzes pieeja šajā pētījumā izmantota tāpēc, ka pētījums pēc būtības ir deduktīva rakstura. Deduktīvo pieeju izmantoja pētījuma *kodēšanas* posmā. Deduktīvā kvalitatīvā satura analīze ir konceptuāli orientēta (Schreier, 2012) un ļauj pētniekam piešķirt pētījuma datiem jēgu attiecībā uz pētāmo tematu, izmantojot skaidrojošo modeli (Graneheim et al., 2017). Pētnieks izveidoja kodus katrai no četrām gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeļa kategorijām. Katrā no četrām kategorijām pētnieks izveidoja apakškodus, lai atspoguļotu gudrības pamatprincipus. Kodēšanas kategorijas un apakškategorijas ir parādītas **4. attēlā**. Visas pārrakstītās intervijas tika kodētas atbilstoši izveidotajām kategorijām un apakškategorijām.



4. attēls Kvalitatīvās satura analīzes pieeja
Avots: Izstrādājis autors

Saskaņā ar Eriksona un Lindstrēma (1997) teikto, viena no galvenajām problēmām, kas saistīta ar deduktīvo pieeju satura analīzei, ir tā, ka pētnieks var izveidot kodus, pamatojoties tikai uz skaidrojošo modeli. Lai risinātu šo potenciālo problēmu, tika izveidots papildu kods - *Citi novērojumi* -, lai atvēlētu vietu pētnieka ieguldījumam skaidrojošajā modelī. Kodēšana gudrības dimensijās un apakškomponentos tika veikta pēc Intezari un Pauleen (2018) definētajiem vispārīgajiem kodiem. Ir svarīgi uzsvērt, ka Intezari un Pauleen (2018) konceptuālie kodēšanas ir vispārīgi apraksti, lai norādītu uz konkrētu gudrības mainīgo klātbūtni. Lai gudrības apakškomponents vai gudrības dimensija būtu klātesoša, datiem nav obligāti jāatbilst visiem vispārīgajiem aprakstiem. *Analīzes* posmā pētnieks analizēja kodētos datus. Izprotot datus, izmantojot skaidrojošo modeli kā prizmu, pētnieks trianguleja nozīmi ar attiecīgajām teorijām un paradigām, kuras aplūkotas literatūras pārskata sadaļā. *Analīzes* posmā pētnieks analizēja datus, izmantojot skaidrojošos

jēdzienus kā objektīvu kategoriju. Kā jau minēts, autors iteratīvi veica paraugu atlasī, kodēšanu un analīzi, līdz tika sasniegts *piesātinājuma* punkts.

Secinājumi. Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem, autors izdarīja šādus galvenos secinājumus:

- (1) Vairāki faktori ļāva Ganas privātajam sektoram izveidot un sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot Ganas COVID-19 Privātā sektora fondu. Veicinošie faktori cita starpā ir finansēto iniciatīvu raksturs, lai apmierinātu gan īstermiņa, gan ilgtermiņa sabiedrības vajadzības, lēmumu pieņēmēju vērtības, viņu izpratne par krīzes ietekmi uz sabiedrību un bailu pārvarēšana. Šajā pētījumā identificētie veicinošie faktori atbilst Intezari un Pauleen (2019c) gudras pārvaldības lēmumu pieņemšanas modelim. Tāpēc kvantitatīvajā **pētījumā kā rezultātu (atkarīgo mainīgo) var izmantot uzņēmuma vadītāja nodomu vai lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.**
- (2) Pētījums arī apstiprina apgalvojumu, ka nenoteiktības periodā, kad vadītājiem jāsaskaras ar "viltīgajām" problēmām, piemēram, COVID-19 krīzi, lēmumu pieņemšanā ir jāpielieto gudrība (McMillan & Overall, 2016). Tas ir tāpēc, ka šādas problēmas nepakļaujas klasiskajām lēmumu pieņemšanas paradigmām.
- (3) Pētījumā arī uzsvērts svarīgs novērojums, kas var palīdzēt atšķirt nevalstisko sociālo aizsardzību no uzņēmumu sociālās atbildības. Šajā pētījumā konstatēts, ka uzņēmumi, kas patiesi ir apņēmušies nodrošināt nevalstisku sociālo aizsardzību, to darīs sadarbībā ar citiem, kur atsevišķi uzņēmumi ne vienmēr kontrolē iniciatīvas, un rezultātu nevar tieši attiecināt uz kādu atsevišķu uzņēmumu.

Turpmākajās apakšnodaļās autors kvantitatīvi novērtē gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem veikt ieguldījumus nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā un viņu nodomiem veikt ieguldījumus nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē. Autors pārbauda un secina 18 hipotēzes, kas definētas pētījuma 1. nodaļā.

3. NODAĻA. UZŅĒMUMU LĒMUMU PAR NEVALSTISKĀS SOCIĀLĀS AIZSARDZĪBAS KONTROLI VEICINOŠOS FAKTORUS KOVID-19 KONTEKSTĀ NOVĒRTĒŠANA

Kā jau minēts iepriekšējās nodaļās, autors izmantoja secīgu jaukto metodoloģiju, kas ietver divus atšķirīgus posmus un pieejas - pirmajā posmā tika izmantota kvalitatīvā pieeja, kam sekoja kvantitatīvā pieeja (Punch, 2016, 81. lpp.). Šajā nodaļā galvenā uzmanība pievērsta pētījuma **2. posmam**. Tajā detalizēti izklāstīta kvantitatīvā pētījuma empīrisku datu vākšanas un analīzes metodoloģija un sniegti empīriskās analīzes rezultāti.

3.1. Aptaujas izstrāde un datu vākšana

Jautājums par to, kā novērtēt gudrību, joprojām ir diskutējams (Glück, 2018), un tas izraisa pētnieku interesi (Glück u.c., 2013). Gudrības izpētei var izsekot aptuveni 2500 gadu senā pagātnē līdz Aristoteļa "Nikomahejskajai ētikai", kurā viņš nošķir cilvēku zinātniskās zināšanas un inteliģenci no viņu vērtējošajiem spriedumiem, kas veicina "labu dzīvi" sabiedrībā (Statler, Roos, & Victor, 2007, 155. lpp.). Psiholoģiskajos gudrības pētījumos gudrības mērīšanai ir izstrādātas vairākas mērījumu skalas. Dažas skalas ir gudrības veikspējas mērījumi, bet citas ir pašnovērtējuma gudrības mērījumi (Glück, 2018). Pazīstamu mērījumu skalu piemēri ir Berlīnes gudrības paradigma, Brēmenes gudrības paradigma, Ardelta trīs gudrības dimensijas, Vebstera pašnovērtētās gudrības skala (3D-WS) (Glück, 2018; Glück, et al., 2013) un Vona un Likuma emocionālās inteliģences skala (WLEIS) (Wong & Law, 2002). Lai gan šīs skalas palīdz mērīt gudrību dažādos aspektos, neviena no tām, aplūkojot atsevišķi, nebūs pilnībā pietiekama gudrības mērīšanai vadības lēmumu pieņemšanā nenoteiktības periodā, piemēram, COVID-19 kontekstā. Tāpēc autors izstrādāja pašnovērtējuma skalu, kuras pamatā ir *Wise Management Decision-Making* modelis, un, pamatojoties uz empīrisku darbu (t. i., ilustratīvajiem gadījumu pētījumiem 2.1. nodaļā, 2.2. nodaļā), esošo literatūru un pielāgojot attiecīgos elementus no Ardelta (2003) 3D-WS un Vona un Lova (Wong and Law) (2002) WLEIS. Šīs skalas izstrādi iedvesmoja arī Brēmenes gudrības paradigma. Izstrādājot aptauju, tika ņemtas vērā gudrības dimensijas un to apakškomponenti. Aptaujas jautājumi tika izstrādāti katrai apakškomponentei.

Būtiski ir uzsvērt, ka "gudrība skaidri izpaužas specifiskos, retos gadījumos" (Glück, 2018, 1399. lpp.). Konkrētā krīze konkrētā vidē var pastiprināt to, cik gudrs vai mazāk gudrs ir indivīds (Glück & Bluck, 2014). Skalas **ekoloģisko derīgumu** apstiprina ilustratīvie gadījumu pētījumi (2. nodaļā). Ekoloģiskā validitāte attiecas uz to, "vai pētījuma vide tuvinās reālajai situācijai, uz kuru tā attiecas" (Glück, 2018, 1399. lpp.). Divi akadēmiskie eksperti pārskatīja aptaujas anketas projektu **satura validitātes** aspektā. Satura derīgums "raksturo, cik labi aptaujas apgalvojumi atspoguļo attiecīgo konstruktus" (Glück, 2018, 1397. lpp.). Saskaņā ar Glück (2018), konstrukta definīcija parasti ir atskaites punkts pētniekiem, izstrādājot pašnovērtējuma gudrības skalu. Tāpēc, lai atvieglotu ekspertu izvērtēšanu, autors ekspertiem nosūtītajam anketas projektam un tam pievienoja skaidrojošo modeli, mainīgo lielumu (t. i., gudrības principu) definīcijas un autora 1. nodaļā izklāstīto konceptuālo modeli. Pamatojoties uz ekspertu komentāriem, autors precizēja aptaujas anketu. Pēc tam autors nosūtīja atjaunināto anketas projektu potenciālajam respondentam - uzņēmējdarbības ekspertam un bankas augstākā līmeņa vadītājam Ganā -, lai pārbaudītu, vai tajā nav kļūdu un iespējamo neskaidrību. Šis eksperts sniedza komentārus par viņa saskatītajām neskaidrībām saistībā ar anketas projektu. Eksperta komentāri arī veicināja aptaujas anketas **ekoloģisko validitāti**.

Autors apsvēra iespēju, ka pastāv **kopīgas metodes novirzes** iespēja, jo neatkarīgie mainīgie un atkarīgie mainīgie tiek mērīti, izmantojot vienu un to pašu instrument (aptauju), un pētījuma priekšmets var tikt uztverts kā sociāli vēlamā mērķis (Kock, Berbekova un Assaf, 2021). Autors aptaujas dizainā kā līdzekli kopējās metodes kļūdas novēršanai piemēroja **psiholoģisko nošķiršanu**. Aptauja tika veikta Kenijā, jo nevalstiskā sociālā aizsardzība ir dominējošais sociālās aizsardzības veids valstī (Awortwi & Walter-Drop, 2018; Cammett & MacLean, 2014). Turklāt Kenija ievērojami cieta no COVID-19 pandēmijas nelabvēlīgām sekām, jo valstī ir liels neformālais sektors, kas pastiprina nepieciešamību pēc spēcīgākas sociālās aizsardzības un cerības uz privātā sektora intervenci (Egger u.c., 2021). Aptaujas veikšanai autors izmantoja platformu **Webropol**. Aptauja tika nosūtīta **1382** potenciālajiem respondentiem Kenijā.

3.2. Aprakstošā statistika

No 1382 potenciālajiem respondentiem aptaujā piedalījās 1266 respondenti (atbilžu īpatsvars bija 89 %). **Pētījuma objekts** ir uzņēmumu vadītāji Āfrikā. Tāpēc aptaujā tika iekļauts jautājums: *Vai esat uzņēmuma vadības komandas, augstākās vadības komandas vai valdes loceklis?* No 1266 aptaujātajiem 1261 respondents uz šo jautājumu, bet 5 uz šo jautājumu neatbildēja. No 1261 respondenta, kas atbildēja uz iepriekš minēto jautājumu, 1091 (86,5 %) atbildēja ar "jā", bet 170 (13,5 %) atbildēja ar "nē". Šajā **pētījumā uzņēmumu vadītāji ir definēti kā** uzņēmuma vadības komandas, augstākās vadības komandas vai valdes locekļi; 170 atbildes "Nē" tika izslēgtas no pētījumā analizētajiem datiem. Kopumā no datu analīzes tika izslēgtas 175 atbildes (ieskaitot 5 respondentus, kuri neatbildēja uz iepriekš minēto jautājumu, un 170 atbildes "Nē"). Tādējādi aptaujā tika iegūtas **1230 derīgas atbildes**. Lielākā daļa (81,23 %) derīgo respondentu strādā trīs nozarēs - veselības aprūpes nozarē, tehnoloģiju nozarē un telekomunikāciju nozarē. Veselības nozarē strādāja 350 (28,46 %) respondentu, tehnoloģiju nozarē - 298 (24,23 %) un telekomunikāciju nozarē - 351 (28,54 %) respondents. Kopējais atbilžu skaits no visām pārējām nozarēm bija 231, kas veido 18,77 % no kopējā derīgo atbilžu skaita.

No derīgajām atbildēm 752 (61,14 %) sniedza sievietes, bet 465 (37,80 %) - vīrieši. Divi (0,16%) respondenti piederēja pie citām dzimuma grupām, bet 11 (0,90%) respondenti neatklāja savu dzimuma identitāti. No derīgajām atbildēm 677 (55,04 %) respondenti ietilpst vecuma grupā no 36 līdz 45 gadiem, bet 471 (38,29 %) respondents ietilpst vecuma grupā no 16 līdz 25 gadiem. Vecuma grupā no 26 līdz 35 gadiem ir 80 (6,51 %) respondentu, bet pārējie 2 (0,16 %) respondenti ir vismaz 46 gadus veci. Autors analizēja gudrības dimensiju vidējās vērtības, lai noskaidrotu katras dimensijas salīdzinošo spēku. Četru gudrības dimensiju vidējās vērtības parādītas **2. tabulā**. Frīdmena testa rezultāti χ^2 ($df = 3$, $N = 1230$) = 3428,366, $p = 0,000$ liecina, ka starp uzņēmumu vadītāju vērtējumiem gudrības dimensijās pastāv būtiskas atšķirības.

2. tabula

Aprakstošā statistika par gudrības dimensijām					
Gudrības dimensijas	N	Aritmētiskais vidējais	Standarta.		
			Novirze	Minimālais	Maksimālais
Iekšējā un ārējā refleksija (IER)	1230	31.64	4.569	10	40
Sevis un citu apzināšanās (SOA)	1230	37.63	5.274	11	45
Kognitīvi emocionālā meistarība (CEM)	1230	28.23	5.288	12	40
Daudzperspektīvs apsvēruma (MPC)	1230	47.86	5.234	15	60

Lai izvairītos no I tipa kļūdām, autors salīdzināja gudrības dimensiju vidējos lielumus, veicot Vilkoksona rangū summas testu ar Bonferoni korekciju ($\alpha = 0,05/6 = 0,0083$) (Lin, et al., 2021). Sešu salīdzinājumu rezultāti liecina, ka atšķirība starp katru vidējo vērtību pāri ir būtiska. Frīdmana un post hoc testu rezultāti liecina, ka uzņēmumu vadītāji ieguva visaugstākos rezultātus daudzperspektīvu apsvērsnā ($M = 47,86$, $SD = 5,234$), kam seko sevis un citu apzināšanās ($M = 37,63$, $SD = 5,274$) un iekšējā un ārējā refleksija ($M = 31,64$, $SD = 4,569$) dīlstošā secībā. Uzņēmumu vadītājiem bija viszemākie rezultāti kognitīvi emocionālās meistarības jomā ($M = 28,23$, $SD = 5,288$).

Autors veica Frīdmena testu gudrības apakškomponentiem, lai noskaidrotu to salīdzinošās stiprās puses. Frīdmana testa χ^2 ($df = 8$, $N = 1230$) = 6211,135, $p = 0,000$ rezultāti liecina, ka starp uzņēmumu vadītāju vērtējumiem gudrības dimensiju apakškomponentos pastāv būtiskas atšķirības. Gudrības apakškomponentu salīdzināšana tika veikta, veicot Vilkoksona testu ar Holm-Bonferroni korekciju, lai izvairītos no I tipa kļūdām daudzskārtējos salīdzinājumos (Arzanforoosh, et al., 2021). Kopumā tika veikti 36 salīdzinājumi, un rezultāti liecina, ka starpība starp katru vidējo vērtību pāri ir būtiska. Spēcīgākais gudrības apakškomponents ir uzņēmumu vadītāju pašapziņa ($M = 20,36$, $SD = 3,954$), savukārt vājākais gudrības apakškomponents ir uzņēmumu vadītāju kognitīvā meistarība ($M = 13,36$, $SD = 3,287$). Uzņēmumu vadītāju ētiskais domāšanas veids ir otrais augstākais gudrības apakškomponents ($M = 19,23$, $SD = 2,856$), kam seko attiecīgi citu izpratne ($M = 17,27$, $SD = 1,918$) un iekšējā refleksija ($M = 16,49$, $SD = 2,577$). Lai gan uzņēmumu vadītāju ārējās refleksijas ($M = 15,15$, $SD = 2,455$) un perspektīvas uztveres ($M = 15,15$, $SD = 2,262$) vidējie rādītāji ir identiski, uzņēmumu vadītāju ārējā refleksija ir statistiski nozīmīgāka nekā perspektīvas uztvere.

Iekšējā un ārējā refleksija (IER). Uzņēmumu vadītāju iekšējās un ārējās refleksijas gudrības dimensiju veido divi apakškomponenti, proti, iekšējā refleksija (IR) un ārējā refleksija (ER). Dati liecina, ka uzņēmumu vadītāju iekšējā refleksija ($M = 16,49$, $SD = 2,577$) ir augstāka nekā ārējā refleksija ($M = 15,15$, $SD = 2,455$).

Sevis un citu apzināšanās (SOA). Šī gudrības dimensija ietver divus apakškomponentus, proti, uzņēmumu vadītāju pašapziņu (SA) un viņu citu izpratni (OA). Kā jau minēts, šie divi apakškomponenti ir starp trim galvenajiem gudrības apakškomponentiem (stipruma ziņā) visās gudrības dimensijās. Dati arī liecina, ka uzņēmumu vadītājiem ir augstāka pašapziņa ($M = 20,36$, $SD = 3,954$) nekā cita veida izpratne ($M = 17,27$, $SD = 1,918$).

Kognitīvi emocionālā meistarība (KEM). Uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālā meistarība ietver viņu kognitīvo meistarību (CM) un emocionālo meistarību (EM). Dati liecina, ka uzņēmumu vadītāju emocionālā meistarība ir augstāka ($M = 14,87$, $SD = 2,452$) nekā kognitīvā meistarība ($M = 13,36$, $SD = 3,287$). Ir svarīgi uzsvērt, ka šie gudrības apakškomponenti ir vieni no trīs vājākajiem gudrības apakškomponentiem visās gudrības dimensijās.

Daudzperspektīvs apsvērumš (MPC). Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvajā apsvērumā ir trīs gudrības apakškomponenti. Tās ir korporatīvo vadītāju izpratne par nākotni (FT), izpratne par perspektīvu (PT) un ētiska apsvēršana (EC). Dati liecina, ka spēcīgākais MPC apakškomponents ir korporatīvo vadītāju ētiskais skatījums ($M = 19,23$, $SD = 2,856$), bet vājākais apakškomponents ir korporatīvo vadītāju nākotnes skatījums ($M = 13,49$, $SD = 2,091$). Uzņēmumu vadītāju perspektīva ir spēcīgāka ($M = 15,15$, $SD = 2,262$) nekā viņu nākotnes redzējums.

Ar dzimumu saistītās atšķirības. Autors veica Manna-Vitnija U testu, lai novērtētu, vai katrai gudrības dimensijai pastāv ar dzimumu saistītās atšķirības. Testa rezultāti liecina, ka, izņemot uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālo meistarību, ar dzimumu saistītās atšķirības gudrības dimensijās ir statistiski nozīmīgas. Rezultāti liecina, ka:

- (1) pastāv būtiskas atšķirības uzņēmumu vadītāju **iekšējā un ārējā refleksijā starp** sievietēm (mediāna = 32, $N = 752$) un visām citām dzimumu identitātēm (mediāna = 36, $N = 478$), $U = 54368$, $z = 21,3084$, $p = .000$, $r = .608$.
- (2) pastāv būtiskas atšķirības uzņēmumu vadītāju **informētībā par sevi un citiem starp** sievietēm (mediāna = 36, $N = 752$) un visiem citiem dzimumiem (mediāna = 44, $N = 478$), $U = 44370$, $z = 22,9109$, $p = .000$, $r = .653$.
- (3) uzņēmumu vadītāju **kognitīvi emocionālās meistarības** atšķirības starp sievietēm (mediāna = 32, $N = 752$) un visiem pārējiem dzimumiem (mediāna = 29, $N = 478$) nav statistiski nozīmīgas $U = 178624,5$, $z = .1875$, $p = .851$, $r = .005$.
- (4) pastāv būtiskas atšķirības uzņēmumu vadītāju **daudzperspektīvajā skatījumā starp** sievietēm (mediāna = 47, $N = 752$) un visām citām dzimumu identitātēm (mediāna = 50, $N = 478$), $U = 64644$, $z = 19,4752$, $p = .000$, $r = .555$.

Ietekmes lielumu (r) aprēķina šādi $= z/\sqrt{N}$, kur z ir Z statistika un N ir kopējais gadījumu skaits. Parasti efekta lieluma (r) noteikšanas likums ir šāds: $r = 0,1$ atspoguļo nelielu efektu, $r = 0,3$ atspoguļo vidēju efektu un $r = 0,5$ = liels efekts (Cohen, 1988).

3.3. Datu ticamības novērtējums

Autors novērtēja aptaujas skalu iekšējā satura uzticamību, aprēķinot Kronbaha alfa katram no gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelī definētajiem konstruktiem. Kronbaha alfa ir ticamības mērs, kura pamatā ir savstarpējās korelācijas starp indikatoriem, kas saistīti ar konstruktū (Hair, et al., 2017). Tradicionāli konstrukts tiek uzskatīts par uzticamu, ja Kronbaha alfa (α) vērtība ir lielāka par .70 (Hair, et al., 2017). Pamatojoties uz **3. tabulā** apkopotajiem rezultātiem, autors konstatēja, ka aptaujas skalas ir ticamas. Visu gudrības skalu kopējais Kronbaha alfa rezultāts skalai ir ($\alpha = .937$).

3. tabula

Iepriekšējo (neatkarīgo un starpniekfaktoru) mainīgo ticamības statistika		
Mainīgs	Indikatoru skaits	Alfa (α)
Iekšējā un ārējā refleksija (IER)	8	.802
Sevis un citu apzināšanās (SOA)	9	.858
Kognitīvi emocionālā meistarība (CEM)	8	.775
Daudzperspektīvie apsvērumi (MPC)	12	.791

Autors veica **Harmana viena faktora** testu kā **ex-post statistisko** kontroli (Kock, Berbekova, & Assaf, 2021) lai pārliecinātos, vai datus nav novērojama kopējās metodes novirze. Harmana vienfaktoru tests ir visplašāk izmantotā statistiskā metode, kurā izmanto izpētošo faktoru analīzi (EFA) vai apstiprinošo faktoru analīzi (CFA), lai pārbaudītu kopīgas metodes novirzes klātbūtni pētījuma datus (Kock, et al., 2021; Fuller, et al., 2016; Podsakoff, et al., 2003). Kopējās metodes novirze ir klātesoša, ja Harmana EFA tests ar visiem pētījuma mērījumu indikatoriem parāda, ka viens faktors izskaidro vairāk nekā 50 % no mērījumu indikatoru variācijām (Kock, et al., 2021; Fuller, et al., 2016; Podsakoff, et al., 2003). Harmana EFA testa

rezultāti aptaujas datiem, ietverot visus mēraamos elementus un atkarīgos mainīgos, liecina, ka viens faktors izskaidro 34,47 % no mērijuumu indikatoru variācijām. Tāpēc autors secina, ka kopīgās metodes novirze nepastāv.

Lai pārbaudītu multikolinearitāti, autors novērtēja saistību starp neatkarīgajiem un atkarīgajiem mainīgajiem izmantojot korelācijas analīzi. Lielākajā daļā gadījumu nav stipras korelācijas starp neatkarīgajiem mainīgajiem (t. i., $r < .7$), izņemot korelācijas starp IER un SOA ($r = .817$) un starp MPC un SOA ($r = .710$), kuras arī ir statistiski nozīmīgas. Šīs spēcīgās korelācijas netiek uzskatītas par problemātiskām, jo abu mainīgo teorētiskā saistība ir izskaidrota 1. nodaļā izklāstītajā gudras vadības lēmumu pieņemšanas modelī. Multikolinearitāte pastāv, ja antecedenta mainīgā tolerances vērtība ir $< 0,1$ vai VIF ir > 10 (Pallant, 2020).

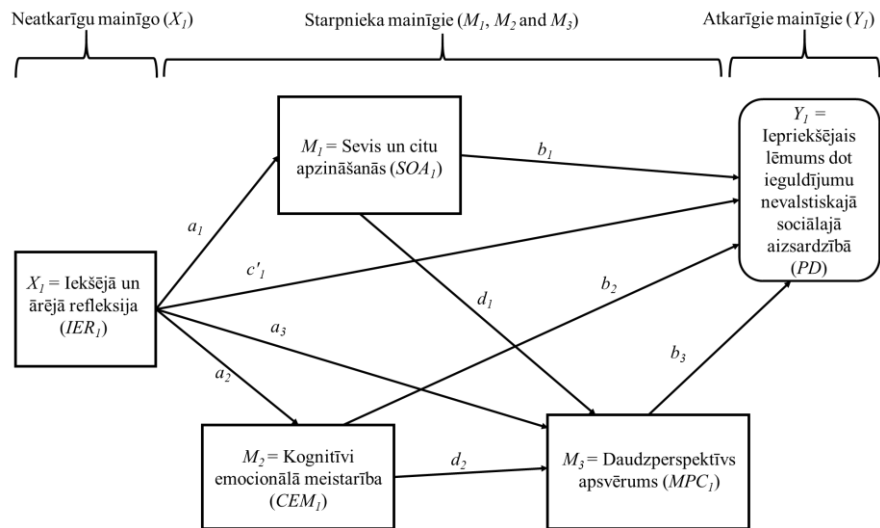
3.4. Pētījuma kontroles mainīgie

Šajā apakšnodaļā autors aplūko kontroles mainīgo - *nozares sektora*, respondents *vecuma* un *dzimuma* - ietekmi. Ir svarīgi uzsvērt, ka sarežģītu sērijveida daudzkārtējas mediācijas modeļu, piemēram, šajā pētījumā novērtēto, jēgpilna analīze nav iespējama ar kontroles mainīgajiem. Lai izprastu kontroles mainīgo ietekmi, autors veica hierarhisko regresiju SPSS programmā, kur visi kontroles mainīgie tika iekļauti 1. modelī, bet 2. modelī pievienoja gudrības mainīgos. Hierarhiskās regresijas rezultāti liecina, ka 1. modelis ir statistiski nozīmīgs ($p = .000$). R kvadrāta vērtība 0,400 norāda, ka kontroles mainīgie veido 40,0 % no atkarīgā mainīgā dispersijas. Modelī Nr. 2 tika iekļauti gudrības mainīgie, un tie kopā statistiski nozīmīgi palielina modeļa paskaidrojošo spēku par 25,9 % (t. i., R kvadrāta izmaiņas = 0,259), kas ir statistiski nozīmīgas ($p = .000$). Šie rezultāti liecina, ka gudrības komponentiem ir statistiski nozīmīga ietekme virs kontroles mainīgajiem, un autors var izmantot daudzkārtējas sērijveida mediācijas modeli analīzei. Tādējādi pētījumā ir atzīta kontroles mainīgo ietekme.

3.5. Uzņēmumu vadītāju lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā veicinošo faktoru novērtēšana COVID-19 kontekstā

Sērijveida mediācijas modelis (Hayes, 2022) tika izstrādāts, pamatojoties uz gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeli, lai novērtētu gudrības ietekmi uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā. Autors analizēja datus, izmantojot Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 28. versiju, izmantojot PROCESS Macro 4.1 versijas 80. modeli (Hayes, 2022). Autors veica mediācijas analīzi, izmantojot statistisko regresiju, jo atkarīgais mainīgais ir dihotomisks (Hayes, 2022; Iacobucci, 2012). Daudzi pētījumi ir veikti, izmantojot sērijveida mediācijas modeļus (Hayes, 2022). Šādu pētījumu piemēri: Aragón et al., (2015), Brown-Iannuzzi et al., (2017), Critcher un Lee (2018), Feldman (2011), Gramszlo et al., (2018), Knobloch-Westerwick un Hoplamazian (2012) un Oishi un Diener (2014).

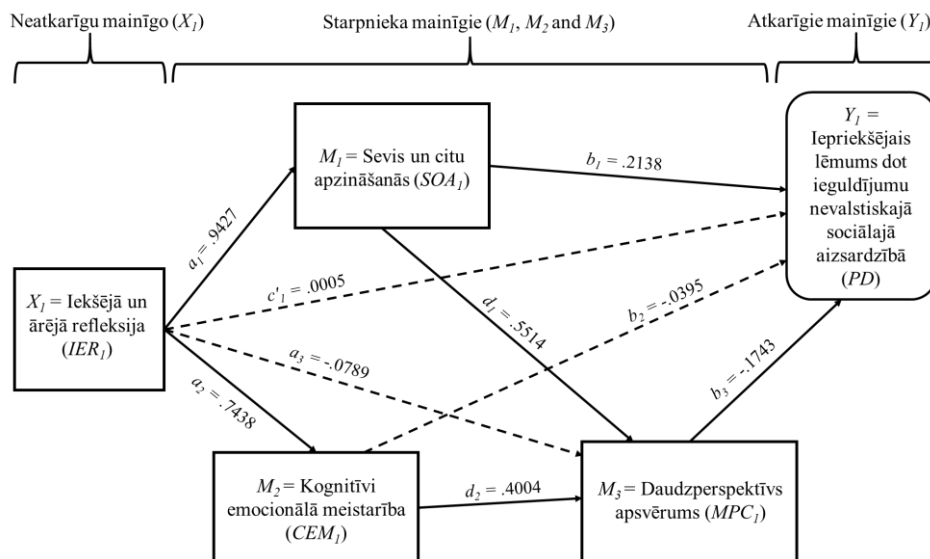
Šajā pētījumā atkarīgais mainīgais - uzņēmumu vadītāju lēmums veikt iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD) - ir binārs. Datu analīzei atkarīgais mainīgais tika kodēts šādi: jā = 1; nē = 0. Novērtētais statistiskais modelis ir parādīts **5. attēlā**. Sērijveida vairāku mediatoru modelī, kas attēlots **5. attēlā**, ir divi paralēli mediatori, M_1 = sevis un citu apzināšanās (SOA_1), M_2 = kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_1), un viens mediators, M_3 = daudzperspektīvs apsvēruma (MPC_1), kas ir virknē ar pirmajiem diviem mediatoriem. Marķējumi uz bultiņām starp mainīgajiem apzīmē regresijas koeficientus katram antecedenta mainīgajam modelim (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). Regresijas koeficienti, kas mēra neatkarīgā mainīgā X_1 tiešo ietekmi uz starpnieka mainīgajiem M_1 , M_2 un M_3 , attiecīgi apzīmēti ar a_1 , a_2 un a_3 . Regresijas koeficientus, kas mēra starpniekmainīgo M_1 , M_2 un M_3 tiešo ietekmi uz atkarīgo mainīgo Y_1 , apzīmē attiecīgi ar b_1 , b_2 un b_3 . Regresijas koeficientus, kas mēra paralēlo starpnieku M_1 un M_2 ietekmi uz sērijveida starpnieku M_3 , apzīmē attiecīgi ar d_1 un d_2 . Atkarīgā mainīgā, X_1 , tiešo ietekmi uz atkarīgo mainīgo, Y_1 , nešķērsojot nevienu mediatoru, apzīmē ar c' (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022).



5. attēls Seriālais vairāku mediatoru statistiskais modelis uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā.

Avots: Izstrādājis autors

Neatkarīgā mainīgā netiešā ietekme uz atkarīgo mainīgo statistiskajā modelī ir šāda: (1) $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$, ko mēra a_1b_1 ; (2) $IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow PD$, ko mēra a_2b_2 ; (3) $IER_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$, ko mēra a_3b_3 ; (4) $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$, ko mēra $a_1d_1b_3$; un (5) $IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$, ko mēra $a_2d_2b_3$. Dihotomisko (bināro) atkarīgo mainīgo Y_1 novērtē, izmantojot statistisko regresiju, modeļa Y_1 regresijas koeficienti ir izteikti logaritmiskā izteiksmē. Lai izdarītu secinājumus, logaritmu var eksponentizēt, lai iegūtu ietekmi nepāra koeficienta metrikā (Hayes, 2022). Netiešie efekti tika novērtēti, izmantojot 5000 bootstrapped izlases, un regresijas koeficientu nozīmīgums tika novērtēts ar 95% bootstrapped ticamības intervāliem (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022; Iacobucci, 2012). Datu analīzes rezultāti ir sniegti 6. attēlā, 4. tabulā un 5. tabulā.



6. attēls Vairāku starpnieku sērijveida statistiskā modeļa rezultāti uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā. Šajā attēlā vienlaidu līnijas apzīmē nozīmīgas asociācijas, bet pārtrauktās līnijas - nenozīmīgas asociācijas.

Avots: Izstrādājis autors

Parasti neatkarīgā mainīgā lieluma X_1 kopējā ietekme, c , uz atkarīgo mainīgo lielumu Y_1 ir tiešās ietekmes, c' , un neatkarīgā mainīgā lieluma X_1 , netiešās ietekmes, c , uz atkarīgo mainīgo lielumu Y_1 , summa (Hayes, 2022). Neatkarīgā mainīgā X_1 netiešā ietekme uz atkarīgo mainīgo Y_1 ar katra hipotēzētā starpnieka, piemēram, M_1 , starpniecību ir neatkarīgā mainīgā ietekme uz M_1 un M_1 ietekme uz atkarīgo mainīgo Y_1 , ko apzīmē ar a_1b_1 (Hayes, 2022). Parasti, ja OLS regresijas vai SEM analīzi veic ar nepārtrauktu

atkarīgo mainīgo, neatkarīgā mainīgā X_I kopējo ietekmi uz atkarīgo mainīgo Y_I aprēķina kā (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022):

$$c = c'_1 + a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (1)$$

Tas nozīmē, ka:

$$c - c'_1 = a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (2)$$

Tomēr ir svarīgi uzsvērt, ka vienādojums (1) nav pareizs, ja atkarīgais mainīgais ir dihotomisks un tiek veikta statistiskā regresija (Hayes, 2022). Tas nozīmē, ka sērijveida vairāku mediatoru modelī, kas šajā pētījumā novērtēts, izmantojot loģistisko regresiju,

$$c \neq c'_1 + a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (3)$$

un

$$c - c'_1 \neq a_1b_1 + a_2b_2 + a_3b_3 + a_1d_1b_3 + a_2d_2b_3 \quad (4)$$

Šī nevienlīdzība, kas izteikta (3) un (4) vienādojumos, nozīmē, ka starpniecības rezultāti analītiskos nolūkos jāsadala tiešās ietekmes un netiešās ietekmes komponentos (Hayes, 2022). Svarīgi ir arī uzsvērt, ka, veicot bootstrappingu, "standarta Hosmera-Lemešova (HL) testa izmantošana, apstiprinot, ka piemērotais lineārās regresijas modelis ir pareizais modelis, nav uzticama, jo, pārbaudot modeļa piemērotību, netiek nošķirta nelinearitāte un troksnis" (Ratner, 2017, 429. lpp.). Mediācijas analīzes rezultātu sadalīšana tiešajā un netiešajā ir piemērota šim pētījumam, jo uzmanība nav vērsta tikai uz neatkarīgo mainīgo un tā kopējo ietekmi uz atkarīgo mainīgo. Pētījuma mērķis ir noskaidrot visu mainīgo ietekmi un ceļus starp tiem uz vadītāja lēmumu veikt iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, autors izvērtēja un secināja, ka hipotēzes H_{A1} līdz H_{A9} ir šādas:.

H_{A1} : Uzņēmuma vadītāja iekšējā un ārējā refleksija (IER_I) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, uzņēmumu vadītāju iekšējās un ārējās refleksijas tiešā ietekme uz lēmumu veikt iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir negatīva un nebūtiska ($c'_1 = .0005$, $s.e. = .0406$, $p = .9906$). Tas nozīmē, ka nepastāv tieša saikne starp vadītāju iekšējo un ārējo refleksiju un viņu lēmumiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību COVID-19 kontekstā. Hipotēze H_{A1} ir noraidīta.

H_{A2} : Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA_I) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Balstoties uz datu analīzi, uzņēmumu vadītāju informētības par sevi un citiem faktoriem tiešā ietekme uz viņu lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir pozitīva un nozīmīga ($b_1 = .2138$, $s.e. = .0414$, $p = .0000$). Tas norāda, ka vadītāji, kuri ieguvuši augstu pašzinīguma līmeni, biežāk ir tie, kuri COVID-19 kontekstā ir pieņēmuši lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Hipotēze H_{A2} ir apstiprināta.

H_{A3} : Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_I) tieši ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Datu analīzes rezultāti liecina, ka vadītāja kognitīvi emocionālās meistarības tiešā ietekme uz viņa/viņas iepriekš pieņemto lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir negatīva un nebūtiska ($b_2 = -.0395$, $s.e. = .0326$, $p = .2255$). Tas norāda, ka vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība pati par sevi neietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Hipotēze H_{A3} tiek noraidīta.

H_{A4} : Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvērums (MPC_I) tieši ietekmē viņa lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, ceļš (tiešais efekts) no daudzperspektīviem apsvērumiem līdz vadītāja iepriekšējam lēmumam veikt iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ($MPC_I \rightarrow PD$) ir negatīvs un nozīmīgs ($b_3 = -.1743$, $s.e. = .0320$, $p = .0000$). Tas norāda, ka vadītāji ar zemu daudzperspektīvas apsvēršanas līmeni biežāk ir tie, kuri COVID-19 kontekstā pieņēma lēmumus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Tāpēc hipotēze H_{A4} ir apstiprināta.

H_{A5} : Uzņēmuma vadītāja sevis un citu apzināšanās (SOA_I) ir starpnieks starp viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_I) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja iepriekšējo lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa/viņas pašapziņu, ir pozitīva un statistiski nozīmīga ($a_1b_1 = .2015$, $s.e. = .0516$) pie 95 % aplēstās intervāla indeksa vērtības = (.1102, .3115). Hipotēze H_{A5} ir apstiprināta.

H_{A6} : Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_I) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_I) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja lēmumu, izmantojot viņa kognitīvi emocionālo meistarību, ir negatīva un statistiski nenoīmīga ($a_2b_2=-.0294$, $s.e.=.0328$) pie 95% izlīdzinātas $IP = (-.0937, .0353)$. Hipotēze H_{A6} ir noraidīta.

4. tabula

Ceļa (tiešās ietekmes) regresijas koeficienti, standartkļūdas un modeļa kopsavilkuma informācija par uzņēmumu vadītāju lēmuma veikt iemaksas nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā sērijveida vairāku starpnieku modeli

Sekas																	
Priekšnoteikums		$M_1 (SOA_1)$				$M_2 (CEM_1)$				$M_3 (MPC_1)$				$Y_1 (PD)$			
		Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p	
$X_1 (IER_1)$	a_1	.9427	.0190	.0000	a_2	.7438	.0253	.0000	a_3	-.0789	.0393	.0447	c'_1	.0005	.0406	.9906	
$M_1 (SOA_1)$									d_1	.5514	.0305	.0000	b_1	.2138	.0414	.0000	
$M_2 (CEM_1)$									d_2	.4004	.0230	.0000	b_2	-.0395	.0326	.2255	
$M_3 (MPC_1)$													b_3	-.1743	.0320	.0000	
Pastāvīgs		7.8014	.6077	.0000		4.6993	.8088	.0000		18.3061	.7014	.0000		4.5123	1.1546	.0001	
		$R = .8167, R^2 = .6670$					$R = .6427, R^2 = .4131$					$R = .7830, R^2 = .6132$			$\chi^2 (4, N=1230) = 53,5692,$		
		$F (1, 1228) = 2459,8359,$					$F (1, 1228) = 864.2025,$					$F (3, 1226) = 647.7650,$			$p = .0000$		
		$p = .0000$					$p = .0000$					$p = .0000$					

Piezīme: modeļa Y regresijas koeficienti $_1 (PD)$ ir izteikti logaritmiskā izteiksmē.

5. tabula

Sērijveida vairāku mediatoru modeļa mediācijas rezultātu kopsavilkums attiecībā uz uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā

Neatkarīgais mainīgais lielums (X_i)	Starpniekfaktori (M_1 , M_2 , and M_3)	Atkarīgais mainīgais lielums (Y_i)	Netiešais ceļš	Netiešā ietekme (Koeficients)	Izlīdzinātais SE	95% aplēstais ticamības intervāls		
						Apakšējā robeža	Augšējā robeža	
IER_i	SOA_i	PD	$IER_i \rightarrow SOA_i \rightarrow PD$	$a_1 b_1$	.2015	.0516	.1102	.3115
IER_i	CEM_i	PD	$IER_i \rightarrow CEM_i \rightarrow PD$	$a_2 b_2$	-.0294	.0328	-.0937	.0353
IER_i	MPC_i	PD	$IER_i \rightarrow MPC_i \rightarrow PD$	$a_3 b_3$	.0138	.0165	-.0152	.0509
IER_i	$SOA_i ; MPC_i$	PD	$IER_i \rightarrow SOA_i \rightarrow MPC_i \rightarrow PD$	$a_1 d_1 b_3$	-.0906	.0288	-.1501	-.0369
IER_i	$CEM_i ; MPC_i$	PD	$IER_i \rightarrow CEM_i \rightarrow MPC_i \rightarrow PD$	$a_2 d_2 b_3$	-.0519	.0160	-.0836	-.0211

H_{A7}: Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvs apsvēruma (MPC_1) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_1) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Datu analīzes rezultāti liecina, ka iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja lēmumu, ņemot vērā viņa/viņas daudzperspektīvu apsvērumu, ir pozitīva un statistiski nenozīmīga ($a_{b33} = .0138$, $s.e. = .0165$) pie 95% aplēšu intervāla $IP = (-.0152, .0509)$. Hipotēze ***H_{A7}*** ir noraidīta.

H_{A8}: Uzņēmuma vadītāja izpratne par sevi un citiem (SOA_1) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC_1) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_1) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, uzņēmuma vadītāja iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz viņa/viņas iepriekš pieņemto lēmumu, izmantojot viņa/viņas pašapziņu un daudzperspektīvu apsvērumu ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$), ir negatīva un statistiski nozīmīga ($a_1 d_1 b_3 = -.0906$, $s.e. = .0288$) pie 95% aplēšu intervāla $IP = (-.1501, -.0369)$. Lai gan vadītāja iekšējai un ārējai refleksijai nav būtiskas tiešas ietekmes uz viņa/viņas daudzperspektīvajiem apsvērumiem, situācija ir atšķirīga, ja viņa/viņas iekšējā un ārējā refleksija tiek virzīta caur viņa/viņas pašapziņu. Caur viņa/viņas sevis un otra apziņu vadītāja iekšējā un ārējā refleksija ietekmē viņa/viņas daudzperspektīvos apsvērumus, kas savukārt ietekmē viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. hipotēze ***H_{A8}***, ir apstiprināta.

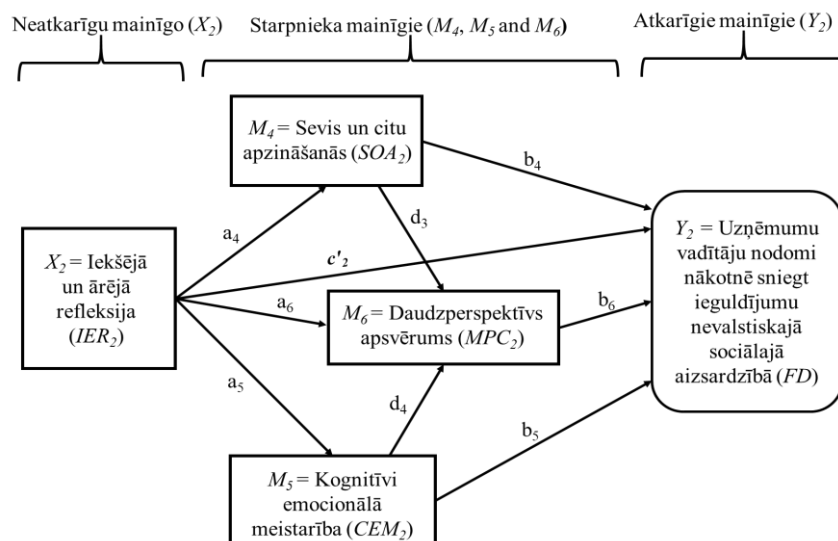
H_{A9}: Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_1) un daudzperspektīvs apsvēruma (MPC_1) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_1) ietekmi uz viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (PD).

Datu analīzes rezultāti liecina, ka uzņēmuma vadītāja iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz viņa lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa kognitīvi emocionālo meistarību un daudzperspektīvu apsvērumu, ir negatīva un statistiski nozīmīga ($a_2 d_2 b_3 = -.0519$, $s.e. = .0160$) pie 95% aplēšu intervāla $IP = (-.0836, -.0211)$. Hipotēze ***H_{A9}*** ir apstiprināta.

3.6. Uzņēmumu vadītāju nodomu veicināt nevalstisko sociālo aizsardzību nākotnē novērtēšana

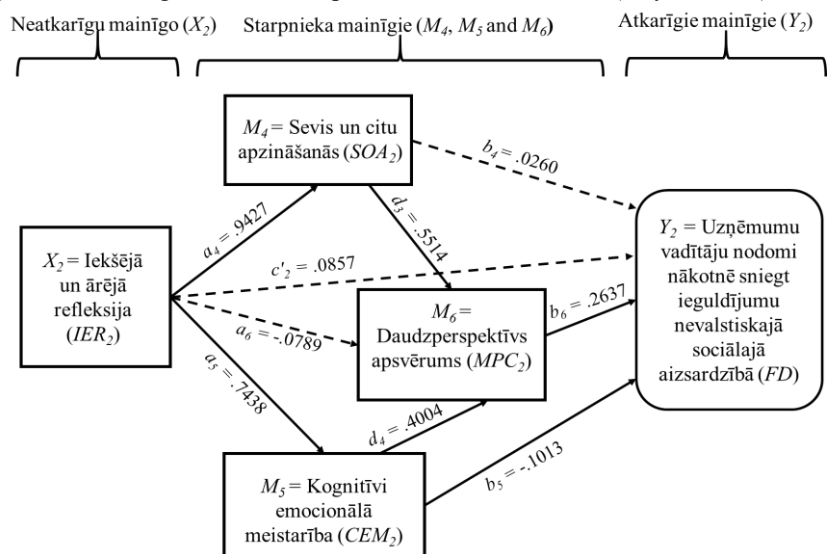
Pēc Hayes (2022), autors izstrādāja un novērtēja sērijveida daudzkārtējas mediācijas modeli, izmantojot PROCESS Macro Model 80 programmā SPSS. Atkarīgais mainīgais - uzņēmumu vadītāju nodomi nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā - sākotnēji tika iegūts piecu punktu Likerta skalā. Autors pārkodēja datus par dihotomisku mainīgo un veica mediācijas analīzi, izmantojot statistisko regresiju (Hayes, 2022; Iacobucci, 2012).

Sērijveida vairāku starpnieku statistiskajā modelī, kas parādīts **7. attēlā**, uzņēmuma vadītāja IER_2 ir modelēts: (a) tieša ietekme uz viņu nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā; (b) netieša ietekme uz viņu nodomiem paralēli caur SOA_2 un CEM_2 ; un (c) netieša ietekme uz viņu nodomiem seriāli caur SOA_2 un MPC_2 un seriāli caur CEM_2 un MPC_2 . Paralēlos starpniekus - SOA_2 un CEM_2 - apzīmē attiecīgi ar M_4 un M_5 . MPC_2 , kas ir mediators, kurš darbojas secīgi ar SOA_2 un CEM_2 , apzīmē ar M_6 . Ar apzīmējumiem a_4 , a_5 , a_6 , b_4 , b_5 , b_6 , d_3 , d_4 un c'_2 apzīmē modeļa mainīgā regresijas koeficientus (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). Regresijas koeficienti a_1 , a_2 un a_3 mēra neatkarīgā mainīgā $X_2 = IER_2$ tiešo ietekmi uz mediācijas mainīgajiem $M_4 = SOA_2$, $M_5 = CEM_2$ un $M_6 = MPC_2$, attiecīgi. Regresijas koeficienti b_4 , b_5 un b_6 mēra attiecīgi starpniekmainīgo SOA_2 , CEM_2 un MPC_2 tiešo ietekmi uz atkarīgo mainīgo $Y_2 = FD$. Regresijas slīpumi d_1 un d_2 mēra paralēlo starpnieku, attiecīgi SOA_2 un CEM_2 , ietekmi uz sērijveida starpnieku, MPC_2 . IER_2 , tiešo ietekmi uz FD , neejot cauri nevienam mediatoram, apzīmē ar c'_2 (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022). Statistiskajā modelī ir pieci neatkarīgā mainīgā netiešie ceļi (ietekmes) uz atkarīgo mainīgo: $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$; $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$; un $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$. Šie netiešie ceļi (efekti) tika novērtēti, izmantojot 5000 bootstrapped izlases un novērtēti ar 95% bootstrapped ticamības intervāliem (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022; Iacobucci, 2012).



7. attēls Seriālais vairāku mediatoru statistiskais modelis uzņēmumu vadītāju nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā
Avots: Izstrādājis autors

Analīzes rezultāti ir attēloti 8. attēlā un sniegti 6. tabulā un 7. tabulā. Svarīgi uzsvērt, ka loģistiskās regresijas modeļa Y regresijas koeficienti ir izteikti logaritmiskā izteiksmē. Līdzīgi arī X_2 netiešās ietekmes regresijas koeficienti uz Y_2 ir izteikti logaritmiskā izteiksmē (Hayes, 2022). Secinājumus var izdarīt, eksponentējot logaritmus, lai iegūtu ietekmi nepāra koeficienta metrikā (Hayes, 2022).



8. attēls Sērijveida vairāku mediatoru statistiskā modeļa rezultāti attiecībā uz uzņēmumu vadītāju nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.

Šajā attēlā nozīmīgas un nenoīmīgas asociācijas ir attēlotas attiecīgi ar vienlaidu līniju un pārtrauktām līnijām.

Avots: Izstrādājis autors

Citi netieši ceļi un ietekme ir: (1) $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$, ko mēra $a b_{44}$; (2) $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$, ko mēra $a b_{55}$; (3) $IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$, ko mēra $a b_{66}$; (4) $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$, ko mēra $a d b_{436}$; un (5) $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow PD$, ko mēra $a d b_{546}$. Parasti OLS regresijas vai SEM analīzē, ko veic ar nepārtrauktu atkarīgo mainīgo, neatkarīgā mainīgā, X_2 , kopējo ietekmi, c_2 , uz atkarīgo mainīgo, Y_2 , aprēķina šādi (Gramszlo et al., 2018; Hayes, 2022):

$$c_2 = c'_2 + a_4 b_4 + a_5 b_5 + a_6 b_6 + a_4 d_3 b_6 + a_5 d_4 b_6 \quad (5)$$

Tas nozīmē, ka:

$$c_2 - c'_2 = a_4 b_4 + a_5 b_5 + a_6 b_6 + a_4 d_3 b_6 + a_5 d_4 b_6 \quad (6)$$

Tomēr, ja mediācijas analīzei izmanto loģistisko regresiju (t. i., ja iznākuma mainīgais ir dihotomisks), matemātiskie vienādojumi (5) un (6) nav spēkā (Hayes, 2022). Tāpēc šajā pētījumā:

$$c_2 \neq c'_2 + a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (7)$$

un

$$c_2 - c'_2 \neq a_4b_4 + a_5b_5 + a_6b_6 + a_4d_3b_6 + a_5d_4b_6 \quad (8)$$

Lai nodrošinātu jēgpilnu analīzi, šajā pētījumā mediācijas rezultāti ir sadalīti tiešā un netiešā ietekmē (Hayes, 2022). Šādās situācijās, kad netiešās ietekmes novērtēšanai izmanto bootstrapping, "standarta Hosmer-Lemeshow (HL) testa izmantošana, apstiprinot, ka piemērotais lineārās regresijas modelis ir pareizais modelis, nav uzticama, jo, pārbaudot modeļa piemērotību, netiek nošķirta nelinearitāte un troksnis". (Ratner, 2017, 429. lpp.). Pamatojoties uz mediācijas analīzes rezultātiem, autors izvērtēja un secināja par pētījuma hipotēzēm H_{B1} līdz H_{B9} šādi.

H_{B1} : Uzņēmuma vadītāja iekšējā un ārējā refleksija (IER_2) tieši ietekmē viņa nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, uzņēmumu vadītāju iekšējās un ārējās refleksijas tiešā ietekme uz viņu nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir negatīva un nebūtiska ($c'_2 = -.0857$, $s.e. = .0686$, $p = .2119$). Tas nozīmē, ka nepastāv tieša saikne starp vadītāju iekšējo un ārējo refleksiju un viņu nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību COVID-19 kontekstā. Tāpēc hipotēze H_{B1} tiek noraidīta.

H_{B2} : Uzņēmuma vadītāja izpratne par sevi un citiem (SOA_2) tieši ietekmē viņa/viņas nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Balstoties uz datu analīzi, uzņēmumu vadītāju informētības par sevi un citiem faktoriem tiešā ietekme uz viņu nodomiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir pozitīva un nebūtiska ($b_4 = .0260$, $s.e. = .0725$, $p = .7200$). Tas norāda, ka nepastāv tieša saikne starp uzņēmumu vadītāju informētību par sevi un viņu nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Tāpēc hipotēze H_{B2} tiek noraidīta.

H_{B3} : Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_2) tieši ietekmē viņa/viņas nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Datu analīzes rezultāti liecina, ka vadītāja kognitīvi emocionālās meistarības tiešā ietekme uz viņa nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ir negatīva un nozīmīga ($b_5 = -.1013$, $s.e. = .0434$, $p = .0196$), kas norāda, ka vadītāji ar augstu kognitīvi emocionālo meistarību ir mazāk tendēti nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Tāpēc hipotēze H_{B3} ir apstiprināta.

H_{B4} : Uzņēmuma vadītāja Daudzperspektīvs apsvērums (MPC_2) tieši ietekmē viņa nodomus nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, ceļš (tiešais efekts) no daudzperspektīvās attieksmes uz vadītāja nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ($MPC_2 \rightarrow FD$) ir pozitīvs un nozīmīgs ($b_6 = .2637$, $s.e. = .0503$, $p = .0000$), kas norāda, ka vadītāji ar augstu daudzperspektīvās attieksmes līmeni ir vairāk tendēti nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Tāpēc hipotēze H_{B4} ir apstiprināta.

H_{B5} : Uzņēmuma vadītāja izpratne par sevi un citiem (SOA_2) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_2) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa/viņas pašapziņu ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$), ir pozitīva un statistiski nenožīmīga ($a_4b_4 = .0245$, $s.e. = .1187$) pie 95% bootstrapped CI = (-.1707, .2761). Hipotēze H_{B5} tiek noraidīta.

H_{B6} : Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_2) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_2) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja nodomiem, izmantojot viņa kognitīvi emocionālo meistarību ($IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$), ir negatīva un statistiski nenožīmīga ($a_5b_5 = -.0754$, $s.e. = .0454$) pie 95% bootstrapped CI = (-.1641, .0146). Tāpēc hipotēze H_{B6} tiek noraidīta.

H_{B7} : Uzņēmuma vadītāja Daudzperspektīvs apsvērums (MPC_2) mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_2) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Datu analīzes rezultāti liecina, ka iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz vadītāja nodomiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa/viņas daudzperspektīvu apsvērumu ($IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$), ir negatīva un statistiski nenožīmīga ($a_6b_6 = -.0208$, $s.e. = .0254$) pie 95% bootstrapped CI = (-.0768, .0250). Tas norāda, ka vadītāja iekšējās un ārējās refleksijas ietekme uz viņa nodomu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot tikai viņa/viņas daudzperspektīvos apsvērumus, nav statistiski nozīmīga. Tāpēc hipotēze H_{B7} tiek noraidīta.

H_{B8} : Uzņēmuma vadītāja pašapziņa (SOA_2) un Daudzperspektīvs apsvērums (MPC_2) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_2) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

6. tabula

Ceļa (tiešās ietekmes) regresijas koeficienti, standartklūdas un modeļa kopsavilkuma informācija par uzņēmumu vadītāju nodomu nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā sērijveida vairāku starpnieku modeli.

Sekas																	
Priekšnoteikums	$M_4 (SOA_2)$				$M_5 (CEM_2)$			$M_6 (MPC_2)$			$Y_2 (FD)$						
	Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p		Koeficients.	SE	p		
$X_2 (IER_2)$	a_4	.9427	.0190	.0000	a_5	.7438	.0253	.0000	a_6	-.0789	.0393	.0447	c'_2	.0857	.0686	.2119	
$M_4 (SOA_2)$									d_3	.5514	.0305	.0000	b_4	.0260	.0725	.7200	
$M_5 (CEM_2)$									d_4	.4004	.0230	.0000	b_5	-.1013	.0434	.0196	
$M_6 (MPC_2)$													b_6	.2637	.0503	.0000	
Pastāvīgs		7.8014	.6077	.0000		4.6993	.8088	.0000		18.3061	.7014	.0000		-9.2724	1.5662	.0000	
$R = .8167, R^2 = .6670$					$R = .6427, R^2 = .4131$					$R = .7830, R^2 = .6132$				$\chi^2 (4, N=1230) = 110,2953,$			
$F (1, 1228) = 2459.8359,$					$F (1, 1228) = 864.2025,$					$F (3, 1226) = 647.7650,$				$p = .0000$			
$p = .0000$					$p = .0000$					$p = .0000$							

Piezīme: modeļa Y regresijas koeficienti₂ (FD) ir izteikti logaritmiskā izteiksmē.

7. tabula

Sērijveida vairāku mediatoru modeļa mediācijas rezultātu kopsavilkums par uzņēmumu vadītāju nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā

Neatkarīgais mainīgais lielums (X) ₂	Starpniekfaktori (M_4, M_5 un M) ₆	Atkarīgais mainīgais lielums (Y) ₂	Netiešais ceļš	Netiešā ietekme (Koeficients)	Izlīdzinātais SE	95% aplēstais ticamības intervāls	
						Apakšējā robeža	Augšējā robeža
IER_2	SOA_2	FD	$IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow FD$	a_4b_4	.0245	-.1707	.2761
IER_2	CEM_2	FD	$IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow FD$	a_5b_5	-.0754	-.1641	.0146
IER_2	MPC_2	FD	$IER_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	a_6b_6	-.0208	-.0768	.0250
IER_2	$SOA_2; MPC_2$	FD	$IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	$a_4d_3b_6$	.1371	.0474	.2543
IER_2	$CEM_2; MPC_2$	FD	$IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$	$a_5d_4b_6$	.0785	.0271	.1417

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, uzņēmuma vadītāja iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz viņa nodomiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa/viņas pašapziņu un daudzperspektīvu apsvērumu ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$), ir pozitīva un statistiski nozīmīga ($a_4d_3b_6 = .1371$, $s.e. = .0535$) pie 95% bootstrapped CI = (.0474, .2543). Tas norāda, ka vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsta pašizpratne un Daudzperspektīvs apsvēruma, tāpēc viņi ir vairāk tendēti pieņemt lēmumus, lai nākotnē veicinātu nevalstisko sociālo aizsardzību. Tāpēc hipotēze H_{B8} tiek apstiprināta.

H_{B9} : Uzņēmuma vadītāja kognitīvi emocionālā meistarība (CEM_2) un Daudzperspektīvs apsvēruma (MPC_2) sērijveidā mediē viņa/viņas iekšējās un ārējās refleksijas (IER_2) ietekmi uz viņa/viņas nodomiem nākotnē sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā (FD).

Pamatojoties uz datu analīzes rezultātiem, uzņēmuma vadītāja iekšējās un ārējās refleksijas netiešā ietekme uz viņa nodomiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, izmantojot viņa kognitīvi emocionālo meistarību un daudzperspektīvu apsvērumu ($IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$), ir pozitīva un statistiski nozīmīga ($a_5d_4b_6 = .0785$, $s.e. = .0293$) pie 95% bootstrapped CI = (.0271, .1417). Tas norāda, ka vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsta kognitīvi emocionālā meistarība un Daudzperspektīvs apsvēruma, tāpēc viņi ir vairāk tendēti pieņemt lēmumus, lai nākotnē veicinātu nevalstisko sociālo aizsardzību. Tāpēc hipotēze H_{B9} tiek apstiprināta.

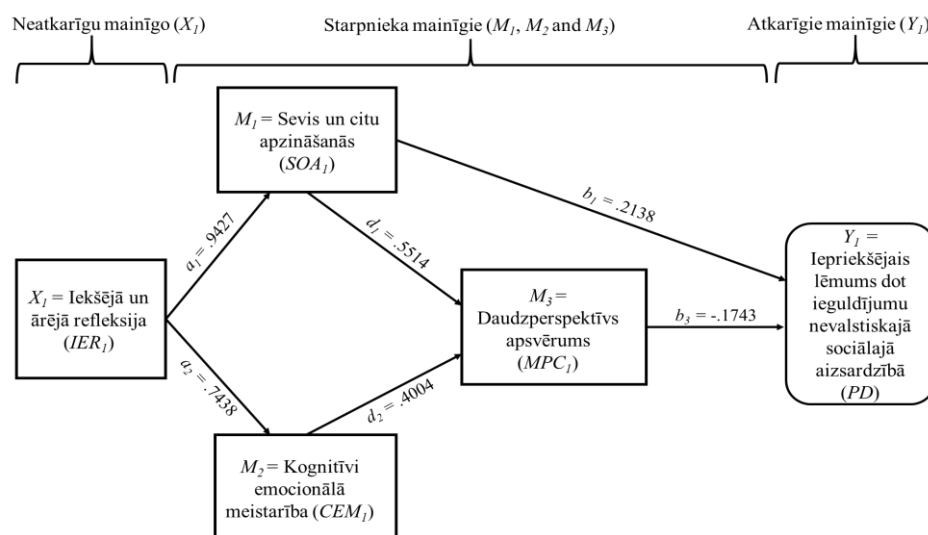
4. NODAĻA. GUDRĪBAS MODEĻA IZSTRĀDE KORPORATĪVO LĒMUMU PIEŅĒMŠANAI IEGULDĪJUMU SNIEGŠANAI SABIEDRĪBAI KRĪZES LAIKĀ

Šajā nodaļā tiek sniegta zinātniskā diskusija un secinājumi par 3. nodaļā iegūtajiem rezultātiem, triangulējot tos ar 2. nodaļā veiktā ilustratīvā pētījuma rezultātiem, kā arī izstrādāti gudrības ceļi, kas noved pie uzņēmumu vadītāju nodomiem un gudriem lēmumiem attiecībā uz sabiedrību. Tiek izklāstīti arī pētījuma ierobežojumi.

4.1. Trīs gudrības ceļi uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā

Datu analīzes rezultāti parāda, kā gudrības dimensijas tika integrētas uzņēmumu vadītāju lēmumā sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā. Dati liecina, ka pastāv trīs gudrības ceļi, lai uzņēmumu vadītāji pieņemtu lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā. Šie trīs gudrības ceļi, kas attēloti **9. attēlā**, ir šādi:

- (1) **Pirmais gudrības ceļš.** Uzņēmumu vadītāju pašapziņa kā gudrības ceļš starp viņu iekšējo un ārējo refleksiju un lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$). Uzņēmumu vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsts sevis un citu apzināšanās līmenis, un viņiem ir lielāka iespēja pieņemt lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes periodā nekā tiem, kuriem ir zems iekšējās un ārējās refleksijas līmenis un zems sevis un citu apzināšanās līmenis. Šim gudrības ceļam ir vislielākā ietekme uz uzņēmumu vadītāju gudriem lēmumiem attiecībā uz sabiedrību krīzes laikā salīdzinājumā ar pārējiem diviem gudrības ceļiem. Tas atspoguļo uzņēmumu vadītāju izlēmību, kas ir gudrības pamatā.
- (2) **Otrais gudrības ceļš.** Uzņēmumu vadītāju sevis un citu apzināšanās un daudzperspektīvie apsvērumi kā gudrības ceļš starp viņu iekšējo un ārējo refleksiju un lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ($IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$). Uzņēmumu vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsts sevis un citu apzināšanās līmenis, kas, savukārt, rada augstu daudzperspektīvas apsvēršanas līmeni. Uzņēmumu vadītāji ar augstu daudzperspektīvas refleksijas līmeni retāk pieņem lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šim gudrības ceļam ir ierobežota ietekme uz korporatīvo vadītāju gudru lēmumu pieņemšanu attiecībā pret sabiedrību, jo korporatīvo vadītāju daudzperspektīvu apsvērumu galvenokārt nosaka viņu ētiskie apsvērumi, nevis ieinteresēto pušu iesaistīšana un gan īstermiņa, gan ilgtermiņa apsvērumu iekļaušana lēmumu pieņemšanā.
- (3) **Trešais gudrības ceļš.** Uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālā meistarība un daudzperspektīvie apsvērumi kā gudrības ceļš starp viņu iekšējo un ārējo refleksiju un lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā ($IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$). Uzņēmumu vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsts kognitīvi emocionālās meistarības līmenis, kas, savukārt, rada augstu daudzperspektīvas apsvēršanas līmeni. Savukārt, uzņēmumu vadītāji ar augstu daudzperspektīvu apsvēršanas līmeni retāk pieņem lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šim gudrības ceļam ir arī ierobežota ietekme uz korporatīvo vadītāju lēmumu pieņemšanu attiecībā pret sabiedrību, jo korporatīvo vadītāju daudzperspektīvu apsvērumu galvenokārt nosaka viņu ētiskie apsvērumi, nevis ieinteresēto pušu iesaistīšana un gan īstermiņa, gan ilgtermiņa apsvērumu iekļaušana lēmumu pieņemšanā.



9. attēls Uzņēmumu vadītāju lēmumu par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā gudrības ceļi COVID-19 kontekstā
Avots: Izstrādājis autors

Autors pievērsās trīs gudrības ceļu (t. i., $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow PD$; $IER_1 \rightarrow SOA_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$; un $IER_1 \rightarrow CEM_1 \rightarrow MPC_1 \rightarrow PD$) pāru salīdzinājumam, kā parādīts 9. attēlā. Salīdzinājuma rezultāti, kas sniegti 8. tabulā, liecina, ka atšķirības starp trim netiešajām ietekmēm ir statistiski nozīmīgas, jo visi PROCESS izvades datu ticamības intervāli nesatur nulli.

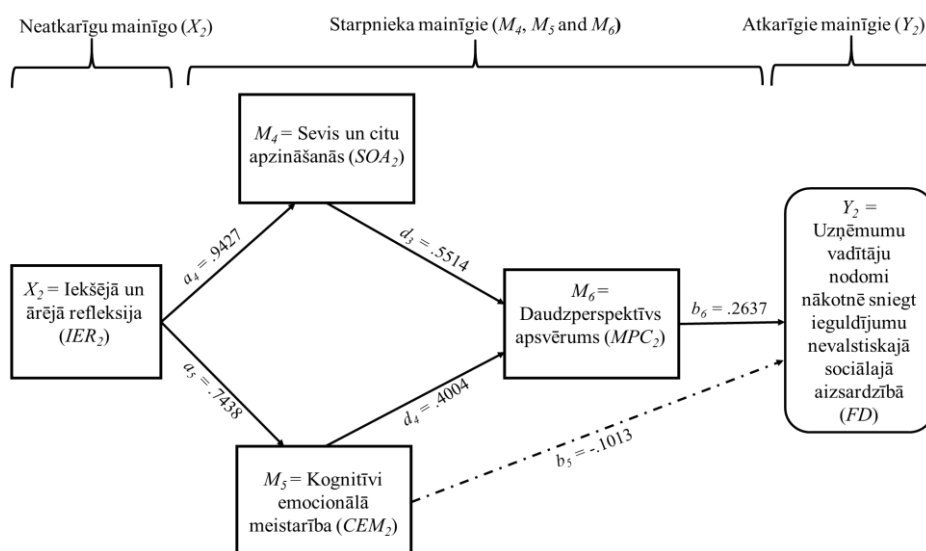
8. tabula
Nozīmīgu netiešo efektu salīdzinājums sērijveida vairāku mediatoru statistiskajā modelī attiecībā uz uzņēmumu vadītāju lēmumu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 kontekstā

Netiešās ietekmes salīdzinājums	Ietekme (Koeficients)	Izlīdzinātais SE	95% aplēstais ticamības intervāls	
			Apakšējā robeža	Augšējā robeža
$a_1b_1 - a_1d_1b_3$	.2921	.0674	.1639	.4326
$a_1b_1 - a_2d_2b_3$	.2535	.0594	.1427	.3768
$a_1d_1b_3 - a_2d_2b_3$	-.0387	.0161	-.0743	-.0113

Rezultāti liecina, ka **pirmais gudrības ceļš** ir visvairāk ietekmējis uzņēmumu vadītāju lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā COVID-19 krīzes laikā salīdzinājumā ar abiem pārējiem gudrības ceļiem. Pamatojoties uz iepriekš minēto analīzi, autors secina, ka galvenā hipotēze H_A , ir apstiprināta.

4.2. Divi gudrības ceļi, kas veido uzņēmumu vadītāju labos nodomi attiecībā pret sabiedrību

Divi gudrības ceļi atspoguļo to, kā uzņēmumu vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir labi nodomi, un otrādi. Abi ceļi ir attēloti 10. attēlā un aplūkoti pēc kārtas.



10. attēls Gudrības ceļi uzņēmumu vadītāju nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību.

Avots: Izstrādājis autors

- (3) **Pirmais gudrības ceļš.** Augsts iekšējās un ārējās refleksijas līmenis rada augstu sevis un citu apzināšanos un augstu daudzperspektīvu apsvērumu līmeni, kas savukārt rada labus nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. Šim gudrības ceļam ir spēcīgāka ietekme uz uzņēmumu vadītāju nodomiem salīdzinājumā ar otro gudrības ceļu, jo uzņēmumu vadītājiem ir augstāka sevis un citu izpratne nekā kognitīvi emocionālā meistarība. To atspoguļo netiešais ceļš $IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$.
- (4) **Otrais gudrības ceļš.** Augsta iekšējā un ārējā refleksija rada augstu kognitīvi emocionālo meistarību un augstu daudzperspektīvu pārdomu līmeni, kas savukārt rada labus nodomus veicināt nevalstisko sociālo aizsardzību. Šim gudrības ceļam ir mazāka ietekme uz uzņēmumu vadītāju nodomiem salīdzinājumā ar pirmo gudrības ceļu, jo uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālā meistarība ir zemāka nekā pašsapratne. To atspoguļo netiešais ceļš $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$.

Autors veica abu ceļu ($IER_2 \rightarrow SOA_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$ un $IER_2 \rightarrow CEM_2 \rightarrow MPC_2 \rightarrow FD$) salīdzinājumu, izmantojot *bootstrapped* ticamības intervālus (Hayes, 2022). Kā parādīts **9. tabulā**, atšķirības starp abiem ceļiem ir statistiski nozīmīgas, jo visos ticamības intervālos nav nulles (Hayes, 2022).

9. tabula

Uzņēmumu vadītāju nodomu sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā nākotnē gudrības ceļu salīdzinājums

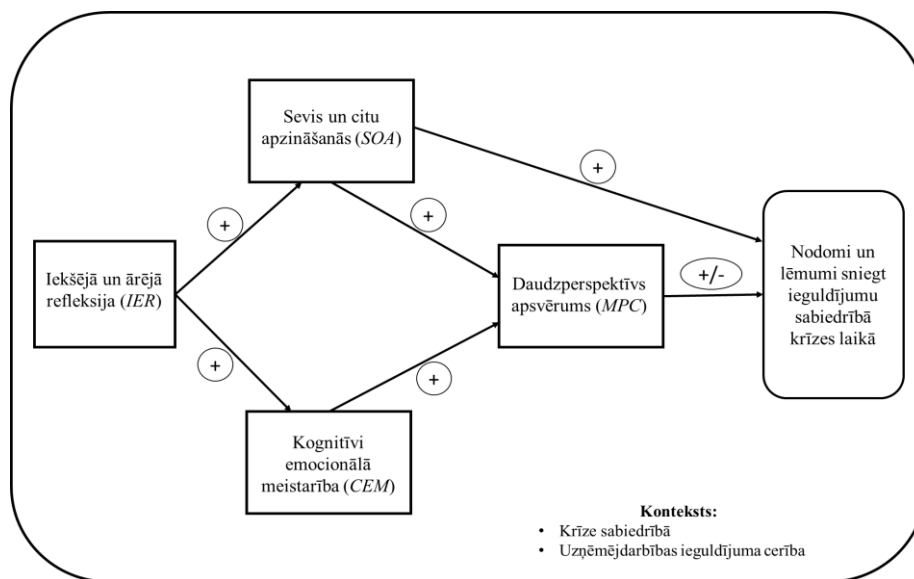
Netiešās ietekmes salīdzinājums	Ietekme (Koeficients)	Izlīdzinātais SE	95% aplēstais ticamības intervāls	
			Apakšējā robeža	Augšējā robeža
$a_1 d_1 b_3 - a_2 d_2 b_3$	.0585	.0287	.0159	.1267

Rezultāti liecina, ka, lai gan visas gudrības dimensijas integrējas, lai informētu uzņēmumu vadītājus par viņu labajiem nodomiem attiecībā uz nevalstisko sociālo aizsardzību, pirmais gudrības ceļš spēcīgāk ietekmē uzņēmumu vadītāju nodomus, salīdzinot ar otro gudrības ceļu. Pamatojoties uz iepriekš minēto analīzi, autors secina, ka galvenā hipotēze H_B ir apstiprināta.

4.3. Korporatīvās prakses gudrības modeļa (CPWM) izstrāde

Pamatojoties uz **2. un 3. nodaļā** izklāstītajiem empīriskiem rezultātiem un secinājumiem, autors izstrādā vadības modeli, kas šajā pētījumā tiek dēvēts par **Korporatīvās prakses gudrības modeli (CPWM)**. CPWM, kas sakņojas sociālās prakses gudrības teorijā un ir iedvesmots no Intezari un Pauleen (2019), parāda saikni starp gudrību un uzņēmumu vadītāju nodomiem un lēmumiem sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā. Modelis parāda: (a) saikni starp gudrību un uzņēmumu vadītāju labajiem nodomiem attiecībā uz sabiedrību; (b) saikni starp gudrību un uzņēmumu vadītāju lēmumiem sniegt ieguldījumu sabiedrībai; un (c) virzību no labiem nodomiem uz ietekmīgiem labiem lēmumiem krīzes periodā. *Labi nodomi* nozīmē, ka uzņēmumu vadītāji ir pozitīvi noskaņoti vai predisponēti sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā. Pamatojoties uz Mintzbergu, Raisinghani un Théorēt. (1976) un Statler, Roos un Victor (2007) autors definē *labu lēmumu kā* konkrētu apņemšanos (parasti resursu) sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā. Autors salīdzināja **9. att.** un **10. att.** pievērsot uzmanību trīs gudrības

ceļiem uzņēmumu vadītāju lēmumiem un diviem gudrības ceļiem uzņēmumu vadītāju nodomiem. Apvienojot **9. attēlā** un **10. attēlā** attēlotās kvantitatīvās analīzes empīriskos rezultātus un triangulējot ar 2. nodaļā sniegtās kvalitatīvās analīzes empīriskiem rezultātiem, autors izstrādāja korporatīvās prakses gudrības modeli, kas attēlots **11. attēlā**.



11. attēls Korporatīvās prakses gudrības modelis (CPWM)

Avots: Izstrādājis autors

Labi lēmumi. Modelis nosaka trīs gudrības ceļus, kas integrējas gudru lēmumu pieņemšanā krīzes laikā. Šie ceļi ir šādi: (a) *IER* → *SOA* → *Lēmumi*; (b) *IER* → *SOA* → *MPC* → *Lēmumi*; un (c) *IER* → *CEM* → *MPC* → *Lēmumi*. Pirmā gudrības ceļa dominējošais spēks atspoguļo uzņēmumu vadītāju *izlēmību*, kas ir gudrības pamatā. Negatīvā saikne starp uzņēmuma vadītāja MPC un viņa/viņas lēmumu sniegt ieguldījumu sabiedrībai (otrajā un trešajā ceļā) norāda, ka uzņēmuma vadītāja lēmumi ietver ierobežotu sadarbību ar ieinteresētajām pusēm ārpus viņa/viņas organizācijas vai citu uzņēmumu vadītājiem. Šajā gadījumā korporatīvais vadītājs *pieņem labus lēmumus tādā* nozīmē, ka šie lēmumi ir pozitīvi attiecībā pret sabiedrību un ir pamatoti ar gudrību. Tomēr šie lēmumi, visticamāk, ir īstermiņa lēmumi, un ir maz ticams, ka tiem būs plašāka ietekme sabiedrībā. Modelis apgalvo, ka, visticamāk, tā varētu būt gudru uzņēmumu vadītāju lēmumu pieņemšanas tendence krīzes perioda sākumā, kad katru dienu tiek zaudētas vairākas dzīvības un laiks ir ļoti svarīgs. Lai gan gudri vadītāji, pieņemot lēmumus, ņem vērā citu viedokļus un idejas, šis uzdevums ne vienmēr ietver sistemātisku iesaistīšanos un sadarbību ar ieinteresētajām personām ārpus attiecīgās organizācijas. Uzņēmumu vadītāji *pieņem ietekmīgus labus lēmumus*, ja, pieņemot lēmumus, pastāv pozitīva saikne starp viņu MPC un lēmumu. Šajā pētījumā definētā MPC loma uzsver sadarbības un partnerības nozīmi, lai sniegtu ietekmīgu ieguldījumu sabiedrībā, kā tas paredzēts **17. ilgtspējīgas attīstības mērķī** - *stiprināt īstenošanas līdzekļus un atjaunot globālo partnerību ilgtspējīgai attīstībai*. Sadarbība starp uzņēmumu vadītājiem un ieinteresētajām personām ārpus viņu organizācijas vai citu uzņēmumu vadītājiem nenotiek vakuumā. Šajā modelī apgalvots, ka daudzozaru sadarbība ir iespējama krīzes periodā, izmantojot *katalizatora organizāciju*. Tā ir organizācija vai platforma, kurā ieinteresētās personas no dažādām nozarēm var sadarboties un koordinēt savus centienus, lai pieņemtu lēmumus un veiktu pasākumus sabiedrības labā. Ilustratīvā pētījumā 2. nodaļā ir izanalizēts katalizatora organizācijas piemērs. Katalizatora organizācijas, kurai uzticas privātais sektors, izveide varētu nodrošināt, ka pastāv pozitīva saikne starp uzņēmumu vadītāju MPC un viņu lēmumu sniegt pozitīvu ieguldījumu sabiedrībai ietekmīgā veidā.

Ir vērts uzsvērt šādus pieņēmumus, kas ir modeļa pamatā. Pirmkārt, tiek pieņemts, ka sabiedrībā ir krīze. Tā kā gudrība ir īpaši nepieciešama lēmumu pieņemšanai nenoteiktības periodā (McMillan & Overall, 2016), ir pašsaprotami, ka modeļa piemērošana konceptualizējama kontekstā ar kādu sabiedrībā aktuālu problēmu, kas ir jārisina. Šajā gadījumā tā ir nevis organizācija, bet gan sabiedrība, kas ir krīzē, kas uzsver nepieciešamību sadarboties ar ieinteresētajām pusēm (MPC), lai pieņemtu ietekmīgus un labus lēmumus. Otrkārt, pastāv pieņēmums, ka ir sociāli vēlams, lai uzņēmējdarbība sniegtu pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā. Tiek uzskatīts, ka gudrība ir spēja pieņemt lēmumus un veikt pasākumus, kas veicina "*labu dzīvi*" sabiedrībā (Statler, Roos, & Victor, 2007, 155. lpp.). Tāpēc būtu pretrunīgi, ja uzņēmējdarbības pozitīvais ieguldījums sabiedrībā netiktu uzskatīts par sociāli vēlamu. Treškārt, no uzņēmējdarbības tiek sagaidīts pozitīvs ieguldījums sabiedrības problēmu risināšanā. Uzņēmējdarbības ieguldījuma sabiedrībā gaidas dažādās valstīs var atšķirties atkarībā no daudziem faktoriem, tostarp, no sociokultūras konteksta un valdības rakstura, kas atspoguļojas tās attiecībās ar privāto sektoru (Cammett & MacLean, 2014). Tomēr tas ne vienmēr ierobežo modeļa lietderību, jo cerības par uzņēmējdarbības ieguldījumu sabiedrībā ir ietvertas globālā mērķī - 17. ilgtspējīgas attīstības mērķī, ap kuru pastāv globāla vienotība par uzņēmējdarbības lomu labākas pasaules veidošanā.

4.4. CPWM salīdzinājums ar Integratīvās gudrības modeli

Autors izvēlējās Integratīvās gudrības modeli (Glück & Weststrate, 2022) salīdzinājumam divu galveno iemeslu dēļ. Pirmkārt, Integratīvās gudrības modelis tika publicēts 2022. gadā (t. i., pēc disertācijas Teorētiskās daļas izstrādes termiņa beigām. Otrkārt, cik autoram zināms, Integratīvais gudrības modelis ir visplašākais gudrības modelis, kas publicēts 2022. gadā, jo tā izveidē izmantoti daudzi jau esošie labi zināmie gudrības modeļi. Integratīvajā gudrības modelī gudrība tiek konceptualizēta, izmantojot trīs nekognitīvās iezīmes (t. i., *pēniecisko orientāciju, rūpes par citiem un emocionālo regulāciju*) un trīs kognitīvās iezīmes (t. i., *zināšanas, metakognīciju un pašrefleksiju*) (Glück & Weststrate, 2022). Gan CPWM, gan Integratīvajam gudrības modelim kopīga ir **gudrības konceptualizācija, kas ietver gan nekognitīvās, gan kognitīvās sastāvdaļas vai dimensijas**. Turklāt galvenais princips, kas ir gan CPWM, gan Integratīvās gudrības modeļa pamatā, ir **pieņemums, ka gudrība ir nepieciešama un izpaužas sarežģītās, neskaidrās un dzīves izaicinājumu pilnās situācijās**.

Autors attēloja Integratīvās gudrības modeļa gudrības komponentus salīdzinājumā ar CPWM, kā parādīts **10. tabulā**, lai noteiktu līdzības un atšķirības tajā, kā abi modeļi konceptualizē gudrību. Papildus sešiem kognitīvajiem un nekognitīvajiem komponentiem, kurus var kartēt starp abiem modeļiem, CPWM aplūko divus komponentus, kas ir svarīgi gudru lēmumu pieņemšanai uzņēmumu vadītājiem. Tie ir **nākotnes domāšana** (kognitīvais) un **ētiskie apsvērumi** (nekognitīvais). **Nākotnes domāšana** ietver īstermiņa un ilgtermiņa seku, rezultātu un/vai trajektoriju apsvēršanu vai analīzi. Tas ir svarīgi, lai nodrošinātu, ka lēmumi ne tikai apmierina sabiedrības tūlītējās īstermiņa vajadzības, bet arī ņem vērā ilgtermiņa vajadzības un nodrošina ilgtspējību. **Ētiska apsvēršana** ietver organizācijas morāles kodeksu vai kopīgo vērtību apsvēršanu. Ir svarīgi norādīt, ka organizācijas kontekstā uzņēmuma vadītāja lēmumu ietekmē ne tikai viņa personīgās vērtības un sabiedrības vērtības, bet arī viņa vadītās organizācijas kopējās vērtības. Tā kā **uzņēmuma vadītāja lēmums atspoguļo konkrētu apņemšanos (parasti uzņēmuma resursu) veicināt sabiedrības labklājību, viņa lēmumu ietekmē uzņēmuma kopīgās vērtības**. Divi gudrības komponenti - **nākotnes domāšana un ētiskie apsvērumi** -, kuri nav ņemti vērā Integratīvās gudrības modelī, ne vienmēr norāda uz modeļa vājumu. **Drīzāk tie uzsvēr CPWM piemērotību salīdzinājumā ar Integratīvās gudrības modeli, lai novērtētu gudrību uzņēmumu vadītāju lēmumu pieņemšanā.**

10. tabula

Integratīvās gudrības modeļa gudrības komponentu kartēšana uz korporatīvās prakses gudrības modeļa.

Korporatīvās prakses gudrības modelis (CPWM)		IER		SOA		CEM		MPC		
		IR	ER	SA	OA	CM	EM	FT	PT	EC
Integratīvās gudrības modelis	Izpētes orientācija								X	
	Rūpes par citiem		X		X					
	Emociju regulēšana						X			
	Zināšanas			X		X				
	Metakognīcija					X				
	Pašrefleksija	X								

Piezīme: Korporatīvās prakses gudrības modelis (CPWM) pielāgo gudrības dimensijas un apakškomponentus no Gudrās vadības lēmumu pieņemšanas modeļa (Intezari, 2013; Intezari & Pauleen, 2018). Integratīvās gudrības modelis (Glück & Weststrate, 2022). *Kursīvā rakstītie gudrības apakškomponenti nav iekļauti Integratīvajā gudrības modelī.*

Integratīvās gudrības modelis paredz, ka "cilvēka emocionālais un motivācijas stāvoklis" sarežģītā, neskaidrā un izaicinošā reālās dzīves situācijā "ietekmē to, cik lielā mērā viņš var izmantot savas ar gudrību saistītās zināšanas, metakognitīvās spējas un pašrefleksiju", lai rīkotos gudri (Glück & Weststrate, 2022, 357. lpp.). Savā gudrības konceptualizācijā Glück un Weststrate (2022) **nodala nekognitīvos komponentus no kognitīvajiem komponentiem** un apgalvo, ka gudrību prasošā situācijā vispirms tiek ierosinātas personas nekognitīvās iezīmes, nevis kognitīvās iezīmes. Savukārt, CPWM balstās uz pieņemumu, ka gudrība ir komplekss fenomens, kurā pastāv sarežģītas mijiedarbības starp gudrības komponentiem un kurā kognitīvie un nekognitīvie komponenti integrējas nelineārā veidā, lai radītu gudru lēmumu. CPWM nenodala gudrības kognitīvos un nekognitīvos komponentus. Turklāt CPWM nosaka, ka visas četras gudrības dimensijas ir integrētas, lai uzņēmuma vadītājs varētu pieņemt gudrus lēmumus. Citiem vārdiem sakot, gudrības sarežģītība ir tāda, ka situācijā, kurā nepieciešama gudrība, visas gudrības dimensijas (kognitīvie un nekognitīvie komponenti) apvienojas, lai varētu pieņemt gudru lēmumu. Atšķirībā no Integratīvā gudrības modeļa CPWM izvērza sarežģītas nelineāras attiecības starp gudrības dimensijām un korporatīvā vadītāja lēmumu, vienlaikus skaidri parādot attiecības starp gudrības dimensijām.

SECINĀJUMI UN IETEIKUMI

Šajā nodaļā ir izklāstīti pētījuma vispārējie secinājumi un sniegti ieteikumi, kas pamatojas uz veikto pētījumu. Tiek sniegti arī ieteikumi turpmākai izpētei.

Secinājumi

- (1) Lai gan nav vienprātības par sociālās aizsardzības definīciju, daudzās parasti izmantotajās definīcijās, ko piedāvā zinātnieki un starptautiskās organizācijas, valsts ir atzīta par galveno sociālās aizsardzības nodrošinātāju. Šāda sociālās aizsardzības konceptualizācija - ar lielāku uzsvaru uz valsts lomu - pilnībā neņem vērā notiekošās inovācijas, kas laika gaitā ir attīstījušās Ilgtspējīgas attīstības mērķu (SDGs) kontekstā, kur sabiedrības "*viltīgo*" *problēmu* risināšanai ir nepieciešama privātā sektora iesaiste kā nepieciešams nosacījums ne tikai valsts ierobežoto iespēju dēļ, bet arī uzņēmējiem pieejamo resursu un to ietekmes uz sabiedrību dēļ, kas tiem joprojām ir.
- (2) Neraugoties uz pārāk lielo uzsvaru uz valsts lomu sociālās aizsardzības nodrošināšanā, ir pietiekami daudz pierādījumu par privātā sektora būtisko lomu sociālās aizsardzības pakalpojumu sniegšanā, ko dēvē par *nevalstisko sociālo aizsardzību*. Veicot kritisku literatūras apskatu, šajā pētījumā tika apzinātas piecas perspektīvas, no kurām var aplūkot nevalstisko sociālo aizsardzību. Tās ir šādas: (a) Devereux un Sabates-Wheeler (2004) tipoloģija; (b) nevalstiskās sociālās aizsardzības sniedzēji un veidi; (c) organizatoriskās formalizācijas pakāpe; (d) nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšanas veidi, pamatojoties uz to relatīvo spēju salīdzinājumā ar valsti; un (e) nevalstiskās sociālās aizsardzības dimensijas. Daudzās valstīs ar zemiem un vidējiem ienākumiem (LMIC), jo īpaši Āfrikā, valsts nav galvenais sociālās aizsardzības nodrošinātājs.
- (3) Lai gan sociālās aizsardzības "*riska*" doktrīna un "*tiesību*" doktrīna nodrošina stingru pamatu sociālās aizsardzības kā valsts intervences konceptualizācijai, "*uz vajadzībām balstītā*" doktrīna uzsver privātā sektora būtisko lomu sociālās aizsardzības nodrošināšanā. "*Uz vajadzībām balstītā*" doktrīna uzsver nepieciešamību nodrošināt, lai ikvienam būtu viss nepieciešamais cilvēka cienīgai dzīvei. Šī doktrīna saskan ar *Sociālās prakses gudrības* teoriju (SPW), kas aizstāv to, ka gudri lēmumu pieņēmēji pieņem lēmumus un veic darbības, kas veicina cilvēku labklājību (t. i., "labu dzīvi") sabiedrībā.
- (4) Neraugoties uz spēcīgo konceptuālo pamatojumu un lielajām cerībām, ka privātais sektors sniegs ietekmīgu un pozitīvu ieguldījumu pasaulē, kas saskaras ar vairākām krīzēm, kā tas novatoriski attīstīts, īstenojot Tūkstošgades attīstības mērķus (MDGs) un Ilgtspējīgas attīstības mērķus (SDGs), literatūra par *nevalstisko sociālo aizsardzību* joprojām ir nepietiekama. Šajā pētījumā sniegta plašāka *nevalstiskās sociālās aizsardzības* definīcija salīdzinājumā ar iepriekšējiem pētījumiem par šo tematu. Šajā pētījumā *nevalstiskā sociālā aizsardzība* definēta kā *privātas darbības un/vai ieguldījumi, kas veikti, reaģējot uz nepieņemamu neaizsargātības, riska, nabadzības, trūkuma un nevienlīdzības līmeni sabiedrībā, lai aizsargātu iztikas līdzekļus un uzlabotu nabadzīgo un atstumto iedzīvotāju sociālo statusu un tiesības*.
- (5) Šajā pētījumā veiktais gadījuma pētījums liecina, ka, izmantojot katalizatora organizāciju, privātais sektors Ganā uzlaboja sabiedrības labklājību, pārsniedzot to, ko var panākt ar individuālo ieguldījumu summu. Ganas COVID-19 Privātā sektora fonds nodrošināja *nevalstisko sociālo aizsardzību*, ko varētu klasificēt kā *aizsargājošu, preventīvu, veicinošu un pārveidojošu*. Lai gan iepriekšējos pētījumos ir pierādīts, ka nevalstiskajiem dalībniekiem ir nopietni ierobežojumi pārveidojošas sociālās aizsardzības nodrošināšanā, šis pētījums parādīja, ka privātais sektors var nodrošināt *pārveidojošu nevalstisko sociālo aizsardzību* krīzes periodā, izmantojot katalizatora organizāciju.
- (6) Pētījumā ir nošķirta nevalstiskā sociālā aizsardzība un uzņēmumu sociālā atbildība. CSR gadījumā uzņēmums veic individuālus ieguldījumus, un tam ir kontrole pār to, kā šie ieguldījumi tiek sniegti sabiedrībai. Uzņēmums to dara, lai nodrošinātu, ka uzņēmums tieši saņem jebkuru iespējamo labumu, kas var rasties tā ieguldījumu dēļ. Šādu ieguvumu piemēri cita starpā var būt uzņēmuma kā korporatīvā pilsoņa atpazīstamība un labāka reputācija vai uzticamība, kas var izpausties kā lielāki ieņēmumi un peļņa. Nevalstiskās sociālās aizsardzības uzmanības centrā ir vērtība, kas tiks radīta sabiedrībā un kas var izpausties kā lielāka labklājība, neatkarīgi no tā, vai tas tiek darīts aizvietošanas, kopražošanas vai deleģēšanas veidā. Galvenā uzmanība ir vērsta uz ietekmes radīšanu sabiedrībā neatkarīgi no tā, vai tā ir vai nav tieši saistīta ar uzņēmumu. Tas jo īpaši attiecas uz gadījumiem, kad kopīgās vērtības koncepcija ir pamatā nevalstiskās sociālās aizsardzības nodrošināšanai.
- (7) Pētījums sniedz ieguldījumu lēmumu pieņemšanas literatūrā, jo tas empīriski apstiprina apgalvojumu, ka "*viltīgās*" *problēmas* nepakļaujas klasiskajām lēmumu pieņemšanas paradigām (t. i., *formāli empīrisma* paradigmai, *racionālisma* paradigmai un *naturālisma* paradigmai) un ka gudrība ir īpaši nepieciešama lēmumu pieņemšanai nenoteiktības periodos. Pētījums parāda, ka gudrība ir nepieciešama, lai uzņēmumu vadītājiem būtu labi nodomi un/vai viņi pieņemtu labus un ietekmīgus lēmumus, lai krīzes periodā sniegtu pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā.
- (8) Pētījums papildina literatūru par gudrības praktisko izmantošanu lēmumu pieņemšanā psiholoģijā. *Sociālās prakses gudrības* (SPW) teorijas galvenais princips ir apgalvojums, ka gudrība veicina labu lēmumu pieņemšanu (Rooney, McKenna, & Liesch, 2010). Šis pētījums sniedz ieguldījumu SPW teorijā, empīriski kontekstualizējot teorijas priekšlikumu attiecībā uz korporatīvo lēmumu pieņemšanu sabiedrībā. Turklāt pētījums paplašina SPW teorijas robežas, empīriski parādot, ka gudrība arī noved pie uzņēmuma vadītāja labiem nodomiem.
- (9) Cik zināms autoram, šis pētījums ir pirmais un vienīgais, kurā empīriski pārbaudīts Intezari un Pauleen (2019c) izstrādātais teorētiskais modelis gudras vadības lēmumu pieņemšanai. Pētījuma rezultāti

apstiprina gudras vadības lēmumu pieņemšanas modeli, un, pamatojoties uz šo modeli, pētījumā ir izstrādāts *Korporatīvās prakses gudrības modeli (CPWM)*, lai veidotu korporatīvo vadītāju nodomus un lēmumus attiecībā uz sabiedrību krīzes periodā. Sakarā ar saikni starp nevalstisko sociālo aizsardzību un CSR, CPWM būs noderīgs arī korporatīvās sociālās atbildības veicināšanai.

- (10) Pētījums liecina, ka uzņēmumu vadītāju *daudzperspektīvu apsvēršanas spējas* ir augstākas nekā viņu *sevis un citu izpratne*, kas savukārt ir augstāka nekā viņu *iekšējā un ārējā refleksija*. Uzņēmumu vadītāju *kognitīvi emocionālā meistarība* ir zemākā no četrām gudrības dimensijām.
- (11) Spēcīgākais gudrības apakškomponents ir uzņēmumu vadītāju *sevis apzināšanās*, savukārt vājākais gudrības apakškomponents ir uzņēmumu vadītāju *kognitīvā meistarība*. Uzņēmumu vadītāju *ētiskais domāšanas veids* ir otrais augstākais gudrības apakškomponents, kam seko attiecīgi *citu izpratne* un *iekšējā refleksija*. Uzņēmumu vadītāju *ārējā refleksija* ir augstāka nekā *perspektīvas uztvere*.
- (12) Šajā pētījumā *iekšējā un ārējā refleksija* (IER) tiek definēta kā uzņēmuma vadītāja *spēja pozicionēt sevi problēmas kontekstā* (t. i., COVID-19 kontekstā), *apzinoties savu ievainojamību un sabiedrības ierobežotās iespējas risināt problēmu, kā arī iespējamās trajektorijas šajā kontekstā*. Uzņēmumu vadītāju iekšējās un ārējās refleksijas gudrības dimensija ietver divus apakškomponentus, proti, iekšējo refleksiju (IR) un ārējo refleksiju (ER). Pētījums liecina, ka uzņēmumu vadītāju iekšējā refleksija ir augstāka nekā ārējā refleksija.
- (13) Pētījumā uzņēmumu vadītāju *sevis un citu apzināšanās* (SOA) definēta kā *viņu (ne)zināšanas par problēmsituāciju (t. i., COVID-19 konteksta) apstākļiem un empātiju pret sabiedrības un/vai problēmu konteksta skarto dalībnieku ievainojamību*. Tas cita starpā ietver arī uzņēmuma vadītāja personīgo filozofiju vai vērtību sistēmu, kas var būt par pamatu viņa/viņas lēmumiem un/vai nodomiem. Šī gudrības dimensija ietver divus apakškomponentus, proti, uzņēmumu vadītāju pašapziņu (SA) un viņu citu izpratni (OA). Pētījums liecina, ka uzņēmumu vadītājiem ir augstāka pašapziņa nekā cita izpratne.
- (14) Pētījumā *kognitīvi emocionālā meistarība* (CEM) definēta kā *uzņēmuma vadītāja (ne)zināšanu par problēmsituācijas faktisko un/vai potenciālo ietekmi uz viņa uzņēmumu un viņa emociju, kas piemērotas lēmuma pieņemšanas kontekstam, integrācija*. Uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālā meistarība ietver viņu kognitīvo meistarību (CM) un emocionālo meistarību (EM). Pētījums liecina, ka uzņēmumu vadītājiem ir augstāka emocionālā meistarība nekā kognitīvā meistarība. Ir svarīgi uzsvērt, ka šie gudrības apakškomponenti ir vieni no trīs vājākajiem gudrības apakškomponentiem visās gudrības dimensijās.
- (15) Pētījumā uzņēmumu vadītāju *daudzperspektīvu apsvēršana* (MPC) definēta kā *attiecīgo ieinteresēto personu interešu un vērtību ņemšana vērā, izvērtējot iespējamās īstermiņa un ilgtermiņa risinājumus problēmsituācijai, ko lielā mērā nosaka kopīgas vērtības un ko ne vienmēr nosaka iepriekšējais vai pašreizējais rentabilitātes līmenis*. Uzņēmuma vadītāja daudzperspektīvajā skatījumā ir trīs gudrības apakškomponenti. Tie ir uzņēmuma vadītāju nākotnes apsvērumi (FT), perspektīvas apsvērumi (PT) un ētiskie apsvērumi (EC). Pētījums liecina, ka spēcīgākais MPC apakškomponents ir korporatīvo vadītāju ētiskais apsvērums, bet vājākais apakškomponents ir korporatīvo vadītāju nākotnes apsvērumi. Uzņēmumu vadītāju perspektīva ir spēcīgāka nekā nākotnes apsvērumi.
- (16) Ar dzimumu saistītās atšķirības starp sievietēm un visām pārējām dzimumu grupām pastāv attiecībā uz uzņēmumu vadītāju *iekšējo un ārējo refleksiju, sevis un citu apzināšanos* un *daudzperspektīviem apsvērumiem*. Konkrēti, sieviešu dzimuma uzņēmumu vadītājiem ir zemākas *iekšējās un ārējās refleksijas, sevis un citu apzināšanās* un *daudzperspektīvas apsvēršanas* rādītāji nekā visu pārējo dzimumu uzņēmumu vadītājiem. Uzņēmumu vadītāju kognitīvi emocionālajai meistarībai nav ar dzimumu saistītu atšķirību.
- (17) Pētījums parādīja, ka pastāv **trīs gudrības ceļi** uzņēmumu vadītāju lēmumu pieņemšanā, lai globālās veselības krīzes apstākļos panāktu sabiedrības labklājību. **Pirmais gudrības ceļš** paredz, ka uzņēmumu vadītājiem ar augstu iekšējās un ārējās refleksijas līmeni ir arī augsts sevis un citu apzināšanās līmenis, un viņiem ir lielāka iespēja pieņemt lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā nekā tiem, kuriem ir zems iekšējās un ārējās refleksijas līmenis un zems sevis un citu apzināšanās līmenis. **Otrais gudrības ceļš** paredz, ka uzņēmumu vadītāju augsta iekšējā un ārējā refleksija izraisa viņu augstu pašapziņu par citiem, kas savukārt izraisa viņu augstu daudzperspektīvu apsvēršanu. Un uzņēmumu vadītāji ar augstu daudzperspektīvu apsvēršanas līmeni retāk pieņem lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. **Trešais gudrības ceļš** paredz, ka augsta iekšējā un ārējā refleksija noved pie augstas kognitīvi emocionālās meistarības, kas savukārt noved pie augstas daudzperspektīvās pārdomas. Un uzņēmumu vadītāji ar augstu daudzperspektīvu domāšanas līmeni ir mazāk tendēti pieņemt lēmumus par ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā krīzes laikā. Šie trīs gudrības ceļi integrējas, lai sniegtu informāciju gudriem uzņēmumu vadītāju lēmumiem.
- (18) Pētījums liecina, ka uzņēmumu vadītāji krīzes laikā izrādīja *izlēmību*, jo pirmais gudrības ceļš, salīdzinot ar pārējiem gudrības ceļiem, visspēcīgāk ietekmē viņu lēmumus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā.
- (19) Uzņēmumu vadītāju labu lēmumu pieņemšanas sākumpunkts attiecībā uz sabiedrību ir to iekšējā un ārējā refleksija. Ņemot vērā pozitīvo saikni starp uzņēmumu vadītāju iekšējo un ārējo refleksiju un gan viņu sevis un citu apzināšanos, gan kognitīvi emocionālo meistarību, uzņēmumu vadītāju iekšējās un ārējās refleksijas ietekmēšana ir atslēga uz gudru lēmumu pieņemšanas procesa uzsākšanu.

- (20) Šis pētījums parādīja **divus gudrības ceļus**, kas integrē uzņēmumu vadītāju labos **nodomus** sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā. **Pirmais ceļš paredz**, ka augsta refleksivitāte rada labus nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, pateicoties lēmumu pieņemēja pašapziņai un daudzperspektīvam skatījumam. **Otrais ceļš paredz**, ka lēmumu pieņemēja refleksivitāte rada labus nodomus sniegt ieguldījumu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, pateicoties viņa/viņas kognitīvi emocionālajai meistarībai un daudzperspektīvajam skatījumam.
- (21) Abu gudrības ceļu uz **labiem nodomiem** sākumpunkts ir uzņēmuma vadītāja *iekšējā un ārējā refleksija*. Ņemot vērā pozitīvo saikni starp refleksivitāti un citām gudrības dimensijām abos ceļos, autors apgalvo, ka galvenais, lai panāktu labus korporatīvos nodomus sabiedrībai, ir koncentrēties uz korporatīvo vadītāju refleksivitāti un, iespējams, ietekmēt to.
- (22) Lai gan gudriem uzņēmumu vadītājiem ir labi nodomi un tie ir vairāk tendēti sadarboties, lai sniegtu sabiedrībai nozīmīgu ieguldījumu, tas automātiski nenozīmē lēmumu pieņemšanu krīzes laikā. Krīzes periodā gudri uzņēmumu vadītāji var **pieņemt labus lēmumus, ietekmīgus labus lēmumus** vai abus lēmumus atkarībā no konteksta. Krīzes periodā, kad katru dienu iet bojā vairākas cilvēku dzīvības, uzņēmumu vadītāji ar labiem nodomiem, visticamāk, pēc noklusējuma pieņems labus lēmumus, jo: a) viņiem ir jābūt izlēmīgiem, ņemot vērā laika trūkumu, lai nodrošinātu risinājumus; un b) dominējošais KSA domāšanas veids, kad katra korporatīvā struktūra vēlas kontrolēt savu ieguldījumu sabiedrībā, lai nākotnē jebkurš potenciālais ekonomiskais vai reputācijas ieguvums būtu tieši šai struktūrai. Ja pastāv platforma, kurā dažādu struktūru korporatīvajiem vadītājiem ir iespējams sadarboties, t. i., ja pastāv katalizatora organizācija, korporatīvie vadītāji pieņem labus un/vai ietekmīgus labus lēmumus.
- (23) **Labi** uzņēmumu vadītāju **lēmumi** ir tie, kas ir pozitīvi attiecībā pret sabiedrību un ir pamatoti ar gudrību. Tomēr labi lēmumi, visticamāk, būs īstermiņa lēmumi, un ir mazāk ticams, ka tie būs korporatīvā vadītāja sadarbības ar ieinteresētajām pusēm ārpus organizācijas rezultāts. Korporatīvie vadītāji **pieņem ietekmīgus labus lēmumus**, ja, pieņemot lēmumu, pastāv pozitīva saikne starp viņu *daudzperspektīvajiem apsvērumiem* un lēmumu. Šajā pētījumā definētā *daudzperspektīvas apsvēršanas* loma uzsver sadarbības un partnerības nozīmi, lai sniegtu ietekmīgu ieguldījumu sabiedrībā, kā tas paredzēts 17. ilgtspējīgas attīstības mērķī - stiprināt īstenošanas līdzekļus un atjaunot globālo partnerību ilgtspējīgai attīstībai.

Priekšlikumi vadītājiem

- (1) Pētījumā ieteikts, ka uzņēmumu vadītājiem būtu jāuzlabo sava *kognitīvi emocionālā meistarība*, lai pieņemtu pareizus lēmumus un dotu pozitīvu ieguldījumu sabiedrības labā. Kā norādīts secinājumos, uzņēmumu vadītāju *kognitīvi emocionālā meistarība* ir viszemākā no visām gudrības dimensijām. Precīzāk, uzņēmumu vadītājiem būtu jāuzlabo kognitīvā meistarība, jo viņu emocionālā meistarība ir augstāka nekā kognitīvā meistarība. Kognitīvā meistarība var nākt no: (a) formālas vai neformālas apmācības, kas vērsta uz indivīda izpratnes par nenoteiktību, relativismu un kontekstualitāti attīstību savā domāšanā; (b) pieredzes pamatotu mācīšanos; un (c) atzīstot savus zināšanu ierobežojumus. Šis ieteikums attiecas uz visiem uzņēmumu vadītājiem, jo pētījumā netika konstatētas nekādas ar dzimumu saistītas atšķirības kognitīvi emocionālajā meistarībā.
- (2) Kopumā uzņēmumu vadītājiem būtu jāstrādā pie savas *iekšējās un ārējās refleksijas*, jo šī gudrības dimensija ir sākumpunkts labiem nodomiem un pareiziem lēmumiem attiecībā uz sabiedrību. Tā kā sieviešu korporatīvo uzņēmumu vadītāju *iekšējā un ārējā refleksija* ir zemāka nekā citiem korporatīvajiem vadītājiem, pētījumā īpaši ieteikts, ka sieviešu korporatīvajām vadītājām būtu jāuzlabo sava *iekšējā un ārējā refleksija*. Tas būtu jādara, uzlabojot viņu *ārējo refleksiju*, kas, kā konstatēts pētījumā, ir zemāka nekā *iekšējā refleksija*.
- (3) Uzņēmumu vadītāju augsto daudzperspektīvās domāšanas līmeni salīdzinājumā ar citām gudrības dimensijām galvenokārt nosaka viņu *ētiskie apsvērumi* un ne vienmēr spēja sadarboties ar citiem un apsvērt savu nodomu un lēmumu īstermiņa un ilgtermiņa sekas. Tāpēc pētījumā ieteikts, ka korporatīvajām vadītājām būtu jāuzlabo *daudzperspektīvais skatījums* un *nākotnes apsvērumi*, lai savus labos nodomus pārvērstu ietekmīgos labos lēmumos, kas dotu ieguldījumu sabiedrībai.
- (4) Lai gan uzņēmumu vadītāju *sevis un citu apzināšanās* kopumā ir augsta, pētījumā ieteikts, ka uzņēmumu vadītājām būtu jāuzlabo *sevis un citu apzināšanās*, jo tām ir labi nodomi un jāpieņem labi lēmumi, lai dotu ieguldījumu sabiedrības labā.
- (5) Tā kā klasiskās lēmumu pieņemšanas paradigmas, kas parasti tiek mācītas universitātēs (t.i., formāli-empiriskā paradigma, racionalisma paradigma un naturālisma paradigma), nav piemērotas lēmumu pieņemšanai krīzes laikā, šī pētījuma ieteikums ir, ka universitātēm, īpaši biznesa skolām, vajadzētu iekļaut studiju programmās un mācīt gudrības teoriju kā lēmumu pieņemšanas zinātnisko pamatojumu. Tas paplašinās uzņēmumu lēmumu pieņemēju zināšanu bāzi un pilnveidos viņu spējas dažādās gudrības dimensijās, lai rīkotos ar labām nodomām un pieņemtu ietekmīgus un labvēlīgus lēmumus, veicinot pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā.
- (6) Universitātēm būtu jāveicina, jāmeklē finansējums un jāvirza vairāk vides, sociālo un pārvaldības (ESG) pētījumu. Īpaša uzmanība būtu jāpievērš zinātniskajam darbam, kas veltīts ESG "sociālajai" sastāvdaļai, lai

- aptvertu tādas tēmas kā nevalstiskā sociālā aizsardzība. Pētījumā ieteikts veikt vairāk zinātniskā darba, lai izpētītu uzņēmumu lomu nevalstiskajā sociālajā aizsardzībā, pārsniedzot CRS pētniecības robežas.
- (7) Valdībām būtu jārada labvēlīga vide, lai uzņēmumu vadītājiem būtu labi nodomi un viņi varētu pieņemt ietekmīgus un labus lēmumus, lai krīzes laikā dotu ieguldījumu sabiedrības labā. Valdībām būtu jāveicina un jāatvieglo katalizatoru organizāciju izveide, ar kuru starpniecību privātais sektors var sadarboties, lai sniegtu pozitīvu ieguldījumu sabiedrībā. Šeit ir svarīgi uzsvērt, ka valstij ne vienmēr būtu jāizveido katalizatora organizācija. Privātajam sektoram pašam jāuzņemas katalizatora organizācijas izveides un pārvaldības process, lai radītu tā uzticību un palāvību uz organizācijas pārvaldību un atbildību.
 - (8) Starptautiskajām organizācijām būtu jāpievērš lielāka uzmanība tam, lai izprastu uzņēmumu vadītāju gudru lēmumu dinamiku attiecībā uz sabiedrību, un attiecīgi jāattīsta savas privātā sektora iesaistes stratēģijas, lai panāktu, ka privātais sektors dod lielāku ieguldījumu sabiedrības labā.
 - (9) Līdzīgi kā Starptautiskās Darba organizācijas (ILO) Pasaules sociālās aizsardzības ziņojumā, kurā apkopota valsts finansēta sociālās aizsardzības politika un intervences un sniegts pārskats par sociālās aizsardzības attīstību pasaulē, pētījumā ieteikts, ka Apvienoto Nāciju Organizācijai būtu jānodrošina un jāpalīdz valstīm izveidot procesus un sistēmas, lai apkopotu un izsekoju privātā sektora finansētu nevalstisko sociālo aizsardzību 1. un 17. ilgtspējīgas attīstības mērķa kontekstā.

Ieteikumi turpmākajiem pētījumiem

- (1) Šis pētījums sniedz ieguldījumu sociālās prakses gudrības teorijā, ne tikai empīriski apstiprinot Intezari un Pauleen (2018) Gudrās vadības lēmumu pieņemšanas modeli, bet arī parādot sakarības starp gudrības komponentiem, norādot, kā ietekmēt gudru korporatīvo lēmumu pieņemšanu sabiedrībā. Turpmākajos pētījumos būtu lietderīgi pievērst uzmanību gudrības ietekmei uz korporatīvo struktūru devuma sabiedrībai lielumu vai vērtību
- (2) Ņemot vērā ciešo saikni starp nevalstisko sociālo aizsardzību un korporatīvo sociālo aizsardzību, pētījumā ieteikts turpināt padziļinātus pētījumus, lai izpētītu abu jēdzienu līdzības un atšķirības un precīzāk definētu to robežas. Šādi pētījumi var veicināt plašāku pētniecību par privātā sektora finansētu nevalstisko sociālo aizsardzību.

Bibliogrāfija

- Aragón, O., Clark, M., Dyer, R., & Bargh, J. (2015). Dimorphous expressions of positive emotion: Displays of both care and aggression in response to cute stimuli. *Psychological Science*, 26, 259-273.
- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging*, 25(3), 275-324. doi:10.1177/0164027503251764
- Arzanforoosh, F., Croal, P., van Garderen, K., Smits, M., Chappell, M., & Warnert, E. (2021). Effects of Applying Leakage Correction on rCBV Measurement Derived from DSC-MRI in Enhancing and Nonenhancing Glioma. *Frontiers in Oncology*, 11, 1-11. doi:10.3389/fonc.2021.648528
- Asian Development Bank. (2003). *Social Protection*. Asian Development Bank. Retrieved from <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32100/social-protection.pdf>
- Awortwi, N. (2018). Social protection is a grassroots reality: Making the case for policy reflections on community-based social protection actors and services in Africa. *Development Policy Review*, 897-913. doi:DOI: 10.1111/dpr.12364
- Awortwi, N., & Walter-Drop, G. (2018). Governance below the state: non-state social protection services in Africa. In N. Awortwi, & G. Walter-Drop (Eds.), *Non-State Social Protection Actors and Services in Africa: Governance Below the State* (pp. 1-24). New York: Routledge.
- Barrientos, A., Hulme, D., & Shepherd, A. (2005). Can Social Protection Tackle Chronic Poverty? *The European Journal of Development Research*, 17(1), 8-23. doi: 10.1080/09578810500066456
- Beach, L., & Connolly, T. (2005). *The psychology of decision making: People in organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Betsch, T., & Held, C. (2012). Rational decision making: Balancing RUN and JUMP modes of analysis. *Mind & Society*, 11(1), 69-80.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brown-Iannuzzi, J., Dotsch, R., Cooley, E., & Payne, B. (2017). The relationship between mental representations of welfare recipients and attitudes toward welfare. *Psychological Science*, 28, 92-103.
- Brunori, P., & O'Reilly, M. (2010). *Social Protection for Development: A Review of Definitions*. European University Institute. Firenze: European Report on Development. Retrieved from <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/29495/>
- Cammett, M., & MacLean, L. (2014). The Political Consequences of Non-State Social Welfare: An Analytical Framework. In *The Politics of Non-State Social Welfare* (pp. 32-53). Ithaca and London: Cornell University Press.
- Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (Eds.). (1998). *Making decisions under stress: Implications for individual & team training*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chakravorti, B., Macmillan, G., & Siesfeld, T. (2014). *Growth for Good or Good for Growth?: How Sustainable and Inclusive Activities are Changing Business and Why Companies Aren't Changing*

- Enough. Citi Foundation–Fletcher School–Monitor Institute. Retrieved October 28, 2019, from https://www.citigroup.com/citi/foundation/pdf/1221365_Citi_Foundation_Sustainable_Inclusive_Business_Study_Web.pdf
- Churchman, C. (1967). “Wicked problems”. *Management Science*, 14(4), B141-B142.
- Cohen, M. (1993). Three Paradigms for Viewing Decision Biases. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 36-50). Norwood, NJ: Ablex.
- Critcher, C., & Lee, C. (2018). Feeling is believing: Inspiration encourages belief in God. *Psychological Science*, 29, 723-737.
- Darkwah, A., Dako-Gyeke, M., & Nketiah-Amponsah, E. (2018). Hedging against vulnerability: Associational life as a social insurance strategy by the poor in the central region of Ghana. In N. Awortwi, & G. Walter-Drop (Eds.), *Non-State Social Protection Actors and Services in Africa: Governance Below the State* (pp. 87-103). New York: Routledge.
- Devereux, S. (2016). Social protection for enhanced food security in sub-Saharan Africa. *Food Policy*, 60, 52-62. doi:10.1016/j.foodpol.2015.03.009
- Devereux, S., & Sabates-Wheeler, R. (2004). *Transformative social protection*. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 319-339. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Drucker, P. (1967). The Effective Decision. *Harvard Business Review*, 45(1), 92-98.
- Egger, D., Miguel, E., Warren, S., Shenoy, A., Collins, E., Karlan, D., . . . Vernot, C. (2021). Falling living standards during the COVID-19 crisis: Quantitative evidence from nine developing countries. *Science Advances*, 7, 1-12. doi:10.1126/sciadv.abe0997
- European Communities. (2010). *Social Protection for Inclusive Development: A New Perspective in EU Cooperation with Africa*. Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute. Brussels: European Communities. Retrieved from [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/15496/ERD_Report_2010\[EN\].pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/15496/ERD_Report_2010[EN].pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Farrugia, B. (2019). WASP (Write a Scientific Paper): Sampling in qualitative research. *Early Human Development*, 133, 69-71. doi:10.1016/j.earlhumdev.2019.03.016
- Feldman, L. (2011). The effects of journalist opinionation on learning from the news. *Journal of Communication*, 61, 1183-1201.
- Feller, J. (2016). *CSR Strategies in International Business. Concepts and theories for a competitive edge*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Ferreira, F., & Robalino, D. (2010). *Social Protection in Latin America: Achievements and Limitations*. The World Bank. Retrieved September 28, 2020, from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1604349
- Frecknall, P. (1994). Good humor: A qualitative study of the uses of humor in everyday life. *Psychology, A Journal of Human Behavior*, 31, 12-21.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*.
- Fuller, C., Simmering, M., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.008
- Fung, S.-F., Chow, E. O.-w., & Cheung, C.-k. (2020). Development and validation of a brief self-assessed wisdom scale. *BMC Geriatrics*, 1-8. doi:10.1186/s12877-020-1456-9
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71. doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Glück, J. (2018). Measuring Wisdom: Existing Approaches, Continuing Challenges, and New Developments. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci*, 8, 1393-1403. doi:10.1093/geronb/gbx140
- Glück, J., & Bluck, S. (2014). The MORE Life Experience Model: A theory of the development of personal wisdom. In M. Ferrari, & N. Weststrate (Eds.), *The scientific study of personal wisdom* (pp. 75-98). New York: Springer. doi:10.1007/978-90-481-9231-1_4
- Glück, J., König, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dörner, L., Straßer, I., & Wiedermann, W. (2013). How to measure wisdom: content, reliability, and validity of five measures. *Frontiers in Psychology*, 4, 1-13. doi:10.3389/fpsyg.2013.00405
- Glück, J., & Weststrate, N. (2022). The Wisdom Researchers and the Elephant: An Integrative Model of Wise Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 26(4), 342-374. doi:10.1177/10888683221094650
- Gramszlo, C., Geronimi, E., Arellano, B., & Woodruff-Borden, J. (2018). Testing a cognitive pathway between temperament and childhood anxiety. *Journal of Child and Family Studies*, 27, 580-590.

- Graneheim, U., Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. doi:10.1016/j.nedt.2017.06.002
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Hayes, A. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Hobbs, T. (1651). *Leviathan*. London: Oxford University Press.
- Hocking, V., Brown, V., & Harris, J. (2016). Tackling wicked problems through collective design. *Intelligent Buildings International*, 8(1), 24-36. doi:10.1080/17508975.2015.1058743
- Iacobucci, D. (2012). Mediation analysis and categorical variables: The final frontier. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 582-594. doi:10.1016/j.jcps.2012.03.006
- ILO. (2017). *World Social Protection Report 2017-2019: Universal Social Protection to Achieve the Sustainable Development Goals*. Geneva: International Labour Office.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2018). Conceptualizing Wise Management Decision-Making: A Grounded Theory Approach. *Decision Sciences*, 49(2), 335-400.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2019). Wise management decision making. In *Wisdom, Analytics and Wicked Problems: Integral Decision Making for the Data Age* (pp. 164-185). London and New York: Routledge.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2019a). Organizational Problems: Why decision situations can be more wicked than we think. In *Wisdom, Analytics and Wicked Problems: Integral Decision Making for the Data Age* (pp. 64-78). London and New York: Routledge.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2019b). Decision making, the core of what managers do. In *Wisdom, Analytics and Wicked Problems: Integral Decision Making for the Data Age* (pp. 113-138). London and New York: Routledge.
- Intezari, A., & Pauleen, D. (2019c). Wise management decision making. In *Wisdom, Analytics and Wicked Problems: Integral Decision Making for the Data Age* (pp. 164-185). London and New York: Routledge.
- Jennings, M. (2014). Bridging the Local and the Global: Faith-based Organizations as Non-state Providers in Tanzania. In *The Politics of Non-State Social Welfare* (pp. 119-136). Ithaca and London: Cornell University Press.
- Kaplan, R., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018). Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality. *Harvard Business Review*, pp. 126-133.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. doi:10.2308/accr-51383
- Knobloch-Westerwick, S., & Hoplamazian, G. (2012). Gendering the self: Selective magazine reading and reinforcement of gender conformity. *Communication Research*, 39, 358-384.
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 1-10. doi:10.1016/j.tourman.2021.104330
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2004). Ethics in international business: multinational approaches to child labor. *Journal of World Business*, 39, 49-60. doi:10.1016/j.jwb.2003.08.014
- Korschun, D., Bhattacharya, C., & Swain, S. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78, 20-37.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Levin, K., Cashore, B., Bernstein, S., & Auld, G. (2012). Overcoming the tragedy of super wicked problems: constraining our future selves to ameliorate global climate change. *Policy Sci*, 45(2), 123-152.
- Lin, J.-Y., Juo, B.-R., Yeh, Y.-H., Fu, S.-H., Chen, Y.-T., Chen, C.-L., & Wu, K.-P. (2021). Putative markers for the detection of early-stage bladder cancer selected by urine metabolomics. *BMC Bioinformatics*, 22(305), 1-16. doi:10.1186/s12859-021-04235-z
- Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. (2021). Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1), 1-17. doi:10.1177/2158244020988710
- McMillan, C., & Overall, J. (2016). Wicked problems: turning strategic management upside down. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 34-43. doi:10.1108/JBS-11-2014-0129
- Meyer, A., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Society*, 83, 340-363.
- Mickler, C., & Staudinger, U. (2008). Personal Wisdom: Validation and Age-Related Differences of a Performance Measure. *Psychology and Aging*, 23(4), 787-799. doi:10.1037/a0013928
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mottley, M., (2022, November), *Prime Minister of Barbados at the Opening of the #COP27 World Leaders Summit* [Speech video recording]. UN Climate Change. <https://www.youtube.com/@UNClimateChange>.
- Munro, L. (2008). Risks, Needs and Rights: Compatible or Contradictory Bases for Social Protection. In A. Barrientos, & D. Hulme (Eds.), *Social Protection for the Poor and Poorest: Concepts, Policies and Politics* (pp. 27-46). New York: Palgrave Macmillan.
- Norton, A., Conway, T., & Foster, M. (2001). Social Protection Concepts and Approaches: Implication for Policy and Practice in International Development. *Centre for Aid and Public Expenditure Working Paper 143* (pp. 1-73). London: Overseas Development Institute. Retrieved from <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2999.pdf>
- Oishi, S., & Diener, E. (2014). Residents of poor nations have a greater sense of meaning in life than residents of wealthy nations. *Psychological Science*, 25, 422-430.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-78.
- Preston, L., & Post, J. (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Punch, K. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (3rd ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Ratner, B. (2017). *Statistical and Machine-Learning Data Mining: Techniques for Better Predictive Modeling and Analysis of Big Data* (3rd ed.). New York: Taylor & Francis Group. doi:10.1201/9781315156316
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4(2), 155-169.
- Roca, E. (2007). Intuitive practical wisdom in organizational life. *Social Epistemology*, 21(2), 195-207.
- Rode, J., Heinz, N., Cornelissen, G., & Le Menestrel, M. (2020). How to encourage business professionals to adopt sustainable practices? Experimental evidence that the 'business case' discourse can backfire. *Journal of Cleaner Production*(283), 1-11. doi:10.1016/j.jclepro.2020.124618
- Rooney, D. (2019). Foreword. In *Wisdom, Analytics and Wicked Problems: Integral Decision Making for the Data Age* (p. XV). London and New York: Routledge.
- Rooney, D., McKenna, B., & Liesch, P. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. New York: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203852798>
- Rosen, M., Salas, E., Lynos, R., & Fiore, S. (2008). Expertise and naturalistic decision making in organizations: Mechanisms of effective decision making. In G. Hodgkinson, & W. Starbuck (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making* (pp. 211-230). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rosenzweig, P., & Singh, H. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
- Rowe, A., & Boulgarides, J. (1983). Decision Styles: A Perspective. *Leadership & Organizational Development Journal*, 4(4), 3-9. doi:10.1108/eb053534
- Rowley, J., & Slack, F. (2009). Conceptions of wisdom. *Journal of Information Science*, 35(1), 110-119. doi:10.1177/0165551508092269
- Sabates-Wheeler, R., & Devereux, S. (2007). Social Protection for Transformation. *IDS Bulletin*, 38(3), 23-28. Retrieved from https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/8306/IDSB_38_3_10.1111-j.1759-5436.2007.tb00368.x.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond 'Business as Usual'. *Sustainable Development*, 24, 371-382. doi:10.1002/sd.1623
- Schiefloe, P. (2021). The Corona crisis: a wicked problem. *Scandinavian Journal of Public Health*, 49, 5-8. doi:10.1177/1403494820970767
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Simon, H. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.
- Standing, G. (2007). Social Protection. *Development in Practice*, 17(4-5), 511-522. doi:10.1080/09614520701469435
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2007). Dear Prudence: An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making. *Social Epistemology*, 21(2), 151-167. doi:10.1080/02691720701393475

- Staudinger, U., & Glück, J. (2011). Psychological Wisdom Research: Commonalities and Differences in a Growing Field. *Annual Review of Psychology*, 215-241. doi:10.1146/annurev.psych.121208.131659
- Staudinger, U., Lopez, D., & Baltes, P. (1997). The psychometric location of wisdom-related performance: Intelligence, personality, and more? *Personal and Social Psychology Bulletin*, 23, 1200-1214.
- Sternberg, R. (2008). The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *The Leadership Quarterly*, 19, 360-371. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.008
- Talbot, J., Bibace, R., Bokhour, B., & Bamberg, M. (1996). Affirmation and Resistance of Dominant Discourses: The Rhetorical Construction of Pregnancy. *Journal of Narrative and Life History*, 6(3), 225-251.
- Toepoel, V., & Lugtig, P. (2015). Online surveys are mixed device surveys. Issues associated with the use of different (mobile) devices in web surveys. *Methods, Data, Analysis*, 9(2), 155-162. doi:<https://doi.org/10.12758/mda.2015.009>
- Tulder, R. (2018). *Business & Sustainable Development Goals: A Framework for Effective Corporate Involvement*. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- Ulrichs, M., & White-Kaba, M. (2019). *A systems perspective on Universal Social Protection: Towards life-long equitable access to comprehensive social protection for all*. Bonn: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ).
- UN-DESA. (2020). *Financing for Sustainable Development Report 2020*. Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations.
- UNDP. (2016). *Leaving No One Behind: A Social Protection Primer for Practitioners*. Bureau for Policy and Programme Support. New York: United Nations Development Programme (UNDP).
- Webster, J. (2003). An Exploratory Analysis of a Self-Assessed Wisdom Scale. *Journal of Adult Development*, 10(1), 13-21.
- Williams, O. (2018). Restoring the purpose of business: The agenda of the UN Global Compact. *African Journal of Business Ethics*, 12(2), 85-95. doi:10.15249/12-2-195
- Wong, C.-S., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- World Bank Group. (2012). *Resilience, Equity, and Opportunity: the World Bank's Social Protection and Labor Strategy 2012-2022 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/443791468157506768/Resilience-equity-and-opportunity-the-World-Banks-social-protection-and-labor-strategy-2012-2022>
- Xiao, M., Cooke, F., Xu, J., & Bian, H. (2020). To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1-17 (100726). doi:10.1016/j.hrmr.2019.100726
- Yang, S.-y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 616-632. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.004
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.