



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΗΝ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΤΟΥ 21<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ»**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΛΕΞΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2019**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΗΝ ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΤΟΥ 21<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ»**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΛΕΞΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2019**



# Περιεχόμενα

	<b>Περίληψη</b> .....	vii
	<b>Περίληψη(Στην Αγγλική)</b> .....	viii
<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Συναισθηματική Νοημοσύνη</b> .....	4
2.1	Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	4
2.2	Θεωρίες-Βασικά Μοντέλα Ερμηνείας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	7
2.3	Ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ένοπλες Δυνάμεις..	10
2.3.1	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σθένος.....	10
2.3.2	Εκπαίδευση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	11
2.3.3	Ευκαιρίες για Συναισθηματική Νοημοσύνη στη Στρατιωτική Εκπαίδευση..	12
2.4	Διδακτικά Εργαλεία για Σκοπούς Κατάρτισης και Ανατροφοδότησης.....	14
2.5	Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	14
<b>3</b>	<b>Ηγεσία</b> .....	18
3.1	Συναισθηματικές Δεξιότητες.....	18
3.2	Προσωπικές Δεξιότητες.....	20
3.2.1	Αυτεπίγνωση.....	20
3.2.1.1	Συναισθηματική Αυτογνωσία.....	20
3.2.1.2	Ακριβής Αυτοαξιολόγηση και Αυτοβελτίωση.....	21
3.2.1.3	Αυτοπεποίθηση.....	22
3.2.2	Αυτοδιαχείριση.....	23
3.2.2.1	Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος.....	23
3.2.2.2	Διαφάνεια και Ακεραιότητα.....	24
3.2.2.3	Διορατικότητα - Καινοτομία - Πρωτοβουλία.....	26
3.3	Κοινωνικές Δεξιότητες.....	27
3.3.1	Κοινωνική Αντίληψη.....	27
3.3.1.1	Ενσυναίσθηση.....	27
3.3.1.2	Πολιτική Αντίληψη.....	28
3.3.1.3	Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση.....	29
3.3.2	Διαχείριση Σχέσεων.....	30
3.3.2.1	Επιρροή.....	30
3.3.2.2	Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων.....	31

3.3.2.3	Διευθέτηση Συγκρούσεων.....	32
3.3.2.4	Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες.....	33
3.3.2.5	Επικοινωνία.....	34
3.3.3	Πρώτα η Υπηρεσία Μετά ο Εαυτός σας.....	35
<b>4</b>	<b>Μεθοδολογία.....</b>	<b>38</b>
4.1	Ανασκόπηση της Ερευνητικής Μεθόδου και της Καταλληλότητας του Σχεδιασμού.....	38
4.1.1	Σκεπτικό της Ερευνητικής Μεθόδου.....	38
4.1.2	Σκεπτικό για το Σχεδιασμό της Έρευνας.....	40
4.2	Επιλογή Τεχνικών Διερεύνησης – Ερωτηματολόγιο.....	42
4.3	Πληθυσμός και Δειγματοληψία.....	44
4.3.1	Η Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	44
4.3.2	Πιλοτική Δοκιμή του Ερωτηματολογίου.....	44
4.3.3	Συλλογή Δεδομένων.....	45
4.4	Θέματα Αξιοπιστίας Και Εγκυρότητας.....	46
<b>5</b>	<b>Αποτελέσματα.....</b>	<b>48</b>
5.1	Προηγούμενες Μελέτες.....	50
5.2	Αποτελέσματα Έρευνας.....	51
5.2.1	Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	59
5.2.2	Ηγεσία.....	67
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>83</b>
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>86</b>
 <b>Παραρτήματα</b>		
<b>A</b>	<b>Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>91</b>

## Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1: Φύλο .....	48
Διάγραμμα 5.2: Ηλικία .....	48
Διάγραμμα 5.3: Ειδικότητα.....	49
Διάγραμμα 5.4: Έτη υπηρεσίας .....	49
Διάγραμμα 5.5: Απαντήσεις στην ερώτηση #1.....	53
Διάγραμμα 5.6: Απαντήσεις στην ερώτηση #2.....	54
Διάγραμμα 5.7: Απαντήσεις στην ερώτηση #3. ....	55
Διάγραμμα 5.8: Απαντήσεις στην ερώτηση #4.....	56
Διάγραμμα 5.9: Απαντήσεις στην ερώτηση #5. ....	57
Διάγραμμα 5.10: Απαντήσεις στην ερώτηση #6.....	58
Διάγραμμα 5.11: Απαντήσεις στην ερώτηση #7.....	59
Διάγραμμα 5.12: Απαντήσεις στην ερώτηση #8.....	60
Διάγραμμα 5.13: Απαντήσεις στην ερώτηση #9.....	61
Διάγραμμα 5.14: Απαντήσεις στην ερώτηση #10. ....	62
Διάγραμμα 5.15: Απαντήσεις στην ερώτηση #11. ....	63
Διάγραμμα 5.16: Απαντήσεις στην ερώτηση #12. ....	64
Διάγραμμα 5.17: Απαντήσεις στην ερώτηση #13.....	65
Διάγραμμα 5.18: Απαντήσεις στην ερώτηση #14.....	66
Διάγραμμα 5.19: Απαντήσεις στην ερώτηση #15. ....	68
Διάγραμμα 5.20: Απαντήσεις στην ερώτηση #16. ....	70
Διάγραμμα 5.21: Απαντήσεις στην ερώτηση #17. ....	71
Διάγραμμα 5.22: Απαντήσεις στην ερώτηση #18. ....	72
Διάγραμμα 5.23: Απαντήσεις στην ερώτηση #19. ....	73
Διάγραμμα 5.24: Απαντήσεις στην ερώτηση #20. ....	74
Διάγραμμα 5.25: Απαντήσεις στην ερώτηση #21.....	75
Διάγραμμα 5.26: Απαντήσεις στην ερώτηση #22. ....	76
Διάγραμμα 5.27: Απαντήσεις στην ερώτηση #23. ....	77
Διάγραμμα 5.28: Απαντήσεις στην ερώτηση #24. ....	78
Διάγραμμα 5.29: Απαντήσεις στην ερώτηση #25.....	79
Διάγραμμα 5.30: Απαντήσεις στην ερώτηση #26.....	80
Διάγραμμα 5.31: Απαντήσεις στην ερώτηση #27.....	81

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 5.1: Μ.Ο. των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν. ....	52
Πίνακας 5.2: Απαντήσεις στην ερώτηση #1. ....	53
Πίνακας 5.3: Απαντήσεις στην ερώτηση #2. ....	54
Πίνακας 5.4: Απαντήσεις στην ερώτηση #3. ....	55
Πίνακας 5.5: Απαντήσεις στην ερώτηση #4. ....	56
Πίνακας 5.6: Απαντήσεις στην ερώτηση #5. ....	57
Πίνακας 5.7: Απαντήσεις στην ερώτηση #6. ....	58
Πίνακας 5.8: Απαντήσεις στην ερώτηση #7. ....	59
Πίνακας 5.9: Απαντήσεις στην ερώτηση #8. ....	60
Πίνακας 5.10: Απαντήσεις στην ερώτηση #9. ....	61
Πίνακας 5.11: Απαντήσεις στην ερώτηση #10. ....	62
Πίνακας 5.12: Απαντήσεις στην ερώτηση #11. ....	63
Πίνακας 5.13: Απαντήσεις στην ερώτηση #12. ....	64
Πίνακας 5.14: Απαντήσεις στην ερώτηση #13. . ....	65
Πίνακας 5.15: Απαντήσεις στην ερώτηση #14. ....	66
Πίνακας 5.16: Μ.Ο. των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν.....	67
Πίνακας 5.17: Απαντήσεις στην ερώτηση #15. . ....	69
Πίνακας 5.18: Απαντήσεις στην ερώτηση #16. . ....	70
Πίνακας 5.19: Απαντήσεις στην ερώτηση #17. . ....	71
Πίνακας 5.20: Απαντήσεις στην ερώτηση #18. . ....	72
Πίνακας 5.21: Απαντήσεις στην ερώτηση #19. . ....	73
Πίνακας 5.22: Απαντήσεις στην ερώτηση #20. . ....	74
Πίνακας 5.23: Απαντήσεις στην ερώτηση #21. . ....	75
Πίνακας 5.24: Απαντήσεις στην ερώτηση #22. . ....	77
Πίνακας 5.25: Απαντήσεις στην ερώτηση #23. . ....	78
Πίνακας 5.26: Απαντήσεις στην ερώτηση #24. . ....	79
Πίνακας 5.27: Απαντήσεις στην ερώτηση #25. . ....	80
Πίνακας 5.28: Απαντήσεις στην ερώτηση #26. . ....	81
Πίνακας 5.29: Απαντήσεις στην ερώτηση #27. . ....	82

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής είναι να διερευνήσει την έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τη σχέση της με την Ηγεσία, ώστε να εντοπίσει συγκεκριμένες δεξιότητες και συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύει ένας αποτελεσματικός Ηγέτης στη σημερινή πολεμική αεροπορία του 21ου αιώνα.

Αρχικά γίνεται μια αναδρομή στην ανάπτυξη της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή EQ (Emotional Quotient). Στα έργα του ο Goleman μιλάει για την "νοημοσύνη της καρδιάς" και ορίζει την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως "ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του". Ο ρόλος της Ηγεσίας στις σύγχρονες ένοπλες δυνάμεις αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία καθώς τα ζητήματα άμυνας και οι προκλήσεις γίνονται πιο πολύπλευρες.

Στη συνέχεια, επιχειρείται μια αναγωγή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σε συγκεκριμένες ικανότητες και συμπεριφορές ενός ηγέτη στην πολεμική αεροπορία, κάνοντας χρήση του πλέον διαδεδομένου μοντέλου συναισθηματικών ικανοτήτων. Μετά από την κατάταξη των επιμέρους ικανοτήτων και την αντίστοιχη ανάλυση και προσαρμογή τους, προκύπτει μια εκτενής καταγραφή των δεξιοτήτων και συμπεριφορών που θα πρέπει να επιδεικνύει ένας αποτελεσματικός Ηγέτης στο σύγχρονο περιβάλλον της πολεμικής αεροπορίας, προκειμένου να συμβάλει στην εκτέλεση της αποστολής της με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.<sup>[P.15]</sup>

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να εντοπίσει τις απόψεις ενός συγκεκριμένου συνόλου, αποτελούμενο από στελέχη της πολεμικής αεροπορίας, όσον αφορά το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας. Απώτερος σκοπός είναι η καταγραφή και ερμηνεία των θέσεων τους αναλόγως της ειδικότητας και της επαγγελματικής τους εμπειρίας. Παράλληλα όμως και η καταγραφή των απόψεών τους επί των ανωτέρω αντικειμένων, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων προς βελτίωση αυτών. Για να επιτευχθεί αυτό, 93 απόφοιτοι των παραγωγικών σχολών της πολεμικής αεροπορίας απάντησαν στο ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία ενός Ηγέτη. Ο συναισθηματικά νοήμων Ηγέτης αποτελεί βαρόμετρο τόσο για την δικιά του επιτυχία όσο και για την επιτυχία της πολεμικής αεροπορίας όπως ξεκάθαρα φαίνεται στα παρακάτω αποτελέσματα.



## Summary

The aim of this thesis, is to study/explore the meaning of Emotional Intelligence and how the connection it has with Leadership, in order to find out specific abilities/skills and behaviors an effective Leader should demonstrate, so to be efficient in today's, 21st century Air Force.

For starters, a reference is made as far as the development of the concept of Emotional Intelligence or EQ. Goleman talks about "heart intelligence" and defines Emotional Intelligence as "an individual's ability to recognize his feelings and the feelings of the others, to handle it effectively, and to create motivation for himself." The role of Leadership in modern armed forces is becoming increasingly important as defense issues and challenges become more diverse.

Hereinafter, an attempt is made to reduce Emotional Intelligence to specific capabilities and behaviors of a leader in the air force, using the most widespread mood of emotional abilities. After the classification of the individual competencies and their corresponding analysis and adaptation, a detailed record of the skills and attitudes is coming out, skills an effective Leader should have to demonstrate in the modern aviation environment in order to contribute to the fulfillment of its mission with the most effective and efficient way.

This study attempts to identify the views of a specific set of Air Force executives on the level of Emotional Intelligence and Leadership. The ultimate goal is to record and interpret their positions according to their age and professional experience. At the same time, however, it is also important to record their views on the above objects, in order to draw conclusions and make suggestions for improvement. To achieve all the above, 93 graduates of the productive Air Force schools replied to the Emotional Intelligence and Leadership questionnaire.

The results show, that Emotional Intelligence is a key factor for a Leader to succeed.. The emotionally intelligent leader in the Air Force will be a barometer for his own success as well as for the A.F, as clearly shown in the following results.

## Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αφιερώσω την Μεταπτυχιακή Διατριβή μου, στην Γυναίκα μου, η οποία αποτελεί τον στίλοβάτη σε κάθε βήμα μου εδώ και πολλά χρόνια. Χωρίς την υπομονή και την στήριξη της θα ήταν πραγματικά αδύνατο να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη εργασία.

Σε ευχαριστώ για ΟΛΑ!!!

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η διατήρηση του αξιόμαχου των ενόπλων δυνάμεων και πιο συγκεκριμένα της πολεμικής αεροπορίας καθίσταται ζωτικής σημασίας, ιδιαίτερα σήμερα, όπου ολόκληρη η Νοτιοανατολική Μεσόγειος βρίσκεται στο επίκεντρο των ενεργειακών εξελίξεων. Η κομβική και γεωστρατηγική θέση της Ελλάδας σε αυτό το πρωτόγνωρο ενεργειακό παιχνίδι που εξελίσσεται στα νότια σύνορα μας και ο κρίσιμος ρόλος της πολεμικής αεροπορίας στην προάσπιση της εθνικής μας κυριαρχίας, εκμηδενίζει τα οποιαδήποτε περιθώρια υπάρχουν πέρα μιας αποτελεσματικής Ηγεσίας. Επιπλέον, η ιδιαίτερη φύση του αεροπορικού όπλου με την ταχύτητα, την ακρίβεια και την αξιοθαύμαστη ευελιξία που παρουσιάζει, επιβάλλει την προετοιμασία των μελλοντικών «*Leaders*» για τις προσκλήσεις μέσω της μακροχρόνιας εκπαίδευσης, μελέτης και εφαρμογής της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της τέχνης της Ηγεσίας. Ηγεσία η οποία θα έχει ως πρωταρχικό σκοπό την επίτευξη της αποστολής της πολεμικής αεροπορίας, με τρόπο που θα οδηγεί στο μέγιστο το έμπυχο δυναμικό της και θα εξασφαλίζει στο έπακρο τα υλικά της μέσα.

Σε αυτό το σημείο εισέρχεται η ανάγκη για εκπαίδευση στα συναισθηματικά κοινωνικά στελέχη του Σώματος με απώτερο αντικειμενικό σκοπό να αντιμετωπιστούν οι συναισθηματικές πτυχές οι οποίες θα μπορέσουν με την σειρά τους να βοηθήσουν στην ανάπτυξη του σθένους και της αντοχής αυτών. Επίσης, πραγματοποιήθηκε η μελέτη των απόψεων των στελεχών για τα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Λαμβάνοντας υπόψη την μη ύπαρξη προηγούμενων εργασιών και μελετών για την τέχνη της Ηγεσίας και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους κύκλους της πολεμικής αεροπορίας, επιλέχθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α), προκειμένου να διερευνηθούν οι θέσεις και οι απόψεις των αξιωματικών επί των παραπάνω θεμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, μελετήθηκε η ικανότητα του προσωπικού στο αν αναγνωρίζει τόσο τα συναισθήματα του, όσο και τα συναισθήματα των άλλων στο χώρο εργασίας και στο αν κινητοποιεί τον εαυτό του για να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα αυτά. Επίσης, μελετήθηκε διεξοδικά η άποψη των στελεχών για την Ηγεσία στην πολεμική αεροπορία του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Στη συνέχεια ακολούθησε η ποσοτική ανάλυση των στοιχείων και των δεδομένων που συνελέγησαν, όπως και η επεξήγηση αυτών. Πιστεύω ότι το είδος των ερωτήσεων τόσο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, όσο και της Ηγεσίας καλύπτουν όλο το φάσμα των πιθανών περιπτώσεων που θα μπορούσαν να αναλυθούν και αυτό καταγράφηκε από τις θετικές αντιδράσεις των στελεχών που ερωτήθηκαν. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αφού συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν, αποδόθηκαν με την μορφή διαγραμμάτων και πινάκων.

Κατά ανάλογο τρόπο και προκειμένου να διατυπωθούν ασφαλή συμπεράσματα και προτάσεις, αξιολογήθηκαν η ειδικότητα και τα έτη υπηρεσίας των εν λόγω αξιωματικών με γνώμονα να ληφθούν υπόψη όλα τα επιμέρους τμήματα και εμπειρίες του Σώματος.

Τα ευρήματα της έρευνας είναι πολύ σημαντικά, διότι μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό της πολεμικής αεροπορίας ανεξαρτήτου εμπειρίας και ειδικότητας διακατέχεται από κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίθηση, δηλαδή έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Από την άλλη πλευρά φαίνεται ξεκάθαρα η διαφορετική οπτική γωνία και η προσέγγιση των καταστάσεων από τα εμπειρότερα στελέχη σε σχέση με τα νεότερα σε σχέση με το «**Leadership**». Η διαφοροποίηση αυτή με μία πρώτη ματιά φαίνεται λογική λόγω της διαφοράς ηλικίας αλλά και της διοικητικής πυραμίδας μέσα στο Σώμα, αλλά αυτή η διαφοροποίηση μαρτυρεί το γεγονός ότι υπάρχουν στελέχη δύο τουλάχιστον ταχυτήτων, στοιχείο μάλλον διαφορετικό από αυτό που θα ανέμενε κανείς.

Διαφαίνεται από το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της πολεμικής αεροπορίας αποκλίσεις και έλλειψη της γνώσης της τέχνης της Ηγεσίας. Αποκλίσεις για τις οποίες παρουσιάζονται λύσεις και προτάσεις, μέσω του εμπλουτισμού της εκπαίδευσης.

Προκειμένου να καλυφθεί επαρκώς το θέμα, η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Μετά από αυτό της εισαγωγής ακολουθούν τα κεφάλαια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας, παρέχοντας αναλυτικές πληροφορίες των σχετικών θεωριών. Είναι ζωτικής σημασίας η εξοικείωση του αναγνώστη με την βιβλιογραφία που αναφέρεται στα ανωτέρω, ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσει

βαθύτερα την έρευνα που ακολουθεί. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που ακολούθησα και ο λόγος επιλογής αυτής. Στο πέμπτο κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Στην συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ερμηνεύονται και σχολιάζονται ένα προς ένα, με σκοπό την εκτενή παρουσίαση και ανάλυση αυτών. Τέλος, το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, περικλείει το σύνολο των συμπερασμάτων, διερευνά τα αίτια των αποκλίσεων κυρίως στα αποτελέσματα της Ηγεσίας, ενώ συγχρόνως παρουσιάζονται τρόποι επίλυσης αυτών.

# Κεφάλαιο 2

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

### 2.1 Ορισμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον του επιστημονικού κόσμου, αφού έχει οριστεί ως η νοημοσύνη της «επιτυχίας». Η μελέτη του επιστημονικού πεδίου της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά κυρίως τους ψυχολόγους και τους επιστήμονες όλων των επιστημονικών πεδίων.

Οι ρίζες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι έμφυτες στην κοινωνική νοημοσύνη του Thorndike (1926) καθώς και στην εσωτερική-προσωπική και διαπροσωπική νοημοσύνη του Gardner (1983). Η Πλατσίδου αναφέρει ότι δεν είναι ένας νέος επιστημονικός όρος, αλλά «είναι περισσότερο μια συστηματοποιημένη και εμπειρικά υποστηριζόμενη αναδιατύπωση παλαιότερων θεωρητικών απόψεων» (Πλατσίδου 2005: 172).

Ο ορισμός της κοινωνικής νοημοσύνης είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο ώστε να μπορεί να αλληλεπιδρά αρμονικά με τους άλλους, να μπορεί να εκφράζει και να χειρίζεται τα συναισθήματά του. Όλα τα παραπάνω ήταν η αρχή για να τεθούν οι θεμελιώδεις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Οι Salavery και Mayer (1990) ήταν οι πρώτοι που διατύπωσαν επίσημα τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης ως μέρος της κοινωνικής νοημοσύνης. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει και την αυτοαντίληψη των συναισθημάτων, η οποία είναι η ικανότητα που πρέπει να έχει κάποιος ώστε να αναγνωρίζει και να αντιδρά με τον πλέον κατάλληλο τρόπο τόσο για τα συναισθήματά του όσο και για τα συναισθήματα των άλλων. Salavery και Mayer ήταν επίσης οι πρώτοι που μελέτησαν με συστηματικό τρόπο τον συγκεκριμένο όρο και πρότειναν ένα δοκιμαστικό πρότυπο (Mayer, J.D,

Salovey 1997: 28). Τα συναισθήματα είναι αυτά τα όποια αισθάνεται ένα άτομο όταν αξιολογεί με τον προσωπικό του τρόπο τα γεγονότα και τις καταστάσεις (Χατζηχρήστου 2005: 37).

Ωστόσο, η συναισθηματική νοημοσύνη έγινε ευρέως γνωστή από τον ορισμό που διατύπωσε ο Goleman, ο οποίος χαρακτήρισε τον συγκεκριμένο όρο ως "την ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί, να τα ελέγχει, να μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις του" (Goleman 1995: 90)

Ο Goleman μιλά για τη "νοημοσύνη της καρδιάς". Ένας άνθρωπος για να αυξήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη του, θα πρέπει πρώτα να αυξήσει τις ατομικές δεξιότητες στην αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική του ευαισθητοποίηση και τη διαχείριση των σχέσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις δεξιότητες: Οι δύο πρώτες, είναι η αυτοσυνείδηση και η αυτοπαρακολούθηση, οι οποίες μας απασχολούν προσωπικά. Οι άλλες δύο, είναι η κοινωνική συνείδηση και η διαχείριση των σχέσεων, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στη σχέση μας με τους άλλους. Δηλαδή, το κάθε άτομο θα πρέπει να έχει αυτοσυνείδηση, αυτοπαρακολούθηση, ενσυναίσθηση και θετική διάθεση, ικανότητες που φυσικά διαφέρουν από τις ικανότητες της νοητικής νοημοσύνης. Η επιτυχία της θεωρίας του και το γεγονός ότι έγινε γνωστός σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα οφείλεται στο γεγονός ότι έδωσε έμφαση στις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης για την οποία υπάρχει δυνατότητα μάθησης και βελτίωσης (Goleman 1995: 91).

Τα άτομα με υψηλό IQ δεν έχουν απαραίτητα την ικανότητα να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους. Ίσως το αντίθετο να ισχύει. Οι έρευνες, λέει ο Goleman, υπογραμμίζουν ότι το επίπεδο IQ δεν συμβάλλει περισσότερο από το 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχώς στην επιχείρησή του. Το υπόλοιπο 80% καλύπτεται από δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ηγεσία έχει να κάνει με όραμα, δημιουργικότητα, έμπνευση, πρόκληση και αλλαγή. Σύμφωνα με τον Goleman, ένας ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, έχει την ικανότητα να εμπνέει θετικά συναισθήματα στην ομάδα προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και επιτυχώς στην εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό το επιτυγχάνει με την ενθάρρυνση της αρμονίας και τη δημιουργία θετικής

ενέργειας που σκοπό έχουν την απελευθέρωση των καλύτερων συναισθημάτων από τους υφισταμένους του (Goleman 1995: 93).

Προσπαθώντας να εδραιώσουν με έναν ενωμένο τρόπο τον όρο της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Salovey και ο Mayer (1990) περιλαμβάνουν επίσης τη γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών δεδομένων και πληροφοριών στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δηλαδή, ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα ενός ατόμου να έχει συνείδηση των συναισθημάτων του και των άλλων και να ρυθμίζει τους με στόχο την συναισθηματική και πνευματική του ανάπτυξη. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας ολοκληρωμένος όρος, καθώς περιλαμβάνει την αντίληψη, την εκτίμηση και την έκφραση των προσωπικών συναισθημάτων, την ενσωμάτωσή τους στον τρόπο σκέψης του ατόμου, την κατανόηση, την ανάλυση και την εκμετάλλευση συναισθηματικών δεδομένων και πληροφοριών, όπως επίσης και τη διαχείρισή αυτών, προκειμένου το εκάστοτε άτομο να αποκτήσει επαρκείς συναισθηματικές γνώσεις (Πλασίδου 2005: 179).

Επιπλέον, ο Petrides και ο Furnham, χαρακτήρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη, πρώτον ως τη γνωστική ικανότητα, δεύτερον ως το χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας και, τρίτον, ως την όσμωση των συναισθηματικών διαθέσεων και των αυτοπροσδιορισμένων ικανοτήτων. Δηλαδή, όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αναγνώρισης, επεξεργασίας και διαχείρισης των συναισθηματικών πληροφοριών και ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου και, εναλλακτικά, πρότειναν τον όρο συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα. Η συναισθηματική αυτοαποτελεσματικότητα σχετίζεται με τη συναισθηματική αυτοσυνειδησία και τις διαθέσεις που τοποθετούνται στα χαμηλότερα επίπεδα της προσωπικότητας και έχει πολύ χαμηλή συσχέτιση με την ευφυΐα (Πλασίδου 2010: 80).

Οι Davies, Stankov και Roberts πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου περιλαμβάνει εκτός από την εκτίμηση, την έκφραση και την αυτορρύθμιση των συναισθημάτων του, την εκτίμηση και την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (Πλασίδου 2010: 82).

Αργότερα, ο (Bar-On 2005: 231) ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το άθροισμα των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων ενός ατόμου τα οποία διαμορφώνουν την ικανότητά του να αλληλεπιδρά με επιτυχία με το κοινωνικό του περιβάλλον. Κατά συνέπεια, το άτομο θα πρέπει να έχει αναπτύξει την ικανότητα της αυτοκατανόησης και



της αυτοεκφράσης, που είναι η αυτογνωσία, καθώς και η ικανότητα κατανόησης των άλλων, η ικανότητα αντιμετώπισης και διαχείρισης έντονων συναισθηματικών και καρδιακών καταστάσεων, η ικανότητα της προσαρμογής στις αλλαγές τόσο των προσωπικών όσο και των περιβαλλοντικών, όπως επίσης και στην ικανότητα επίλυσης προσωπικών και κοινωνικών διαφορών. Κατά συνέπεια, η προαναφερθείσα προσέγγιση περιλαμβάνει τέσσερις εκφράσεις συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες είναι η ενδοπροσωπική, η διαπροσωπική, η ικανότητα προσαρμογής καθώς και η διαχείριση των αγχωτικών καταστάσεων μέσω ψυχολογικών δραστηριοτήτων (Bar-On 2005: 44).

Εν κατακλείδι, οι θεωρητικές προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφέρουν μεταξύ τους στο περιεχόμενο, τον σκοπό, τις παραμέτρους και τις ψυχομετρικές μεθόδους. Πολλά είναι τα μοντέλα που διατυπώθηκαν για να εξηγήσουν τη δομή της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και τους ορισμούς που δόθηκαν από πολλούς ερευνητές αυτού του όρου.

## **2.2 Θεωρίες - Βασικά Μοντέλα Ερμηνείας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.**

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη συναισθηματική νοημοσύνη κατηγοριοποιούνται από εκείνους οι οποίοι θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα συστατικό στοιχείο της προσωπικότητας και αξιολογείται με σταθμισμένα ερωτηματολόγια της κλίμακας αυτοαξιολόγησης, από εκείνους οι οποίοι θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου και, επίσης, αξιολογούνται με τα σταθμισμένα εργαλεία (Humphrey 2007: 120) και, τέλος, από εκείνους οι οποίοι θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα των μεμονωμένων επιδόσεων ενός ατόμου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ως συστατικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας αναφέρεται στην αφθονία των ταλέντων και της αυτοαντίληψης που πρέπει να έχουν τα άτομα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν, να διαχειρίζονται και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία, ενώ η ατομική ικανότητα αναφέρεται στην πραγματική ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιήσει τις παραπάνω διαδικασίες σε σχέση με τις συναισθηματικές πληροφορίες που βιώνει ή που ασκείται στο άτομο από το περιβάλλον (Πλατσίδου 2010: 122).

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σύνθετος εννοιολογικός όρος, ο οποίος επικεντρώνεται σε διάφορες παραμέτρους, όπως οι δεξιότητες και οι ικανότητες και αναφέρεται στις γνωστικές ικανότητες, την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των ατόμων. Κατά συνέπεια, οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε θεωρίες ικανότητας, σε θεωρίες που βασίζονται στην προσωπικότητα και στις θεωρίες της απόδοσης.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της ικανότητας, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια πνευματική ικανότητα και μπορεί να ταυτιστεί με τις γνωστικές ικανότητες, ενώ οι θεωρίες που έχουν το επίκεντρο προσωπικότητα θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός των δυνατοτήτων προσαρμογής και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Τέλος, η αποτελεσματικότητα των προσωπικών και κοινωνικών πλαισίων μετράται με τις θεωρίες απόδοσης (Πλατσίδου 2010: 82).

Οι ανωτέρω θεωρητικές προσεγγίσεις κατηγοριοποιούνται από τους ερευνητές, Mayer, Salovey και Caruso (2000), με βάση τον τρόπο που καθορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, τα μοντέλα της ικανότητας και μικτά μοντέλα.

Το γνωστικό-συναισθηματικό μοντέλο ή το μοντέλο ικανότητας επικεντρώνεται στις γνωστικές ικανότητες ενός ατόμου και συγκεκριμένα στην επεξεργασία συναισθηματικών δραστηριοτήτων αυτού. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση των ερευνών του Mayer, Caruso και Salovey, ενώ μικτά μοντέλα επικεντρώνονται στο συνδυασμό των δυνατοτήτων προσαρμογής και δεξιοτήτων (Bar-On 2000: 71), όπως επίσης και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Πλατσίδου 2010: 84). Σε αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνονται όχι μόνο τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά, όπως η συναισθηματική επάρκεια, και η εμπάθεια, αλλά και άλλα τα οποία δεν ακριβώς συναισθηματικές ικανότητες, όπως οι κοινωνικές δεξιότητες και την αυτοεκτίμηση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Mayer, τον Salovey και τον Caruso, ως μοντέλο ικανότητας είναι ενσωματωμένη στη νοημοσύνη της γενικής ψυχομετρίας και περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: την εκτίμηση των συναισθημάτων του ατόμου, αλλά και των συναισθημάτων των άλλων, τη ρύθμιση και τη χρήση τους και μπορεί να μετρηθεί με στόχο επιδόσεις. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αντικειμενική (Πλατσίδου 2005: 173).

Ωστόσο Πετρίδης και Furnham (2001) προτείνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν μπορεί να εκτιμηθεί με αντικειμενικά κριτήρια, δεδομένου ότι η φύση της είναι υποκειμενική και η μέτρηση της μπορεί να αξιολογηθεί με τη γνωστική πληροφορία ότι το άτομο συσχετίζεται με τα συναισθήματα του

Στο μοντέλο του Πετρίδη και του Furnham (2001), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια σύνθετη εννοιολογική «κατασκευή», διακρίνεται ως μία γνωστική ικανότητα και μετρείται με αντικειμενικά εργαλεία αξιολογώντας τις πραγματικές ικανότητες του ατόμου, αλλά και ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα, το οποίο είναι ανεξάρτητο από τις γνωστικές ικανότητες και με μετρήσιμα ερωτηματολόγια (Πετρίδης 2007:129 , Πίτα 2007 321 , Κοκκινάκη 2007:105).

Σύμφωνα με τον Πετρίδη και τον Furnham (2001), οι δύο υποκατηγορίες συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούνται από δεκαπέντε πλευρές / πτυχές και είναι η προσαρμοστικότητα, η υποστηρικτική συμπεριφορά, η συναισθηματική αντίληψη του εαυτού και των άλλων, η συναισθηματική έκφραση, η διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, η συναισθηματική ρύθμιση, η χαμηλή αίσθηση της παρορμητικότητας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αυτοεκτίμηση, η κινητοποίηση, η κοινωνική συνείδηση, η διαχείριση του άγχους, η εμπάθεια, η ευτυχία και η αισιοδοξία (Petrides, K. V., Sangareau, Y., Furnham, A., & Frederickson 2006: 539).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι ερευνητές οι οποίοι στέκονται κριτικά μπροστά στον όρο τόσο του αντικειμενικού όσο και του συλληφθέντος συναισθηματικού νοήματος. Συγκεκριμένα, πολλοί επιστήμονες υποδηλώνουν ότι η αντικειμενική συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ένας ανεξάρτητος επιστημονικός όρος στον τομέα της ψυχολογίας, αλλά αποτελεί μέρος της γνωστικής νοημοσύνης, ενώ οι ερευνητές χρησιμοποιούν κλίμακες ψυχομετρίας αντικειμενικής απόδοσης, προκειμένου να μετρήσουν τη συγκεκριμένη σημασία. Άλλοι ερευνητές αμφισβητούν τη συγκινητική συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ πιστεύουν ότι είναι ταυτόσημη σε πολλά σημεία με ορισμένες χαρακτηριστικές διαστάσεις της προσωπικότητας, όπως η διαχείριση του άγχους, η αισιοδοξία και η ενσυναίσθηση (Πλατσίδου 2010: 101).

Οι φοιτητές της αντικειμενικής συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ανεξάρτητη, ενώ πληροί τα ακόλουθα κριτήρια: (α) αξιοπιστία στις μετρήσεις της, (β) αλληλεξάρτηση με τους άλλους τύπους νοημοσύνης,

ταυτόχρονα όμως είναι ανεξάρτητη, και (γ) ανάπτυξη αυτής, (ενώ έχει βρεθεί ότι αναπτύσσεται και καλλιεργείται σε ένα άτομο μέχρι πενήντα χρόνια)

Οι ερευνητές της αντικειμενικής συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας ανεξάρτητος όρος δεδομένου ότι πληροί τα ακόλουθα κριτήρια: (α) αξιοπιστία στις μετρήσεις, (β) αλληλεξάρτηση με τους άλλους τύπους νοημοσύνης, ταυτόχρονα όμως είναι ανεξάρτητη, (γ) ανάπτυξη (ενώ έχει βρεθεί ότι αναπτύσσεται και καλλιεργείται σε ένα άτομο μέχρι πενήντα χρόνια) και (δ) αλληλοσυσχέτιση με τις ικανότητες που περιλαμβάνει.

Οι ερευνητές της σύλληψης της συναισθηματικής νοημοσύνης πιστεύουν επίσης ότι είναι επιστημονικά δίκαιο να υπάρχει αλληλοσυσχέτιση μεταξύ της αντιληπτικής συναισθηματικής νοημοσύνης και ορισμένων διαστάσεων της προσωπικότητας, ενώ οι αντιληπτές ικανότητες που σχετίζονται με το συναίσθημα βρίσκονται στη βάση της προσωπικότητας, επομένως είναι λογικό να σχετίζεται με τις διαστάσεις της προσωπικότητας που βρίσκονται υψηλότερα στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί από τους ερευνητές ως ένα ενδιαφέρον επιστημονικό πεδίο που συνδέεται με πολλούς τομείς προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου.

## **2.3 Ενσωμάτωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στις Ένοπλες Δυνάμεις.**

### **2.3.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Σθένος.**

Οι άνθρωποι ως συναισθηματικά και κοινωνικά πλάσματα τα οποία είναι, συνήθως λαμβάνουν τα κίνητρά τους και τις ικανοποιήσεις τους από τους άλλους ανθρώπους, όπως επίσης και από το επίπεδο επιτυχίας το οποίο επιτυγχάνουν ενώ αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους.

Το σύγχρονο επιχειρησιακό και πολύπλοκο περιβάλλον έχει αυξήσει τις πιέσεις για λήψη άμεσης δράσης, προκαλώντας το στρατό να δώσει μεγαλύτερη έμφαση, ώστε να εξασφαλιστεί και να οικοδομηθεί η ανθεκτικότητα και το σθένος, όχι μόνο των ηγετών του, αλλά και όλων των μελών της οικογένειας των στρατιωτικών, με σκοπό να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα αντοχής. Ο αμερικάνικος στρατός έχει αναπτύξει την

πρωτοβουλία του Comprehensive Soldier Fitness (CSF) για το σκοπό αυτό. Σύμφωνα με τον ιστότοπο του Στρατού των Ηνωμένων Πολιτειών και του Γενικού Επιτελείου, το CSF επιτρέπει στους στρατιώτες, τις οικογένειες και τους στρατιωτικούς να έχουν αυξημένη αντοχή μέσω μιας ολιστικής προσέγγισης η οποία εξασφαλίζει μια υγιή και ισορροπημένη δύναμη που υπερέρχει σε μια εποχή υψηλού επιχειρησιακού ρυθμού και επίμονων συγκρούσεων.

Μια λογική απάντηση στην ανάγκη για εκπαίδευση στα συναισθηματικά κοινωνικά πλάσματα είναι να τεθούν επί τάπητος και να αντιμετωπιστούν οι συναισθηματικές πτυχές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη του σθένους και της αντοχής. Η ίδια η φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης αναγκάζει ένα άτομο να αποκτήσει δύναμη αναγνωρίζοντας τα συναισθήματά του. Η ικανότητα για να χτιστεί η ανθεκτικότητα και η ατομική δύναμη ενισχύεται, κυρίως, όταν τα άτομα κατανοούν τις συναισθηματικές πτυχές της προσωπικότητάς τους οι οποίες επηρεάζουν τις πράξεις τους. Οπλισμένοι με αυτή την λογική, τα εκάστοτε άτομα θα είναι σε θέση να αρχίσουν να αντιμετωπίζουν και να χτίζουν τη συναισθηματική δύναμη η οποία θα τους οδηγήσει στην προσωπική ανθεκτικότητα. (Sewell 2009: 144)

### **2.3.2 Εκπαίδευση στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.**

Η ΣΝ έχει αποδειχθεί ότι έχει θετικές επιρροές στο χώρο εργασίας, την κοινότητα και το σχολείο. Μέσα από προπονήσεις και εργαστήρια ενσωματωμένα σε υπάρχοντα συστήματα, χιλιάδες άτομα, από προπτυχιακούς φοιτητές έως έμπειρους επαγγελματίες, έχουν επωφεληθεί από τις συναισθηματικές τους αλλαγές, οι οποίες συνέβαλαν στη δημιουργική σκέψη, την επινοητικότητα, την παραγωγική αναμόρφωση τους και την πιο προσεκτική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων. Ένας τρόπος με τον οποίο η εκπαίδευση στην ΣΝ έχει αναπτυχθεί στο σχολικό περιβάλλον είναι μέσω του RULER, το οποίο είναι ένα επικυρωμένο πρόγραμμα σπουδών το οποίο αναπτύχθηκε από τους ερευνητές στο Κέντρο του Yale και αφορά την Συναισθηματική Νοημοσύνη. Για πάνω από μια δεκαετία το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών έχει ενσωματωθεί στο υπάρχον σχολικό πρόγραμμα προκειμένου να προωθηθεί ένα βέλτιστο μαθησιακό περιβάλλον, ενισχύοντας παράλληλα τις συναισθηματικές δεξιότητες και τις επιδόσεις των μαθητών και των ενηλίκων που εμπλέκονται με την εκπαίδευσή. Η εφαρμογή του RULER περιλαμβάνει ένα μοντέλο εκπαίδευσης-εκπαιδευτή στο οποίο οι σχολικοί ηγέτες παρακολουθούν σεμινάρια και συμμετέχουν στην εκπαίδευση όπου

συνεργάζονται με το διδακτικό προσωπικό της RULER για: (1) την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης, (2) την εκμάθηση της συναισθηματικής νοημοσύνης σε βάθος, ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τα σχολεία κατά την υιοθέτησή τους από το RULER και (3) να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν και να μοντελοποιούν τα συστατικά του RULER. Ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης με το προσωπικό της RULER είναι περίπου 30 ώρες, με την δυνατότητα για πρόσθετες εκπαιδεύσεις, εάν παραστεί ανάγκη. Τα ηλεκτρονικά μέσα και τα διαδικτυακά σεμινάρια υποστηρίζουν επίσης τα σχολεία κατά την διαδικασία της εκπαίδευσης και της εφαρμογής του RULER. Μέσα από την εκπαίδευση και την εφαρμογή των εργαλείων, οι ηγέτες των σχολείων και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν τα εργαλεία RULER στα σχολεία και στις αίθουσες διδασκαλίας τους. Χρησιμεύουν επίσης ως μοντέλα για τους μαθητές τους, καθώς παρέχουν άμεση εκπαίδευση και κατάρτιση δεξιοτήτων με εργαλεία RULER. Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του RULER είναι ότι βοηθά όλους τους ενδιαφερόμενους να αναπτύξουν στρατηγικές για να βελτιώσουν τις αντανακλαστικές πρακτικές τους και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ώστε όταν κληθούν να αντιμετωπίσουν μια συναισθηματική εμπειρία, να έχουν την ικανότητα να εφαρμόσουν μια αποτελεσματική στρατηγική.

### **2.3.3 Ευκαιρίες για Συναισθηματική Νοημοσύνη στη Στρατιωτική Εκπαίδευση.**

Σε πολλές στρατιωτικές επιχειρήσεις, η επιτυχία της αποστολής εξαρτάται από την ικανότητα της επιχειρησιακής ομάδας να διαχειρίζεται και να επηρεάζει το συναίσθημα. Για να γίνει αυτό, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τα συναισθήματά τους αλλά κυρίως τα συναισθήματα που βιώνουν άλλοι. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να κατανοήσουν πώς το συναίσθημα τους μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων και τις κρίσεις τους, όπως και πως επηρεάζει τις συμπεριφορές των άλλων. Επιπλέον, πρέπει να διακρίνουν με ακρίβεια τις συναισθηματικές καταστάσεις των ομάδας τους, του εχθρού και των άμαχου πληθυσμού. Ωστόσο, η ανάπτυξη των παραπάνω δεξιοτήτων είναι πολύ συχνά αφηρημένη. Υπάρχει μια ευκαιρία να ενσωματωθεί η κατάρτιση της ΣΝ στο πλαίσιο των υφιστάμενων στρατιωτικών πρακτικών και προγραμμάτων εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, η κατάρτιση με βάση το σενάριο είναι μια ευρέως αποδεκτή και επιτυχημένη μέθοδος για τη διάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων για τη βελτίωση της ευαισθητοποίησης και της λήψης αποφάσεων του Warfighter, συχνά

χρησιμοποιώντας τεχνολογίες εικονικής και μικτής πραγματικότητας για να προσομοιώσουν πολύπλοκες καταστάσεις, έτσι ώστε οι ομάδες να μάθουν πώς να σκέφτονται και να εκτελούν υπό πίεση. Ομοίως, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες χρησιμοποίησαν επιτυχώς μεθόδους βασισμένες σε σενάρια για την κατάρτιση τους στην ΣΝ. Και στις δύο περιπτώσεις, τα σενάρια παρέχουν τη δυναμική, κατά την οποία οι άνθρωποι έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους μέσω μιας συστηματικής πρακτικής με σχετική ανατροφοδότηση βασισμένη στην απόδοση. Πολλά από τα σενάρια που χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, θα μπορούσαν να επαναπροσδιοριστούν για να εκπαιδεύουν καλύτερα στην αναγνώριση και ρύθμιση των συναισθημάτων με λίγες τροποποιήσεις, ιδανικά για την κατάρτιση στην ΣΝ σε συνδυασμό με γνωστικές και συμπεριφορικές δεξιότητες. Επιπλέον, οι δραστηριότητες οι οποίες βασίζονται σε σενάρια παρέχουν ενδιαφέρουσες ευκαιρίες αξιολόγησης και αξιολόγησης της απόδοσης οι οποίες δεν είναι άμεσα διαθέσιμες με τη χρήση υποκειμενικών μεθόδων αναφοράς. Σε ημιδομημένες προσομοιώσεις, συγκεκριμένα γεγονότα μπορούν να γραφτούν εκ των προτέρων ή να αλληλεπιδρούν σε πραγματικό χρόνο από έναν ηγέτη για να δημιουργήσουν το είδος της εμπειρίας που απαιτείται για την κατάρτιση μιας συγκεκριμένης ικανότητας. Αυτό το επίπεδο ελέγχου επιτρέπει άμεσες συγκρίσεις απόδοσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της απόδοσης του ενός ιπταμένου με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν σενάρια συγκριτικής αξιολόγησης τα οποία να περιλαμβάνουν έναν καθορισμένο αριθμό πολύπλοκων γεγονότων που απαιτούν ταχεία λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες συναισθηματικά φορτισμένων περιστάσεων. Η σύγκριση των επιδόσεων σε αυτά τα σενάρια αναφοράς θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση κατά την διάρκεια της απόκτησης δεξιοτήτων και της εφαρμογής αυτών με την πάροδο του χρόνου, όπως επίσης θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για την κλιμάκωση της επάρκειας στην Συναισθηματική Νοημοσύνη. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των προτεινόμενων σεναρίων αναφοράς είναι ότι πρέπει να είναι σε θέση να απεικονίζουν με ακρίβεια τα συναισθήματα (με εικονικούς χαρακτήρες, όταν ενδείκνυται) και να προκαλούν αντιδράσεις συγκίνησης.

## 2.4 Διδακτικά Εργαλεία για Σκοπούς Κατάρτισης και Ανατροφοδότησης.

Συνιστάται στους ηγέτες να έχουν πρόσβαση σε μια συνολική αξιολόγηση της ψυχοφυσιολογικής κατάστασης των υφισταμένων τους καθ'όλη τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Έτσι ο ηγέτης θα είναι σε θέση να την χρησιμοποιήσει για να παρέχει περαιτέρω εκπαίδευση και ανατροφοδότηση σε ατομική και ομαδική βάση. Επιπλέον, ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να περιλαμβάνει μια βάση δεδομένων η οποία θα περιλαμβάνει όλο το φάσμα των απαντήσεων των εκπαιδευομένων. Τα δεδομένα της φυσιολογίας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσουν τους ηγέτες /ενδιαφερόμενους να αναγνωρίσουν τα γεγονότα τα οποία είναι πιο σημαντικά για σκοπούς περαιτέρω εκπαίδευσης. Αυτό επίσης θα βοηθήσει τον εκπαιδευτή να εντοπίσει το αναμενόμενο εύρος απαντήσεων και να εντοπίσει άτομα τα οποία μπορεί να χρειάζονται περισσότερη κατάρτιση. Επιπλέον, οι επαναληπτικές αξιολογήσεις θα επιτρέψουν στους ηγέτες να υπολογίζουν τις βελτιώσεις στην απόδοση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατάρτισης. Για σκοπούς εκπαίδευσης και μόνο, τα υποψήφια στελέχη θα μπορούσαν επίσης να ενημερωθούν για τις εμπειρίες των προηγούμενων εκπαιδευομένων. Οι συναισθηματικές και γνωστικές καταστάσεις των προηγούμενων εκπαιδευομένων (οι οποίες είχαν αξιολογηθεί με ψυχοφυσιολογικές εκτιμήσεις) θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να μοντελοποιήσουν το φάσμα των αναμενόμενων απαντήσεων των νέων εκπαιδευομένων. Αυτές οι απαντήσεις θα μπορούσαν ακόμη να χρησιμοποιηθούν ως σχετικά παραδείγματα για την καθοδήγηση αποτελεσματικών στρατηγικών για τη διαχείριση υπερβολικά συναισθηματικών καταστάσεων, ώστε να διευκολυνθεί η πιο γνωστική ενέργεια σε πολύπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Kevin B. Odena 2015:151).

## 2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.

Τα μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να έχουν σημαντική ισχύ και δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες της διοίκησης και της ηγεσίας. Εντός της πολεμικής αεροπορίας ειδικότερα, η ηγεσία θεωρείται βασική ικανότητα. Ωστόσο, η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ένα στρατιωτικό



πλαίσιο παρουσιάζει μερικές σημαντικές προκλήσεις δεδομένης της επικρατούσας αντίληψης ότι η στρατιωτική ηγεσία προξενεί συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με την επίτευξη του εκάστοτε αντικειμενικού σκοπού παρά με συμπεριφορές οι οποίες επικεντρώνονται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Λόγω του μοναδικού πλαισίου του στρατιωτικού περιβάλλοντος και της προκλητικής φύσης πολλών συσχετισμένων καθηκόντων, υπάρχει ίσως μεγαλύτερη δυνατότητα εφαρμογής των δεξιοτήτων ΣΝ στις καθημερινές λειτουργίες των ηγετών. Στη δεκαετία του 1940, μελέτες για την τέχνη της ηγεσίας στην πολιτεία του Οχάιο έδειξαν ότι η «σκέψη» είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας (Cherniss 2000). Ειδικότερα, αυτή η έρευνα έδειξε ότι οι ηγέτες οι οποίοι μπορούν να εδραιώσουν «μία αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και ανθρώπινη σχέση» με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους θα είναι πιο αποτελεσματικοί» (Cherniss 2000: 211). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός αποτελούν το θεμελιώδη λίθο της στρατιωτικής αποτελεσματικότητας και είναι ζωτικής σημασίας για την πειθαρχία μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και για την ικανότητα αντιμετώπισης καταστάσεων οι οποίες ενέχουν απώλειες ζωής. Την συμπόνια, την ζεστασιά και τις καλές σχέσεις τις συναντάμε στο στρατιωτικό πλαίσιο με τη μορφή της δικαιοσύνης και της νομιμότητας την οποία ασκούν οι στρατιωτικοί ηγέτες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης κατά την διάρκεια της διαχείριση των υφισταμένων. Ο Bachman (1988) διαπίστωσε ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες στο Πολεμικό Ναυτικό των Η.Π.Α. ήταν συνήθως οι πιο εξωστρεφής, συναισθηματικά εκφραστικοί και κοινωνικοί. Σε μια αδημοσίευτη διατριβή, ο CL Rice (1999) χρησιμοποίησε ένα πρότυπο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης που αναπτύχθηκε από τους Mayer και Salovey για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των ομάδων και των ηγετών τους, το οποίο βασίστηκε σε μία «top-down» αξιολόγηση από τους μάνατζερ τμημάτων, καθώς και για την μέτρηση της ΣΝ τόσο στους ηγέτες όσο και στους υφισταμένους. Αυτή η έρευνα έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο τόσο στην αποτελεσματική ηγεσία της ομάδας, όσο και στην απόδοση της, αλλά από την άλλη πλευρά αποδείχθηκε ότι δεν παίζει ρόλο σε όλες τις πτυχές της επιτυχίας. Τα μοντέλα ικανότητας της ηγεσίας, όταν αντιμετωπίζουν το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης, πρέπει να (α) αναλύσουν τη φύση της ηγετικής θέσης. (β) δηλώνουν το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο χρησιμοποιείται. (γ) απαριθμούν τις ειδικές συναισθηματικές δεξιότητες που περιλαμβάνονται στο μοντέλο ικανότητας και (δ) να επιδείξουν ότι οι συναισθηματικές δεξιότητες σχετίζονται με κρίσιμες πτυχές της εκάστοτε ηγετικής θέσης. (Caruso 2000:111).

Το μοντέλο ικανότητας δεν είναι μια ολοκληρωμένη θεωρία της διαχείρισης του χώρου εργασίας. Είναι ένα είδος μοντέλου νοημοσύνης και ως εκ τούτου έχει σκοπό να συνυπάρξει και να αποσαφηνίσει τα υπάρχοντα μοντέλα ηγεσίας - όχι να τα αντικαταστήσει. Δανειζόμενοι ένα πλαίσιο το οποίο παρουσιάστηκε από τον (Caruso 2000:133), έχουμε την δυνατότητα να εξετάσουμε την εφαρμογή του με βάση τις ικανότητες των ηγετών και να το εφαρμόσουμε σε στρατιωτικό πλαίσιο. Στο πρώτο σκέλος του μοντέλου τεσσάρων διακλαδώσεων τους, συναντάμε την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα σε άλλους, οι συγγραφείς προτείνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα στον εαυτό τους και τους άλλους επειδή η αυτογνωσία επηρεάζει τις επιδόσεις των διευθυντών. Για έναν διοικητή της αεροπορίας, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να εντοπίζει τα συναισθήματα είναι το πρώτο βήμα για μία αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων τόσο των δικών του όσο και των άλλων. Αυτό μπορεί να είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής ή τη διαχείριση αγχωτικών καταστάσεων. Εξετάζοντας το δεύτερο σκέλος του μοντέλου, παρατηρούμε ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα συναισθήματα για να κατανοήσουν και να παρακινήσουν τους άλλους. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συναισθήματα για να δημιουργήσουν ενθουσιασμό για μία εκπαίδευση ή αποστολή, καθώς και να τα χρησιμοποιήσουν για να κατευθύνουν, να ενεργοποιήσουν και να παρακινήσουν την ομάδα και τον εαυτό τους. Ενώ σπάνια αναγνωρίζονται, τα συναισθήματα παίζουν συχνά ρόλο στην αξιοποίηση της ενέργειας των στρατιωτικών, παρακινώντας ολόκληρες μονάδες ή πτέρυγες μάχης να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τα οποία τους έχουν ανατεθεί, υποστηρίζοντας τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων. Κατανοώντας καλύτερα τα συναισθήματα, ο τρίτος κλάδος του μοντέλου ικανότητας, παρέχει στον ηγέτη πληροφορίες για το πώς συμπεριφέρονται οι υφιστάμενοι του ή πως επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις σχέσεις τους. Επομένως, η κατανόηση των συναισθημάτων αποτελεί βασικό στοιχείο της ικανότητας του ηγέτη να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από μια δεδομένη κατάσταση, με αντικειμενικό σκοπό την παροχή στοχευμένων οδηγιών και κινήτρων. Επιπλέον, η κατανόηση των συναισθημάτων και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τόσο έναν διοικητή όσο και έναν απλό στρατιωτικό, ενισχύει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων, οι οποίες έχουν αποδειχθεί θαυματουργές για την επίτευξη μιας συγκεκριμένης απόδοσης, βασισμένες στην ικανότητα ενός διοικητή να συνδεθεί με τους ανθρώπους του. Τέλος, η

διαχείριση των συναισθημάτων επιτρέπει στους ηγέτες να χειρίζονται το άγχος των καταστάσεων, να λύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή. Επιπλέον, η ικανότητα ρύθμισης των ιδίων και των συναισθημάτων των άλλων επιτρέπει στους ηγέτες να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενισχύει τις ατομικές και ομαδικές σχέσεις.

# Κεφάλαιο 3

## Ηγεσία

### 3.1 Συναισθηματικές Δεξιότητες

Στο προηγούμενο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μία γενική προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Υπενθυμίζεται ότι το κύριο κίνητρο για την ανάπτυξη της ήταν το να προσδιοριστούν οι παράγοντες, οι οποίοι εξασφαλίζουν την επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία και ξεχωρίζουν τους εργαζόμενους με τις ανώτερες επιδόσεις. Ως κύριος παράγοντας για την επιτυχία λοιπόν προέβαλε η συναισθηματική νοημοσύνη, αφού αποδείχθηκε πως η ευφυΐα και οι νοητικές εν γένει ικανότητες δεν μπορούν από μόνες τους να προωθήσουν κάποιον στην κορυφή, εάν αυτός δεν είναι και αρκετά συναισθηματικά νοήμων.

Ξεκινώντας από αυτές τις διαπιστώσεις λοιπόν και από το πλήθος των μελετών που έχουν συνδέσει τη συναισθηματική νοημοσύνη με την Ηγεσία στον ιδιαίτερο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων, θα προσαρμόσουμε αυτές τις ικανότητες στη σημερινή πολεμική αεροπορία. Προφανώς έχει καταστεί επιτακτικό, αφού οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καλούνται πλέον να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν το προσωπικό, όχι μόνο να το διαχειρίζονται, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματικό στην υλοποίηση της αποστολής τους με τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα. Παράλληλα, μια σημαντική αλλαγή που έχει λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια είναι η ανεπτυγμένη αίσθηση υπευθυνότητας των ηγετών έναντι του προσωπικού τους και η γενική εμπέδωση κλίματος λογοδοσίας προς το σύνολο των στελεχών και όχι μόνο προς τα προϊστάμενα κλιμάκια, κάτι που διευκολύνεται από τις σύγχρονες δυνατότητες άμεσης επικοινωνίας.

Στο σημείο αυτό, οφείλει να διευκρινιστεί το ότι ως ηγέτης στην πολεμική αεροπορία μπορεί να θεωρηθεί, ο κάθε αεροπόρος, ο οποίος ανά πάσα στιγμή μπορεί να βρεθεί σε ηγετική κατάσταση ή θέση. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω της μακροχρόνιας εμπειρίας του, της αρχαιότητας του, μιας προαγωγής ή ακόμα λόγω ανάληψης ηγετικού ρόλου ως

αποτέλεσμα ενός καταστροφικού γεγονότος. Σε κάθε περίπτωση, ο εκάστοτε αεροπόρος θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός ηγέτης εάν ξεκινήσει να μελετάει και να προετοιμάζεται για αυτήν την στιγμή από την πρώτη μέρα κατάταξης στην πολεμική αεροπορία.

**Η ηγεσία είναι τέχνη.** Τα στελέχη θα πρέπει να εργάζονται συνεχώς ώστε να τελειοποιήσουν αυτή την τέχνη, αναπτύσσοντας ένα ηγετικό ύφος το οποίο θα έχει την δυνατότητα να κεφαλαιοποιεί τις ιδιαίτερες ατομικές ικανότητες και δυνάμεις τους. Όταν κάποιος παρουσιάσει ένα εξατομικευμένο ή ανεπτυγμένο στυλ ηγεσίας, οι **«leaders»** (= ηγέτες) θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, οπλισμένοι με καινοτόμες μεθόδους και ιδέες, καθώς αυτό απαιτείται για μια τέτοια κατάσταση. Ταυτόχρονα όμως η εκάστοτε τεχνική που ακολουθείται, μπορεί να μην είναι το ίδιο αποτελεσματική σε κάθε περίπτωση. Ανεξάρτητα από την κατάσταση, οι καλοί ηγέτες είναι προσαρμοστικοί, εξισορροπώντας τις ανάγκες των μονάδων τους παραμένοντας εστιασμένοι στην επιτυχία της αποστολής.

Το εύρος βέβαια των συναισθηματικών ικανοτήτων είναι εξαιρετικά μεγάλο για να κατηγοριοποιηθεί και τυποποιηθεί πλήρως από ένα και μόνο θεωρητικό μοντέλο. Αυτό συμβαίνει λόγω των διαφόρων και πολύπλοκων εκφράσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έτσι, ως το πλέον διαδεδομένο μοντέλο για μια τέτοια προσέγγιση θεωρείται αυτό που παρουσίασε ο Goleman στο έργο του **«Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας»**, το οποίο περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό συναισθηματικών ικανοτήτων χωρίζοντας αυτές σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτή η Διατριβή όμως, κρίθηκε σκόπιμο να συνδυαστεί και με άλλα σύγχρονα μοντέλα και προσεγγίσεις, σε μια προσπάθεια χαρτογράφησης του μεγαλύτερου δυνατού μέρους του πεδίου των συναισθηματικών ικανοτήτων, τα οποία θα πρέπει να κατέχει ένας ολοκληρωμένος ηγέτης.

Έτσι λοιπόν, θα ακολουθήσει η παρουσίαση των κρίσιμων συναισθηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στις οποίες κατατάσσονται αυτές, μέσω της περιγραφής όσο γίνεται περισσότερων και διακριτών παραδειγματικών Τονίζεται εκ νέου ότι οι ικανότητες αυτές σαφώς δεν μπορούν να καλύψουν το σύνολο του φάσματος των συναισθηματικών ικανοτήτων όπως άλλωστε προαναφέραμε, καθώς οι συναισθηματικές ικανότητες αποτελούν ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπου είναι δύσκολο να περιοριστούν και να τυποποιηθούν από έναν απόλυτα συγκεκριμένο ορισμό ή τρόπο έκφρασης.

Κατ' αρχάς, παρατηρούμε ότι οι συναισθηματικές ικανότητες για επιτυχημένη ηγεσία διαχωρίζονται σε Προσωπικές και Κοινωνικές δεξιότητες. Οι μεν Προσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τις δεξιότητες της Αυτεπίγνωσης και της Αυτοδιαχείρισης και οι δε Κοινωνικές, τις δεξιότητες της Κοινωνικής Αντίληψης και της Διαχείρισης Σχέσεων. Σε καθεμιά τώρα απ' αυτές τις δεξιότητες ανήκει ένα πλήθος ικανοτήτων, το οποίο ομαδοποιείται επίσης σε υποκατηγορίες, ως εξής:

## 3.2 Προσωπικές Δεξιότητες

### 3.2.1 Αυτοεπίγνωση

#### 3.2.1.1 Συναισθηματική Αυτογνωσία

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να «διαβάζει» τα συναισθήματά του και να αντιλαμβάνεται το πώς αυτά εκδηλώνονται, όχι μόνο στον εσωτερικό του κόσμο, αλλά και σε σωματικό επίπεδο, αφού υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στα συναισθήματα και στη «γλώσσα» του ανθρώπινου σώματος. Θα πρέπει δηλαδή ανά πάσα στιγμή να αναγνωρίζει τι αισθάνεται και γενικά να είναι σε συνεχή επαφή με το αδιάλειπτο ρεύμα συναισθημάτων το οποίο υπάρχει μέσα του, ακόμα και αν αυτά δε έχουν κάνει έντονη την παρουσία τους. Επιπλέον θα πρέπει να καταλαβαίνει πάντοτε, αφενός γιατί αισθάνεται αυτό που αισθάνεται και αφετέρου το πόσο αυτό αντικατοπτρίζει την πραγματική κατάσταση που αντιμετωπίζει. Σκοπός είναι να μπορεί να συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά του και σε αυτά που λέει και κάνει εκείνη τη στιγμή, όποτε, βασιζόμενος σε αυτό, να αντιλαμβάνεται πώς επηρεάζεται η απόδοση στην εργασία του.

Βασική ιδιότητα ενός ηγέτη που έχει επίγνωση των συναισθημάτων του, είναι να τα χρησιμοποιεί για να παίρνει αποφάσεις με περισσότερη σιγουριά και αυτοπεποίθηση. Στην εποχή μας υπάρχουν τόσες πολλές πληροφορίες διαθέσιμες, που ένας αρκετά αποδοτικός τρόπος να αξιολογούνται αυτά είναι και μέσω των συναισθημάτων που προκαλούν, μια διαδικασία που βελτιώνεται ακόμα περισσότερο με τη σταδιακή συσσώρευση εμπειριών. Ο ηγέτης λοιπόν καλείται να επιλέξει έναν τρόπο αντίδρασης ή συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη το πώς πιστεύει ότι θα αισθανθεί καλύτερα και να μη μένει αποκλειστικά σε «αποστειρωμένα» στοιχεία και πληροφορίες.

Όλοι οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν γνώση των προτερημάτων τους αλλά και των αδυναμιών τους. Εξελίσσοντας και αναπτύσσοντας ένα καινοτόμο ηγετικό στυλ, έχουν την δυνατότητα να κεφαλαιοποιήσουν όλα τα δυνατά τους συναισθηματικά σημεία, τα όποια θα λειτουργήσουν καταλυτικά στην ολοκλήρωση της αποστολής τους. Από την άλλη πλευρά όμως δεν θα πρέπει να αγνοήσουν τις αδυναμίες τους. Είναι υποχρέωση τους να τις αναγνωρίσουν έγκαιρα και να επιδιώξουν να τις εξαλείψουν. Εν τω μεταξύ, θα πρέπει να δημιουργήσουν μια ομάδα, όπου τα μέλη της θα είναι ικανά να αλληλοκαλύψουν τις συναισθηματικές τους αδυναμίες, και μέσω μιας συλλογικής προσπάθειας πάντα να επιτυγχάνεται ο εκάστοτε στόχος με όσον το δυνατό καλύτερα αποτελέσματα.

### 3.2.1.2 Ακριβής Αυτοαξιολόγηση και Αυτοβελτίωση

Ο ηγέτης θα πρέπει κατ' αρχήν να αντιμετωπίζει τον εαυτό του με κριτική διάθεση ενώ να καθιστά σαφές ότι είναι δεκτή και η εποικοδομητική κριτική των συναδέλφων του. Αυτό προϋποθέτει να υπάρχουν οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας μαζί τους, πάντοτε όμως στο πλαίσιο της υπηρεσιακής δεοντολογίας. Βέβαια, είναι λογικό κάθε προσπάθεια κριτικής ενός ανθρώπου να οδηγεί σε συναισθήματα θλίψης, τα οποία δρουν προστατευτικά απέναντι στη συνειδητοποίηση μιας πικρής αλήθειας. Εν τούτοις, ένας ηγέτης οφείλει να έχει το σθένος να μην χαρακτηρίζει ως σημάδι αποτυχίας την αξιολόγηση του και τον εντοπισμό των αδυναμιών του, η οποία έχει τη συνεπακόλουθη ανάγκη για προσωπική βελτίωση και εξέλιξη του. Παράλληλα με αυτό όμως, θα πρέπει να έχει την αίσθηση της κατεύθυνσης σε συνδυασμό με μία αποκρυσταλλωμένη άποψη μέσα του, όσον αφορά το τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, τόσο ως στέλεχος της πολεμικής αεροπορίας όσο και ως άνθρωπος.

Έχοντας αποκτήσει το «γνώθις αυτόν» από τη μια και έχοντας ξεκαθαρίσει τους στόχους του από την άλλη, θα είναι στην ιδανική θέση να μπορεί να αντιληφθεί πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να ζητήσει βοήθεια, να μελετήσει και να συνεργαστεί με αντίστοιχους ηγέτες εντός ή εκτός στρατεύματος. **Οι «leaders» προετοιμάζονται για τις προκλήσεις μέσω της μακροχρόνιας εκπαίδευσης, μελέτης και εφαρμογής της τέχνης της ηγεσίας.** Γενικότερα οι επιτυχημένοι στρατιωτικοί ηγέτες επιδεικνύουν κοινά χαρακτηριστικά γνώρισμα τα όποια με την σειρά τους ενστερνίζονται με μια δοκιμασμένη, αληθινή και πειθαρχημένη ηγεσία βασιζόμενη στις αρετές και τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αφού

κάνεις δεν γεννιέται με αυτά τα γνωρίσματα ή τις αρχές, όλοι οι εν δυνάμει ηγέτες πρέπει να επιδιώκουν την ανάπτυξη και την εξέλιξη των δεξιοτήτων τους, οι οποίες βασίζονται κυρίως στην εξειδίκευση τους, στην εμπειρία των άλλων, στην γνώση της στρατιωτικής ιστορίας και τέλος παρατηρώντας εκτενώς το πολιτικοστρατιωτικό περιβάλλον τους. Κατά την διάρκεια της καριέρας τους θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι μελετώντας και παρακολουθώντας τις εξελίξεις, τις ενέργειες και τις δράσεις των άλλων, ζητώντας συμβουλές από εμπειρότερους, και κυρίως να προσαρμοστούν με τις ντουζίνες κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών γεγονότων τα οποία διαμορφώνουν τις σύγχρονες πολεμικές αεροπορίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Εννοείται βέβαια ότι η όρεξη για μάθηση και αυτοβελτίωση θα πρέπει να επιδεικνύεται συνεχώς, ακόμα και αν αυτό τον αναγκάσει ορισμένες φορές να αναθεωρήσει τυχόν παγιωμένες συνήθειες και πρακτικές εντός της πολεμικής αεροπορίας. Παράλληλα, θα πρέπει σε καθημερινά βάση, να προσπαθεί να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να αναγνωρίζει μέσα στην καθημερινότητα της ΠΑ, τις πολλές ευκαιρίες για μάθηση.

### **3.2.1.3 Αυτοπεποίθηση**

Οι αεροπόροι πρέπει να σέβονται τον εαυτό τους ως επαγγελματίες και ως ανθρώπινα όντα. Οι άνθρωποι με ακεραιότητα πάντα συμπεριφέρονται με τέτοιον τρόπο, ο οποίος δίνει πλεονέκτημα στον εαυτό τους, το Σώμα το οποίο υπηρετούν και γενικότερα το σύνολο των Ενόπλων Δυνάμεων.

Από τη στιγμή που ο ηγέτης γνωρίζει τα δυνατά του σημεία και τα μειονεκτήματα του, θα πρέπει να επιδιώκει να αναπτύξει μια ισχυρή αίσθηση για το τι πραγματικά αξίζει. Για να το πετύχει αυτό είναι απαραίτητο να βρίσκεται πάντα σε πλήρη ισορροπία με την πραγματικότητα, χωρίς δηλαδή να παρεκτρέπεται σε υπερβολική αυτοκριτική ή σε αφελή αισιοδοξία. Έτσι, θα μπορεί να κάνει αισθητή την παρουσία του στο περιβάλλον του, να επιβάλλεται με μια αίσθηση σιγουριάς για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους του. Η αυτοπεποίθησή του αυτή χρειάζεται να εκφράζεται με την θετική του στάση απέναντι στην ικανότητά του να δρα, να τον κάνει δηλαδή να εργάζεται με μεγαλύτερη επιμονή και χωρίς να φοβάται ότι θα φανεί ανίκανος, αν δεν πετύχει το στόχο του. Η αυτοπεποίθησή του, θα του επιτρέψει να απαιτεί υψηλά επίπεδα απόδοσης, πρώτα από τον εαυτό του και στην συνέχεια από τα στελέχη τα όποια τον περιβάλλουν. Ειδικότερα, εάν τα υψηλόβαθμα στελέχη της ΠΑ θέλουν να επιτύχουν εξαιρετικές επιδόσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το παρακάτω



αμερικάνικο γνωμικό: «*a leader's actions must be beyond reproach, if he is to be trusted*». Αποκλίσεις από υψηλή επίπεδα απόδοσης, δεν θα γίνονται αποδεκτές και δεν θα ενθαρρύνονται από κανέναν, ώστε το κύριο «μήνυμα» του διοικητή ηγέτη να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητό από τους ενδιαφερομένους.

Ανεξάρτητα από το ποσό δυνατός αισθάνεται ο ηγέτης για τον εαυτό του, στο τέλος το μόνο το όποιο μετράει είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του. Όλα τα στελέχη αναμένουν από τους διοικητές τους τα ανάλογα παραδείγματα ώστε να τους παρακινήσουν, να τους εμπνεύσουν και τελικά να τους οδηγήσουν στον στόχο τους. Επιπροσθέτως, η αυτοπεποίθηση για τον εαυτό του, θα τον ενθαρρύνει ώστε να αναγνωρίζει τα ελαττώματα και τις αδυναμίες του με σκοπό την συνεχή επιδίωξη για εξάλειψη αυτών. Επιπλέον, θα τον οδηγήσει στο να μη διστάζει, ακόμα και μπροστά σε απαιτητικές αποστολές, ούτε να αισθάνεται απελπισία και επιπρόσθετη διστακτικότητα μετά από μια αποτυχία, η οποία ενδεχομένως θα προκύψει. Τέλος, ένας ηγέτης, ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της ΠΑ, βρίσκεται αντιμέτωπος με ιδιαίτερα έντονες καταστάσεις και είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη πολυάριθμους παράγοντες. Έτσι, θα πρέπει να έχει τέτοια αυτοπεποίθηση, η οποία να του επιτρέπει να παίρνει τις απαραίτητες αποφάσεις, παρά τις αβεβαιότητες, τις διαφωνίες και τις πιέσεις που μπορεί να υπάρχουν και να είναι σε θέση να υποστηρίξει με σθένος και παρρησία τις τεκμηριωμένες απόψεις του, προς όφελος της πολεμικής αεροπορίας.

### 3.2.2 Αυτοδιαχείριση

#### 3.2.2.1 Συναισθηματικός Αυτοέλεγχος

Όταν κάποιος καλείται να αντιμετωπίσει έντονες καταστάσεις και προβλήματα στο χώρο εργασίας του, όπως είναι κατά κανόνα το περιβάλλον της ΠΑ, είναι φυσιολογικό να αναπτύσσονται μέσα του διάφορα αρνητικά συναισθήματα, όπως άγχος, αγωνία και φόβος. Έχει αποδειχθεί, πως όταν αυτά τα συναισθήματα μεταδίδονται από έναν ηγέτη στην ομάδα του, τότε η απόδοση αυτής πέφτει κατακόρυφα και η συνοχή της εξασθενεί, πολλές φορές διακινδυνεύοντας την επιτυχή υλοποίηση του έργου της.

Για να μη συμβαίνει αυτό, θα πρέπει ο εκάστοτε ηγέτης να βρίσκεται σε συνεχή «διάλογο» με τον εαυτό του για να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνει, ώστε είτε να μην τα αφήνει εξαρχής να αναπτυχθούν μέσα του, είτε να μην τα εξωτερικεύει. Θα πρέπει δηλαδή να τα κρατά υπό έλεγχο μέσα του και εάν παρ' ελπίδα

αυτά ξεπεράσουν το όριο της συναισθηματικής αντοχής του, τότε να τα διοχετεύσει ψύχραιμα και κυρίως δημιουργικά όσο αυτό είναι δυνατόν. Μ' αυτό τον τρόπο και θα βοηθήσει ουσιαστικά την ομάδα του και θα προφυλάξει τον εαυτό του από τις ιατρικής φύσης παρενέργειες, τις οποίες μπορεί να έχει η συσσώρευση αρνητικών συναισθημάτων μέσα του.

Εάν όμως τελικά δεν καταφέρει να τα διαχειριστεί και οδηγηθεί σε ένα συναισθηματικό ξέσπασμα, θα πρέπει ακόμη και τότε να είναι σε θέση να αξιολογεί τις συνέπειες τις οποίες μπορούν να έχουν οι πράξεις του, ώστε να τις ελέγξει όσο είναι δυνατόν καλύτερα, για να αποφεύγει εκ των προτέρων δυσάρεστες καταστάσεις και ενδεχομένως τον πειθαρχικό και ποινικό του έλεγχο. Επικουρικά σε αυτό θα μπορούσε να λειτουργήσει και η υιοθέτηση μιας τεχνικής χαλάρωσης και αντιμετώπισης του άγχους, όταν νιώθει να αυξάνεται η ένταση, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου του, για να μη δημιουργείται άσκοπη επιπρόσθετη πίεση στην ομάδα που διοικεί. Σκοπός όλων των παραπάνω είναι να καταστήσουν τον ηγέτη ικανό να δημιουργεί και να συντηρεί ένα επιχειρησιακό κλίμα χωρίς εν θερμώ αντιδράσεις και αρνητικά συναισθήματα τα οποία υποβαθμίζουν την υγιή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του συνόλου. Επομένως ένας ηγέτης θα πρέπει να παραμένει ψύχραιμος, ατάραχος ελέγχοντας τα αρνητικά συναισθηματικά του φορτία και απόλυτα εστιασμένος στην αποστολή του και στις προκλήσεις τις οποίες διαχειρίζεται σε καθημερινή βάση, ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις με καθαρό μυαλό, ανεξαρτήτως συνθηκών.

### **3.2.2.2 Διαφάνεια και Ακεραιότητα**

Μια από τις κύριες υποχρεώσεις ενός στελέχους της ΠΑ θεωρείται αυτή απέναντι στην εργασία του, την οποία θα πρέπει να εκτελεί με επαγγελματισμό, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοίκησης το οποίο ανήκει. Ένας ηγέτης λοιπόν, που εξ ορισμού λειτουργεί ως πρότυπο για την ομάδα του, θα πρέπει να είναι ευσυνείδητος στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Θα πρέπει δηλαδή να χειρίζεται όλες ανεξαιρέτως τις υποχρεώσεις του με επιμέλεια και να τις αντιμετωπίζει με τη δέουσα προσοχή, δρώντας με διαφάνεια, ευσυνειδησία, οργάνωση και θεωρώντας τον εαυτό του υπεύθυνο για την υλοποίηση των έργων τα οποία του ανατίθενται, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχει τους στόχους του Σώματος. Άλλωστε, ακεραιότητα είναι η προθυμία να

κάνουμε ότι είναι σωστό ακόμη και όταν κανείς δεν μας ελέγχει. Είναι η «ηθική πυξίδα» και η εσωτερική φωνή, η φωνή του αυτοελέγχου.

### **Η Ακεραιότητα αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι του χαρακτήρα των ηγετών**

.Θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ποιοι είναι και τι αντιπροσωπεύουν ως μέρος της επαγγελματικής τους φήμης στο Σώμα, όπως, επίσης, να αξιολογούν και την ικανότητά εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Πρέπει να είναι επαγγελματίες, τόσο μέσα όσο και εκτός αεροδρομίου. Η ακεραιότητα δεν είναι ένα κοστούμι το οποίο μπορούν να βγάλουν τη νύχτα ή το σαββατοκύριακο ή να το φορέσουν μόνο όταν είναι σημαντικό να δείξουν όμορφοι .Αντ' αυτού, είναι η χρονική στιγμή κατά την οποία αναμένουν να δοκιμαστούν όταν η ακεραιότητα είναι ζωτικής σημασίας. Οι συνάδελφοι τους παρακολουθούν, όχι για να τους δουν να αποτυγχάνουν, αλλά για να τους δουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τις οποίες έχουν από αυτούς.

Η ακεραιότητα ενός ατόμου είναι η ικανότητα του, ώστε να συγκρατεί και να ρυθμίζει σωστά όλα τα στοιχεία της προσωπικότητάς του . Ένας ακεραίος άνθρωπος ενεργεί με βεβαιότητα και σιγουριά , επιδεικνύοντας τον άψογο αυτοέλεγχο του.

Η ακεραιότητα συμπεριλαμβάνει πολλά χαρακτηριστικά τα οποία είναι απαραίτητα για το οποιοδήποτε στέλεχος της Πολεμικής Αεροπορίας, όπως :

**Θάρρος:** Ένα πρόσωπο με ακεραιότητα κατέχει το ηθικό πλεονέκτημα και κάνει ό, τι είναι σωστό, ακόμη και αν το προσωπικό του κόστος είναι υψηλό.

**Ειλικρίνεια:** Στην υπηρεσία, η ειλικρίνεια είναι ο θεμέλιος λίθος της εμπιστοσύνης και το κυριότερο χαρακτηριστικό του επαγγέλματος.

**Ευθύνη:** Οι αεροπόροι αναγνωρίζουν τα καθήκοντά τους και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις δικές τους επιτυχίες ή αποτυχίες. Κανένα στέλεχος με ακεραιότητα δεν προσπαθεί να μετατοπίσει την ευθύνη σε άλλους.

**Δικαιοσύνη:** Ο κάθε αεροπόρος συμπεριφέρεται προς όλους τους συναδέλφους του με ίσο σεβασμό, ανεξάρτητα από φύλο, φυλή, εθνικότητα ή θρησκεία. Πάντοτε ενεργεί με την πεποίθηση ότι όλοι οι άνθρωποι κατέχουν θεμελιώδη αξία ως ανθρώπινα όντα.

**Δεκτικότητα:** Ως επαγγελματίες, οι αεροπόροι ενθαρρύνουν την ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στο σώμα και αναζητούν πηγές και κανάλια ανατροφοδότησης από τους ανώτερους τους, τους όμοιους τους και τους υφισταμένους τους. Ποτέ δεν ντρέπονται για την κριτική των άλλων, αλλά πάντα επιδιώκουν τα εποικοδομητικά σχόλια και τις υποδείξεις των άλλων με σκοπό την συνεχή εξέλιξη τους .

Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης οφείλει να είναι τίμιος και ειλικρινής με όλους, ανεξαρτήτως αν είναι προϊστάμενοι ή υφιστάμενοι του. Σε κάθε του ενέργεια γενικότερα όμως, θα πρέπει να επιδεικνύει ακεραιότητα χαρακτήρα και ηθική συμπεριφορά, κάνοντας μ' αυτόν τον τρόπο πράξη τις ανώτερες αξίες, στις οποίες πιστεύει και τις οποίες θα πρέπει να προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει και στην ομάδα του, ενθαρρύνοντας και ανταμείβοντας τη διαφάνεια και την ηθική ακεραιότητα σε κάθε της έκφραση. Από την άλλη, θα πρέπει να επιδεικνύει μηδενική ανοχή σε οποιαδήποτε παραβατική και αντιδεοντολογική συμπεριφορά, όπως επίσης και να τις καταδικάζει άμεσα και αποφασιστικά, ενεργοποιώντας τις προβλεπόμενες διαδικασίες.

### **3.2.2.3 Διορατικότητα - Καινοτομία - Πρωτοβουλία**

Καθώς οι αποφάσεις ενός ηγέτη είναι καθοριστικές για την επιτυχία της αποστολής και της ομάδας του, οφείλει να είναι σε θέση να διακρίνει τις καθοριστικές λεπτομέρειες ανάμεσα σε μια σωστή και μια λανθασμένη απόφαση. Γι' αυτό πρέπει να επιδεικνύει διορατικότητα, να μπορεί δηλαδή να βλέπει την ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης την οποία καλείται να φέρει εις πέρας. Πέρα όμως απ' αυτό, θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρήπνυση και ετοιμότητα να δράσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες οι οποίες αναμένεται να παρουσιαστούν επιδεικνύοντας χαρισματική διορατικότητα .

Βέβαια, θα πρέπει και ο ίδιος να δημιουργεί τις ευκαιρίες, όσο του επιτρέπει το στενό περιβάλλον της πολεμικής αεροπορίας, και γενικά να μην παραμένει άπραγος, περιμένοντας να του επιβληθεί μια νέα κατάσταση έξωθεν. Θα πρέπει δηλαδή να είναι δημιουργικός και με δική του πρωτοβουλία να διερευνά και να εφαρμόζει στο επίπεδο που του αναλογεί καιντονόμες μεθόδους και αποτελεσματικότερες λύσεις στα προβλήματα που αναδύονται καθημερινά. Επίσης, θα πρέπει και να είναι αρκετά επινοητικός, αναζητώντας όσο το δυνατόν περισσότερες νέες ιδέες και προσεγγίσεις για τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνει τις εργασίες του, με σκοπό να τις καταστήσει πιο αποδοτικές. Τέλος, θα πρέπει να είναι ανοιχτός και δεκτικός απέναντι σε κάθε τι καινοτόμο το οποίο του προτείνεται από τους υφισταμένους του, αντιμετωπίζοντας κάθε νέα πρόταση, με θετική προδιάθεση, ασκώντας καλόπιστη κριτική και τέλος ανταμείβοντας, πρώτιστος ηθικά και στην συνέχεια υλικά, κάθε τι νέο το οποίο μετά την εφαρμογή του θα αποφέρει οφέλη για την ομάδα και την πολεμική αεροπορία γενικότερα.

## 3.3 Κοινωνικές δεξιότητες

### 3.3.1 Κοινωνική Αντίληψη

#### 3.3.1.1 Ενσυναίσθηση

Ένα από τα κύρια καθήκοντα του ηγέτη είναι η καθημερινή λήψη αποφάσεων για διάφορα θέματα, κρίσιμα και μη. Βασική του επιδίωξη είναι να κάνει πάντοτε την καταλληλότερη επιλογή, αυτή δηλαδή η οποία θα επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα για την πολεμική αεροπορία. Επειδή όμως έχει εκ των πραγμάτων, οι παράμετροι οι οποίοι επηρεάζουν την εκάστοτε απόφαση είναι πολύπλευροι και πολυάριθμοι, θα πρέπει, πριν καταλήξει στις αποφάσεις του, να έχει αυξημένη αντίληψη της τακτικής κατάστασης η οποία θα του επιτρέψει να διαμορφώσει μια σφαιρική και αντικειμενική εικόνα. Όλα τα παραπάνω θα πραγματοποιηθούν λαμβάνοντας υπόψη μεταξύ άλλων την ψυχοσωματική και την πνευματική κατάσταση των άμεσα εμπλεκομένων, τόσο εντός των στενών ορίων της δικής του ομάδας, όσο και των λοιπών εμπλεκομένων, εντός και εκτός πολεμικής αεροπορίας.

Για να είναι αποτελεσματικός σ' αυτό όμως, θα πρέπει να λειτουργεί με ενσυναίσθηση, να μπορεί να αντιλαμβάνεται, ανά πάσα στιγμή, τα συναισθήματα όσων έρχεται σε επαφή. Σε αντιστοιχία άλλωστε με το συνεχές ρεύμα συναισθημάτων το οποίο συνυπάρχει στο δικό του εσωτερικό κόσμο. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβει τι πραγματικά αισθάνεται ο άλλος, αναλύοντας την εξέλιξη των αντιδράσεων του συνόλου σε κάθε δεδομένη στιγμή, πολύ περισσότερο μάλιστα όταν αυτές δεν εκφράζονται λεκτικά, κάτι που σε μεγάλο βαθμό δυσχεραίνεται από την αυστηρή ιεραρχική δομή ενός στρατιωτικού οργανισμού, όπως η ΠΑ. Πρέπει δηλαδή να γνωρίζει πολύ καλά και να αναλύει σε βάθος τα μηνύματα τα οποία εκπέμπονται από τους υπολοίπους, λεκτικά ή όχι και να λειτουργεί με ειλικρινή ευαισθησία απέναντί τους.

Εκτός από τα συναισθήματα των άλλων, θα πρέπει να αποκρυπτογραφεί και τις απόψεις τους απέναντι σε μια κατάσταση, καθώς και τις βαθύτερες επιδιώξεις τους. Εννοείται βέβαια πως ο κάθε αεροπόρος ηγέτης επιζητά όλα αυτά τα ερεθίσματα για να έχει στη διάθεσή του περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες πριν πάρει μια απόφαση.

Επεκτείνοντας τώρα την ικανότητα της ενσυναίσθησης, ο ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις νοοτροπίες και τις ορμές οι οποίες έχουν διαμορφωθεί στην ομάδα του, διότι αυτές επηρεάζουν και αρκετές φορές καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοσή της. Καθώς μάλιστα η εκάστοτε ομάδα μπορεί να συμπεριλαμβάνει ανθρώπους διαφορετικών ηλικιών, ειδικοτήτων, ακαδημαϊκού υποβάθρου κτλ., η ικανότητα του ηγέτη να τους κατανοεί συναισθηματικά θα τον βοηθήσει να διευθετεί αποτελεσματικότερα τις εργασιακές και επιχειρησιακές διαφωνίες με διάφορες σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης κρίσεων, χωρίς να καταφεύγει σε αντιδράσεις και επιπλήξεις σύμφωνα με τις προκαταλήψεις και τις απαρχαιωμένες διαταγές οι οποίες εξακολουθούν δυστυχώς να υπάρχουν στις Ένοπλες Δυνάμεις.

### 3.3.1.2 Πολιτική Αντίληψη

Καθώς ο ηγέτης στην πολεμική αεροπορία λειτουργεί στον ίδιο χώρο με την ομάδα του, αλλά και με ένα πολυπληθές σύνολο στελεχών γενικότερα, δημιουργείται αναπόφευκτα μια έντονη κοινωνική δυναμική, η δυναμική αυτή, επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των στελεχών και συνεπώς και του ηγέτη. Για να μπορεί λοιπόν να λαμβάνει υπόψη και όλες τις παραμέτρους, θα πρέπει να είναι ανοιχτός και δεκτικός στα ερεθίσματα αυτής της δυναμικής. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η απαίτηση να συνειδητοποιεί όχι μόνο τις αρχές, τις αξίες και γενικά τους άγραφους κανόνες οι οποίοι διέπουν τη επιχειρησιακή λειτουργία της πολεμικής αεροπορίας, αλλά και την κουλτούρα και τη γενικότερη νοοτροπία η οποία έχει αναπτυχθεί στην ομάδα του και στο περιβάλλον αυτής. Ο λόγος είναι ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν καίρια τις αντιδράσεις των στελεχών, και μάλιστα αυτό τις περισσότερες φορές γίνεται υποσυνείδητα.

Πέραν τούτων, προκειμένου ο ηγέτης να είναι σε θέση να υπολογίζει στην απαραίτητη υποστήριξη των αποφάσεών του από τρίτους, όταν αυτό κριθεί σκόπιμο, θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει αμφίδρομη επικοινωνία με εκείνους, οι οποίοι στην πραγματικότητα χαράσσουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις και επιβάλλουν το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας τόσο του ίδιου και όσο και της επιστασίας του, ανεξάρτητα από τον θεσμικό τους ρόλο στο Σώμα. Γι' αυτό θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση του πλέγματος των σχέσεων εξουσίας, οι οποίες αναπτύσσονται στο εργασιακό του περιβάλλον, των συμμαχιών ή αντιπαλοτήτων και

ανταγωνισμών, ώστε να συνάπτει τους κατάλληλους δεσμούς οι οποίοι θα τον βοηθήσουν στην υλοποίηση της αποστολής του.

### **3.3.1.3 Προσανατολισμός στην Εξυπηρέτηση**

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες της Επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και ειδικά σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όλοι ανεξαιρέτως οι οργανισμοί πρέπει να ικανοποιούν τόσο τους τυπικούς εξωτερικούς πελάτες, τους αποδέκτες δηλαδή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, όσο και τους εργαζόμενους και τους πάσης φύσεως συνεργάτες τους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως εσωτερικοί πελάτες. Βασικό προσόν λοιπόν ενός ηγέτη στην πολεμική αεροπορία είναι αρχικά η συνειδητοποίηση αυτής της πραγματικότητας, παρά τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της πολεμικής αεροπορίας και της φύσης της αποστολής της.

Αρχικά λοιπόν, ο κάθε αεροπόρος ο οποίος κατέχει θέση ευθύνης θα πρέπει να αποκτήσει την ικανότητα να παρατηρεί τα γεγονότα από την ευρύτερη οπτική γωνία των εξωτερικών πελατών του, και όχι μόνο στο στενό πλαίσιο που ορίζει η θέση του. Θα πρέπει δηλαδή να έχει την διακριτική ικανότητα να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και στο τέλος να ικανοποιεί, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τις εκφρασμένες ή μη ανάγκες των εξωτερικών πελατών του, καθοδηγώντας ανάλογα την επιστασία του.

Αντίστοιχα όμως θα πρέπει να λειτουργεί και για τους εσωτερικούς του πελάτες, δηλαδή τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του, αναζητώντας συνεχώς τρόπους, ώστε να αυξήσει την ικανοποίησή τους, την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπο του και τελικά την αφοσίωσή τους και την δέσμευση τους απέναντι στην πολεμική αεροπορία. Έτσι, θα πρέπει πάντοτε να είναι διαθέσιμος σε οποιονδήποτε χρειαστεί τη συνδρομή του και γενικά να προσφέρει τις υπηρεσίες του και τη βοήθειά του, λειτουργώντας σαν ένας έμπιστος σύμβουλος και συνεργάτης.

Το ενδιαφέρον του για τις ανάγκες και τα προβλήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του και η δέσμευση του να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους εννοείται πως δεν αρκεί για την άσκηση μιας επιτυχημένης διοίκησης. Αντιθέτως, θα πρέπει να πορεύεται οδηγούμενος από τις αξίες του και τα ιδανικά του, εκφράζοντας με ειλικρίνεια και ανιδιοτέλεια, τα πιστεύω του, επιτυγχάνοντας δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και προσφοράς.

### 3.3.2 Διαχείριση Σχέσεων

#### 3.3.2.1 Επιρροή

Θεωρείται αυτονόητο, πως ένας ηγέτης ο οποίος κατέχει διοικητική θέση θα πρέπει να κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στη σχεδίαση και στη ανάπτυξη νέων στρατηγικών, τακτικών και μεθόδων, οι οποίες θα βελτιώνουν την επιχειρησιακή λειτουργία της ΠΑ και θα την καθιστούν αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, προκαλώντας την δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή όλων. Ακόμα και για τις πιο απλές και καθημερινές εργασίες όμως, είναι απαραίτητη η ικανότητα του ηγέτη να εξασφαλίζει την ενσυνείδητη αποδοχή των αποφάσεών του από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, οι οποίοι μπορεί να είναι κατά περίπτωση τα ανωτερα κλιμάκια, οι συνεργάτες ή οι υφιστάμενοί του, προκειμένου να πετύχει στο μέγιστο βαθμό τους στόχους του.

Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει ο επιχειρησιακός του σχεδιασμός, η άποψή του και η τελική του απόφαση ή εισήγηση να τεκμηριώνεται κατ' αρχήν βασιζόμενη στις διαχρονικές αρχές και αξίες της πολεμικής αεροπορίας. και έπειτα σε ορθολογικά επιχειρήματα, τα οποία θα είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν και να παρανοηθούν. Η επίκληση άλλωστε στον ορθολογισμό και η παράθεση αδιάσειστων στοιχείων, ιδιαίτερα ποσοτικού χαρακτήρα, είναι πολύ ισχυρά όπλα πειθούς.

Υπάρχουν όμως πολλές περιπτώσεις που τα λογικά επιχειρήματα δεν φέρνουν αποτέλεσμα, για διάφορους λόγους. Τότε ο ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιήσει προσεγγίσεις και τακτικές επιρροής, οι οποίες θα βασίζονται στο συναισθηματικό στοιχείο. Έτσι, αν παρουσιάσει μια καινοτόμο ιδέα, αυτή θα πρέπει να γίνεται με ελκυστικό τρόπο προς τους άλλους, π.χ. με το να είναι εντυπωσιακός με τα λόγια και τις κινήσεις του. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων και να τις αντιλαμβάνεται έγκαιρα, όταν και όπως αυτές εκδηλώνονται, για να είναι σε θέση να προσαρμόζει ανάλογα και τη δική του στάση, δίνοντας βάρος στα οφέλη τα οποία ενδεχομένως μπορεί να προκύψουν και, τέλος, στη δημιουργία καταστάσεων win-win. Έτσι θα αποκτήσει τη συναισθηματική συγκατάθεση των άλλων, που είναι το πρώτο και κύριο βήμα για να πετύχει το στόχο του, προς όφελος της Υπηρεσίας.



### 3.3.2.2 Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Άλλων

Η επαγγελματική στρατιωτική εκπαίδευση, η προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη η οποία μπορεί και να συνεχίζεται από την πολιτική ζωή ,μεταπτυχιακά, σχολές τεχνικής κατάρτισης και εκπαίδευση στο χώρο της εργασίας είναι μερικά μέσα για την εκπαίδευση του προσωπικού της αεροπορίας. Επιπλέον, η καθημερινή πρακτική και η προσωπική εμπειρία είναι ζωτικής σημασίας για τα στελέχη ώστε να αποδίδουν αποτελεσματικά κατά την εκτέλεση της αποστολής .Η αύξηση της αποτελεσματικότητας επιτυγχάνεται με μια άκρως εκπαιδευμένη και εξειδικευμένη ομάδα, εκεί όπου , η εκπαίδευση πρέπει να είναι κορυφαία προτεραιότητα

Καθώς ένας ηγέτης εργάζεται με άλλα στελέχη ως άμεσος προϊστάμενός τους, πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι όλοι ανεξαιρέτως έχουν θετικά στοιχεία στο χαρακτήρα τους και χρειάζονται στήριξη και ενθάρρυνση για να αποδώσουν. Παρά το αυστηρό πλαίσιο το οποίο διέπει την ανάθεση καθηκόντων και εργασιών στο προσωπικό της, πολεμικής αεροπορίας μέσα από το σύνθετο πλέγμα πολιτικής χρησιμοποίησης, περιγραφών θέσεων εργασίας και ειδικοτήτων/εξειδικεύσεων, ο ηγέτης θα πρέπει να εντοπίζει στον καθένα τα ταλέντα και τις ειδικές ικανότητες τις οποίες διαθέτει και ανάλογα με αυτά να καταναίμει, όσο μπορεί, τις διάφορες εργασίες και αρμοδιότητες. Στόχος είναι κάθε στέλεχος να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση και να του ανατίθενται εργασίες οι οποίες ταιριάζουν περισσότερο στις γνώσεις και τις δεξιότητές του.

Πέρα από τη σωστή αξιοποίηση του προσωπικού θα πρέπει ο ηγέτης να λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό για την ομάδα και σαν μέντορας ή όπως ένας προπονητής μιας αθλητικής ομάδας, παρέχοντας συνεχώς σε όλους έγκαιρη καθοδήγηση και επικοινωνητική ανατροφοδότηση, με σκοπό να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν παραπάνω. Μ' αυτό το σκεπτικό, πρέπει να τους βοηθά, με το ειλικρινές προσωπικό του ενδιαφέρον, να βρίσκουν όχι μόνο τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία, αλλά και το τι απαιτείται για να ενισχύσουν τα πρώτα και να εξαλείψουν τα δεύτερα. Δεν πρέπει να παύει όμως να διερευνά και ο ίδιος τι χρειάζεται η ομάδα του για να εξελιχθεί και τους παρέχει, εκτός από τη συμπαράσταση και την καθοδήγησή του, οτιδήποτε είναι στην ευχέρειά του για να το πετύχει αυτό, εξασφαλίζοντας τους απαραίτητους πόρους και μέσα.

### 3.3.2.3 Διευθέτηση Συγκρούσεων

Σε έναν εργασιακό χώρο όπως η πολεμική αεροπορία, όπου απασχολούνται άτομα, τα οποία διαφέρουν σε πολλούς τομείς, όπως είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, οι ειδικότητες/εξειδικεύσεις, η πολιτική χρησιμοποίησης κτλ., είναι λογικό και αναμενόμενο να παρατηρούνται κατά καιρούς διαφωνίες και συγκρούσεις. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι συγκρούσεις αυτές παράγουν επιπρόσθετη ένταση και δεν προάγουν το κλίμα ηρεμίας και αρμονίας, οδηγώντας έτσι σε μειωμένη αποδοτικότητα και τελικά στη μη εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της πολεμικής αεροπορίας.

Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να προλαμβάνει όσο μπορεί τη δημιουργία τέτοιων καταστάσεων, μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του προσωπικού του, παράλληλα δε, θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση για να εντοπίζει έγκαιρα τα εν δυνάμει σημεία έντασης και σύγκρουσης. Επεμβαίνοντας προληπτικά, θα έχει την ευκαιρία να φέρει στην επιφάνεια τις οποιαδήποτε εντάσεις και διαφωνίες οι οποίες παραμονεύουν σε λανθάνουσα κατάσταση στο χώρο του, με σκοπό να τις διαχειριστεί ευκολότερα και αποτελεσματικότερα.

Εφόσον όμως ξεσπάσει τελικά μια σύγκρουση, είναι καθήκον του να αναλάβει πρωτοβουλία για να τη διευθετήσει αποτελεσματικά, επιδεικνύοντας ειλικρινή προθυμία να βρεθεί πραγματικά η καταλληλότερη λύση για όλες τις πλευρές και όχι απλώς να καλυφθεί μια δυσάρεστη κατάσταση. Κατά τη διευθέτηση της σύγκρουσης, χρειάζεται η επίδειξη ηρεμίας και προσοχής από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, χειριζόμενος με ευγένεια και διπλωματικό τρόπο τους ακόμη και τους πιο αρνητικούς απέναντι στη διαδικασία. Επιπλέον να διευκολύνει την παράθεση όλων ανεξαιρέτως των θέσεων και διαφορετικών προσεγγίσεων, ενθαρρύνοντας την ανοιχτή συζήτηση και τον αποδοτικό διάλογο. Μ' αυτό τον τρόπο, είναι περισσότερο πιθανό να βρεθεί στο τέλος μια δίκαιη λύση για όλους, με τα μέγιστα δυνατά οφέλη για τον καθένα ξεχωριστά και την πολεμική αεροπορία γενικότερα.

### 3.3.2.4 Συνεργασία και Ομαδικές Ικανότητες

Ο σύγχρονος τρόπος λειτουργίας της πολεμικής αεροπορίας έχει οδηγήσει στη συγκρότηση πολλών επιτροπών και ομάδων εργασίας, οι οποίες διατρέχουν την πολεμική αεροπορία κάθετα και οριζόντια. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι καθημερινές δραστηριότητες διεκπεραιώνονται μέσω μικρών ή μεγάλων ομάδων, καθορισμένων από τα θεσμικά κείμενα, η καθεμιά από τις οποίες έχει τον δικό της ηγέτη ο οποίος θα πρέπει να την οδηγήσει στο να πετύχει στους στόχους της με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Η πρώτη κρίσιμη παράμετρος αυτής της επιτυχίας είναι η πεποίθηση της εκάστοτε ομάδας ότι το συγκεκριμένο έργο έχει ιδιαίτερη σημασία για την Υπηρεσία, ακόμα κι αν πρόκειται για κάτι σχετικά κοινότοπο και τετριμμένο. Ο ηγέτης καλείται λοιπόν να εμφυσήσει στα μέλη πίστη και ενθουσιασμό για μία πραγματικά ενεργό συμμετοχή, καθώς και την ενσυνείδητη διάθεση για καταβολή της μέγιστης δυνατής προσπάθειας, προκειμένου το έργο να ολοκληρωθεί επιτυχώς.

Επιπλέον ο ηγέτης θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η ομάδα του διατηρεί ισχυρό συναισθηματικό δέσιμο και υψηλό ηθικό, για να μπορεί να αντέχει στις δυσκολίες και να ανταποκρίνεται στις έξωθεν πιέσεις. Αυτά μπορούν να ενισχυθούν με την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, δηλαδή αλληλοκατανόησης, κοινής δέσμευσης απέναντι στο στόχο, κοινής ταυτότητας, εμπιστοσύνης του ενός στις ικανότητες του άλλου. Επίσης, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση, να υποστηρίζει και προστατεύει την ομάδα του από εξωγενείς παράγοντες, ώστε να εκτελεί απερίσπαστη στο έργο της.

Ανάλογα καινοτόμες όμως θα πρέπει να είναι και οι πρακτικές τις οποίες θα ακολουθήσει κατά την πορεία της ομάδας προς το στόχο, βρίσκοντας την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στον προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα και προς τα μέλη, χωρίς δηλαδή να την επιβαρύνει υπερβολικά με άγχος αλλά και χωρίς να την αφήνει με ανεπαρκή κατεύθυνση και επίβλεψη. Γενικά, η πίστη του στην αξία και τις δυνατότητες των υφισταμένων, θα τον βοηθήσει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο και να απελευθερώσει τα θετικά τους στοιχεία, ώστε εν τέλει να επιτύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης. Φυσικά, οφείλει να είναι φιλικός και ευγενικός με την ομάδα του και να μεριμνά ώστε να επιλύονται γρήγορα οι όποιες δυσχέρειες ή διαφορές. Οι μόνες άλλωστε διαφωνίες, τις οποίες ένας ηγέτης θα επιτρέπει είναι οι διανοητικής φύσεως, με σκοπό την εύρεση βέλτιστων λύσεων.

*<<So who is this Air Force team?And, who represents its core?I will tell you the Air force is made up of a mosaic of people with a vatiety of skills,functions and capabilities.Some of them wear missile badges,some wear security badges,some wear no badges at all and some wear aviation badges.But, the fact of the matter is-this is an Air Force of active duty,Guard,Reserve,and civilians that has a reservoir of expertise that we rely upon daily.No one group is any more or less important than another.Those who understand this are the heart and soul of our Air Force>>.*

**General Ronald R. Fogleman,USAF  
Chief of Staff(1994-1997)**

### **3.3.2.5 Επικοινωνία**

Ως ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικότητας της πολεμικής αεροπορίας θεωρείται η σαφής μετάδοση και η απόλυτη κατανόηση των διαφόρων πληροφοριών, διότι αν η εκάστοτε πληροφορία δεν εκφραστεί με σαφήνεια και δεν γίνει πλήρως κατανοητή, θα δημιουργηθούν παρεξηγήσεις, χρονοτριβές και τακτικές δυσκολίες. Όπου οι οποίες, όχι μόνο θα δυσχεράνουν τη ροή της εργασίας και υποβαθμίζουν την αποδοτικότητά της, αλλά πιθανόν θα οδηγήσουν και σε απώλειες ανθρώπινων ζωών. Ένας ηγέτης λοιπόν πρέπει να έχει ενστερνιστεί την θεμελιώδη αρχή ότι η επιτυχία του εξαρτάται άμεσα από το πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία του με τους άλλους.

Με διακριτικότητα αλλά και με πλήρη σαφήνεια ανταλλάσσει ιδέες με τους υφιστάμενους του, συμμετέχει σε όλες τις συνεδριάσεις με σκοπό την λήψη ευαίσθητων αποφάσεων. Επιπρόσθετα, είναι θετικός σε καινούριες και πρωτοποριακές ιδέες, οι οποίες θα βοηθήσουν στην εξέλιξη του συνόλου και στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, τόσο σε καιρό ειρήνης όσο και σε καιρό πολέμου.

Ο ίδιος στις παραπάνω επαφές του οφείλει να είναι άμεσος, ευθύς, σαφής και να στέλνει σύντομα, περιεκτικά και πειστικά μηνύματα, χρησιμοποιώντας ακόμα και μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας για να εκφράσει όσα συναισθήματά τον βοηθούν κι ενισχύουν τις θέσεις του. Από την άλλη πλευρά, ως κύριος δέκτης πληροφοριών και μηνυμάτων, θα πρέπει να είναι καλός ακροατής και να προσαρμόζει ανάλογα τις αντιδράσεις του, με ψυχραιμία και μη επιτρέποντας στα προσωπικά του συναισθήματα να τον αποπροσανατολίζουν. Συνεχής και αδιάλειπτος στόχος του είναι να εξασφαλίζει τη

μέγιστη αποτελεσματικότητα σε κάθε αλληλεπίδραση, όχι μόνο για προσωπικό του όφελος, αλλά για το καλό της ομάδας και της πολεμικής αεροπορίας.

### 3.3.3 Πρώτα η Υπηρεσία Μετά ο Εαυτός σας.

Μία ακόμα βασική αξία της αεροπορίας, είναι η «πρώτα η υπηρεσία μετά ο εαυτός σας», η οποία αντιπροσωπεύει την συνεχή αφοσίωση στην παλιά στρατιωτική αρετή της ανιδιοτελούς αφοσίωσης στα στρατιωτικά καθήκοντα ανά πάσα στιγμή και ανεξαρτήτως περιστάσεων, ακόμη και όταν βρεθεί σε κίνδυνο η σωματική σου ακεραιότητα ή και η ζωή σου. Όμως, η υπηρεσία πριν από τον εαυτό σας δεν σημαίνει υπηρεσία πριν από την οικογένεια σας, διότι το καθήκον για την οικογένεια σας είναι τόσο ισχυρό όσο αυτό της υπηρεσίας. Η διαφορά είναι ότι υπάρχουν φορές, όπου η υπηρεσία και το έθνος θα απαιτήσουν από εσάς να είστε μακριά από το σπίτι για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι ευθύνες σας προς την οικογένειά σας περιλαμβάνουν την προετοιμασία και την παροχή όλων των αναγκαίων αγαθών, ενώ εσείς θα είστε εκτός οικογενειακής στέγης υπηρετώντας το καθήκον. Τα ηθικά χαρακτηριστικά τα οποία προκύπτουν από αυτή τη βασική αρχή περιλαμβάνουν:

**Καθήκον:** Οι αεροπόροι έχουν καθήκον να εκπληρώσουν την αποστολή του Σώματος. Η παραπάνω βασική αρχή συμπεριλαμβάνει την εκτέλεση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, χωρίς να αγχώνονται και ανησυχούν για το αν, και με πιο τρόπο θα επηρεαστεί η σταδιοδρομία τους. Οι ηγέτες ασκούν κριτική κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, κατανοούν τους κανόνες και τους ακολουθούν, εκτός εάν υπάρχει ιδιαίτερος επιχειρησιακός ή νομικός λόγος, ο οποίος θα τους αναγκάσει να τους αρνηθούν ή να αποκλίνουν από αυτούς.

**Σεβασμό προς τους άλλους:** Οι χαρισματικοί ηγέτες τοποθετούν τους υφιστάμενους τους μπροστά από τις προσωπικές τους ανάγκες ή ανέσεις και τους διαχειρίζονται πάντα με την ίδια αξιοπρέπεια και ανιδιοτέλεια κατά την διάρκεια της συνεργασίας τους.

*<<They [your troops] want to know how much you care, long before they care how much you know>>.*

*Lieutenant General Robert Springer, USAF*

*USAF Inspector General Aug85-Oct88*

**Αυτοπειθαρχία:** Οι ηγέτες των αεροπορικών δυνάμεων αναμένεται να ενεργήσουν με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα σε ό,τι κάνουν. Συνήθως αποφεύγουν να επιδεικνύουν ανοιχτά τον οίκτο τους, την αποθάρρυνση τους, την οργή τους, την απογοήτευση τους ή την ηττοπάθεια τους. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες αναμένεται να ελέγχουν το θυμό τους, την εκτέλεση ακατάλληλων ενεργειών ή επιθυμιών και την μισαλλοδοξία τους.

**Θυμός:** Οι διοικητές σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης αναμένεται να απέχουν από εκδηλώσεις θυμού προς το υπόλοιπο προσωπικό, κάτι το οποίο θα προκαλούσε δυσφήμιση για το ίδιους τους, αλλά και για την αεροπορία στο σύνολο της.

**Ακατάλληλες ενέργειες ή επιθυμίες:** Οι ηγέτες καθοδηγούνται από μια βαθιά αίσθηση τιμής για το έθνος και όχι από προσωπική άνεση ή ανεξέλεγκτες ορέξεις. Η κατάχρηση αλκοόλ ή ναρκωτικών, η σεξουαλική παρατυπία ή άλλη μη πειθαρχημένη συμπεριφορά είναι ασυμβίβαστη με τη στρατιωτική υπηρεσία και ιδεολογία. Υπονομεύει την εμπιστοσύνη των Ελλήνων προς τις Ένοπλες Δυνάμεις γενικότερα. Όλοι οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να διατηρούν τις πρόπουσες επαγγελματικές σχέσεις με τους υφισταμένους, τους ανωτέρους και τους όμοιους τους.

Σ' αυτό το σημείο επιβάλλεται να επισημάνουμε ξανά, ότι όλες οι συναισθηματικές δεξιότητες τις οποίες περιγράψαμε επιγραμματικά παραπάνω, στην ουσία αντικατοπτρίζουν τις επιθυμητές συμπεριφορές που είναι ζητούμενο να έχει ένας σύγχρονος ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη, για να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στην αποστολή του εντός της πολεμικής αεροπορίας. Εάν αυτός είναι ανεπαρκής σε Κοινωνικές δεξιότητες, για παράδειγμα, δεν θα είναι σε θέση να πείσει για τις προτάσεις του ή να εμπνεύσει τους άλλους, να ανταποκριθεί στο ρόλο του ηγέτη μιας ομάδας ή να προβεί σε καταλυτικές αλλαγές. Ενώ αντίστοιχα, αν έχει χαμηλό επίπεδο Αυτεπίγνωσης, δε θα μπορεί να κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει την αυτοπεποίθηση η οποία προέρχεται από την πίστη στα προσόντα του. Όλες οι συναισθηματικές δεξιότητες, συνεισφέρουν, η καθεμιά ανεξάρτητα από την άλλη και με το δικό της τρόπο, σε ανώτερη εργασιακή επίδοση. Παράλληλα όμως, υπάρχουν και πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η Συνεργασία και οι Ομαδικές Ικανότητες σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα Ανάπτυξης Δεσμών, η Τάση για Καινοτομία και Πρωτοβουλία διευκολύνει σημαντικά την Προσαρμοστικότητα, ενώ η Πολιτική Αντίληψη εκφράζει την Ενσυναίσθηση στο

επίπεδο του εργασιακού περιβάλλοντος της πολεμικής αεροπορίας. Μια άλλη επίσης, πολύ σημαντική, διάσταση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η ιεραρχική, το ότι δηλαδή η μια προϋποθέτει την ύπαρξη άλλων, πάνω στις οποίες βασίζεται για να αναπτυχθεί. Έτσι λοιπόν, δεν μπορεί να υπάρξει δυνατότητα αποτελεσματικής Διαχείρισης των Σχέσεων χωρίς Κοινωνική Αντίληψη, ούτε συνεπής Αυτοδιαχείριση χωρίς την απαραίτητη Αυτεπίγνωση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το να έχει κανείς μια βασική ιδιότητα συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί εγγύηση για την ανάπτυξη και των συνεπαγόμενων δεξιοτήτων, αφού το αν θα εκδηλωθεί η εκάστοτε ικανότητα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το κλίμα της συγκεκριμένης ομάδας ή το προσωπικό ενδιαφέρον ενός στελέχους για την εργασία του.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφέρουμε ότι όλες οι δεξιότητες ενός ηγέτη, οι οποίες πηγάζουν από τη συναισθηματική του νοημοσύνη, δεν εξαντλούνται σε ό,τι έχουμε παραθέσει έως τώρα, αλλά είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν σε κάποιο βαθμό από το μμοντέλο το οποίο περιγράψατε προηγούμενος. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι, στην ουσία αντιστοιχούν σε τρόπους συμπεριφοράς ενός ηγέτη και συνεπώς μπορούν να περιγραφούν με ποικίλους τρόπους.

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία

### 4.1 Ανασκόπηση της Ερευνητικής Μεθόδου και της Καταλληλότητας του Σχεδιασμού

#### 4.1.1 Σκεπτικό της Ερευνητικής Μεθόδου

Τα άτομα και η κοινωνία προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιβάλλον και να εξηγήσουν τη φύση των φαινομένων κυρίως με τρεις τρόπους: μέσω της εμπειρίας, της λογικής και της έρευνας (Cohen 2005: 122). Η προσωπική εμπειρία υπό την μορφή της κοινής λογικής είναι μάλλον περιορισμένη, αφού μπορεί εύκολα να εκτεθεί εάν συγκριθεί με τα αποτελέσματα της επιστημονικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων. Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν εξηγούν την ύπαρξή τους βασίζονται κυρίως στην καθημερινή τους εμπειρία και τη χρησιμοποιούν απεριόριστα και χωρίς κριτική (Cohen 2005: 123). Από την άλλη πλευρά, οι επιστήμονες προσπαθούν να εντοπίσουν συγκεκριμένα στοιχεία και να κατασκευάσουν τις θεωρίες τους προσεκτικά και συστηματικά. Εξετάζουν και αναλύουν την κάθε υπόθεση που διατυπώνουν, ώστε οι εξηγήσεις τους να έχουν σταθερή βάση (Burton 2005: 88).

Στις κοινωνικές επιστήμες τα σημαντικότερα ερευνητικά έργα, είναι οι έρευνες που μπορούν να προσδιοριστούν μέσω ποσοτικών ή ποιοτικών δεδομένων. Η ποσοτική και ποιοτική μεθοδολογία φαίνεται να είναι η πιο σημαντική μεταξύ των ακαδημαϊκών κύκλων, καθώς και ιδιαίτερα σεβαστή και ευνοούμενη από τους ερευνητές στον εκπαιδευτικό τομέα (Cohen 2005: 123). Η συζήτηση για την χρήση αυτών των δύο μεθόδων έχει αποκτήσει εξαιρετική ορμή, η οποία οδηγεί σε ουσιαστική συμφωνία σχετικά με τις θεμελιώδεις διαφορές και τις επιπτώσεις τους στη διεξαγωγή της έρευνας (Bryman 1984: 78). Σύμφωνα με τον (Driver-Linn 2003: 269) υπάρχει ένα «μακροχρόνιο σχίσμα» μεταξύ αυτών των συγκεκριμένων μεθόδων, όπου το θέμα υπό



έρευνα δείχνει απόλυτα την πιο σχετική μέθοδο που θα οδηγήσει σε έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η επιστημονική έρευνα θα πρέπει να προσεγγίζει μόνο τα πραγματικά ζητήματα καθώς και ότι θα πρέπει να είναι αμερόληπτη (Dyer 1995). Η ποσοτική προσέγγιση που χρησιμοποιείται μπορεί επίσης να παρέχει αριθμητικά δεδομένα και να οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους μέσω της ποσοτικής έρευνας, π.χ. δεν μπορούν να σχολιάσουν τις απαντήσεις τους. Αυτό μπορεί να είναι ένα τεράστιο μειονέκτημα για μια μελέτη σχετικά με τις στάσεις, όπως η παρούσα μελέτη.

Ο Dörnyei (2007) μας δίνει έναν ενδεικτικό ορισμό των μεθόδων ποσοτικής έρευνας: Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει διαδικασίες συλλογής δεδομένων που προκύπτουν κυρίως από αριθμητικά δεδομένα τα οποία στη συνέχεια αναλύονται κυρίως με στατιστικές μεθόδους. Ένα τυπικό παράδειγμα μιας τέτοιας ποσοτικής μεθόδου μπορεί να είναι μια έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αναλύεται με στατιστικό λογισμικό όπως το SPSS. Σύμφωνα με τον Creswell (2012), οι ποσοτικές έρευνες περιγράφουν ένα πρόβλημα και συγκεκριμένα ένα βασικό ερευνητικό ερώτημα επιχειρώντας να δώσουν απάντηση σε ερευνητικές υπο-ερωτήσεις που είχαν τεθεί στην προηγούμενη βιβλιογραφία. Έτσι, οι ερευνητές που διεξάγουν ποσοτικές έρευνες συλλέγουν αριθμητικά δεδομένα από μεγάλο αριθμό ανθρώπων χρησιμοποιώντας όργανα με προκαθορισμένες ερωτήσεις και απαντήσεις, δηλαδή ερωτηματολόγια, ενώ στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας στατιστική ανάλυση, ερμηνεύουν τα αποτελέσματα συγκρίνοντάς τα με προηγούμενες προβλέψεις και έρευνες.

Όπως υποστηρίζει ο Dörnyei (2007), οι ποσοτικές έρευνες παρά την μακροχρόνια παρουσία τους, έχουν καθιερώσει ένα ειδικό καθεστώς κατά την τελευταία δεκαετία στον εφαρμοσμένο τομέα της αυστηρής γλωσσολογίας. Ο Denscombe (2003) επισημαίνει ότι η ποσοτική έρευνα διακρίνεται από μια «αύρα επιστημονικής αξιοπιστίας» καθώς επίσης και ότι «μεταδίδει μια αίσθηση στερεής και αντικειμενικής έρευνας» λόγω της εκτεταμένης χρήσης των αριθμητικών δεδομένων.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Creswell (2009), το κυρίαρχο φιλοσοφικό σύστημα που λειτουργεί ως βάση για τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας είναι ο **«θετικισμός μεταπολιτισμός»**. Οι (Scott και Usher 2011: 254) ορίζουν τον θετικισμό ως έναν τρόπο αντικειμενικής και απόλυτης απεικόνισης της κοινωνικής και εκπαιδευτικής πραγματικότητας στη γνώση και τη θεωρία, που πραγματοποιείται μέσω σχολαστικής

«παρατήρησης και μέτρησης» που διέπονται από ρητές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές.

Ο (Cohen 2005: 211) υποστηρίζει ότι ο θετικισμός περιλαμβάνει την **«εμπειρική επιστήμη»** προκειμένου να επιτευχθεί μια μεγαλύτερη και πιο αντικειμενική απεικόνιση της αλήθειας με τη συμβολή των ποσοτικών δεδομένων που προσδίδουν μαθηματική ακρίβεια και επομένως πιο περίτεχνα και προηγμένα αποτελέσματα. Επιπλέον, σύμφωνα με τον (Bryman 1984: 78), ο θετικισμός μπορεί να εμφανίζει **«αντικειμενικότητα και αξιοπιστία»**. Ο θετικιστής αντιλαμβάνεται και εξηγεί την αλήθεια μέσω εξακριβώσιμων δηλώσεων, οι οποίες φαίνεται να συμμορφώνονται με αδιαμφισβήτητα και προφανή γεγονότα και πράξεις του ρεαλιστικού κόσμου τα οποία, όμως μπορούν να επιβεβαιωθούν και να εδραιωθούν μόνο μέσω σχολαστικής έρευνας, παρατήρησης και ελέγχου της εξωτερικής πραγματικότητας (Crossan 2003: 47). Επομένως, ο θετικισμός μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο **«επιστημονικός»** και **«αντικειμενικός»** από οποιοδήποτε άλλο παράδειγμα. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι θετικιστές εφαρμόζουν προσεκτική παρατήρηση, αριθμητικά δεδομένα και εμπειρικά στοιχεία για να καταλήξουν σε συμπεράσματα.

Όπως υποδεικνύουν οι (Burton & Bartlett 2005: 145), η προσέγγιση της ποσοτικής μεθόδου και πιο συγκεκριμένα η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι μια δομημένη μέθοδος, η οποία επιτρέπει σταθερά και επιστημονικά αποτελέσματα, καθώς και τη γενίκευση και την προέκτασή τους. Επιπλέον, η συλλογή δεδομένων από την εμπειρική εισδοχή των αποφοίτων καθώς και η ακόλουθη στρατηγική ανάλυση μέσω της διαχείρισης ερωτηματολογίων υποδεικνύει μια συμπερασματική προσέγγιση» της έρευνας (Saunders 2007: 111). Αρχικά η συναισθηματική νοημοσύνη και στην συνέχεια η γνώση των βασικών αρχών της ηγεσίας των αποφοίτων των ένοπλων δυνάμεων εντοπίστηκε μέσω ερωτηματολογίων.

#### **4.1.2 Σκεπτικό για το Σχεδιασμό της Έρευνας**

Υποστηρίζεται ευρέως ότι η πιο σχετική προσέγγιση κατά τη διεξαγωγή της έρευνας είναι η εμπειρική προσέγγιση. Η εμπειρική προσέγγιση αναφέρεται στην άμεση εμπειρία του κόσμου, στην οποία οι ερευνητές με την απόκτηση παρατηρήσιμων πληροφοριών από τον κόσμο, προσπαθούν να δώσουν μια ακριβή και επαρκή απάντηση στα εμπειρικά ερωτήματά τους και στη συνέχεια να επεκτείνουν τις ιδέες

τους (Punch 2009: 55 ). Επομένως, η παρούσα έρευνα είναι μια εμπειρική έρευνα που επιχείρησε και έθεσε ως τελικό στόχο της να εξετάσει και το βαθμό στον οποίο οι απόφοιτοι των ένοπλων δυνάμεων έχουν συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανότητα της ηγεσίας.

Η εμπειρική έρευνα καθορίζεται είτε με εκδοτική ή επαγωγική ερμηνεία είτε με τον συνδυασμό αυτών. Η εκλεκτική συλλογιστική βασίζεται στη διαλεκτική λογική που ήταν η μεγάλη συμβολή του Αριστοτέλη στην επίσημη λογική. Στην πιο άμεση μορφή της, αυτή η διαλεκτική λογική συνίσταται σε μια βασική προϋπόθεση η οποία βασίζεται πρώτον, σε μια υποθετική ή αυτονόητη πρόταση, και δεύτερον, σε μια δευτερεύουσα υπόθεση που παρέχει έτσι ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και ένα συμπέρασμα (Cohen 2005: 123). Αντίθετα, η επαγωγική ερμηνεία βασισμένη στη σκέψη του Βακονίου ενώνει και αναλύει τα αποτελέσματα της παρατήρησης έτσι ώστε να εντοπιστούν δομές και ειδικοί μηχανισμοί (Newby 2010: 325).

Τόσο η έκφραση όσο και η επαγωγική συλλογιστική είναι δημοφιλείς στην κοινωνική έρευνα. Οι διδακτικές έρευνες κινούνται από το γενικό στο ειδικό ενώ οι επαγωγικές έρευνες φαίνεται να εφαρμόζουν το αντίθετο πρότυπο, από συγκεκριμένες παρατηρήσεις σε ευρύτερες γενικεύσεις και θεωρίες (Cohen 2005:125). Η παρούσα μελέτη είναι επαγωγική σε μορφή, οδηγώντας από τα συγκεκριμένα λεπτομερή στοιχεία (ερωτηματολόγια) σε καθολικές και πιο διαδεδομένες έννοιες και ιδέες. Τα ερωτήματα στο ερωτηματολόγιο είναι πολύ συγκεκριμένα, οπότε μετά την ανάλυση των απαντήσεων είχα στα χέρια μου σημαντικά στοιχεία για να κάνω μερικές σχετικά ασφαλείς γενικεύσεις για τις απόψεις του συνόλου του πληθυσμού.

Στην τρέχουσα μελέτη τα δεδομένα συλλέχθηκαν περίπου την ίδια χρονική περίοδο από ένα δείγμα αποφοίτων των σχολών της πολεμικής αεροπορίας. Έτσι, η παρούσα έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «**cross-sectional**», καθώς προσπάθησα να διερευνήσω ταυτόχρονα διάφορα ζητήματα μολονότι συνδέονται θεματικά μεταξύ τους. Ο χρόνος διεξαγωγής της παρούσας έρευνας ήταν περίπου ένας μήνας. Έτσι, έπρεπε να απομονώσω σε αρχική φάση και στην συνέχεια να επεξεργαστώ τις απόψεις και τις στάσεις των αποφοίτων κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

## 4.2 Επιλογή Τεχνικών Διερεύνησης - Ερωτηματολόγιο

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Ηγεσία στην πολεμική αεροπορία εντοπίζονται μέσω ερωτηματολογίων τα οποία διοχετεύονται σε αποφοίτους των παραγωγικών σχολών της. Το σκεπτικό αυτής της τεχνικής βασίζεται στο ότι "ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να παράσχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις στάσεις, τις απόψεις, τις αξίες και τις συνήθειες των ερωτηθέντων" (Burton & Bartlett, 2009: 255). Όπως ο (Dörnyei 2007:122) λέει, τα ζητήματα συμπεριφοράς, όπως συμβαίνει στην προκειμένη περίπτωση, τα οποία περιλαμβάνουν συνήθειες, αρχές, αξίες, ποικιλομορφές απόψεις και προσεγγίσεις, εμφανίζονται στις ευρύτερες κοινωνικές σπουδές. Ο καλύτερος τρόπος να εξεταστούν είναι μέσω ερωτηματολογίων, επειδή είναι λειτουργικά, άμεσα και παρέχουν πιο αντικειμενικά και αμερόληπτα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις (Denscombe 2003:233).

Στην παρούσα μελέτη εφαρμόσα ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο λόγος για τον οποίο επέλεξα αυτή την μέθοδο ήταν ότι οι συγκρίσεις κατά το στάδιο της ανάλυσης θα ήταν ασφαλείς και ακριβείς. Οι απαντήσεις των αποφοίτων ταξινομήθηκαν μέσω ενός σχεδίου κλίμακας Likert. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από «Σχεδόν Ποτέ» έως «Σχεδόν Πάντα». Αυτό το ερωτηματολόγιο, όπως δηλώνει ο (Newby 2010: 56), καθιερώνει την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα, ειδικά όταν εφαρμόζεται σε έρευνες που διερευνούν τις απόψεις, τις ιδέες και τις στάσεις των ατόμων απέναντι σε μια εφαρμογή θεωρίας ή πειθαρχίας. Επομένως, το θεώρησα το πιο κατάλληλο και το επέλεξα για την παρούσα έρευνα.

Εξάλλου, όσον αφορά τη δομή και τη μορφή του ερωτηματολογίου, ο (Marshall 2005:134) υποστηρίζει ότι η παραγωγή ενός ελκυστικού προτύπου ερωτηματολογίου έχει μεγάλη σημασία για να περιοριστεί ο χρόνος που χρειάζεται για την ολοκλήρωσή του. Ο (Dörnyei 1997: 491) υποδεικνύει ότι το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να υπερβαίνει τις 4 σελίδες, κάθε ερώτημα δεν πρέπει να περιέχει περισσότερα από 20 λέξεις και ορίζει επίσης ένα χρονικό όριο που φτάνει σε 30 λεπτά. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, διεξήχθη ένα ερωτηματολόγιο σε πλυθησμό 93 ατόμων οι οποίοι είναι αποφοίτοι των παραγωγικών σχολών της πολεμικής αεροπορίας, αλλά κυρίως την παρούσα στιγμή βρίσκονται σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης του κλάδου.

Ο (Denscombe 2003: 122) υποστηρίζει ότι η διάταξη και η γενική εμφάνιση ενός ερωτηματολογίου θα πρέπει να είναι ελκυστική, ώστε ο ερωτώμενος να το συμπληρώσει και επίσης να μειωθεί το ενδεχόμενο σφάλματος κατά την ολοκλήρωσή

του. Επιπλέον, απαιτούνται σαφείς κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να διευκολυνθούν οι ερωτηθέντες κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και να επιτυχανθεί η ζητούμενη σαφήνεια και η απλότητα του σχεδιασμού» (Cohen 2005: 124).

Επιπλέον, η συσχέτιση των ευρημάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι επιτακτική προκειμένου να συγκριθεί και να συνδεθεί με προηγούμενες έρευνες και να επιβεβαιώσει ή να αντικρούσει τα προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell 2012: 54). Η συσχέτιση της θεωρητικής βιβλιογραφίας με την αντίστοιχη έρευνα και τα αποτελέσματά της θα συμβάλει στη συνολική "συνοχή και σταθερότητα" (Punch 2009: 97).

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από μία επιστολή εκτίμησης προς τους ερωτηθέντες με σκοπό να δώσει κίνητρα συμμετοχής στην έρευνα, όπως, επίσης, ενσωματώθηκε στην έρευνα για να τονίσει την σημασία του εγχειρήματος αυτού. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να διαβεβαιωθούν ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Το τρέχων ερωτηματολόγιο είναι δομημένο και όλα τα ερωτήματα είναι κλειστού τύπου, ομοιογενούς κλίμακας (Cohen 2005: 126). Σίγουρες απαντήσεις θα πρέπει να δίδονται σε κάθε συγκεκριμένη ερώτηση και ο ερωτόμενος θα πρέπει να επιλέξει το επίπεδο συμφωνίας. Το πλεονέκτημα των ερωτήσεων κλειστού τύπου είναι ότι είναι ταυτόχρονα και απλές και γρήγορες για να ολοκληρωθούν και εύκολες για να κωδικοποιηθούν (π.χ. για ανάλυση μέσω προγράμματος υπολογιστή) (Javeau 1996: 185). Ωστόσο, πρέπει να επισημάνω ότι οι κλειστές ερωτήσεις δεν επιτρέπουν την υποβολή σχολίων, την προσθήκη εποικοδομητικών παρατηρήσεων και την έκφραση των προσωπικών τους επιφυλάξεων από τους ερωτηθέντες (Orpenheim 1992: 201).

Η κλίμακα τύπου Likert είναι πολύ δημοφιλής, δεδομένου ότι παρέχει επιλογές "συνεχούς" απάντησης σε ερωτήσεις υπολογίζοντας ίσα διαστήματα μεταξύ των επιλογών, παρέχοντας έτσι πιο ευέλικτη απάντηση (Creswell 2012: 74). Το συγκεκριμένο σύστημα κλιμάκωσης στο ερωτηματολόγιό μου αποτελείται από: 1 = Σχεδόν Ποτέ, 2 = Σπάνια, 3 = Αρκετές Φορές, 4 = Πολλές Φορές, 5 = Σχεδόν Πάντα.

## 4.3 Πληθυσμός και Δειγματοληψία

### 4.3.1 Η Μέθοδος Δειγματοληψίας

Το πρώτο σημαντικό βήμα για χάρη της διαδικασίας συλλογής ποσοτικών δεδομένων είναι να προσδιοριστούν οι άνθρωποι και τα μέρη στα οποία αναφέρεται η έρευνα. Εάν ο ερευνητής αποφασίσει να διερευνήσει μεμονομένα άτομα, πρέπει να υποδείξει το σύνολο του πληθυσμού που πραγματικά θα ερευνήσει και θα απευθύνει τις ερωτήσεις καθώς και τον ακριβή αριθμό αυτών που θα χρειαστεί για την έρευνα. Ο πληθυσμός είναι συνήθως μια μεγάλο σύνολο ατόμων οι οποίοι έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Έτσι, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει ποιο σύνολο θα είναι το πλέον κατάλληλο για τη μελέτη. Συνήθως οι ποσοτικοί ερευνητές συχνά επιλέγουν δειγματοληπτικά από τις διαθέσιμες λίστες τις οποίες, πιθανώς, κατέχουν εκ των προτέρων. Πληθυσμοί, νοείται ένα σύνολο ατόμων με συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά, οι οποίοι δίνουν την δυνατότητα σ' ένα ερευνητή να μελετήσει. Από αυτούς τους επιλεγμένους πληθυσμούς-στόχους, οι ερευνητές επιλέγουν συχνά ένα συγκεκριμένο δείγμα ατόμων, το οποίο είναι ένα υποσύνολο του πληθυσμού-στόχου που ο ερευνητής σκοπεύει να μελετήσει (Creswell 2012:54).

Η τρέχουσα μελέτη περιελάμβανε ως συμμετέχοντες αποφοίτους των παραγωγικών σχολών της πολεμικής αεροπορίας. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη έφτασαν σε αριθμό 93, το οποίο σύμφωνα με το (Denscombe 2003:455) είναι ένα αποδεκτό δείγμα (30-250) για μια έρευνα μικρής κλίμακας εφόσον η ανάλυση και η γενίκευση είναι απλές.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι τυχαίο και αντιπροσωπευτικό του προς εξέταση πληθυσμού, καθώς υπάρχει αναλογική κάλυψη όλου του εύρους των εμπειριών, των ειδικοτήτων και των διοικήσεων. Η σημασία της συγκεκριμένης σύστασης του δείγματος οφείλεται στην μεγάλη διαφοροποίηση που υπάρχει στην εκπαίδευση αλλά και στις ιδιαιτερότητες και στις μοναδικές απαιτήσεις που περιλαμβάνει η εκάστοτε επιστασία.

### 4.3.2 Πιλοτική Δοκιμή του Ερωτηματολογίου

Αξίζει να επαναληφθεί ότι η διατύπωση των ερωτηματολογίων είναι υψίστης σημασίας και ότι η προεπιλογή αυτών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Μια πιλοτική

μελέτη είναι πολύ σημαντική καθώς αυξάνει την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την πρακτικότητα του ερωτηματολογίου (Cohen 2005: 141). Ως εκ τούτου, χρησιμεύει για να ελέγξει τη σαφήνεια των ερωτηματολογίων, τις οδηγίες και τη διάταξη και να εξαλείψει τις ασάφειες ή τις δυσκολίες διατύπωσης. Οι συμμετέχοντες που συμπληρώνουν το πιλοτικό ερωτηματολόγιο υποβάλλουν σχόλια και κάνουν εποικοδομητική κριτική ανάλογα με τον τύπο και τη μορφή της ερώτησης (π.χ. βαθμολογική κλίμακα, πολλαπλή επιλογή, ανοικτή, κλειστή κλπ.). Επιπλέον, ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με την καταλληλότητα των ερωτήσεων και τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Οι πιλοτικές δοκιμές επιτρέπουν στους ερευνητές να κάνουν διορθωτικές αλλαγές και προσαρμογές, να διορθώσουν τυχόν λάθη, ασάφειες ή ανακρίβειες, καθώς και να βελτιώσουν την ελκυστικότητα και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου προτού χορηγηθούν στον πληθυσμό-στόχο (Gray 2014: 122). Επιπλέον, θα πρέπει να ελεγχθεί το ερωτηματολόγιο προκειμένου να εξεταστεί ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή του, να ελεγχθεί το πιθανό μέγεθος του ερωτηματολογίου (υπερβολικά μεγάλο ή πολύ μικρό), ο βαθμός δυσκολίας του (πολύ εύκολο ή εξαιρετικά απαιτητικό) για να ελέγξει σε ποιο βαθμό ήταν ενθαρρυντικό για τους ερωτηθέντες (Cohen 2005: 130).

Έτσι, το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης δόθηκε σε πέντε άτομα τα οποία συμφώνησαν να το μελετήσουν και να το συμπληρώσουν με σκοπό αναφέρουν τα σχόλια τους. Δεν δόθηκε σε περισσότερους συμμετέχοντες, δεδομένου ότι βασίζεται και διαρθρώνεται σε προϋπάρχοντα ερωτηματολόγια, επομένως η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ήταν ήδη σχεδόν βέβαιη σε ένα μεγάλο βαθμό. Μετά την πιλοτική δοκιμή έκανα κάποιες διορθώσεις στη διατύπωση των ερωτήσεων και βελτίωσα τη διάταξη τους.

### **4.3.3 Συλλογή Δεδομένων**

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βοηθούν τον ερευνητή να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις και να επιτύχει το επιθυμητό επιστημονικό αποτέλεσμα (Cohen 2005:122). Έτσι, η καταβληθήσα προσπάθεια, επίδειξη προθυμίας και η εμπειριστατωμένη εξέταση των συλλεχθέντων δεδομένων είναι υψίστης σημασίας για την έκβαση οποιασδήποτε εκπαιδευτικής έρευνας (Marsall 2005: 135). Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνετε ακριβή δεδομένα

από άτομα και μέρη. Η συλλογή δεδομένων περιλαμβάνει μια συλλογή αριθμών (βαθμολογίες δοκιμών, συχνότητα συμπεριφορών) ή λέξεις (απαντήσεις, απόψεις, αποσπάσματα) (Creswell 2012: 153). Κατά συνέπεια, ο ερευνητής πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, προκειμένου να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ του ερευνητή και του δείγματος-στόχου.

Στην παρούσα μελέτη, μετά τον καθορισμό του στόχου και των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης μου, αποφάσισα πού θα διεξάγω την έρευνά μου, ποιοι θα συμμετάσχουν σε αυτήν, ποια δεδομένα θα ήθελα συλλέξω και με πιο τρόπο θα αποκτήσω.

## 4.4 Θέματα Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της ερευνητικής διαδικασίας Σύμφωνα με τους (Burton & Bartlett 2005: 105), *«η εγκυρότητα είναι ένα σημαντικό κλειδί για την αποτελεσματική έρευνα»*. Όταν μια έρευνα δεν είναι έγκυρη, είναι άχρηστη. Στα ποσοτικά δεδομένα η εγκυρότητα μπορεί να διευθετηθεί με προσεκτική δειγματοληψία, με κατάλληλη οργάνωση και στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα διαθέτει ένα μικρό τυπικό σφάλμα το οποίο είναι ενσωματωμένο και το οποίο πρέπει να αναγνωριστεί. Μια έρευνα για να είναι ακριβής πρέπει να είναι 100% έγκυρη. Ως εκ τούτου, η εγκυρότητα πρέπει να μετρηθεί επί τοις εκατό και όχι ως απόλυτο και απρόσκοπτο χαρακτηριστικό. Για παράδειγμα, μια έρευνα είναι «έγκυρη 80%» ή «έγκυρη 30%» μάλλον είναι «πολύ έγκυρη» ή «λίγο έγκυρη» (Cohen 2005: 135).

Πρόσθετα, αύξησα την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου υπογραμμίζοντας την ανωνυμία του στην συνοδευτική επιστολή. Οι συμμετέχοντες διαβεβαίωσαν ότι τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και εμπιστευτικά και θα εξυπηρετούν μόνο τους σκοπούς της έρευνας. Έτσι θα μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο χωρίς να αισθάνονται το άγχος και το φόβο της αξιολόγησης (Cohen 2005:140). Ως εκ τούτου ήταν ειλικρινείς στην απάντησή τους, γεγονός που κατέστησε την έρευνα πιο έγκυρη.

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία. Η αξιοπιστία είναι συνώνυμο της συνέπειας και της αξιοπιστίας με την πάροδο του χρόνου, πάνω από τα



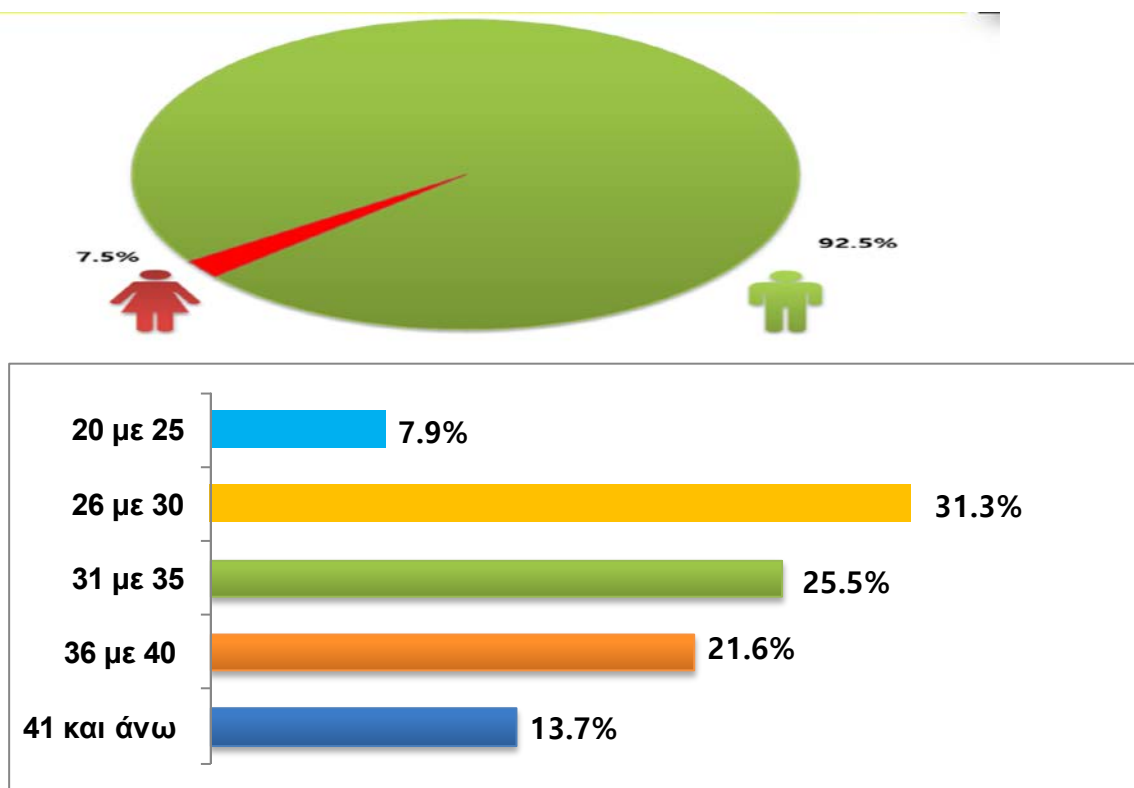
μέσα και τις ομάδες των ερωτηθέντων. Αφορά την ακρίβεια και την συνολική ορθότητα του Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι αξιοπιστίας: σταθερότητα, ισοτητα και εσωτερική συνοχή (Cohen 2005: 141).

Η παρούσα μελέτη θεωρείται αξιόπιστη, διότι βασίζεται σε ένα αξιόπιστο μέτρο, το οποίο είναι η κλίμακα τύπου Likert. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να οδηγήσει σε αξιόπιστα δεδομένα, καθώς περιλαμβάνει σαφείς και ακριβείς ερωτήσεις, τα θέματα έγιναν αποδεκτά χωρίς φόβο, άγχος ή νευρικότητα

# Κεφάλαιο 5

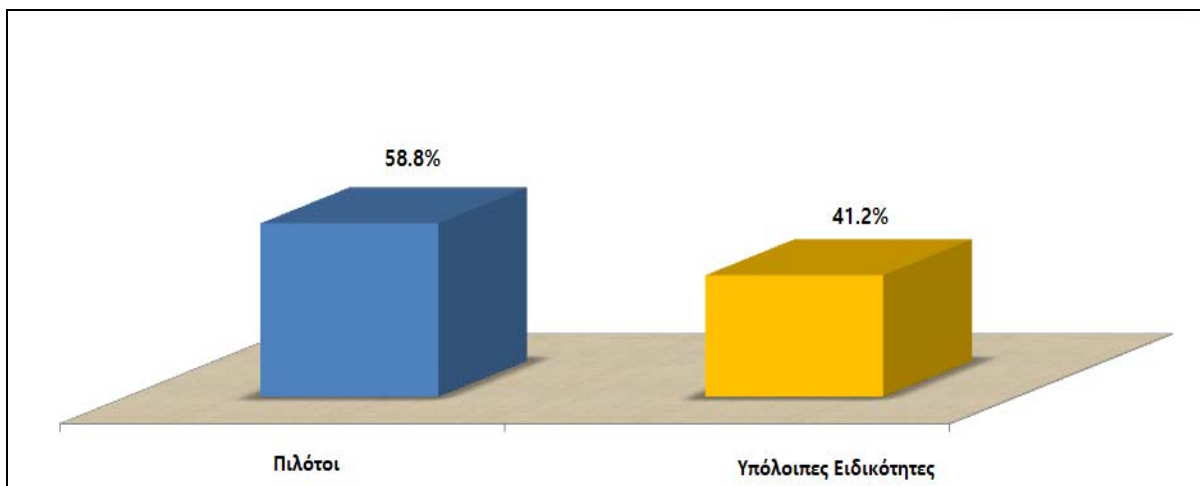
## Αποτελέσματα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν 93. Μεταξύ αυτών ήταν 86 άνδρες και 7 γυναίκες. (βλ. Διάγραμμα 5.1) Αυτό το αποτέλεσμα ήταν αρκετά αναμενόμενο, διότι το προσωπικό της πολεμικής αεροπορίας αποτελείται κυρίως από άντρες. Οι συμμετέχοντες είχαν ηλικίας μεταξύ 20 και 53 ετών, με την πλειοψηφία 56,8% να είναι μεταξύ 26-35 ετών, 7,9% ηλικίας 20-25 ετών, 21,6% ηλικίας 36-40 ετών και 13,7% ηλικίας 41 και άνω (βλ. Διάγραμμα 5.2).

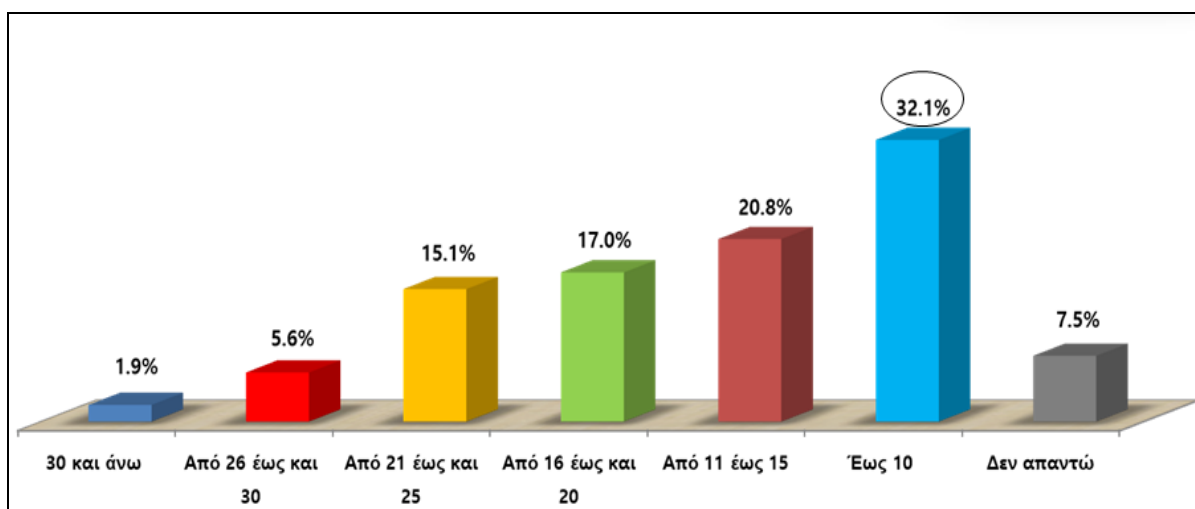


Διάγραμμα 5.2: Ηλικία

Όσον αφορά την ειδικότητα τους στο Σώμα, το 58,8% ήταν ιπτάμενοι και το υπόλοιπο 41,2% ήταν μηχανικοί αεροσκαφών, ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας διοικητικοί και τέλος προσωπικό του υγειονομικού (βλ. Διάγραμμα 5.3). Το 32,1% ήταν σε υπηρεσία έως 10 έτη, 20,8% για 11-15 έτη, 17% για 16-20 έτη, 15,1% για 21-25 έτη 5,6% για 26-30 έτη και τέλος το 1,9% 30 και άνω. Ήταν προσωπική μου επιλογή και επιδίωξα το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος να το αποτελούν νέα στελέχη τα οποία έχουν έως 15 έτη υπηρεσίας, διότι ακόμα δεν κατέχουν καμία διοικητική/ηγετική θέση στο Σώμα. Με αυτό τον τρόπο είμαι πεπεισμένος ότι οι απαντήσεις τους όσον αφορά, κυρίως, την ηγεσία θα είναι αμερόληπτες μακριά από κάθε σκοπιμότητα και δόλο. Τέλος, πιστεύω ακράδαντα ότι τα συγκεκριμένα στελέχη έχουν την εμπειρία να αξιολογήσουν με αντικειμενικό τρόπο τα ηγετικά στελέχη της πολεμικής αεροπορίας (βλ. Διάγραμμα 5.4).



**Διάγραμμα 5.3:** Ειδικότητα



**Διάγραμμα 5.4:** Έτη υπηρεσίας

Τα παρακάτω αποτελέσματα βασίζονται σε 27 ερωτήσεις (14 για την συναισθηματική νοημοσύνη και 13 για την Ηγεσία) στις οποίες οι συμμετέχοντες δήλωσαν πόσο συχνά επιδεικνύουν την συγκεκριμένη συμπεριφορά, όσον αφορά την Συναισθηματική Νοημοσύνη και πόσο συχνά πιστεύουν ότι συμβαίνει η εκάστοτε κατάσταση, όσον αφορά ερωτήσεις της Ηγεσίας.

## 5.1 Προηγούμενες Μελέτες

Προηγούμενες έρευνες δεν εντοπίστηκαν στο συγκεκριμένο θέμα, αλλά ούτε και παρόμοιες μελέτες οι οποίες να αφορούν την πολεμική αεροπορία και να εστιάζουν στις δικές της ανάγκες. Η πλέον σχετικές μελέτες προκύπτουν από την USAF και είναι εστιασμένες στα αμερικάνικα δεδομένα και στις αμερικανικές συνθήκες εκπαίδευσης. Μέσα από την ακαδημαϊκή βάση δεδομένων AULIMP (Air university Library Index to Military Periodicals) επιτυγχάνεται πρόσβαση σε πληθώρα άρθρων και εργασιών, τα οποία επικεντρώνονται είτε στην Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Ηγεσία ξεχωριστά, είτε και στο συνδυασμό και τον δύο.

Επιπλέον, ιδιαίτερη βαρύτητα είχε δοθεί στο παρελθόν στην μελέτη από την USAF στην σχέση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας, προσφέροντας ένα τεράστιο άλμα στην τότε παρεχόμενη εκπαίδευση προς τα ηγετικά τους στελέχη, τα οποία είτε κατείχαν είτε θα αναλάμβαναν διοικητικές θέσεις, και κατ'επέκταση στην επιχειρησιακή της αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη της εν λόγω μελέτης είχε προκύψει μετά τις υποψίες για ύπαρξη κενών εκπαίδευσης των διοικητών/ηγετών, τα οποία μερικές φορές οδήγησαν σε καταστροφικές συνέπειες κατά την διάρκεια εμπόλεμων καταστάσεων. Τα συμπεράσματα από αυτήν οδήγησαν σε μία ολοκληρωτική αναθεώρηση και επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και συνθηκών εκπαίδευσης, θέτοντας standards τα οποία βρίσκουν εφαρμογή έως και σήμερα.

Όπως προκύπτει από τις παραπάνω έρευνες υπάρχει συνεχής διερεύνηση των απόψεων και θέσεων του προσωπικού πάνω σε θέματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας, αλλά και συνεχής ανατροφοδότηση επί των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών.

Δεδομένης λοιπόν της έλλειψης προηγούμενων μελετών, τα στοιχεία που συνελέγησαν προκειμένου να διαπιστωθεί η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Ηγεσίας στα μάτια αξιωματικών στηρίχθηκαν στην ακαδημαϊκή κατάρτιση και την αντίληψη του κάθε ερωτηθέντα ξεχωριστά. Τέλος, σε ότι αφορά την εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο, λόγω ύπαρξης αρκετών μελετών σχετιζόμενων με την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων σε διάφορους τομείς, σχολές και βαθμίδες, η εύρεση και διατύπωση των κατάλληλων ερωτημάτων κατέστη πιο ξεκάθαρη διαδικασία.

## 5.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συγκέντρωση των 93 ερωτηματολογίων αποτελούνται από 14 ερωτήσεις για την Συναισθηματική Νοημοσύνη και 13 ερωτήσεις για την Ηγεσία. Όπως έχουμε ήδη επισημάνει χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert πέντε (5) επιπέδων.

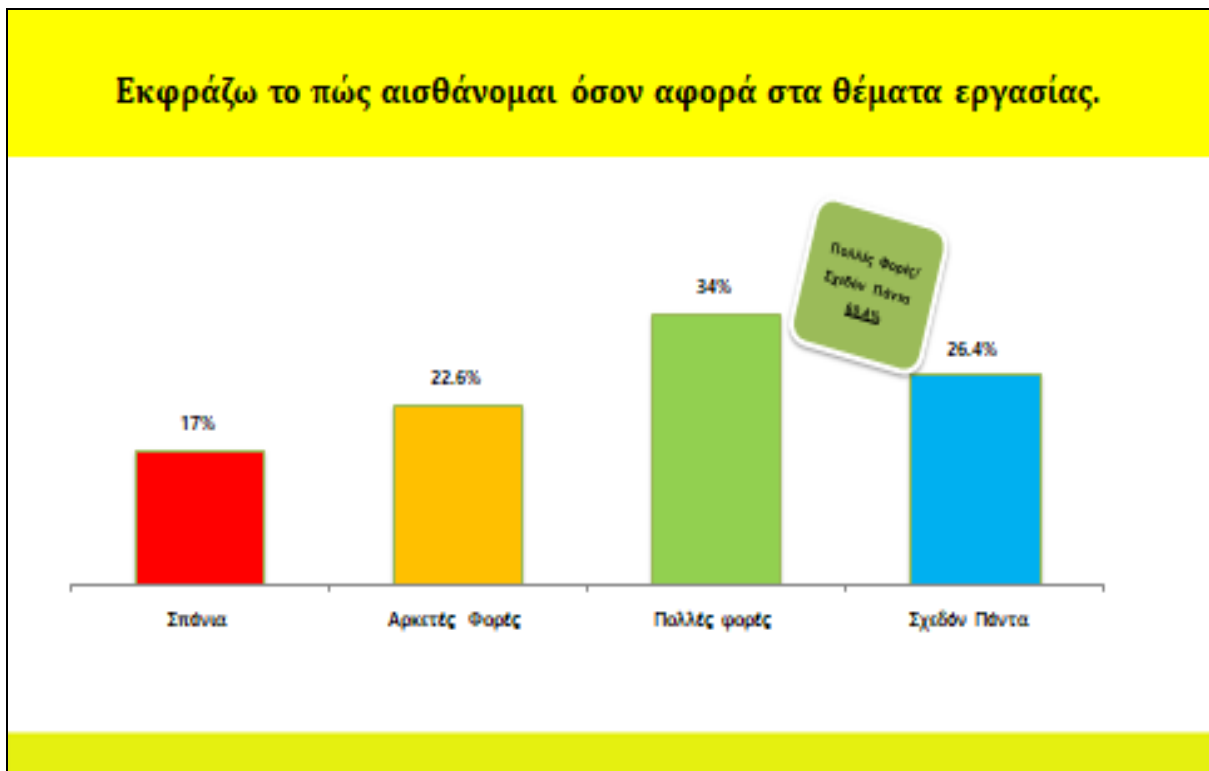
Αρχικά θα παρουσιάσουμε λεπτομερώς τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και την συνέχεια τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά θα αποτελέσουν την βάση για την διατύπωση των τελικών συμπερασμάτων της συγκεκριμένης έρευνας. Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμη η απεικόνιση των απαντήσεων που ελήφθησαν για κάθε ερώτηση ξεχωριστά, μέσω διαγραμμάτων, πινάκων και σχολιασμού. Επιπρόσθετος, αξίζει να αναφερθεί ότι επέλεξα να αναλύσω τα γενικά γραφήματα των απαντήσεων και τις ηλικιακές κατηγορίες των ερωτηθέντων, διότι αυτές αντιστοιχούν και συνδέονται με τα έτη υπηρεσίας, λόγω του γεγονότος ότι όλα τα στελέχη τα οποία εξετάζω ξεκίνησαν την σταδιοδρομία τους από τα 18 τους στο Σώμα μέσω των παραγωγικών σχολών της πολεμικής αεροπορίας. Απλά με την ηλικία ήθελα να τονίσω καλύτερα τις συναισθηματικές καταστάσεις και πως η ηλικία επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα τόσο στην Συναισθηματική Νοημοσύνη όσο και στην αντίληψη περί Ηγεσίας. Τέλος, τα στατιστικά αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι οι απαντήσεις δεν είχαν μεγάλες έως καθόλου διαφορές και διασπορά μεταξύ των ειδικοτήτων των ερωτηθέντων, για αυτό τον λόγο επέλεξα να μην παρουσιάσω αυτούς τους πίνακες (πλεονασμός) και να θεωρήσω ότι οι απαντήσεις καλύπτουν το σύνολο του πληθυσμού.

### 5.2.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο Πίνακας 5.1 μας δίνει μία συνοπτική εικόνα όσον αφορά τις μέσες τιμές που παρατηρήθηκαν για την Συναισθηματική Νοημοσύνη των στελεχών της πολεμικής αεροπορίας.

	Ερωτήσεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης	Μ.Ο.
1	Εκφράζω το πώς αισθάνομαι όσον αφορά τα θέματα εργασίας.	3,7
2	Δημιουργώ θετικό εργασιακό περιβάλλον για τους άλλους.	3,53
3	Έχω συναίσθηση όταν είμαι αρνητικός στην εργασία.	3,53
4	Ενθαρρύνω τους άλλους να πετύχουν στόχους οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία.	4,04
5	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου.	4,04
6	Συμμετέχω σε δραστηριότητες οι οποίες με κάνουν να αισθάνομαι σημαντικός στην εργασία.	4,19
7	Έχω συναίσθηση της συναισθηματικής κατάστασης μου στο χώρο εργασίας.	4,45
8	Χειρίζομαι αποτελεσματικά τα πράγματα που με ενοχλούν στην εργασία.	3,55
9	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνω στην εργασία.	3,66
10	Λαμβάνω υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι αντιδρούν στις αποφάσεις μου.	3,98
11	Προσαρμόζομαι γρήγορα στις νέες συνθήκες στην εργασία.	4,21
12	Όταν είμαι αναστατωμένος στην υπηρεσία εξακολουθώ να σκέφτομαι καθαρά.	3,68
13	Είμαι αισιόδοξος για την υπηρεσία.	3,30
14	Αδυνατώ να διατηρήσω την ηρεμία μου όταν αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις στην εργασία.	2,13

**Πίνακας 5.1:** Μ.Ο. των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν.



**Διάγραμμα 5.5:** Απαντήσεις στην ερώτηση #1.

	Εκφράζω το πώς αισθάνομαι όσον αφορά στα θέματα εργασίας			
	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>				
<b>20-25</b>	25%	0%	50%	25%
<b>26-30</b>	28.6%	35.7%	28.6%	7.1%
<b>31-35</b>	-	28.6%	35.7%	35.7%
<b>36-40</b>	9.1%	18.2%	54.5%	18.2%
<b>41 και άνω</b>	37.5%	-	-	62.5%

**Πίνακας 5.2:** Απαντήσεις στην ερώτηση #1.

Ξεκινώντας από την πρώτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.5, Πίνακα 5.2), παρατηρούμε ότι τα στελέχη κατά ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 83% (αρκετές φορές και άνω), εκφράζουν τα συναισθήματα τους στην υπηρεσία δείχνοντας την ικανότητα τους να αλληλεπιδρούν με επιτυχία με τους συνάδελφους τους. Επιπλέον, αυτή η έκφραση των συναισθημάτων βοηθάει και στην επίλυση προσωπικών διαφορών προς οφελών τόσο των στελεχών όσο και της πολεμικής αεροπορίας. Τέλος, χαρακτηριστικό είναι ότι αυτή η εκδήλωση των συναισθημάτων αυξάνεται, όσο περνάνε τα χρόνια στην υπηρεσία(31

και άνω), και ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι τα εμπειρότερα στελέχη έχουν αναπτυγμένη την ικανότητα της αναγνώρισης, επεξεργασίας και διαχείρισης των συναισθηματικών πληροφοριών σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τα νεότερα.



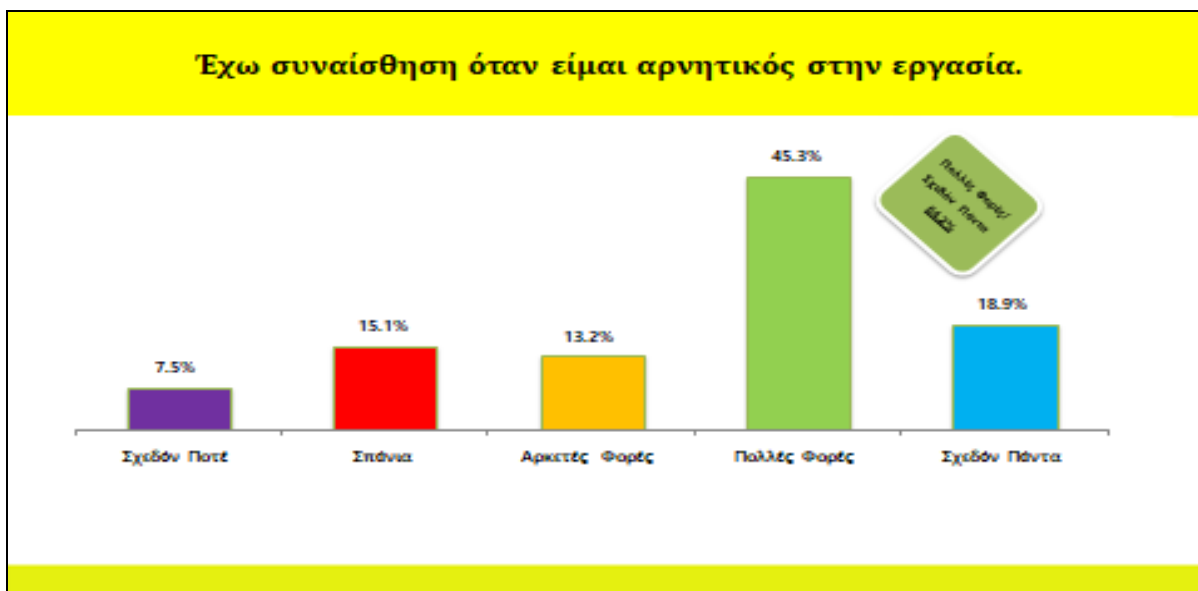
**Διάγραμμα 5.6:** Απαντήσεις στην ερώτηση #2.

	Δημιουργώ θετικό εργασιακό περιβάλλον για τους άλλους			
	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>				
<b>20-25</b>	25%	0%	50%	25%
<b>26-30</b>	7.1%	7.1%	78.7%	7.1%
<b>31-35</b>	0%	21.4%	64.3%	14.3%
<b>36-40</b>	0%	9.1%	81.8%	9.1%
<b>41 και άνω</b>	0%	0%	62.5%	37.5%

**Πίνακας 5.3:** Απαντήσεις στην ερώτηση #2.

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.5, Πίνακα 5.3), είναι οφθαλμοφανές ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (>86,8%) έχει κατανοήσει πλήρως τα οφέλη του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος και προσπαθεί να το δημιουργήσει. Αυτό έχει πολλαπλά κέρδη για όλους όπως, υπερηφάνεια γι' αυτό που κάνουν, εμπιστοσύνη για τους άλλους και απόλαυση της δουλειάς για τα στελέχη, και αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας για την υπηρεσία. Αξιοσημείωτο είναι ότι το συναίσθημα αυτό εκφράζεται από το σύνολο του δείγματος ανεξαρτήτου ηλικίας.





**Διάγραμμα 5.7:** Απαντήσεις στην ερώτηση #3.

	Έχω συναίσθηση όταν είμαι αρνητικός στην εργασία.				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	25%	75%	0%
<b>26-30</b>	7.1%	28.6%	7.1%	42.9%	14.3%
<b>31-35</b>	0%	21.4%	21.4%	42.9%	14.3%
<b>36-40</b>	0%	0%	18.1%	45.5%	36.4%
<b>41 και άνω</b>	37.5%	0%	0%	50%	12.5%

**Πίνακας 5.4:** Απαντήσεις στην ερώτηση #3.

Το χαρακτηριστικό της τρίτης ερώτησης (βλ. Διάγραμμα 5.7, Πίνακα 5.4) είναι ότι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται το πότε δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα στην υπηρεσία σε ένα μεγάλο ποσοστό (>64,2%). Από την μία πλευρά αυτό είναι θετικό, διότι αφού το αντιλαμβάνονται λογικά θα προσπαθήσουν να το διορθώσουν και από την άλλη τα παραπάνω ποσοστά μας δείχνουν ότι ακόμα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του καθένα ξεχωριστά. Το αξιοσημείωτο εδώ είναι το γεγονός στελέχη ηλικίας 26 έως 35, 41 και άνω παρουσιάζουν ανησυχητικά ποσοστά μη αντίληψης της αρνητικότητας που εκπέμπουν, η οποία μπορεί να οφείλεται σε αδυναμία του συναισθηματικού τους αυτοελέγχου για διαφορετικούς λόγους ανάλογα την ηλικία.

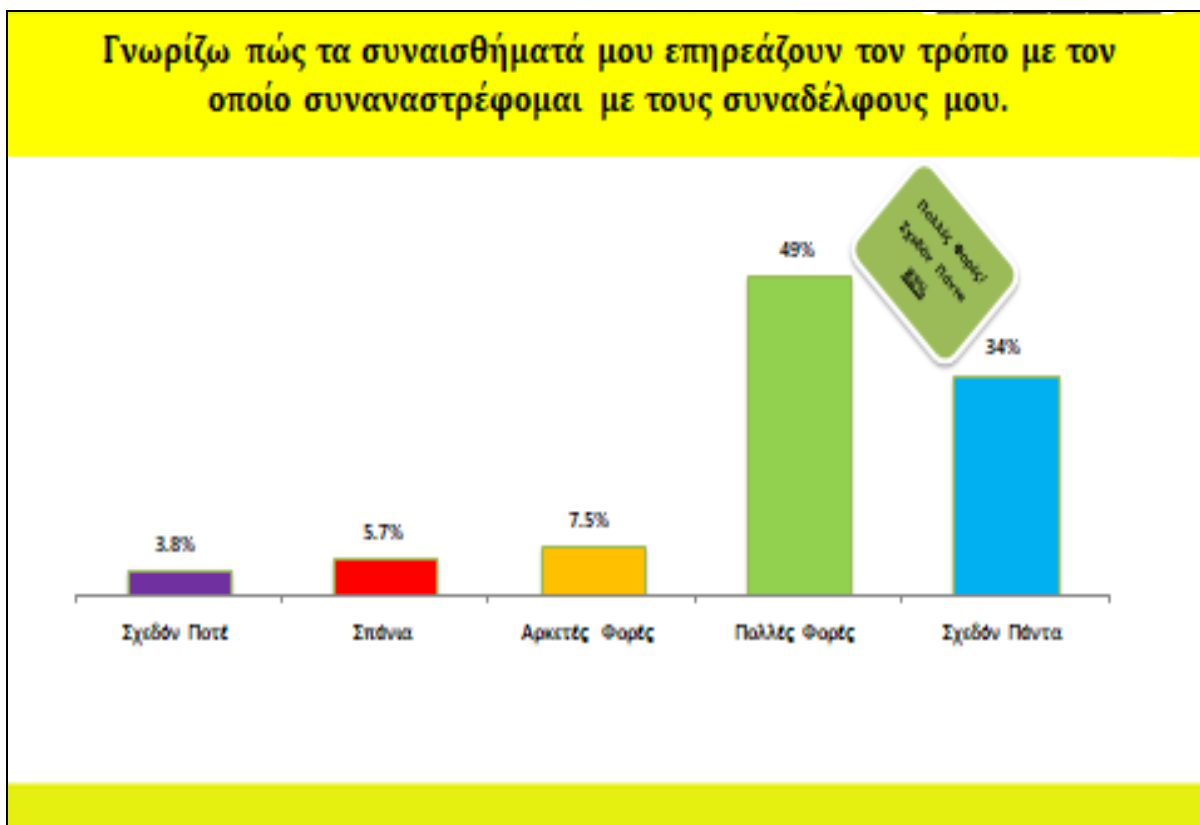


**Διάγραμμα 5.8:** Απαντήσεις στην ερώτηση #4.

	Ενθαρρύνω τους άλλους να πετύχουν στόχους οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία			
	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>				
<b>20-25</b>	50%	50%	0%	0%
<b>26-30</b>	14.3%	0%	64.3%	21.4%
<b>31-35</b>	0%	7.1%	42.9%	50%
<b>36-40</b>	0%	27.3%	63.6%	9.1%
<b>41 και άνω</b>	0%	12.5%	37.5%	50%

**Πίνακας 5.5:** Απαντήσεις στην ερώτηση #4.

Συνεχίζοντας με την τέταρτη ερώτηση(βλ. Διάγραμμα 5.8, Πίνακα 5.5), παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες σε μεγάλο ποσοστό (> 79,3%) έχουν συνειδητοποιήσει την αξία του να ενθαρρύνουν τους άλλους για την επίτευξη στόχων, οι οποίοι θα οδηγήσουν τον καθένα ξεχωριστά αλλά και το Σώμα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα . Επιπρόσθετα, τα παραπάνω ποσοστά επιδεικνύουν και την αλληλοεμπιστοσύνη που απολαμβάνουν τα στελέχη μεταξύ τους, η οποία αποτελεί την καθοριστική αρχή για κάθε συνεργασία και προτροπή επίτευξης στόχων. Όμως, χαρακτηριστικό είναι αυτή η προτροπή συναντάτε από τα μέσης και μεγάλης εμπειρίας στελέχη (26 ετών και άνω), δείχνοντας ότι, μάλλον, λόγω ηλικίας κατέχουν την ικανότητα της συναισθηματικής διαχείρισης των άλλων.

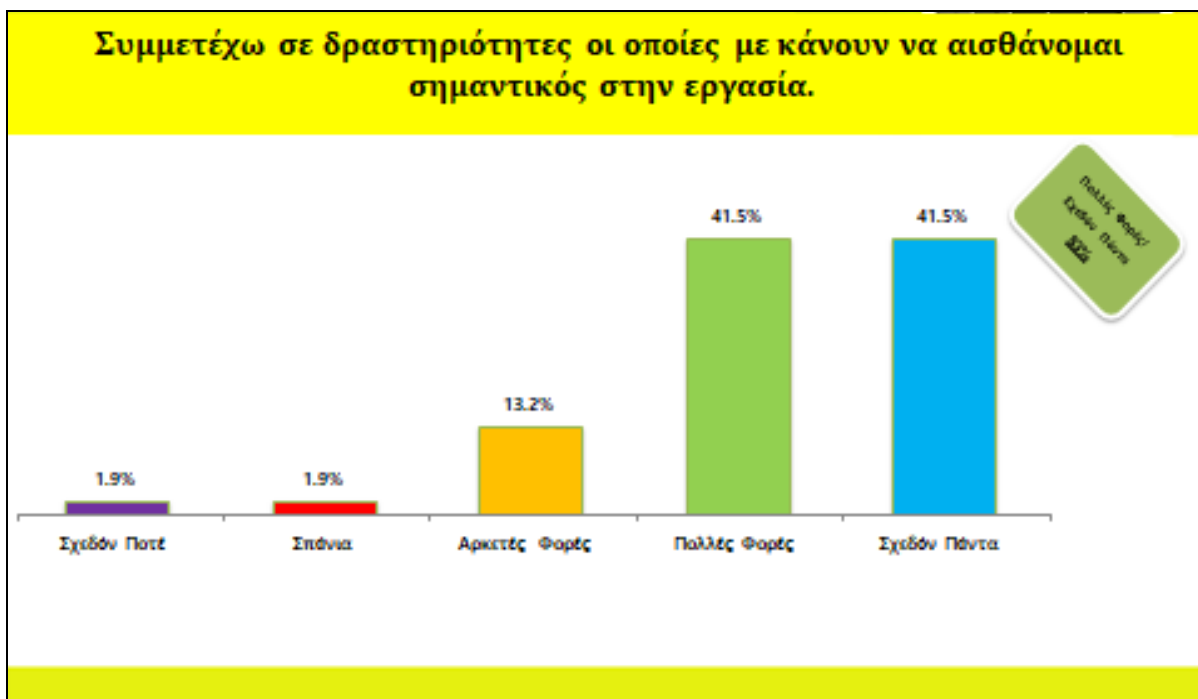


**Διάγραμμα 5.9:** Απαντήσεις στην ερώτηση #5.

	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	0%	25%	75%
<b>26-30</b>	7.1%	7.1%	0%	64.4%	21.4%
<b>31-35</b>	7.1%	0%	7.1%	50%	35.8%
<b>36-40</b>	0%	0%	18.2%	54.5%	27.3%
<b>41 και άνω</b>	0%	25%	12.5%	25%	37.5%

**Πίνακας 5.6:** Απαντήσεις στην ερώτηση #5.

Από την πέμπτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.9, Πίνακα 5.6), προκύπτει ότι σχεδόν το σύνολο (>83%) του δείγματος γνωρίζει πως τα συναισθήματά του επηρεάζουν την αλληλεπίδραση με τους άλλους. Αυτό είναι πάρα πολύ ενδιαφέρον, διότι πρώτον, σύμφωνα με τον Πίνακα 4.6 παρατηρούμε ότι αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα ηλικίας, άρα και εμπειρίας και δεύτερον, φαίνεται το υψηλό επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των στελεχών, όσον αφορά την αντίληψη της συναισθηματικής τους κατάστασης και του περιβάλλοντος της εργασίας.

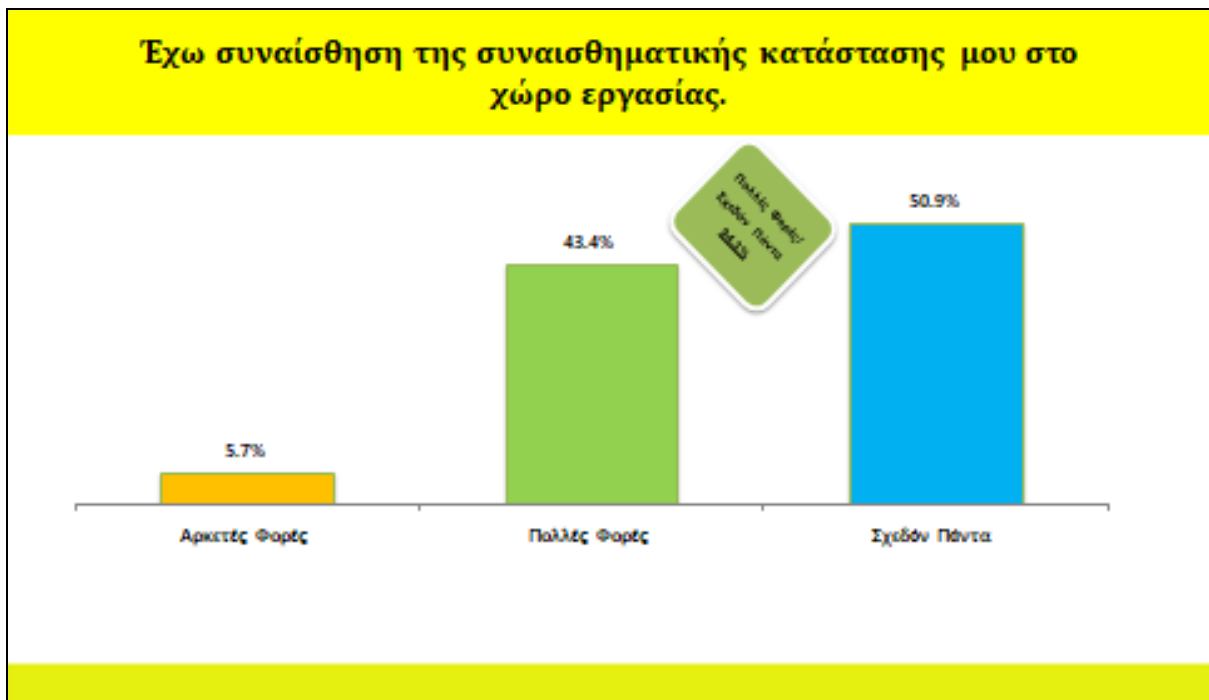


**Διάγραμμα 5.10:** Απαντήσεις στην ερώτηση #6

	Συμμετέχω σε δραστηριότητες οι οποίες με κάνουν να αισθάνομαι σημαντικός στην εργασία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	25%	0%	25%	25%	25%
<b>26-30</b>	0%	7.1%	14.3%	42.9%	35.7%
<b>31-35</b>	0%	0%	14.3%	50%	35.7%
<b>36-40</b>	0%	0%	18.1%	45.5%	36.4%
<b>41 και άνω</b>	0%	0%	0%	37.5%	62.5%

**Πίνακας 5.7:** Απαντήσεις στην ερώτηση #6.

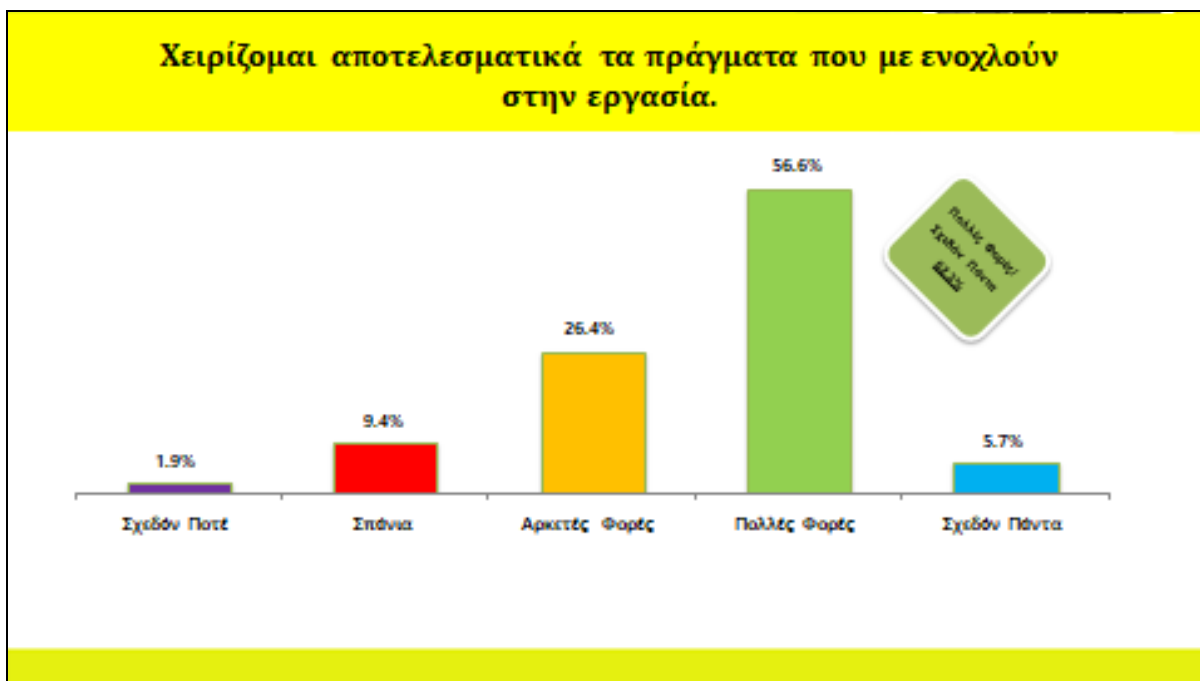
Στην έκτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.10, Πίνακα 5.7), φαίνεται ξεκάθαρα ότι κάθε στέλεχος αισθάνεται σημαντικός συμμετέχοντας ενεργά στις εκάστοτε δραστηριότητες του Σώματος (>83%) με αποτέλεσμα να ταυτίζεται περισσότερο και με τους στόχους της υπηρεσίας, άρα και να ενδιαφέρεται για την επιτυχία αυτών. Η συμμετοχή σε δραστηριότητες προσφέρει στα στελέχη ευκαιρίες για ικανοποίηση αναγκών των ανωτέρων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow, κάτι το οποίο μάλλον το έχουν συνηθειοποιήσει σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τα αποτελέσματα. Εξάιρεση αποτελεί ένα μικρό ποσοστό των νέων στελεχών το οποίο μπορεί να οφείλεται στην απειρία τους.



Διάγραμμα 5.11: Απαντήσεις στην ερώτηση #7

Ηλικιακή Κατηγορία	Έχω συναίσθηση της συναισθηματικής κατάστασης μου στο χώρο εργασίας		
	Αρκετές φορές	Πολλές φορές	Σχεδόν Πάντα
20-25	0%	50%	50%
26-30	7.1%	35.7%	57.2%
31-35	7.1%	50%	42.9%
36-40	9.1%	9.1%	81.8%
41 και άνω	0%	87.5%	12.5%

πολυ σημαντικό, οιστι τα στελεχη που εχουν πληρη αντιληψη των συναισθηματων τους, είναι σε θέση να τα ενσωματώσουν στον τρόπο σκέψης τους, να τα αναλύσουν και να εκμεταλλευτούν της συναισθηματικές πληροφορίες και δεδομένα ώστε τα γίνουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά με όλους τους ενδιαφερόμενους στην υπηρεσία.



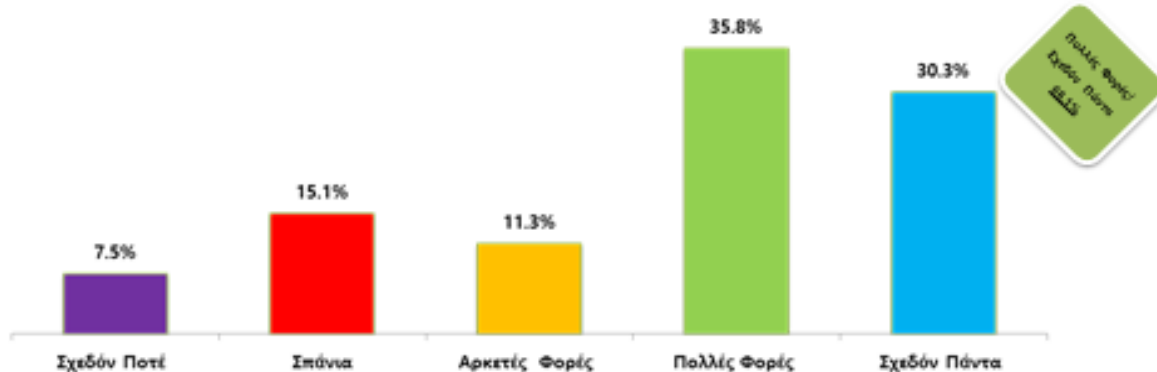
**Διάγραμμα 5.12:** Απαντήσεις στην ερώτηση #8.

	Χειρίζομαι αποτελεσματικά τα πράγματα που με ενοχλούν στην εργασία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	25%	25%	50%	0%
<b>26-30</b>	7.1%	7.1%	42.9%	28.6%	14.3%
<b>31-35</b>	0%	14.3%	28.6%	50%	7.1%
<b>36-40</b>	0%	9.1%	18.2%	72.7%	0%
<b>41 και άνω</b>	0%	0%	12.5%	87.5%	0%

**Πίνακας 5.9:** Απαντήσεις στην ερώτηση #8.

Στην όγδοη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.12, Πίνακα 5.9) τα αποτελέσματά μας δείχνουν πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εμπειρία και ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος των στελεχών όσον αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό των πραγμάτων που τα ενοχλούν στην εργασία. Πρώτον, τα παλαιότερα στελέχη (36 ετών και άνω) με απαντήσεις της τάξης του 72,7% και 87,5% αντίστοιχα στο πεδίο «Πολλές Φορές», μας δείχνουν με ξεκάθαρο τρόπο ότι η εμπειρία στην υπηρεσία παίζει σημαντικό ρόλο στο πως ο καθένας εκφράζει τα συναισθήματά του και πως χειρίζεται συναισθηματικά τους άλλους γύρω του. Δεύτερον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός το ότι τα νεότερα στελέχη μέχρι 35 ετών ακόμα δεν έχουν το επιθυμητό συναισθηματικό επίπεδο ώστε να είναι αποτελεσματικά πάνω σε αυτόν τον τομέα.

**Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνω στην εργασία.**

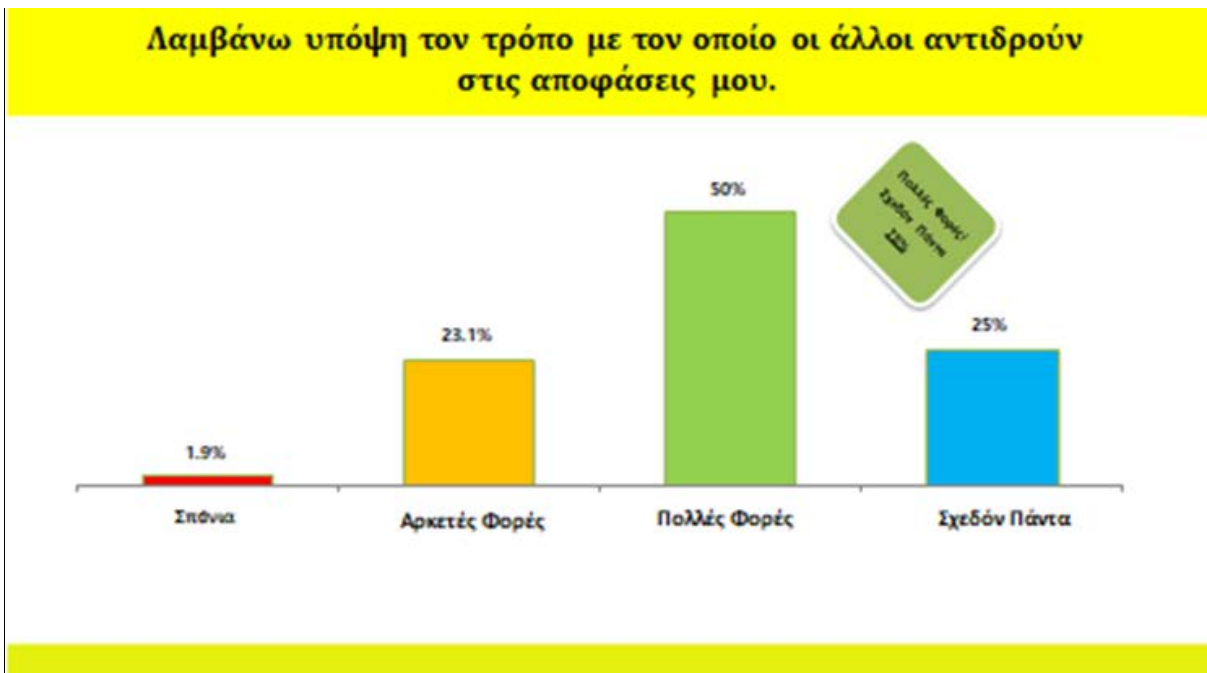


**Διάγραμμα 5.13:** Απαντήσεις στην ερώτηση #9

	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνω στην εργασία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	25%	0%	50%	25%
<b>26-30</b>	0%	28.5%	14.3%	14.3%	42.9%
<b>31-35</b>	7.1%	7.1%	21.4%	35.7%	28.7%
<b>36-40</b>	0%	0%	9.1%	54.5%	36.4%
<b>41 και άνω</b>	25%	25%	0%	50%	0%

**Πίνακας 5.10:** Απαντήσεις στην ερώτηση #9.

Στην ένατη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.13, Πίνακα 5.10) τα αποτελέσματα ήταν λίγο πολύ αναμενόμενα εάν κρίνουμε και τις απαντήσεις των προηγούμενων ερωτήσεων. Εντούτοις, ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι το 75% των νέων από 20 έως 25 ετών οι οποίοι έδωσαν σαν απαντήσεις το «Πολλές Φορές και το Σχεδόν Πάντα», όπου πιθανολογώ θεώρησαν το συναίσθημα του αυθορμητισμού( λόγω ηλικίας) ως κριτήριο λήψης αποφάσεων, και ένα δεύτερο είναι τα μοιρασμένα ποσοστά των 41ετών και άνω, αποτέλεσμα πραγματικά αξιοπερίεργο για την εμπειρία τους και τις διοικητικές θέσεις που πιθανώς κατέχουν, οι οποίες λογικά απαιτούν καθημερινές και δύσκολες αποφάσεις.



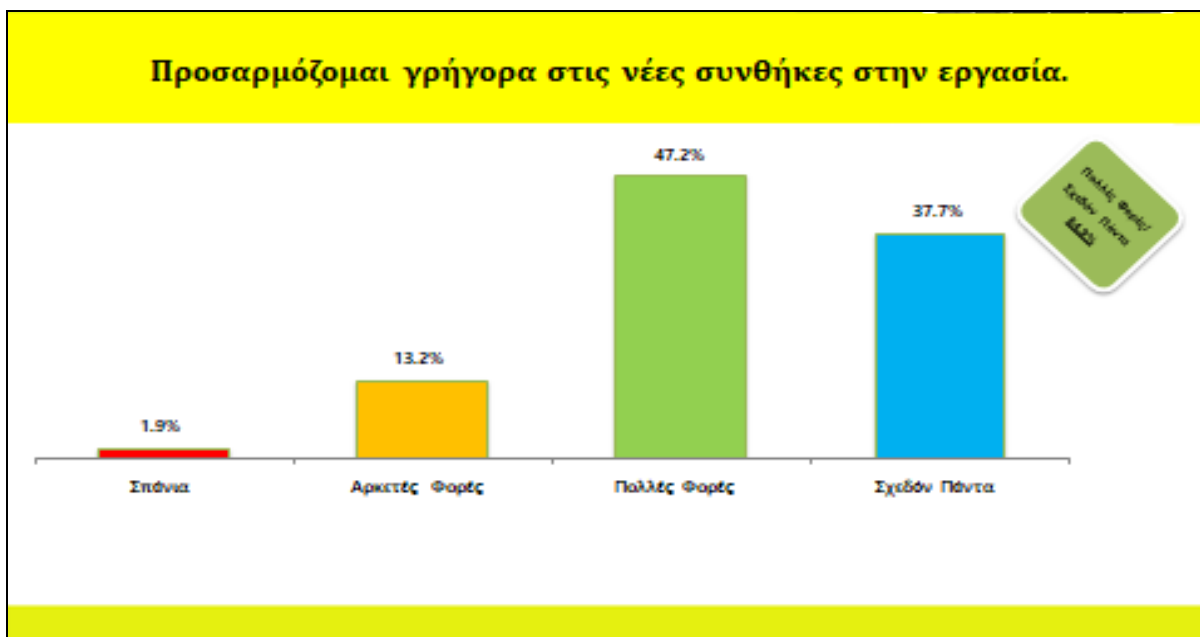
**Διάγραμμα 5.14:** Απαντήσεις στην ερώτηση #10.

	Λαμβάνω υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι αντιδρούν στις αποφάσεις μου			
	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία				
20-25	0%	0%	50%	50%
26-30	0%	38.5%	46.2%	15.3%
31-35	0%	7.2%	71.4%	21.4%
36-40	9%	27.3%	36.4%	27.3%
41 και άνω	0%	25%	50%	25%

**Πίνακας 5.11:** Απαντήσεις στην ερώτηση #10.

Συνεχίζοντας με την δέκατη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.13, Πίνακα 5.11), τα ποσοστά με μία πρώτη ματιά φαίνονται ικανοποιητικά δείχνοντας το υψηλό επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του προσωπικού και ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαχείριση τόσο των δικών τους όσο και των συναισθημάτων των άλλων. Χαρακτηριστικό είναι ότι αυτό συμβαίνει ανεξαρτήτου ηλικίας, πράγμα ελπιδοφόρο για τις μελλοντικές συνεργασίες και για αποτελεσματικότερες αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη την έκφραση των συναισθημάτων των άλλων.



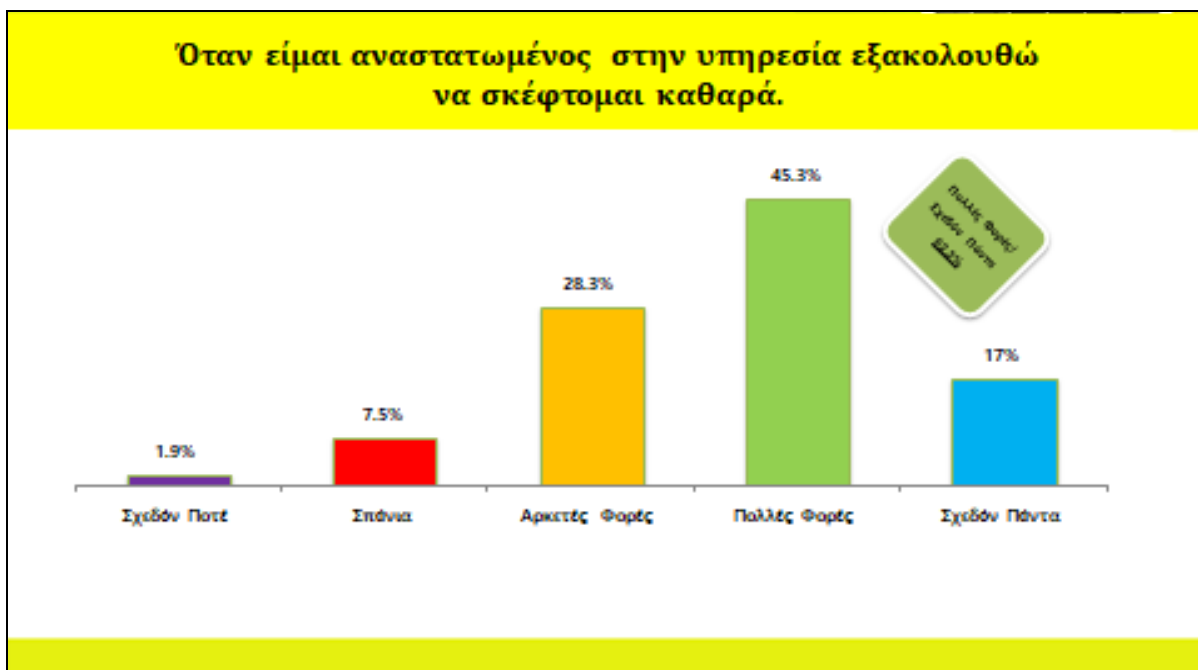


**Διάγραμμα 5.15:** Απαντήσεις στην ερώτηση #11.

	Προσαρμόζομαι γρήγορα στις νέες συνθήκες στην εργασία			
	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>				
<b>20-25</b>	25%	0%	50%	25%
<b>26-30</b>	0%	14.2%	42.9%	42.9%
<b>31-35</b>	0%	21.4%	28.6%	50%
<b>36-40</b>	0%	9.1%	63.6%	27.3%
<b>41 και άνω</b>	0%	12.5%	50%	37.5%

**Πίνακας 5.12:** Απαντήσεις στην ερώτηση #11.

Είναι γεγονός ότι η ικανότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες και καταστάσεις είναι διαφορετική από άνθρωπο σε άνθρωπο. Ωστόσο είναι κάτι που το κάθε στέλεχος μπορεί να καλλιεργήσει και να αναπτύξει, ανεξάρτητα από το αρχικό του επίπεδο. Έτσι, το μεγαλύτερο ποσοστό ανταπεξέρθετε ικανοποιητικά τις περισσότερες αν όχι όλες τις φορές στην αλλαγή των δεδομένων και προσαρμόζεται με άνεση, ανάλογα βέβαια τις απαιτήσεις. Το 25% της απάντησης «Σπάνια», την οποία έδωσαν τα νεότερα στελέχη, την θεωρώ φυσιολογική διότι τα δεδομένα και οι συνθήκες στις παραγωγικές σχολές είναι τελείως διαφορετικές απ' ότι στις υπόλοιπες μονάδες και έτσι μερικοί/ες να θέλουν περισσότερο χρόνο για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας.

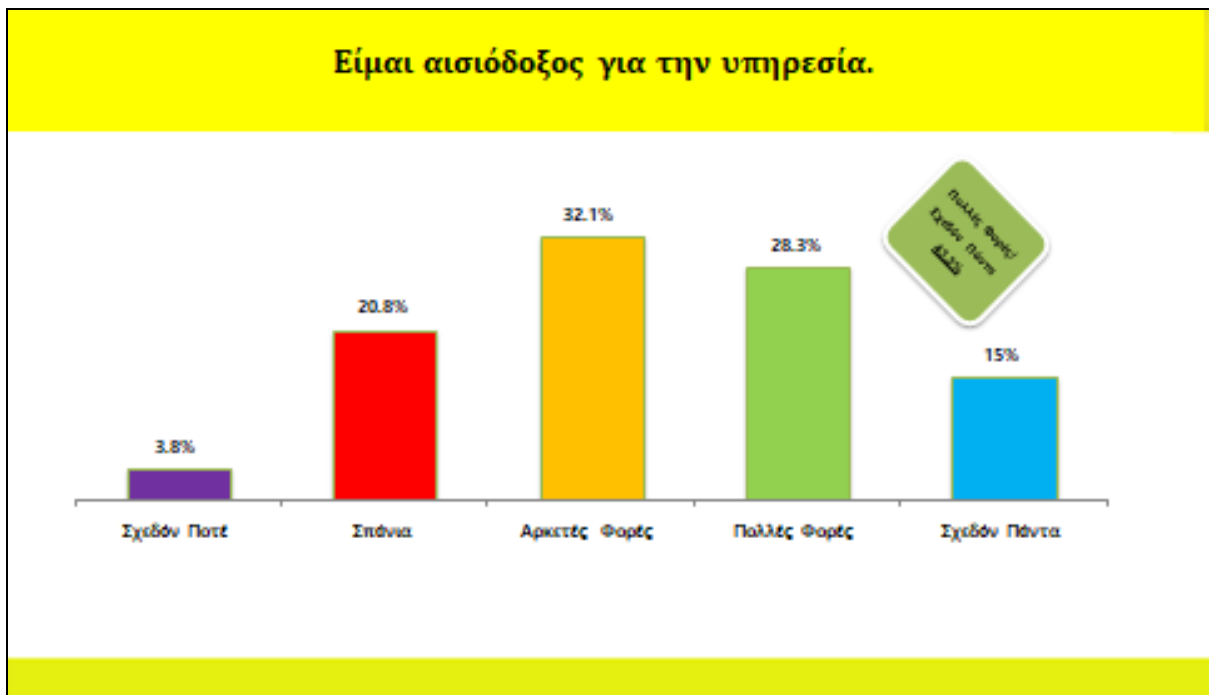


**Διάγραμμα 5.16:** Απαντήσεις στην ερώτηση #12.

	Όταν είμαι αναστατωμένος στην υπηρεσία εξακολουθώ να σκέφτομαι καθαρά				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	25%	0%	75%	0%	0%
<b>26-30</b>	0%	0%	35.7%	42.9%	21.4%
<b>31-35</b>	0%	7.1%	35.7%	35.7%	21.5%
<b>36-40</b>	0%	27.2%	9.1%	45.5%	18.2%
<b>41 και άνω</b>	0%	0%	12.5%	75%	12.5%

**Πίνακας 5.13:** Απαντήσεις στην ερώτηση #12.

Και σε αυτήν την ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.16, Πίνακα 5.13), το προσωπικό της πολεμικής αεροπορίας δείχνει με χαρακτηριστικό τρόπο το υψηλό επίπεδο της συναισθηματικής αυτογνωσίας και, κυρίως, του συναισθηματικού αυτοελέγχου που το διακατέχει ανεξαρτήτου ειδικότητας και ηλικίας. Τα ποσοστά από το «Αρκετές φορές» και έπειτα είναι ικανοποιητικά για την λειτουργία του Σώματος, με εξαίρεση την απάντηση του «Σχεδόν Ποτέ» 25% στα στελέχη με λίγα χρόνια υπηρεσίας το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί λόγω απειρίας και ενθουσιασμού, αλλά και το 27,2% του «Σπάνια» από το έμπειρο προσωπικό το οποίο μπορεί να ερμηνευτεί σαν αντίδραση του οργανισμού σε μία ενδεχομένως «συσσωρευμένη» κούραση από την καθημερινή τριβή στο στράτευμα.



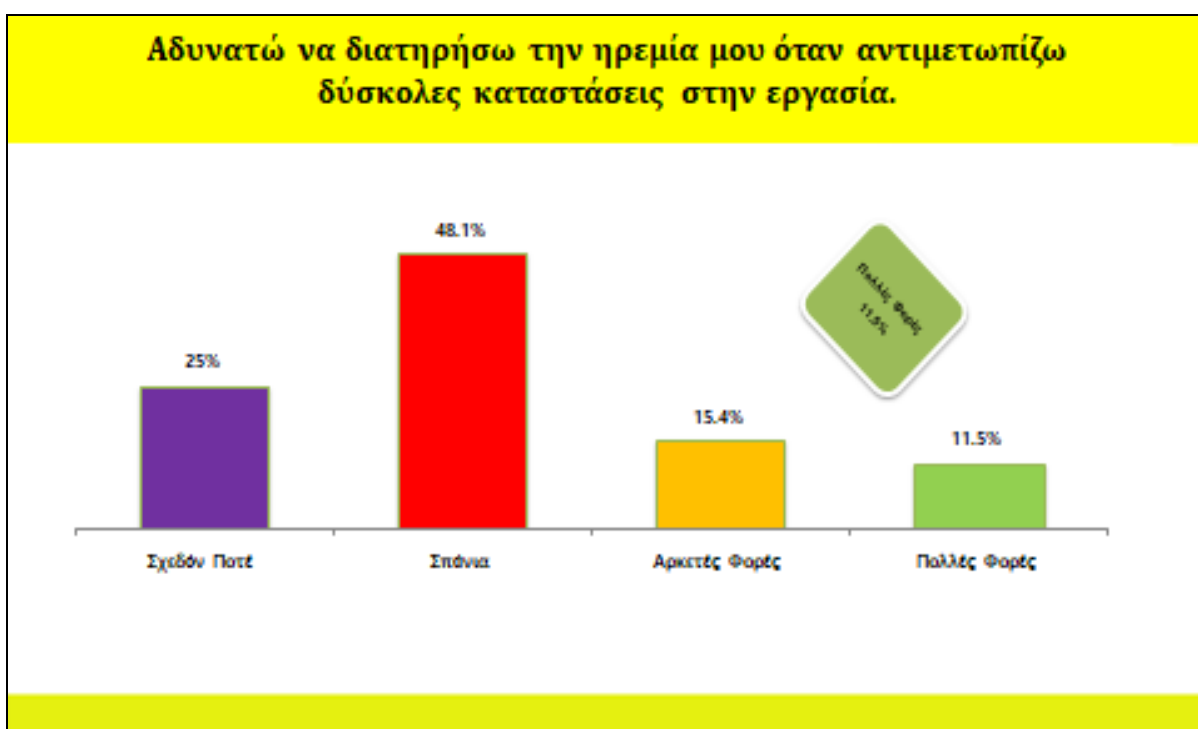
**Διάγραμμα 5.17:** Απαντήσεις στην ερώτηση #13.

	Είμαι αισιόδοξος για την υπηρεσία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	25%	25%	25%	25%
<b>26-30</b>	7.1%	21.4%	28.6%	28.6%	14.3%
<b>31-35</b>	0%	14.3%	50%	21.4%	14.3%
<b>36-40</b>	9.1%	45.5%	27.2%	9.1%	9.1%
<b>41 και άνω</b>	0%	0%	12.5%	75%	12.5%

**Πίνακας 5.14:** Απαντήσεις στην ερώτηση #13.

Αναπτύσσοντας το δέκατο τρίτο ερώτημα (βλ. Διάγραμμα 5.17, Πίνακα 5.14) σχετικά με το αν «Είμαι αισιόδοξος για την υπηρεσία» προέκυψαν οι παραπάνω απαντήσεις. Με μία πρώτη ματιά παρατηρείτε μία αμφιταλάντευση των απόψεων τόσο μέσα στις ηλικιακές κατηγορίες αλλά και τόσο με την πάροδο των χρόνων και την αύξηση των ετών υπηρεσίας. Η 1<sup>η</sup> ηλικιακή κατηγορία παρουσιάζει την απόλυτη συμμετρία στα ποσοστά των απαντήσεων κάτι το οποίο πιστεύω είναι τυχαίο και δεν μπορεί να εξηγηθεί. Συνεχίζοντας με την 2<sup>η</sup> κατηγορία παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων να κυμαίνεται γύρω από το «Αρκετές Φορές» δείχνοντας την διαφορά των απόψεων του προσωπικού ανεξάρτητα της ειδικότητας. Στην 3<sup>η</sup> και 4<sup>η</sup> κατηγορία τα

αποτελέσματα είναι περισσότερα ξεκάθαρα, διότι στη μεν 3<sup>η</sup> βρίσκονται τα στελέχη που διανύουν την πιο παραγωγική τους περίοδο και αισθάνονται την αισιοδοξία για τον μέλλον της υπηρεσίας, και στη δε 4<sup>η</sup> βρίσκονται τα στελέχη με περίπου 18-22 χρόνια υπηρεσίας όπου πλέον αντιμετωπίζουν τα προβλήματα από άλλη οπτική γωνία και βλέπουν το μέλλον με απαισιοδοξία, Τέλος, πιστεύω ότι το εμπειρότερο προσωπικό έδωσε αυτές τις απαντήσεις διότι κατέχει θέσεις ευθύνης και έχει την υποχρέωση να παρακινήσει και να δώσει ελπιδοφόρα μηνύματα στους κατωτέρους του.



**Διάγραμμα 5.18:** Απαντήσεις στην ερώτηση #14.

	Αδυνατώ να διατηρήσω την ηρεμία μου όταν αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις στην εργασία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
<b>20-25</b>	0%	75%	0%	25%	0%
<b>26-30</b>	42.9%	35.7%	14.3%	7.1%	0%
<b>31-35</b>	14.3%	42.9%	21.4%	21.4%	0%
<b>36-40</b>	20%	60%	10%	10%	0%
<b>41 και άνω</b>	37.5%	62.5%	0%	0%	0%

**Πίνακας 5.15:** Απαντήσεις στην ερώτηση #14.

Τέλος με την δέκατη τέταρτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.18, Πίνακα 4.15), διαφαίνεται για ακόμη μία φορά σε αυτό το ερωτηματολόγιο το υψηλό επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του προσωπικού της πολεμικής αεροπορίας με σχεδόν πλήρη έλεγχο και διαχείριση των συναισθημάτων του. Αυτό αποτελεί ένα πάρα πολύ σημαντικό προτέρημα για τα στελέχη, διότι οι απαιτήσεις της υπηρεσίας είναι απαιτητικές και συνήθως από αντίξοες συνθήκες. Ηρεμία κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε δουλειάς στο Σώμα σημαίνει άριστες συνθήκες για λήψη αποφάσεων και αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού και μέσων ανάλογα την ειδικότητα.

### 5.2.2 Ηγεσία

Ο Πίνακας 5.16 μας δίνει μία συνοπτική εικόνα όσον αφορά τις μέσες τιμές που παρατηρήθηκαν για την Ηγεσία στις τάξεις πολεμικής αεροπορίας.

	Ερωτήσεις Ηγεσίας	Μ.Ο.
15	Υπάρχει ενημέρωση, και κυρίως εκπαίδευση του προσωπικού της πολεμικής αεροπορίας όσον αφορά το Leadership and Command;	2,72
16	Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας, πόσο σας ικανοποιούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της πολεμικής αεροπορίας τα τελευταία 10 χρόνια;	2,47
17	Κατά την διάρκεια επιλογής και στελέχωσης θέσεων υψηλής ευθύνης λαμβάνονται υπόψη οι ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων αξιωματικών;	2,32
18	Πιστεύετε ότι οι διοικητές/ηγέτες στην πολεμική αεροπορία διοικούν με δικαιοσύνη, αμεροληψία και αξιοκρατία; .	2,68
19	Πιστεύετε ότι οι ηγέτες στην πολεμική αεροπορία, κάνουν πράξη τα όσα προσβέβουν, αποτελώντας ταυτόχρονα παράδειγμα για τους υφισταμένους τους;	2,66
20	Θεωρείτε πως οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας έχουν επαρκή κατάρτιση και γνώση του επιχειρησιακού αντικειμένου τους;	3,11
21	Οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας παρέχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τους μακροπρόθεσμους στόχους του Σώματος;	2,61
22	Οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα και ομαλά από τα ανώτερα ηγετικά επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα επίπεδα του Σώματος;	2,58
23	Οι διοικητές/ηγέτες δίνουν κίνητρα στους υφισταμένους	2,42

	τους για να προσπαθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο;	
24	Πιστεύετε ότι ο τύπος ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικός σε σχέση με τον τύπο ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα (task oriented);	3,63
25	Πιστεύετε ότι ο διοικητής/ηγέτης της επιστασίας σας, αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του;	3,29
26	Ο διοικητής της επιστασίας σας λαμβάνει τις αποφάσεις του, αφού πρώτα έχει ακούσει τις απόψεις και τις γνώμες όλων.	3,42
27	Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη επιβραβεύουν τους υφιστάμενους τους με ατομικές αναγνωρίσεις και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.	2,35

**Πίνακας 5.16:** Μ.Ο. των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν.



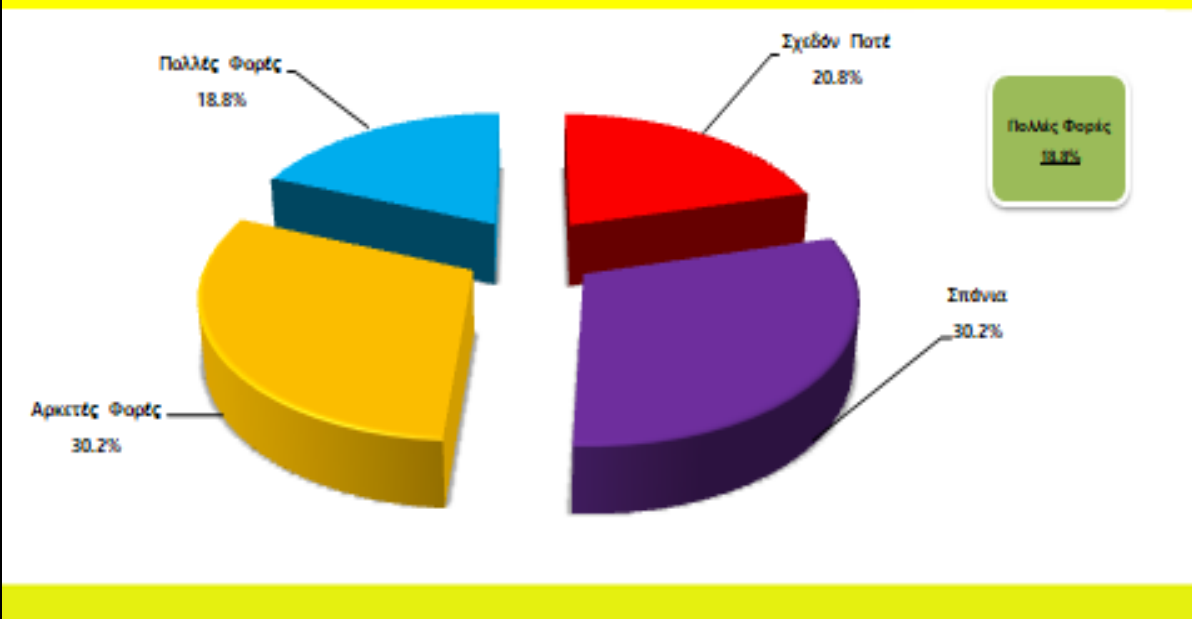
**Διάγραμμα 5.19:** Απαντήσεις στην ερώτηση #15.

	Υπάρχει ενημέρωση και κυρίως εκπαίδευση του προσωπικού της πολεμικής αεροπορίας όσον αφορά το Leadership and Command				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
20-25	25%	0%	25%	50%	0%
26-30	0%	28.6%	64.3%	7.1%	0%
31-35	14.3%	28.6%	35.7%	21.4%	0%
36-40	0%	45.5%	45.5%	9%	0%
41 και άνω	12.5%	62.5%	0%	12.5%	12.5%

**Πίνακας 5.17:** Απαντήσεις στην ερώτηση #15.

Ξεκινώντας από την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας (βλ. Διάγραμμα 5.19, Πίνακα 5.17), παρατηρούμε την ελλιπή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού όσον αφορά το Leadership & Command. Τόσο το 34% του «Σπάνια» όσο και το 18,9% των απαντήσεων «Πολλές Φορές και Σχεδόν Πάντα» θα πρέπει να θεωρηθούν ανησυχητικά για την εξέλιξη του Σώματος τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Τα στελέχη και κυρίως αυτά των 36 και άνω, τα οποία είτε κατέχουν είτε ετοιμάζονται να αποκτήσουν μία θέση διοίκησης, εκφράζουν την δυσαρέσκεια τους και τον προβληματισμό τους για το κατά πόσο ενημερωμένοι και εκπαιδευμένοι είναι ώστε να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους. Δυστυχώς, φαίνεται ξεκάθαρα ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση μέσω σχολείων και σεμιναρίων δεν καλύπτει σε μεγάλο ποσοστό το προσωπικό. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο απαρχαιωμένο μοντέλο διδασκαλίας της Ηγεσίας είτε στην έλλειψη κατάλληλης ενημέρωσης από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Τέλος, το 50% του «Πολλές Φορές» της ηλικιακής κατηγορίας 20-25 το θεωρώ άνευ ουσίας λόγω απειρίας και μηδενικής εκπαίδευσης που παρέχεται στα νεότερα στελέχη.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας, πόσο σας ικανοποιούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της πολεμικής αεροπορίας τα τελευταία 10 χρόνια;



Διάγραμμα 5.20: Απαντήσεις στην ερώτηση #16.

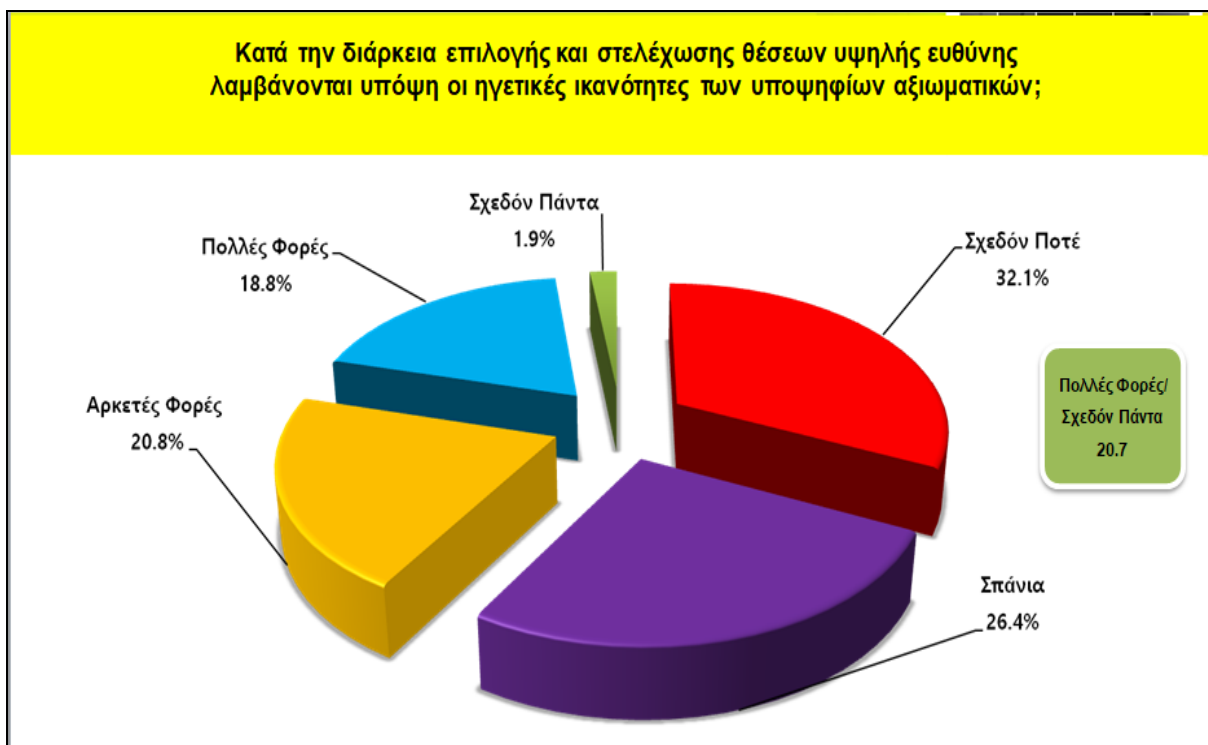
Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας, πόσο σας ικανοποιούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της πολεμικής αεροπορίας τα τελευταία 10 χρόνια				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές
Ηλικιακή Κατηγορία				
<b>20-25</b>	0%	50%	50%	0%
<b>26-30</b>	14.3%	35.7%	35.7%	14.3%
<b>31-35</b>	35.7%	28.6%	21.4%	14.3%
<b>36-40</b>	18.1%	27.3%	27.3%	27.3%
<b>41 και άνω</b>	25%	25%	25%	25%

Πίνακας 5.18: Απαντήσεις στην ερώτηση #16.

Συνεχίζοντας με την δέκατη έκτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.20, Πίνακα 5.18), χαρακτηριστικό γεγονός είναι η απογοήτευση του προσωπικού προς τα ανώτερα ηγετικά στελέχη σε ποσοστό άνω του 50%. Εάν αυτό το γεγονός, το συνδέσουμε και με την προηγούμενη ερώτηση θα καταλάβουμε αμέσως τον σημαντικό ρόλο της εκπαίδευσης όσον αφορά την τέχνη της Ηγεσίας στις τάξεις της πολεμικής αεροπορίας. Επιπλέον, το ποσοστό 81,25% το οποίο περιλαμβάνει τις απαντήσεις μέχρι το «Αρκετές Φορές» μας δείχνει την αδυναμία και την ελλιπή θεωρητική κατάρτιση των ηγετικών στελεχών ώστε να ανταποκριθούν με ευχέρεια στις προκλήσεις του Σώματος. Τέλος,



αξιοσημείωτο είναι οι απαντήσεις των έμπειρων στελεχών 36 ετών και άνω, τα οποία αν και σε μεγάλο ποσοστό κατέχουν θέσεις διοίκησης συνεχίζουν να μην ικανοποιούνται από τους ανώτερους τους σε ποσοστό περίπου 50% τονίζοντας ακόμα περισσότερο την δυσαρέσκεια του προσωπικού προς τα άνωθεν.



**Διάγραμμα 5.21:** Απαντήσεις στην ερώτηση #17.

Κατά την διάρκεια επιλογής και στελέχωσης θέσεων υψηλής ευθύνης λαμβάνονται υπόψη οι ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων αξιωματικών					
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					0%
<b>20-25</b>	25%	25%	50%	0%	0%
<b>26-30</b>	50%	28.6%	14.3%	7.1%	0%
<b>31-35</b>	14.3%	42.9%	21.4%	21.4%	0%
<b>36-40</b>	27.2%	18.2%	18.2%	36.4%	0%
<b>41 και άνω</b>	50%	0%	25%	25%	0%

**Πίνακας 5.19:** Απαντήσεις στην ερώτηση #17.

Στην δέκατη έβδομη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.21, Πίνακα 5.19), είναι οφθαλμοφανές ότι οι ερωτηθέντες έχουν αντιληφθεί, δυστυχώς, ότι τα στελέχη τα οποία οποία κατέχουν θέσεις υψηλής ευθύνης, επιλέγονται βάσει άλλων κριτηρίων και όχι λαμβάνοντας υπόψη τις ηγετικές ικανότητες τους, με ότι συνέπειες έχει αυτό. Τα νεώτερα στελέχη με λίγα έτη υπηρεσίας το αισθάνονται περισσότερο λόγω του ότι είναι οι άμεσοι αποδέκτες της ανικανότητας των ανωτέρων τους στο να ασκήσουν τα καθήκοντα τους με ειλικρένεια, δικαιοσύνη, ακεραιότητα, κτλ. Χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός των υψηλών ποσοστών των εμπειρώτατων στελεχών με πολλά έτη υπηρεσίας, τα οποία συνεχίζουν να πιστεύουν ότι οι ηγετικές ικανότητες δεν λαμβάνονται υπόψη ακόμα και σήμερα, τονίζοντας ακόμα περισσότερο το πρόβλημα.

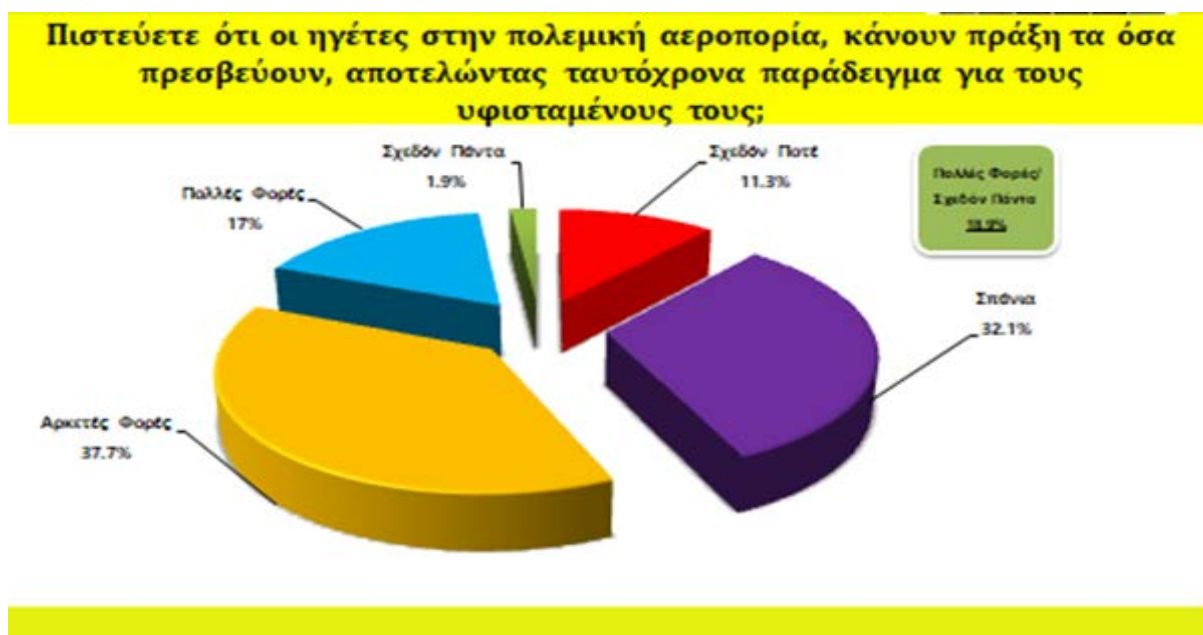


**Διάγραμμα 5.22:** Απαντήσεις στην ερώτηση #18.

	Πιστεύετε ότι οι διοικητές/ηγέτες στην πολεμική αεροπορία διοικούν με δικαιοσύνη, αμεροληψία και αξιοκρατία				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	100%	0%	0%
<b>26-30</b>	0%	71.4%	14.3%	14.3%	0%
<b>31-35</b>	28.6%	21.4%	42.9%	7.1%	0%
<b>36-40</b>	0%	18.2%	54.5%	18.2%	9.1%
<b>41 και άνω</b>	25%	12.5%	37.5%	25%	0%

**Πίνακας 5.20:** Απαντήσεις στην ερώτηση #18.

Στην δέκατη όγδοη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.22, Πίνακα 5.20), παρατηρούμε για αμφιταλάντευση γύρω από την απάντηση «Αρκετές Φορές». Το 100% στο «Αρκετές Φορές» των νέων στελεχών το θεωρώ υπερβολή, όπως και το 71,4% του «Σπάνια» των στελεχών από 26 έως 30 ετών. Όμως από την άλλη πλευρά αυτά τα αποτελέσματα θα πρέπει να μας προβληματίσουν, διότι και σε αυτή την περίπτωση η βάση της πυραμίδας δείχνει την δυσπιστία της απέναντι στα ανώτερα στελέχη. Τέλος, τα ποσοστά των εμπειρότερων στελεχών, για ακόμα μία ερώτηση μας υπογραμμίζουν και κρούουν τον κόνδονα του κινδύνου για την προβληματική διοίκηση και Ηγεσία στο Σώμα, ακόμα και σε θέματα αξιοκρατίας αμεροληψίας και δικαιοσύνης.



**Διάγραμμα 5.23:** Απαντήσεις στην ερώτηση #19.

	Πιστεύετε ότι οι ηγέτες στην πολεμική αεροπορία, κάνουν πράξη τα όσα πρεσβεύουν, αποτελώντας ταυτόχρονα παράδειγμα για τους υφισταμένους τους				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	75%	25%	0%
<b>26-30</b>	21.4%	35.7%	35.7%	0%	7.2%
<b>31-35</b>	14.3%	50%	28.6%	7.1%	0%
<b>36-40</b>	0%	27.3%	45.4%	27.3%	0%
<b>41 και άνω</b>	12.5%	25%	37.5%	25%	0%

**Πίνακας 5.21:** Απαντήσεις στην ερώτηση #19.

Συνεχίζοντας με την δέκατη ένατη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.23, Πίνακα 5.21), βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες και σε αυτήν την ερώτηση αμφιταλαντεύονται γύρω από

την απάντηση «Αρκετές Φορές» (37,7%), αλλά το 32,1% του «Σπάνια» δεν περνάει απαρατήρητο δείχνοντας τον προβληματισμό του προσωπικού. Επιπλέον, τα ποσοστά των ηλικιών 26 έως 40 ετών τονίζουν με τον πλέον κατηγορηματικό τρόπο την απογοήτευση των στελεχών ως προς τα ηγετικά τους στελέχη, μάλλον του γεγονότος ότι περίμεναν τα ανάλογα παραδείγματα ώστε να τους παρακινήσουν, να τους εμπνεύσουν και τελικά να τους οδηγήσουν στον στόχο τους.



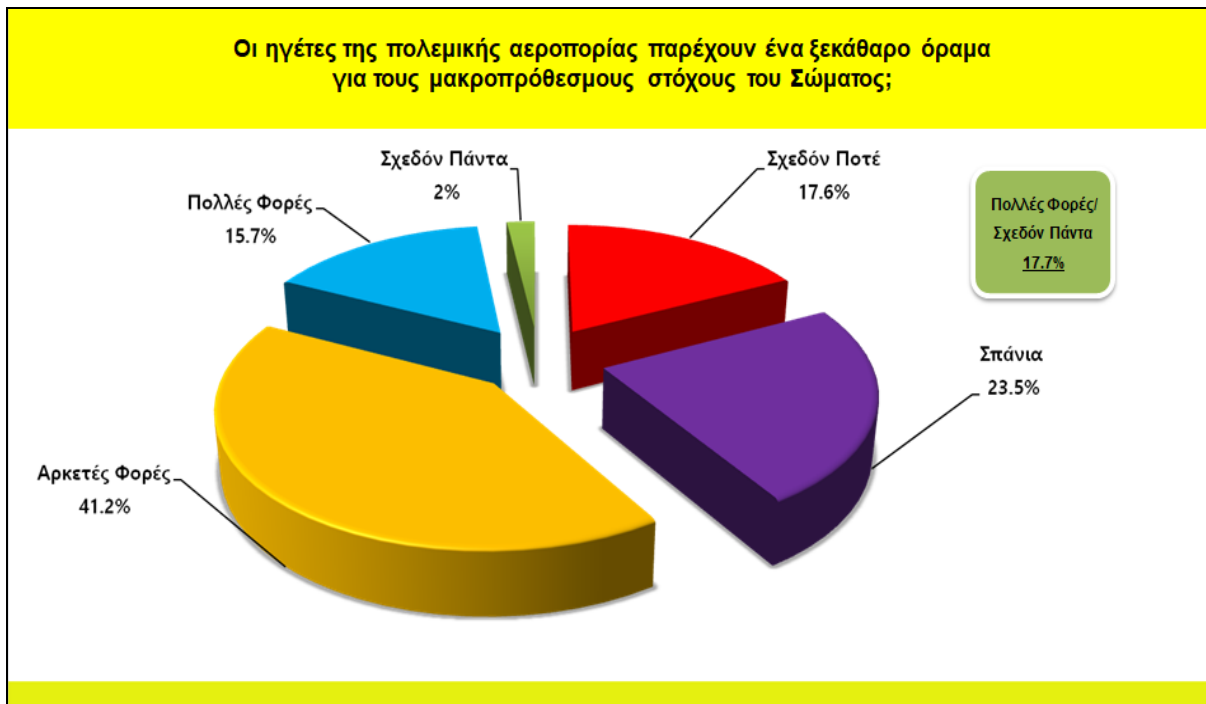
**Διάγραμμα 5.24:** Απαντήσεις στην ερώτηση #20.

Θεωρείτε πως οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας έχουν επαρκή κατάρτιση και γνώση του επιχειρησιακού αντικειμένου τους					
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	25%	50%	25%
<b>26-30</b>	21.4%	14.3%	35.7%	28.6%	0%
<b>31-35</b>	7.1%	7.1%	50.1%	35.7%	0%
<b>36-40</b>	9.1%	18.2%	27.2%	36.4%	9.1%
<b>41 και άνω</b>	12.5%	12.5%	50%	25%	0%

**Πίνακας 5.22:** Απαντήσεις στην ερώτηση #20.

Στην εικοστή ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 4.24, Πίνακα 4.22), παρατηρούμε ότι τα στελέχη κρατούν τις επιφυλάξεις τους ως προς το γεγονός ότι οι διοικητές τους έχουν την

επαρκή κατάρτιση και γνώση του επιχειρησιακού τους αντικειμένου. Βέβαια αυτό εξαρτάται και με το άτομο το οποίο διοικεί την εκάστοτε στιγμή. Χαρακτηριστικό αυτής της ερώτησης είναι οι ομοφωνία όλων των ειδικοτήτων πάνω σε αυτό. Και σε αυτή την ερώτηση το «Αρκετές Φορές» (37,7%) αποτελεί την πλειοψηφία των απαντήσεων, αλλά το 39,7% του «Πολλές Φορές-Σχεδόν Πάντα» δείχνει κάποια ενθαρρυντικά σημάδια για την ποιότητα της τεχνικής κατάρτισης του προσωπικού.



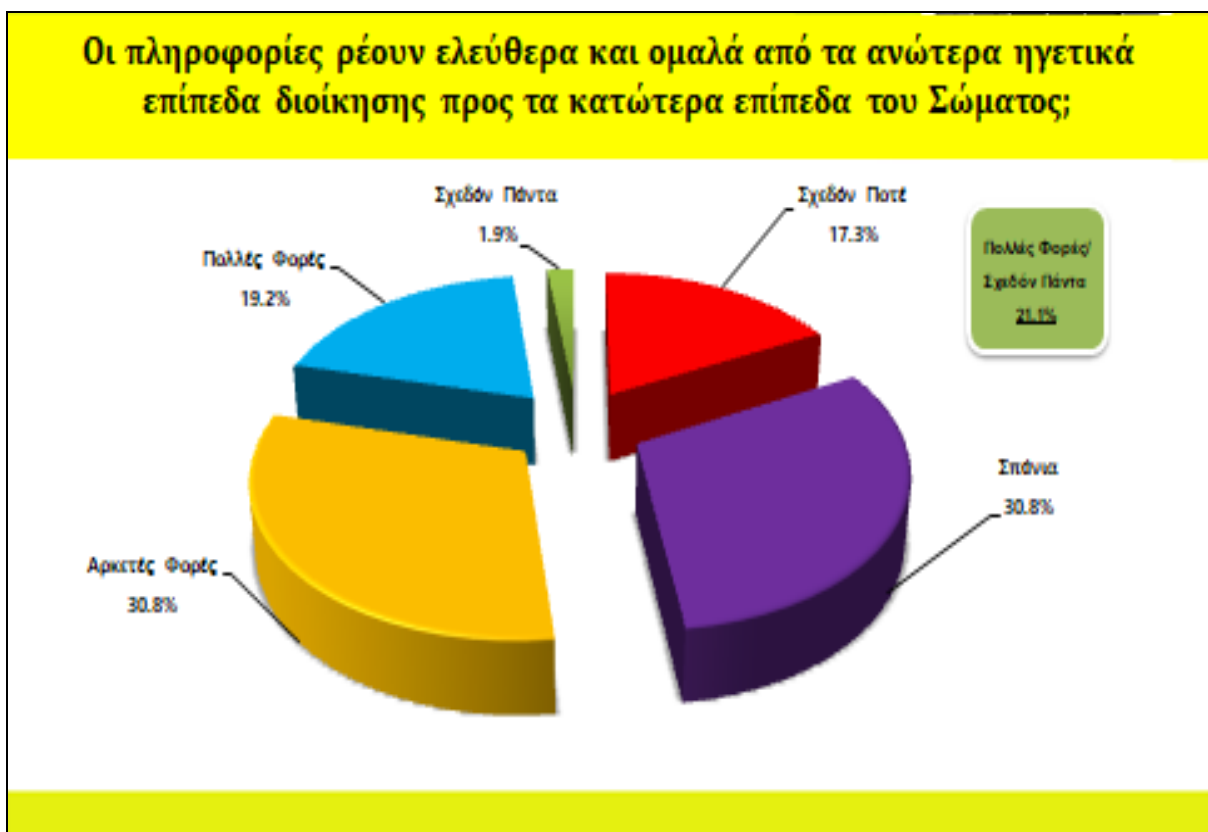
**Διάγραμμα 5.25:** Απαντήσεις στην ερώτηση #21.

Οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας παρέχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τους μακροπρόθεσμους στόχους του Σώματος					
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	25%	50%	25%	0%
<b>26-30</b>	14.3%	42.9%	35.7%	7.1%	0%
<b>31-35</b>	28.6%	21.4%	28.6%	21.4%	0%
<b>36-40</b>	10%	10%	70%	10%	0%
<b>41 και άνω</b>	28.6%	0%	42.8%	28.6%	0%

**Πίνακας 5.23:** Απαντήσεις στην ερώτηση #21.

Συνεχίζοντας με την εικοστή πρώτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.25, Πίνακα 5.23), αρχικά συμπεραίνουμε το γεγονός ότι όσον αφορά το ξεκάθαρο όραμα και τους

μακροπρόθεσμους στόχους της πολεμικής αεροπορίας τα αποτελέσματα είναι θολά. Ενώ ένα σημαντικότατο ποσοστό(41,1%) πιστεύει ότι τα ηγετικά στελέχη δεν παρέχουν ένα ξεκάθαρο όραμα, ένα άλλο ποσοστό της τάξης του 41,2% απάντησε ότι συμβαίνει «Αρκετές Φορές» κάτι το οποίο έρχεται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους. Κατά την προσωπική μου άποψη αυτή η αντιπαράθεση έχει να κάνει με τις ηλικιακές κατηγορίες των ερωτηθέντων, διότι οι οπτικές γωνίες που βλέπουν τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικές. Τα μεγάλα ποσοστά των αρνητικών απαντήσεων των 26 έως 35 ετών δείχνει ότι τα στελέχη αυτά υπηρετούν το Σώμα δίχως να γνωρίζουν το γιατί και κυρίως τι στόχους έχουν να επιτύχουν, πράγμα ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της πολεμικής αεροπορίας. Από την άλλη πλευρά τα εμπειρότερα στελέχη τα οποία κατέχουν θέσης εξουσίας απάντησαν με σιγουριά «Αρκετές Φορές» και πάνω δείχνοντας ότι κάνουν σωστά την δουλειά τους, παρουσιάζοντας το όραμα τους και θέτοντας στόχους με σκοπό να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους.



**Διάγραμμα 5.26:** Απαντήσεις στην ερώτηση #22.

	Οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα και ομαλά από τα ανώτερα ηγετικά επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα επίπεδα του Σώματος				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
20-25	0%	0%	25%	75%	0%
26-30	14.3%	42.8%	28.6%	14.3%	0%
31-35	28.6%	28.6%	21.4%	21.4%	0%
36-40	10%	40%	40%	0%	10%
41 και άνω	25%	25%	37.5%	12.5%	0%

**Πίνακας 5.24:** Απαντήσεις στην ερώτηση #22.

Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.26, Πίνακα 5.24), οι ερωτηθέντες τονίζουν με το πλέον χαρακτηριστικό τρόπο το πρόβλημα της ροής πληροφοριών από τα ανώτερα ηγετικά επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα. Αυτό μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα τόσο σε καιρό ειρήνης όσο και σε καιρό πολεμικής σύρραξης. Το μεγάλο ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων «Σπάνια και Σχεδόν Ποτέ» ιδιαίτερα στις μικρότερες ηλικιακές κατηγορίες δείχνουν την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή στο τρόπο διοίκησης και ενημέρωσης του συνόλου του προσωπικού.



**Διάγραμμα 5.27:** Απαντήσεις στην ερώτηση #23.

	Οι διοικητές/ηγέτες δίνουν κίνητρα στους υφισταμένους τους για να προσπαθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
20-25	0%	50%	50%	0%	0%
26-30	35.7%	28.6%	7.1%	28.6%	0%
31-35	28.6%	35.7%	14.3%	21.4%	0%
36-40	20%	30%	30%	20%	0%
41 και άνω	12.5%	50%	12.5%	25%	0%

**Πίνακας 5.25:** Απαντήσεις στην ερώτηση #23.

Η πρόκληση για έναν ηγέτη είναι η παρακίνηση των άλλων ώστε να θέσουν και να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Τα αποτελέσματα της εικοστή τρίτη ερώτησης (βλ. Διάγραμμα 5.27, Πίνακα 5.25), δείχνουν ένα τελείως διαφορετικό πρόσωπο το οποίο λαμβάνει χώρα στην πολεμική αεροπορία. Τα ποσοστά άνω του 50% των αρνητικών απαντήσεων ανεξάρτητα εμπειρίας και ειδικότητας στο Σώμα, τονίζει την αδυναμία των διοικητών/ηγετών να παρακινήσουν το προσωπικό μέσω της θέσπισης κινήτρων. Αξιοσημείωτο είναι το 62,5% των αρνητικών απαντήσεων των εμπειρότατων στελεχών, το οποίο μπορούμε να το λάβουμε σαν μία παραδοχή της παραπάνω κατάστασης.



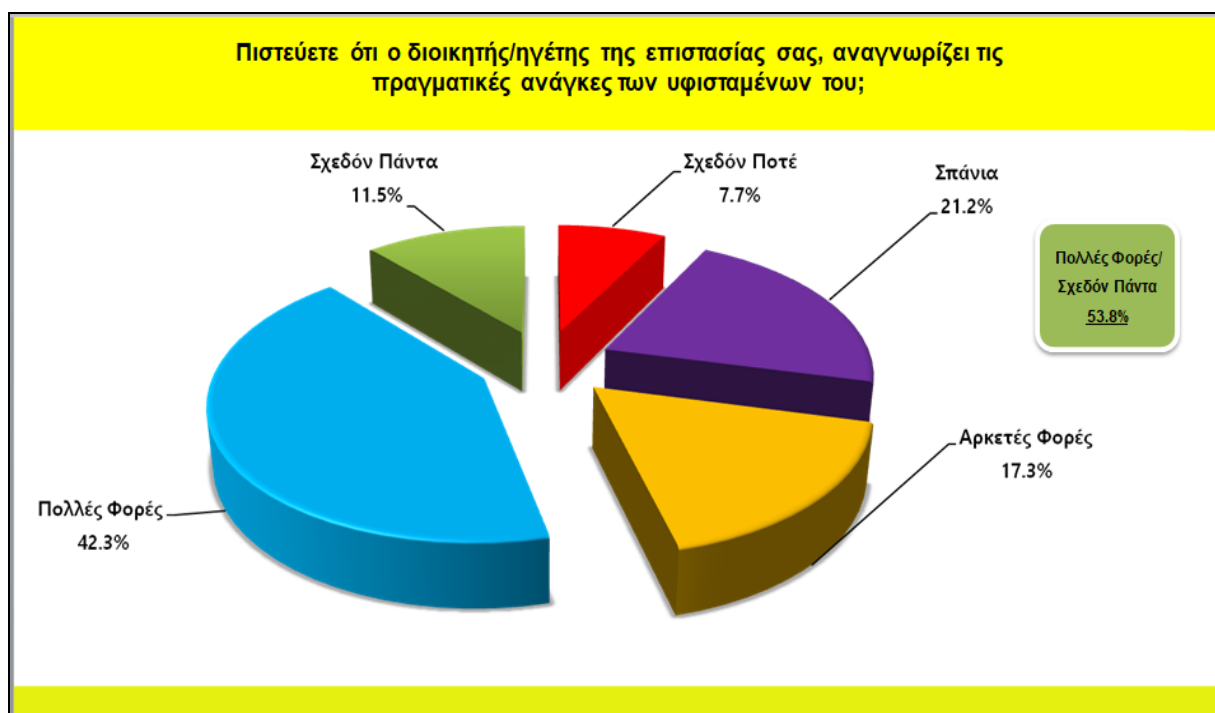
**Διάγραμμα 5.28:** Απαντήσεις στην ερώτηση #24.



	Πιστεύετε ότι ο τύπος ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικός σε σχέση με τον τύπο ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα (task oriented)				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	0%	0%	0%	50%	50%
<b>26-30</b>	0%	14.3%	28.5%	42.9%	14.3%
<b>31-35</b>	0%	0%	35.7%	35.7%	28.6%
<b>36-40</b>	20%	10%	10%	40%	20%
<b>41 και άνω</b>	0%	12,5%	37.5%	37.5%	12.5%

**Πίνακας 5.26:** Απαντήσεις στην ερώτηση #24.

Στην εικοστή τετάρτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.28, Πίνακα 5.26), τα στελέχη της πολεμικής αεροπορίας σε ένα ποσοστό άνω του 70% εκφράζουν την άποψη ο τύπος της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερος σε σχέση με το τύπο ηγεσίας «task oriented». Ανεξάρτητα την στρατηγική την οποία ακολουθεί ο εκάστοτε ηγέτης, η καθολική αυτή άποψη των απαντήσεων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους άμεσα εμπλεκόμενους, ώστε να προσεγγίσει τις προτιμήσεις του προσωπικού. Επίσης, ξεκάθαρο είναι το μήνυμα το οποίο δίνεται από το μεγαλύτερο σύνολο των ερωτηθέντων ανεξαρτήτου εμπειρίας και βαθμού.

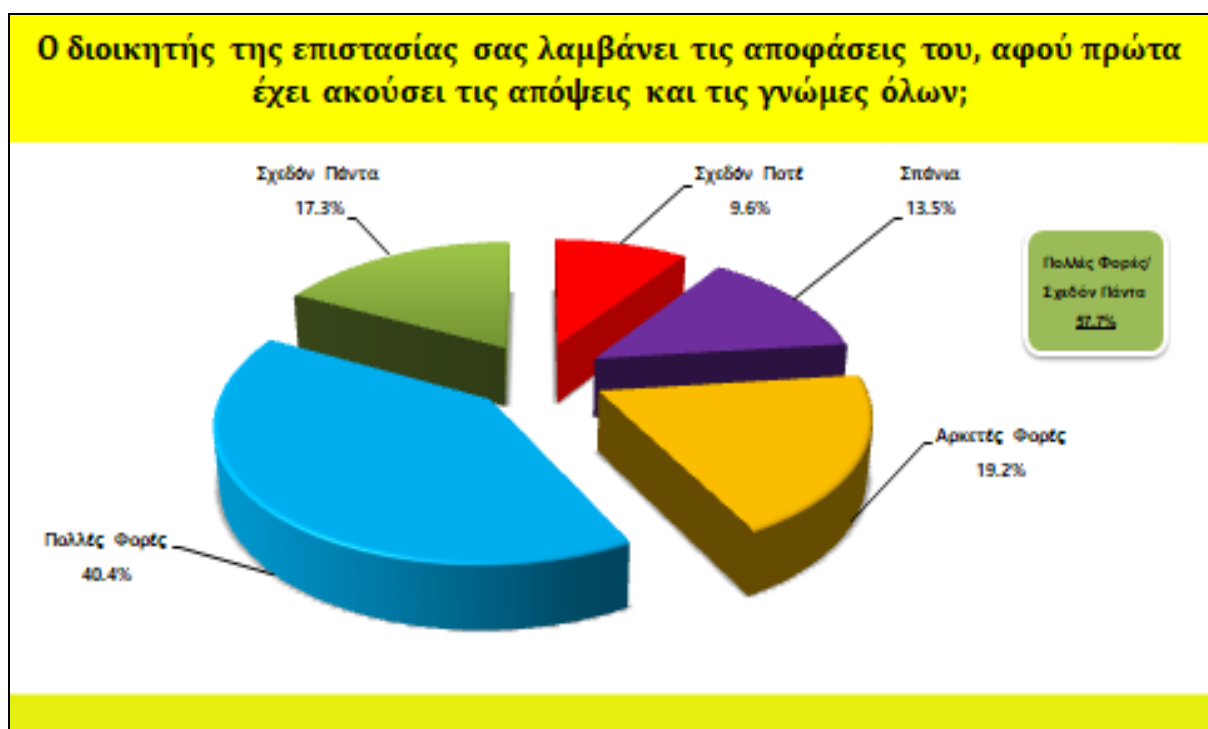


**Διάγραμμα 5.29:** Απαντήσεις στην ερώτηση #25.

	Πιστεύετε ότι ο διοικητής/ηγέτης της επιστασίας σας, αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
20-25	0%	0%	25%	50%	25%
26-30	0%	21.4%	14.3%	42.9%	21.4%
31-35	14.3%	28.6%	21.4%	28.6%	7.1%
36-40	0%	20%	10%	60%	10%
41 και άνω	25%	25%	12.5%	37.5%	0%

**Πίνακας 5.27:** Απαντήσεις στην ερώτηση #25.

Στην εικοστή πέμπτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.29, Πίνακα 5.27), παρατηρούμε ότι σε ένα ικανοποιητικό ποσοστό άνω του 53,8% οι διοικήτες/ηγέτες του Σωματός αναγνωρίζουν και λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές ανάγκες του προσωπικού τους. Αυτό αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για την μακροχρόνια βιώσιμη ανάπτυξης της πολεμικής αεροπορίας. Το ενθαρρυντικό στοιχείο των απαντήσεων είναι ότι τα ανώτερα ηγετικά στελέχη έχουν κατανοήσει ότι η ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών επιφέρει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Το 21,2% του «Σπάνια» πιστεύω αναφέρεται σε μεμονομένα περιστατικά.

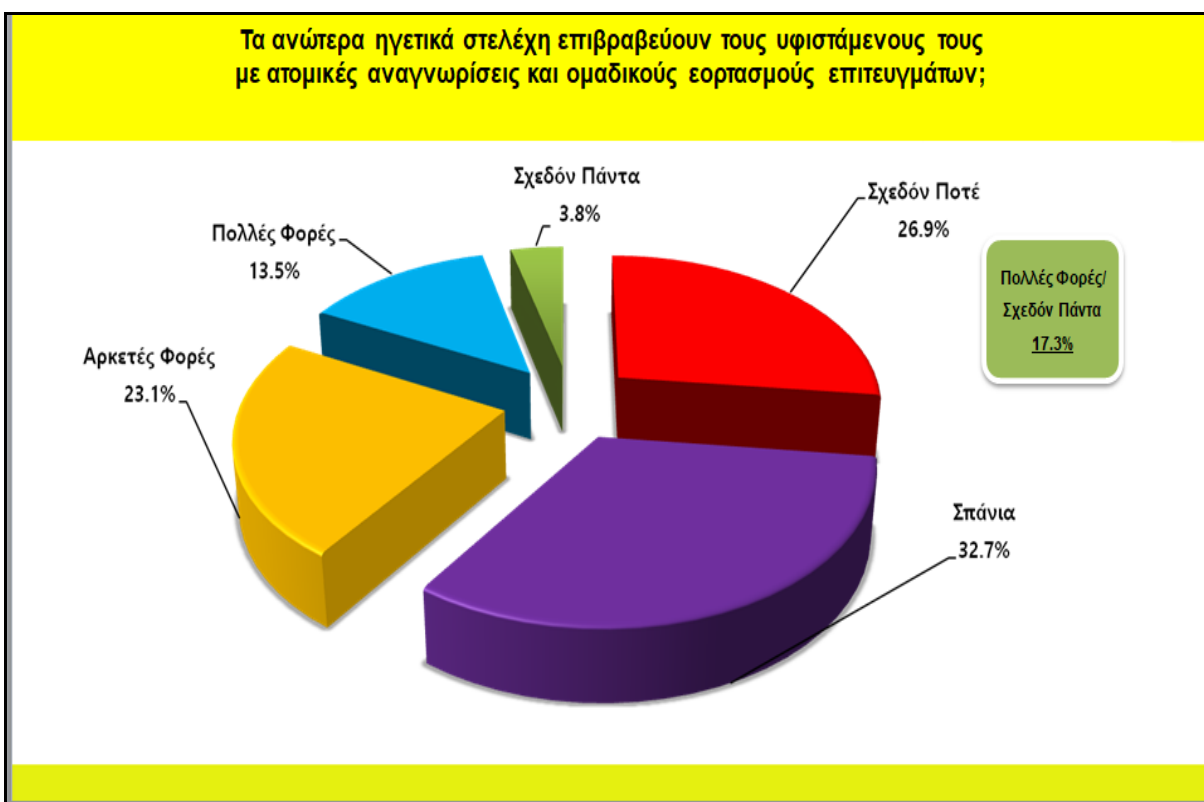


**Διάγραμμα 5.30:** Απαντήσεις στην ερώτηση #26.

	Ο διοικητής της επιστασίας σας λαμβάνει τις αποφάσεις του, αφού πρώτα έχει ακούσει τις απόψεις και τις γνώμες όλων				
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
Ηλικιακή Κατηγορία					
<b>20-25</b>	0%	0%	25%	50%	25%
<b>26-30</b>	7.1%	21.4%	14.3%	42.9%	14.3%
<b>31-35</b>	14.3%	14.3%	21.4%	42.9%	7.1%
<b>36-40</b>	0%	0%	20%	50%	30%
<b>41 και άνω</b>	25%	25%	25%	25%	0%

**Πίνακας 5.28:** Απαντήσεις στην ερώτηση #26.

Συνεχίζοντας με την εικοστή έκτη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.30, Πίνακα 5.28), βλέπουμε ότι οι διοικητές ακολουθούν την στρατηγική της συλλογικής λήψης αποφάσεων, γεγονός πάρα πολύ σημαντικό, διότι με αυτόν τον τρόπο όλο το προσωπικό αισθάνεται μία ομοιογενής ομάδα η οποία συναποφασίζει για να ολοκληρώσει την αποστολή. Το 76,9% το θετικών απαντήσεων ανεξαρτήτου ηλικιακής κατηγορίας αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό το οποίο στοιχειοθετεί το παραπάνω συμπέρασμα.



**Διάγραμμα 5.31:** Απαντήσεις στην ερώτηση #27.

Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη επιβραβεύουν τους υφιστάμενους τους με ατομικές αναγνωρίσεις και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων					
	Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές Φορές	Σχεδόν Πάντα
<b>Ηλικιακή Κατηγορία</b>					
<b>20-25</b>	25%	50%	0%	0%	25%
<b>26-30</b>	28.6%	42.9%	21.4%	7.1%	0%
<b>31-35</b>	28.6%	35.7%	14.3%	14.3%	7.1%
<b>36-40</b>	20%	20%	50%	10%	0%
<b>41 και άνω</b>	37.5%	25%	25%	12.5%	0%

**Πίνακας 5.29:** Απαντήσεις στην ερώτηση #27.

Τέλος στην εικοστή έβδομη ερώτηση (βλ. Διάγραμμα 5.31, Πίνακα 5.29) παρατηρούμε την απογοήτευση των στελεχών ως προς τους ανώτερους του, κυρίως, όσον αφορά τις ηθικές ανταμοιβές. Με τις ηθικές αμοιβές και εορτασμούς αναγνωρίζεται η αρετή και η αξία του καθενός και επιβραβεύεται η αφοσίωση στο καθήκον και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να τιμάται με απώτερο στόχο την ανύψωση του ηθικού του Σώματος. Όμως, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων αυτό δεν συμβαίνει κατά ένα μεγάλο ποσοστό τον οποίο υπερβαίνει το 60-65%, κάτι τον οποίο θα πρέπει να ανησυχήσει τα ανώτερα ηγετικά στελέχη.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

Στόχος της εργασιάς και της έρευνας που την υποστήριξε, ήταν η μελέτη και η διερεύνηση της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της σχέση της με την Ηγεσία, στον οργανισμό που λεγεται πολεμική αεροπορία. Πιο συγκεκριμένα, τα αντικείμενα τα οποία εστιάσαμε ήταν η αξία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μεταξύ των στελεχών της πολεμικής αεροπορίας εν ώρα καθήκοντος, καθώς και την ικανοποίηση τους από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη του Σώματος. Λόγω της απουσίας προηγούμενων ερευνών επί του συγκεκριμένου θέματος, επιλέχθηκαν εγχειρίδια και εργασίες της USAF προκειμένου να στοιχειωθετήσουμε και να αποκωδικοποιήσουμε τις απόψεις των ερωτηθέντων.

Σχετικά με την Συναισθηματική Νοημοσύνη, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σε υψηλό επίπεδο μετεξύ των στελεχών του Σώματος. Αναλυτικότερα, τα στελέχη τα οποία ερωτήθηκαν επέδειξαν αξιοσημείωτη αυτοεπίγνωση στο να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους, τις σκέψεις τους και τις συνηθισμένες αντιδράσεις τους απέναντι σε συγκεκριμένα γεγονότα, προκλήσεις και άτομα εν ώρα υπηρεσίας. Επιπλέον, φαίνεται ότι έχουν κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό ότι για να έχουν υψηλή αυτοεπίγνωση, θα πρέπει να είναι σε θέση να ανεχτούν τη δυσφορία που προκαλεί η εστίαση σε αρνητικά συναισθήματα και καταστάσεις, όπως και το πόσο σημαντικό είναι να ερμηνεύουν με το σωστό τρόπο τα θετικά. Άλλωστε, η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης.

Σε συνέχεια με τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι το προσωπικό διαθέτει επίσης και την ικανότητα της αυτοδιαχείρισης, δηλαδή του ελέγχου της εσωτερικής κατάστασης του, των παρορμήσεων του και των διαθέσεων του. Αυτό τους βοηθάει ώστε να έχουν την ευελιξία να αποφεύγουν συναισθηματικές εκρήξεις, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους μέσα στην υπηρεσία

με απροσδιόριστες συνέπειες, με απώτερο σκοπό στην συνέχεια να επιλέξουν ψύχραιμα την αντίδραση που θεωρούν πιο αποτελεσματική.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό της πολεμικής αεροπορίας ανεξαρτήτου εμπειρίας και ειδικότητας διακατέχεται από κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίθηση, δηλαδή έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Ειδικά ο ηγέτης μιας ομάδας που κατέχει αυτό το χάρισμα, έχει την δυνατότητα να αντιληφθεί το συναισθηματικό μίγμα που δημιουργείται από τα υπολοιπα μέλη της ομάδας, οδηγώντας την προς την επιτυχία και την επίτευξη των εκάστοτε στόχων αποφεύγοντας εντάσεις και προστριβές, γεγονός ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα της πολεμικής αεροπορίας τον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη του Σώματος σε ένα μεγάλο ποσοστό, το οποίο θα πρέπει να κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου στα ανώτερα ηγετικά στελέχη, εκφράζουν την απογοήτευσή τους για την ενημέρωση και την εκπαίδευση τους όσον αφορά το Leadership & Command. Το παραπάνω αποτέλεσμα ήταν λίγο πολύ αναμενόμενο διότι εάν συνδυαστεί και με τα χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης από τις τελευταίες διοικήσεις, είναι οφθαλμοφανές το κενό που υπάρχει στην διαδικασία αρχικής εκπαίδευσης που παρέχεται στις παραγωγικές σχολές, όπως επίσης και της εξέλιξης μέσω στοχευμένων επιμορφωτικών σχολείων και σεμιναρίων προς όφελος των μελλοντικών ηγετών. Επιπροσθέτως, σε ποσοστά μεγαλύτερα του 50%, τα στελέχη εκφράζουν την ανησυχία τους ότι η Ηγεσία της πολεμικής αεροπορίας δεν κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, με πιθανά αρνητικά αποτελέσματα, όπως τη μη εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο τους, τη μη διασφάλιση της ολόψυχης συμμετοχής και αφοσίωσης του προσωπικού στην υλοποίηση του οράματος της αεροπορίας. Επιπλέον, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι τα στελέχη όντας άτομα με υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης και ιδιαίτερες κοινωνικές δεξιότητες, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, επιζητούν την επικοινωνία, την συνεργασία και την ομαδικότητα. Από τις απαντήσεις τους, παρατηρούμε ότι τα παραπάνω ικανοποιούνται από τους διοικητές τους σε μεγάλο βαθμό, με μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για την εξέλιξη του Σώματος. Αυτό συμβαίνει, διότι καλύπτοντας τις βασικές τους ανάγκες τους, όπως αυτές περιγράφονται και στην ιεραρχική πυραμίδα του Maslow, θα καταλήξουν να είναι αποδοτικά, καινοτόμα και αποτελεσματικά στελέχη με διάθεση να φέρουν εις πέρας οποιαδήποτε αποστολή τους ανατεθεί τόσο και σε καιρό ειρήνης όσο και σε καιρό πολέμου.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν τέθηκε το ερώτημα «*εάν μπορεί να προσαρμοστεί στην πολεμική αεροπορία το Leadership & Command όπως αυτό εφαρμόζεται στην USAF*» κατά την διάρκεια της έρευνας. Αυτό έγινε σκοπίμως, διότι μετά από ενδελεχή έρευνα προέκυψε ότι η χαοτική διαφορά στην εφαρμογή και στην εξέλιξη του συγκεκριμένου θέματος στην USAF δεν αφήνει περιθώρια διδασκαλίας και προσαρμογής στην δικιά μας αεροπορία, λόγω έλλειψης κατάλληλου διδακτικού προσωπικού, μέσων, και κυρίως νοοτροπίας.

Συνοψίζοντας, οι προτάσεις μας όσον την Συναισθηματική Νοημοσύνη και την Ηγεσία στην πολεμική αεροπορία του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι οι εξής:

- Ενσωμάτωση της διδασκαλίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας σε όλα τα προγράμματα σπουδών των παραγωγικών σχολών, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι όλα τα εν δυνάμει στελέχη θα έρθουν σε αρχική επαφή με το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.
- Την καλλιέργεια νοοτροπίας, όπου κάθε μέλος του συνόλου που λέγεται πολεμική αεροπορία, ανεξαρτήτα βαθμού και θέσης, να είναι ικανό να εκμεταλλευέται τα οφέλη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, ώστε να διοικεί με αυτοποπεποίθηση, δεκτικότητα, ακεραιότητα και δικαιοσύνη.
- Η συνεχής επιδίωξη για συνεργασία με πανεπιστήμια και ανεπτυγμένες αεροπορίες, κυρίως, την αμερικάνικη, με αντικειμενικό σκοπό την απόκτηση βιβλιογραφίας και τεχνογνωσίας.
- Την εφαρμογή αποτελεσματικότερων κριτηρίων και λεπτομερέστερη αξιολόγηση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων των υποψήφιων διοικητών/ηγετών του Σωματος.

## Βιβλιογραφία

Bar-On, R. (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-HealthSystems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well-being. *Perspectives in Education*, 23(2), 41-61.

Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. *Personality and Individual Differences*, 39, 1135–1145.

BERA (2011) Ethical Guidelines for Educational Research. Available from: <http://www.bera.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/BERA-Ethical-Guidelines-2011.pdf> Last accessed [15/03/2015].

Boyatzis, R., Goleman, D. and Hay Acquisition Co.I, Inc. (2002). Emotional Competence Inventory, Hay Resources Direct, Boston, MA.

Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, 234–238.

Bryman, A. (1984) The debate about quantitative and qualitative research: A question of method or epistemology? *The British Journal of Sociology* Vol. 35, No. 1, pp. 75-90

Burton, D. & Bartlett, S. (2005) Key issues for education research, London, SAGE, Publications Ltd.

Cary Cherniss, “The Emotional Competence Framework”,(2000) [http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional\\_competence\\_framework.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_competence_framework.pdf).

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2005) *Research Methods in Education*, London, Routledge Falmer Press.

Crossan, F. (2003) *Research philosophy: Towards an understanding*. Nurse Researcher, Vol. 11, No. 1, pp. 46-55



- Denscombe, M. (2003) *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, England, Open University Press
- Diener, E. and Crandall, R. (1978) *Ethics in Social and Behavioral Research*, Chicago, University of Chicago Press.
- Driver-Linn, E. (2003) Where is psychology going? Structural fault lines revealed by psychologists' use of Kuhn. *American Psychologist*, Vol. 58, No. 2, pp. 269-270
- Dörnyei, Z. (1997) Psychological Processes in Cooperative Language Learning: Group Dynamics and Motivation, *The Modern Language Journal*, Vol. 81, No. 1, pp. 482-493
- Dyer, C. (1995) *Beginning Research in Psychology: A Practical Guide to Research Methods and Statistics*. London, Wiley-Blackwell
- Freudenthaler, H. H., Neubauer, A. C., Gabler, P., Scherl, W. G., & Rindermann, H. (2008). Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences*, 45, 673–678.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: BasicBooks.
- Gerald Sewell, (2009) "Emotional Intelligence and the Army Leadership Requirements Model", *Military Review*
- Gillham, B. (2000) *Developing a questionnaire*. London, Continuum
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence (10th anniversary ed.)*. New York, NY: Bantam
- Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη, Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ» στο χώρο της εργασίας. μτφρ Α. Παπασταύρου, επιμ. Ιωάννης Ν. Νέστορος, Χρύσα Ξενάκη, Αθήνα: Πεδίο.
- Gordon Th., (1977). 'Τα Μυστικά Της Αποτελεσματικής Ηγεσίας', Αθήνα: Μάρτης, 17-29.
- Gorard, S. (2007) *Quantitative Methods in Educational Research. The Role of Numbers Made Easy*, London, Continuum

- Gordon Th.,(1977). 'Τα Μυστικά Της Αποτελεσματικής Ηγεσίας', Αθήνα:Μάρτης, 143-152.
- Gray, D. (2014) Doing Research in the Real World, London, SAGE
- Handley, H. & Bar-On, R. (1998). "Military Recruiting: The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems," Congress January 30.
- Holly Livingstone, Maria Nadjiwon-Foster, Sonya Smithers,(2002) "Emotional Intelligence & Military Leadership", Canadian Forces Leadership Institute
- Javeau, J. (1996) The research with questionnaire (Trans. K., Tzannoe – Tzortzi). Athens, Tipothito
- Kaltsouni, N. C. (2006) Empirical Research Methodology on Social Sciences. Athens, Gutenberg. (In Greek)
- Lisa Gardner and Con Stough, (2002) "Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal
- Lodico, M. G., Spaulding, D. T., Voegtle, K. H., (2010), Methods in educational research : from theory to practice, San Francisco, Jossey-Bass
- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008).New paradigms for assessing emotional intelligence.Theory and data. Emotion, 8(4), 540-551.
- Marshall, G. (2005) The purpose, design and administration of a questionnaire for data collection. Radiography, Vol. 11, No. 2, pp. 131-136
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1997)."What is emotional intelligence?", in Salovey, P. and Sluyter, D. (Eds), Educational Development and Emotional Intelligence: Implication for Educators, Basic, New York, NY, 3-31.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Test manual for the MSCEIT version 2.0.Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Michael Trabun, (2002)"The Relationship Between Emotional Intelligence and Leader Performance", USN Naval Postgraduate School

Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88, 338–353.

Newby, P. (2010) *Research Methods for Education*, United Kingdom, Pearson Education Limited

Office of Personnel Management, “Appendix F- Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory Close-Ended (MOSAIC) Competencies”, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>.

Oppenheim, A. N. (1992) *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London, Pinter

Pamela Johnson and Julie Indvik,(1999) “Organizational Benefits of Having Emotionally In-telligent Managers and Employees”, *Journal of Workspace Learning*, Vol.11 No.3

Postlethwaite, T. N. (2005) *Educational Research: Some Basic Concepts and Terminology*. UNESCO International Institute for Educational Planning

Petrides, K. V., &Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.

Petrides, K. V., Sangareau, Y., Furnham, A., & Frederickson, (2006). Trait emotional intelligence and children’s peer relations at school. *SocialDevelopment*, 15, 537-547.

Punch, K. (2009) *Introduction to Research Methods in Education*, London, SAGE Publications Ltd

Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? *Emotion*, 1, 196–231.

Saunders M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall

Sharon Latour, Bradley Hosmer,(2002) “Emotional Intelligence. Implications for All United States Air Force Leaders”, *Air & Space Power Journal*

Scott, D., Usher, R. (2011) *Researching education: data, methods and theory in educational enquiry*, London, Continuum International Publishing Group

Stiles, W. B. (2006) Numbers can be enriching. *New Ideas in Psychology* Vol. 24, No. 2, pp. 252-262

The Intellectual and leadership Center of the USA Air Force. (2008) SOS Preparatory Course 'Team Building', Lesson 3130.

The Intellectual and leadership Center of the USA Air Force. (2008) SOS Preparatory Course 'APTEC, Lesson 3120.

The Intellectual and leadership Center of the USA Air Force. (2008) SOS Preparatory Course 'COG Ladder', Lesson 3150.

The Intellectual and leadership Center of the USA Air Force. (2008) SOS Preparatory Course 'Follower'ship Model', Lesson 3160

United States Air Force. (1999) 'Leadership And Command', Air Force Doctrine Document 1-3.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία '*Ο Δρόμος Της Διαρκούς Επιτυχίας*', Αθήνα:Κριτική ΑΕ, 32, 39-49.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία '*Ο Δρόμος Της Διαρκούς Επιτυχίας*', Αθήνα:Κριτική ΑΕ, 32, 50-96.

Πλατσίδου, Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 40, 166-181.

Πλατσίδου, Μ. (2010). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Χατζηχρήστου, Χρ. (επιμ.). (2005). Πρόγραμμα προαγωγής της ψυχικής υγείας και της μάθησης. Κοινωνική και συναισθηματική αγωγή στο Σχολείο. Αθήνα: Τυπωθήτω

## Παράρτημα Α

Παρατίθεται το **Ερωτηματολόγιο** που χρησιμοποιήθηκε για την συγκέντρωση των στοιχείων της έρευνας.

«Η **Συναισθηματική Νοημοσύνη** είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τόσο τα συναισθήματά μας όσο και αυτά των άλλων, με αντικειμενικό σκοπό να κινητοποιούμε τον εαυτό μας και να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα συναισθήματα στον εαυτό μας και σε άλλους. Συναισθηματική ικανότητα είναι η ικανότητα μάθησης που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και συμβάλλει στην αποτελεσματική απόδοση στην εργασία.»

Απαιτείται να υποδείξετε στην κλίμακα απόκρισης πόσο συχνά πιστεύετε ότι επιδεικνύετε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Υπάρχουν πέντε πιθανές απαντήσεις σε κάθε δήλωση (παρακάτω). Πρέπει να περιγράψετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας όπου :

1 = Σχεδόν ποτέ

2 = Σπάνια

3 = Αρκετές φορές

4 = Πολλές φορές

5 = Σχεδόν Πάντα

Δια του παρόντος σας διαβεβαιώνω ότι όλα τα δεδομένα σας θα παραμείνουν ανώνυμα.

Αν επιθυμείτε, μπορούν να σας σταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

**Φύλο:**

**Έτη στην Υπηρεσία:**

**Ηλικία:**

**Ειδικότητα:**

## Συναισθηματική Νοημοσύνη

		Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Πολλές φορές	Σχεδόν Πάντα
1.	Εκφράζω το πώς αισθάνομαι όσον αφορά τα θέματα εργασίας.	1	2	3	4	5
2.	Δημιουργώ θετικό εργασιακό περιβάλλον για τους άλλους.	1	2	3	4	5
3.	Έχω συναίσθηση όταν είμαι αρνητικός στην εργασία.	1	2	3	4	5
4.	Ενθαρρύνω τους άλλους να πετύχουν στόχους οι οποίοι σχετίζονται με την εργασία.	1	2	3	4	5
5.	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
6.	Συμμετέχω σε δραστηριότητες οι οποίες με κάνουν να αισθάνομαι σημαντικός στην εργασία.	1	2	3	4	5
7.	Έχω συναίσθηση της συναισθηματικής κατάστασης μου στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
8.	Χειρίζομαι αποτελεσματικά τα πράγματα που με ενοχλούν στην εργασία.	1	2	3	4	5
9.	Γνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνω στην εργασία.	1	2	3	4	5
10.	Λαμβάνω υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι αντιδρούν στις αποφάσεις μου.	1	2	3	4	5
11.	Προσαρμόζομαι γρήγορα στις νέες συνθήκες στην εργασία.	1	2	3	4	5
12.	Όταν είμαι αναστατωμένος στην υπηρεσία εξακολουθώ να σκέφτομαι καθαρά.	1	2	3	4	5
13.	Είμαι αισιόδοξος για την υπηρεσία.	1	2	3	4	5
14.	Αδυνατώ να διατηρήσω την ηρεμία μου όταν αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις στην εργασία.	1	2	3	4	5

«Ως **Ηγεσία** θα μπορούσε να ορισθεί «η διαδικασία άσκησης επιρροής επί των απόψεων, στάσεων και συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (τον Ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε αβίαστα και με ζήλο όλοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει ο Ηγέτης και οι οποίοι εκλαμβάνονται ή ενστερνίζονται από όλους ως στόχοι της ομάδας».

Όπως και παραπάνω, απαιτείται να υποδείξετε στην κλίμακα απόκρισης πόσο συχνά πιστεύετε ότι συμβαίνει η εκάστοτε κατάσταση. Υπάρχουν πέντε πιθανές απαντήσεις σε κάθε δήλωση (παρακάτω). Πρέπει να περιγράψετε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

**ΗΓΕΣΙΑ**

		Σχεδόν Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές Φορές	Πολλές φορές	Σχεδόν Πάντα
15.	Υπάρχει ενημέρωση, και κυρίως εκπαίδευση του προσωπικού της πολεμικής αεροπορίας όσον αφορά το Leadership and Command;	1	2	3	4	5
16.	Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις σας, πόσο σας ικανοποιούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη της πολεμικής αεροπορίας τα τελευταία 10 χρόνια;	1	2	3	4	5
17.	Κατά την διάρκεια επιλογής και στελέχωσης θέσεων υψηλής ευθύνης λαμβάνονται υπόψη οι ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων αξιωματικών;	1	2	3	4	5
18.	Πιστεύετε ότι οι διοικητές/ηγέτες στην πολεμική αεροπορία διοικούν με δικαιοσύνη, αμεροληψία και αξιοκρατία; .	1	2	3	4	5
19.	Πιστεύετε ότι οι ηγέτες στην πολεμική αεροπορία, κάνουν πράξη τα όσα πρεσβεύουν, αποτελώντας ταυτόχρονα παράδειγμα για τους υφισταμένους τους;	1	2	3	4	5
20.	Θεωρείτε πως οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας έχουν επαρκή κατάρτιση και γνώση του επιχειρησιακού αντικειμένου τους;	1	2	3	4	5
21.	Οι ηγέτες της πολεμικής αεροπορίας παρέχουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τους μακροπρόθεσμους στόχους του Σώματος;	1	2	3	4	5
22.	Οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα και ομαλά από τα ανώτερα ηγετικά επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα επίπεδα του Σώματος;	1	2	3	4	5
23.	Οι διοικητές/ηγέτες δίνουν κίνητρα στους υφισταμένους τους για να προσπαθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο;	1	2	3	4	5
24.	Πιστεύετε ότι ο τύπος ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικός σε σχέση με τον τύπο ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα (task oriented);	1	2	3	4	5
25.	Πιστεύετε ότι ο διοικητής/ηγέτης της επιστασίας σας, αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες των υφισταμένων του;	1	2	3	4	5
26.	Ο διοικητής της επιστασίας σας λαμβάνει τις αποφάσεις του, αφού πρώτα έχει ακούσει τις απόψεις και τις γνώμες όλων.	1	2	3	4	5
27.	Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη επιβραβεύουν τους υφιστάμενους τους με ατομικές αναγνωρίσεις και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.