

2026-02

þý £ Ä Å » . ³ μ ã ¯ ± Â ^{0 ± 1} ³ μ ^{1/2} ¹ ¬ ¥ : ¿

þý ´ ¹ μ Á μ Í ^{1/2} · ã · Ä É ^{1/2} À Á ¿ Ä ^{1 1/4} ® ã μ É

þý μ Á ³ ± ¶ ¿ ^{1/4} - ^{1/2} É ^{1/2} ã Ä · ^{1/2} š Í À Á ¿

þý “ μ î Á ^{3 1} ¿ Â , ” ì ã · Â

þý œ μ Ä ± À Ä Å Ç ^{1 ± 0} ì Á ì ³ Á ± ^{1/4 1/4} ± ” ¹ ¿ ¯ · ã · Â · À ¹ Ç μ ¹ Á ® ã μ É ^{1/2} , £ Ç ¿ » ® ÿ ^{1 0} ¿ ^{1/2} ¿ ^{1/4} ^{1 0} î ^{1/2}

þý ” ¹ ¿ ¯ · ã · Â , ± ^{1/2} μ À ¹ ã ã ® ^{1/4 1} ¿ · μ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13427>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

**Στυλ ηγεσίας και γενιά Υ: Ποσοτική διερεύνηση των προτιμήσεων των
εργαζομένων στην Κύπρο**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΟΣΗΣ

ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

ΣΕΛΙΔΑ ΤΙΤΛΟΥ (ΕΣΩΦΥΛΛΟ)

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

**Στυλ ηγεσίας και γενιά Υ: Ποσοτική διερεύνηση των προτιμήσεων των
εργαζομένων στην Κύπρο**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΟΣΗΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γεώργιος Δόσης, 2026 Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεώργιος Δόσης

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Στυλ ηγεσίας και γενιά Υ: Ποσοτική διερεύνηση των προτιμήσεων των εργαζομένων στην Κύπρο

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 18 Φεβρουαρίου 2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Στυλιανή Γκιώση

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Σοφία Αναστασιάδου

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Γεώργιος Δόσης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Στυλ ηγεσίας και γενιά Υ: Ποσοτική διερεύνηση των προτιμήσεων των εργαζομένων στην Κύπρο», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τις προτιμήσεις των εργαζομένων της γενιάς Y στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου, αναφορικά με το ιδανικό στυλ ηγεσίας. Επίσης, στόχο έχει να διερευνήσει ποιες διαστάσεις των στυλ ηγεσίας, βάσει του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας, οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής αξιολογούν υψηλότερα αλλά και χαμηλότερα. Απώτερο σκοπό του ερευνητικού αυτού εγχειρήματος, αποτελεί αφενός η καλύτερη κατανόηση των αναγκών της προαναφερθείσας γενιάς και αφετέρου η συνεισφορά μέσω των ευρημάτων στον αναστοχασμό επί των ηγετικών πρακτικών, από οργανισμούς και επιχειρήσεις προς όφελος του εργασιακού περιβάλλοντος στο σύνολό του. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια ποσοτική έρευνα στην οποία αξιοποιήθηκε το, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της, ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα της γενιάς Y που εργάζονται στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου και για την ανάλυση των δεδομένων υπολογίστηκαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και εξήχθησαν τα ανάλογα γραφήματα μέσω λογισμικού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι εργαζόμενοι της γενιάς Y στο εν λόγω εργασιακό περιβάλλον προτιμούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις των στυλ ηγεσίας υψηλότερα αξιολογήθηκαν αυτές της «Εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά) και της «Παρακίνησης που εμπνέει» ενώ χαμηλότερα αυτή της «Διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez-faire)». Από τα αποτελέσματα συνάγεται το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι της γενιάς Y προτιμούν ένα στυλ ηγεσίας το οποίο διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και αποδίδουν ιδιαίτερη αξία σε στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη που αποπνέει ένας ηγέτης και η δημιουργία οράματος, ενώ παράλληλα η απουσία ηγεσίας και η παθητική στάση της ηγεσίας αποτελούν στοιχεία τα οποία δεν εναρμονίζονται με τα ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία οι ίδιοι επιθυμούν. Τέλος συμπεραίνεται πως ο προσανατολισμός των ηγετικών πρακτικών προς τα ως άνω αναφέρθηκαν, ενδέχεται να ωφελήσει συνολικά το εργασιακό περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: στυλ ηγεσίας, γενιά Y, προτιμήσεις, Μοντέλο Πλήρους Εύρους Ηγεσίας, MLQ

Abstract

The current thesis attempts to investigate the preferences of Generation Y employees in Cyprus' work environment, regarding the ideal leadership style. It also aims to explore which dimensions of the leadership style, based on the Full Range Leadership Model, are rated higher and lower, by the employees of this generation. The goal of this research is, on one hand, to better understand the needs of the aforementioned generation and, on the other hand, to contribute, through its findings, to the reflection on leadership practices by organizations and businesses for the benefit of the work environment as a whole. The present study is a quantitative research which used, Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ, adapted to its needs, for data collection. The survey involved 100 people of Generation Y working in the workplace of Cyprus and for the analysis of the data, descriptive statistics were calculated, and the corresponding graphs were extracted through software. According to the findings, Generation Y employees in this work environment prefer the transformational leadership style. Regarding the individual dimensions of leadership styles, those of "Idealized influence (attributes)" and "Inspirational Motivation" were rated higher, while that of "Laissez-faire" was rated lower. The results lead to the conclusion that Generation Y employees prefer a leadership style that has specific characteristics and attribute particular value to elements such as the trust that a leader exudes and the creation of a vision, while at the same time the absence of leadership and the passive attitude of leadership are elements that are not in line with the leadership characteristics that they themselves prefer. Finally, it is concluded that the orientation of leadership practices towards the above-mentioned may benefit the work environment as a whole.

Keywords: leadership style, generation Y, preferences, Full Range Leadership Model, MLQ

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
1.1 Παρουσίαση Προβληματικής.....	6
1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας	6
1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας	7
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	9
2.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	9
2.1.1. Ηγεσία ή μάνατζμεντ	10
2.2 Ηγετικό στυλ.....	11
2.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	11
2.3.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών	12
2.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες	12
2.3.3 Καταστασιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες	12
2.3.4 Σύγχρονες.....	13
2.4 Η ηγεσία από την σκοπιά των εργαζομένων.....	16
2.5 Θεωρία των γενεών.....	18
2.6 Γενιά Υ	18
2.7 Γενιές και προτιμήσεις ηγεσίας	20
2.7.1 Οι προτιμήσεις της γενιάς Υ	20
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	22
3.1 Σκοπός και στόχοι Ερευνητικής Προσέγγισης	22
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	22
3.3 Σχεδιασμός της έρευνας.....	23
3.4 Δείγμα έρευνας	24
3.5 Εργαλείο Μέτρησης Έρευνας	25
3.5.1 Ερωτηματολόγιο	25
3.5.2 Ανάλυση δεδομένων	26
3.5.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία	27
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα.....	30

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	30
4.2 Στυλ Ηγεσίας.....	33
4.3 Επιμέρους Διαστάσεις των Στυλ Ηγεσίας	34
4.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία	34
4.3.2 Συναλλακτική Ηγεσία	38
4.3.3 Παθητική/Αποφευκτική Ηγεσία	40
4.3.4 Αξιολόγηση Διαστάσεων Στυλ Ηγεσίας.....	42
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων	44
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	46
6.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων.....	46
6.2 Περιορισμοί της Έρευνας	47
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη.....	48
6.4. Επίλογος.....	48
Βιβλιογραφία.....	50
Ξενόγλωσση.....	50
Ελληνόγλωσση.....	54
Παράρτημα Α.....	55
Παράρτημα Β	56

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο.....	30
Γράφημα 2: Ηλικιακό εύρος	31
Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης	32
Γράφημα 4: Επαγγελματική Κατάσταση	32
Γράφημα 5: Επαρχία Εργασίας.....	33
Γράφημα 6: Στυλ Ηγεσίας	34

Γράφημα 7: Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά	35
Γράφημα 8: Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά.....	36
Γράφημα 9: Παρακίνηση που Εμπνέει	36
Γράφημα 10: Πνευματική Διέγερση	37
Γράφημα 11: Εξατομικευμένη Μέριμνα.....	38
Γράφημα 12: Ενδεχομενική Ανταμοιβή	39
Γράφημα 13: Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	40
Γράφημα 14: Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	41
Γράφημα 15: Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Laissez-Faire).....	42
Γράφημα 16: Επιμέρους Διαστάσεις των Στυλ Ηγεσίας	43

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Ομαδοποίηση ερωτήσεων ανά διάσταση	27
Πίνακας 2: Διαστάσεις των στυλ ηγεσίας-Δείκτης Cronbach's α	29
Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	31

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση Προβληματικής

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνεται και εξελίσσεται συνεχώς, ως αποτέλεσμα των αλλαγών και εξελίξεων που συντελούνται σε διάφορους τομείς της σύγχρονης κοινωνίας. Παραδείγματα τέτοιων αλλαγών αποτελούν η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ενσωμάτωση αυτής στον εργασιακό χώρο και ο αντίκτυπος που μπορεί να επιφέρει, καθώς επίσης και η ανάγκη για προσαρμοστικότητα και ευελιξία τόσο από μέρους των οργανισμών και των επιχειρήσεων όσο και από μέρους του εργατικού δυναμικού, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό και τους γρήγορους ρυθμούς ζωής.

Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως αποτελούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν στην γενιά Y (McCrindle, 2024), εργαζόμενοι δηλαδή οι οποίοι έχουν γεννηθεί μεταξύ των ετών 1981 και 1996. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει πως η γενιά αυτή διαθέτει χαρακτηριστικά όπως η εξοικείωση με την τεχνολογία, η επιθυμία ύπαρξης ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η προτίμηση στην άμεση ανατροφοδότηση κ.ά (Ferrer, 2018; Eisner, 2005; Jagnani and Achhnani, 2019). Έρευνες μάλιστα καταδεικνύουν ότι οι προτεραιότητες της γενιάς αυτής, μπορούν να προβλέψουν προτιμήσεις αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας (Cruz, 2014).

Η ύπαρξη μιας τέτοιας σύνδεσης μεταξύ των χαρακτηριστικών – προτεραιοτήτων μιας γενιάς εργαζομένων αφενός με τις προτιμήσεις που μπορεί να έχουν σε ένα ηγετικό στυλ αφετέρου, αναδεικνύει τη αναγκαιότητα ύπαρξης τέτοιων στοχευμένων μελετών, καθώς η ύπαρξη αναντιστοιχίας μεταξύ τους, μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κινήτρου από πλευράς εργαζομένων και αναζήτηση άλλων επιλογών εργασιακού περιβάλλοντος (Kolenak et al., 2020).

Ταυτόχρονα η διερεύνηση του αντιλαμβανόμενου ως ιδανικού στυλ ηγεσίας από τη σκοπιά των εργαζομένων της γενιάς αυτής, μέσω της αξιολόγησης ηγετικών συμπεριφορών, μπορεί να προσφέρει εμπειρικά δεδομένα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν θετικά στο σχεδιασμό ηγετικών στρατηγικών οι οποίες θα βοηθήσουν στην ευημερία τόσο των οργανισμών/επιχειρήσεων όσο και των ίδιων των εργαζομένων.

1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει τις προτιμήσεις της γενιάς Y αναφορικά με το στυλ ηγεσίας, έτσι ώστε να δώσει χρήσιμα ευρήματα για την υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών από τους εργοδότες που απασχολούν εργαζόμενους της γενιάς αυτής αλλά και για να

συμβάλει κατ' επέκταση στη μέγιστη συνεισφορά της γενιάς αυτής στο εργασιακό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας το οποίο εργαζόμενοι της γενιάς Y στην Κύπρο αντιλαμβάνονται ως αυτό που ακολουθεί ο ιδανικός ηγέτης, αξιολογώντας ηγετικές συμπεριφορές όπως αυτές ορίζονται στη βάση του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας (Full Range Leadership Model- FRLM) και του ερευνητικού εργαλείου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο περιλαμβάνει τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική-αποφευκτική ηγεσία.

1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας

Η σημαντικότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι εστιάζει στη διερεύνηση του προτιμώμενου στυλ ηγεσίας από την οπτική των εργαζομένων, γεγονός που συμβάλλει στην ανάδειξη ερευνητικών πορισμάτων που προέρχονται από τους ίδιους, σ' ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον όπως αυτό της Κύπρου, συνδέοντας με τον τρόπο αυτό τη θεωρία με τις πραγματικές εργασιακές συνθήκες.

Επίσης, το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν στην ηγεσία από τη σκοπιά του ηγέτη ενώ λιγότερες είναι αυτές που περιλαμβάνουν τη σκοπιά των εργαζομένων (Wang et al., 2011), οι οποίοι είναι οι άμεσοι αποδέκτες της άσκησης της ηγεσίας, αποτελεί έναν επιπλέον λόγο της σημαντικότητας διερεύνησης του παρόντος θέματος.

Ακόμη το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει σε μια συγκεκριμένη γενιά και ηλικιακή ομάδα η οποία έχει εργασιακή εμπειρία ενώ παράλληλα θα αποτελεί μέρος του εργατικού δυναμικού για τα επόμενα χρόνια, ενισχύει το επιχείρημα της σπουδαιότητας των ευρημάτων της έρευνας και της αξιοποίησης τους στο παρόν και στο μέλλον. Αξίζει επίσης στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως τα ερευνητικά δεδομένα όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας τα οποία είναι αποτελεσματικά για τη γενιά Y είναι περιορισμένα (Amayah and Gedro, 2014), ενώ όσον αφορά το μέγεθος του πληθυσμού αυτού στον εργασιακό χώρο, και σύμφωνα με προβλέψεις για το 2025, αυτός αποτελεί το 75% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως (Deloitte, 2014).

Το ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας ενισχύεται και από το γεγονός ότι εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό της Κύπρου, στο οποίο δεν εντοπίζονται παρόμοια ερευνητικά εγχειρήματα, τα οποία μάλιστα να αξιοποιούν έγκυρα εργαλεία τα οποία είναι δομημένα, στηρίζονται και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες θεωρίες, όπως ακριβώς συμβαίνει με το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο μετρά τις συμπεριφορές του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας και στα οποία στηρίζεται η παρούσα έρευνα (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003;

Kirkbride, 2006). Όπως φαίνεται βιβλιογραφικά, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές έρευνες στην ευρύτερη θεματική της ηγεσίας, δεν παρουσιάζονται παγκοσμίως αποδεκτές παραδοχές ως προς τον ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας και ως προς τις μεταβλητές που συμβάλλουν στην επίτευξή της και όπως υπογραμμίζουν οι Mallya και Prabhu (2016), αυτό ενδέχεται να οφείλεται σε παράγοντες όπως οι διαφορές στην κουλτούρα, οι προσδοκίες των εργαζομένων από τους ηγέτες τους και οι στάσεις τους. Γεγονός που ενισχύει το εγχείρημα διερεύνησης του ιδανικού στυλ ηγεσίας από τη σκοπιά των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται από τους δικούς του πιο πάνω παράγοντες.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος. Εξάλλου όπως φανερώνουν και τα βιβλιογραφικά ευρήματα, τα διάφορα στυλ ηγεσίας σχετίζονται με παράγοντες που επηρεάζουν βασικές πτυχές ενός οργανισμού όπως η συνεργασία, η συμμετοχικότητα, η εκτέλεση των καθηκόντων και η καινοτομία (Kan, 2024).

Παρά το γεγονός ότι αποτελεί μια ευρέως μελετημένη θεματική, η σημαντικότητα της οποίας μάλιστα γίνεται περισσότερο έκδηλη στο σύγχρονο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον, με τους γοργούς ρυθμούς εξέλιξης και την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, ακόμη δεν παρατηρείται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός ή μια παγκοσμίως αποδεκτή προσέγγιση για την ηγεσία. Ως εκ τούτου η προσπάθεια εντοπισμού των στοιχείων εκείνων που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη, συνεχίζεται, όπως αναφέρουν οι Benmira και Agboola (2021).

Η βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε την ύπαρξη πολλών διαφορετικών ορισμών και ερμηνειών της ηγεσίας και για το λόγο αυτό θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας τόσο για την καλύτερη κατανόηση του όρου όσο και του υπό εξέταση θέματος.

Σύμφωνα με τους Yukl και Gardner (2020) πρόκειται για τη διαδικασία εκείνη της επιρροής των άλλων στο να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι απαιτείται να υλοποιηθεί και με ποιο τρόπο, καθώς επίσης και για τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων. Παρομοίως οι Kouzes και Posner (2017) κάνουν λόγο για κοινές φιλοδοξίες και για κινητοποίηση των ατόμων έτσι ώστε να επιθυμούν να αγωνιστούν για αυτές.

Μάλιστα οι Antonakis και Day (2018) αναφερόμενοι στην ηγεσία κάνουν λόγο για τυπική ή άτυπη διαδικασία η οποία επηρεάζει τους στόχους και συμβαίνει μεταξύ ενός ηγέτη και ενός ακολούθου ή ενός συνόλου ακολούθων ή οργανισμών, ενώ όσον αφορά την αποτελεσματική ηγεσία, αυτή έχει οριστεί από τον Northouse (2016) ως η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η ηγεσία φαίνεται ακόμα ότι συνδέεται με σημαντικές πτυχές του εργασιακού βίου, όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά, η εργασιακή ικανοποίηση (Dubey et al, 2023) και η εργασιακή απόδοση (Sonmez and Adiguzel, 2020). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η ηγεσία προσεγγίζεται στη βάση του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία ορίζεται ως ένα εύρος ηγετικών συμπεριφορών οι οποίες ποικίλουν ως προς την αποτελεσματικότητά τους και κυμαίνονται από τις πιο παθητικές και λιγότερο αποτελεσματικές έως τις περισσότερο αποτελεσματικές που γασκούν

μεγαλύτερη επιρροή και οι οποίες ωθούν τους εργαζομένους να αποδώσουν πέραν των προσδοκιών (Kirkbride, 2006).

Κοινό στοιχείο των πιο πάνω ορισμών είναι η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους ακολούθους του, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων καθώς επίσης και το γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία η οποία είναι δυναμική και δεν περιορίζεται σε έναν τυπικό ρόλο. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας και για την καλύτερη κατανόηση των ορισμών στο συγκεκριμένο πλαίσιο, ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί το άτομο που κατέχει την ηγετική θέση μιας επιχείρησης, μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού ενώ ως ακόλουθος νοείται ο υφιστάμενος, ο υπάλληλος ή ο εργαζόμενος του κατέχοντος την ηγεσία.

2.1.1. Ηγεσία ή μάνατζμεντ

Όπως έχει ήδη διαφανεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, η ηγεσία ως έννοια προσεγγίζεται με ποικίλους ορισμούς, όπου ο καθένας εκ των οποίων ξεχωριστά και συλλογικά όλοι μαζί αναδεικνύουν το πολύπλευρο φάσμα των διαφόρων πτυχών της. Ωστόσο για την ακόμη καλύτερη κατανόηση της είναι σημαντικό να εξεταστεί και η έννοια του μάνατζμεντ και να αναδειχθεί ο βαθμός στον οποίο οι δύο αυτές έννοιες ταυτίζονται ή διαφοροποιούνται. Σύμφωνα με τον Yukl (2012), η ηγεσία είναι παρόμοια αλλά ταυτόχρονα και διαφορετική από το μάνατζμεντ. Ενώ και τα δύο απαιτούν την τριβή με τους ανθρώπους, και έχουν να κάνουν με την επίτευξη στόχων και την άσκηση επιρροής, παρ' όλ' αυτά τα στοιχεία που τις διαφοροποιούν είναι περισσότερα από τις ομοιότητές τους.

Μια από τις διαφορές που εντοπίζει ο Kotter (1999) είναι ότι η ηγεσία συνδέεται με την αντιμετώπιση των αλλαγών σε κρίσιμες συνθήκες και έχει έναν προσανατολισμό προς το μέλλον, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ το οποίο δεν έχει απαραίτητα ένα τέτοιο χαρακτηριστικό και προσανατολίζεται κυρίως στην οργάνωση και το σχεδιασμό.

Ενισχύοντας τον ισχυρισμό της ύπαρξης διαφοράς μεταξύ των δύο, ο Zaleznik (1977), συμπληρώνει πως οι ηγέτες προάγουν την αλλαγή, τις νέες προσεγγίσεις και επιδιώκουν να κατανοήσουν τα πιστεύω των ακολούθων τους για να κερδίσουν την αφοσίωσή τους, ενώ οι μάνατζερς προωθούν τη σταθερότητα, ασκούν εξουσία και εργάζονται προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ωστόσο παρά τις διαφορές που εντοπίζονται βιβλιογραφικά, οι ερευνητές συνήθως αναζητούν μια ισορροπία μεταξύ των ρόλων της ηγεσίας και του μάνατζμεντ, καθώς η υπερβολική έμφαση σε έναν εκ των δύο μπορεί να αποφέρει ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Επί παραδείγματι, η υπερβολική έμφαση στην ηγεσία θα μπορούσε να διαταράξει το πρόγραμμα και τη ρουτίνα της εργασίας και να οδηγήσει σε ανώφελες αλλαγές που έχουν αρνητική επίδραση στην εργασία, ενώ η υπερβολική έμφαση στο

μάνατζμεντ θα μπορούσε να εμποδίσει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και νέων προσεγγίσεων και να ενισχύσει την γραφειοκρατία (Demirtas, 2020; Yukl, 2012). Την ανάγκη συνύπαρξης και των δύο συνοψίζει η άποψη του Kotter (1999) ο οποίος αναφέρει πως οι οργανισμοί χρειάζονται άτομα που μπορούν να κάνουν και τα δύο, χρειάζονται δηλαδή ηγέτες-μάνατζερ.

2.2 Ηγετικό στυλ

Τα ηγετικά στυλ μπορεί να ποικίλλουν στους διάφορους οργανισμούς και κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετική επίδραση στις ομάδες των εργαζομένων. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των κυρίαρχων θεωριών ηγεσίας, στις οποίες στηρίζονται τα ηγετικά στυλ σε μια προσπάθεια βαθύτερης κατανόησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε μιας αλλά και της επίδρασης που μπορεί να έχει η άσκηση ενός στυλ ηγεσίας στους ακολούθους.

2.3 Θεωρίες ηγεσίας

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από κοινωνικοοικονομικούς, τεχνολογικούς και γεωπολιτικούς παράγοντες, η ηγεσία που ασκείται σε αυτό, δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη.

Αυτό μαρτυρεί και η θεωρία της ηγεσίας η οποία το τελευταίο αιώνα έχει μεταβεί από τα συμπεριφορικά μοντέλα και τη θεωρία των χαρακτηριστικών σε πιο σύνθετες προσεγγίσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων. Όπως χαρακτηριστικά διατυπώνουν οι Benmira και Agboola (2021, σ.4) αναφερόμενοι στη νέα περίοδο ηγεσίας *«έμφαση δόθηκε στις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη, των ακολούθων, της κατάστασης και του συστήματος στο σύνολό του»*, με την ηγεσία να απομακρύνεται πλέον από την παραδοσιακή μορφή, όπου η κατεύθυνσή άσκησής της ήταν μόνο από «πάνω προς τα κάτω» με τους υψηλόβαθμους ιεραρχικά να επηρέαζαν του υφισταμένους.

Οι Dias et al (2023) επιβεβαιώνουν την ύπαρξη της πιο πάνω μετάβασης αναφέροντας μάλιστα πως η έρευνα εστιάζει πλέον σε σύγχρονες προσεγγίσεις όπως η μετασχηματιστική ηγεσία, η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange -LMX) και η ενδεχομενική θεωρία και πως το συγκεκριμένο πεδίο επεκτείνεται με ταχείς ρυθμούς.

Επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή στις θεωρίες της ηγεσίας εντοπίζονται τέσσερις διακριτές χρονικές περίοδοι, κάθε μια εξ αυτών εστιάζει σε κάποιες από τις θεωρίες.

2.3.1 Θεωρίες χαρακτηριστικών

Στη πρώτη χρονικά περίοδο, το 1840 συναντάται η «θεωρία του μεγάλου ανδρός» (Great Man Theory), σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες κατείχαν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά εκ γενετής και μόνοι λίγοι ήταν αυτοί που μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία. Η θεωρία αυτή μετεξελίχθηκε στις θεωρίες των χαρακτηριστικών (1930-1940) όπου βάσει αυτών οι επιτυχημένοι ηγέτες είτε κληρονομούσαν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά, είτε τα αποκτούσαν μέσα από εκπαίδευση ή πρακτική. Αδυνατώντας να προσδιορίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη η θεωρία αυτή φάνηκε να μην προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα και έτσι εγκαταλείφθηκε (Benmira and Agboola, 2021).

2.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Στη συνέχεια και μεταξύ της δεκαετίας 1940-1950 αναπτύχθηκε η συμπεριφορική θεωρία, η οποία εστίασε στη συμπεριφορά, στις ενέργειες και στις δεξιότητες του ηγέτη (Benmira and Agboola, 2021). Αυτή η προσέγγιση της ηγεσίας προσδιορίζει το πώς η συμπεριφορά των αποτελεσματικών ηγετών διαφέρει από αυτή των λιγότερο αποτελεσματικών. Μάλιστα τη δεκαετία του 1950, έρευνες προσπάθησαν να προσδιορίσουν συγκεκριμένα μοτίβα μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και των ηγετικών στυλ, ωστόσο και αυτές εγκαταλείφθηκαν την επόμενη δεκαετία, καθώς δεν ήταν σε θέση να εξηγήσουν τις διακυμάνσεις της συμπεριφοράς σε διαφορετικά περιβάλλοντα και πλαίσια καθώς και τους παράγοντες που μπορούσαν να συμβάλλουν στην επιτυχία ή αποτυχία της ηγεσίας (EBSCO, 2021).

2.3.3 Καταστασιακές και Ενδεχομενικές Θεωρίες

Οι καταστασιακές θεωρίες αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του 1960 έχοντας ως επίκεντρο την ηγεσία όχι με βάση τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά των ηγετών, αλλά με βάση την κατάσταση και το πλαίσιο το οποίο ασκείται. Έτσι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας εξαρτιόταν από την κατάσταση την οποία έπρεπε να αντιμετωπίσει (Benmira and Agboola, 2021). Με την πεποίθηση ότι είχε εντοπιστεί η πηγή της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας πολλοί ερευνητές πρότειναν σχετικές θεωρίες. Δύο από τις πιο γνωστές που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler και η Θεωρία Διαδρομής Στόχου (Black et al., 2019; King, 1990).

2.3.3.1 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Σύμφωνα με τη θεωρία του Fiedler για την αποτελεσματικότητα της ομάδας ενός οργανισμού μέσω της ηγεσίας, θα πρέπει να υπάρξει συνταίριασμα του στυλ ηγεσίας του ηγέτη με την κατάσταση που αντιμετωπίζει (Black et al., 2019). Αυτό μπορεί επίσης να επιτευχθεί με το να εκπαιδευτεί ο ηγέτης να αλλάζει τη κατάσταση έτσι ώστε να ταιριάζει στο δικό του στυλ ηγεσίας όπως αναφέρει ο King (1990).

επικαλούμενος το έργο των Fiedler, Chemers και Mahar (1976).

2.3.3.2 Θεωρία Διαδρομής Στόχου

Σύμφωνα με τη Θεωρία Διαδρομής Στόχου ο αποτελεσματικός ηγέτης υποστηρίζει τα μέλη του για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων, παρέχοντας καθοδήγηση και παρακίνηση, μειώνοντας τα πιθανά εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν και αυξάνοντας τις ευκαιρίες για προσωπική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα για την επίτευξη αυτών ο ηγέτης παρέχει ανταμοιβές οι οποίες μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρο για τους εργαζομένους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, παρέχει σαφείς οδηγίες προς εξάλειψη των παρερμηνειών καθώς επίσης και κατάρτιση έτσι ώστε το προσωπικό να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του και εξαλείφει τα εμπόδια που μπορεί να σχετίζονται με πόρους, εξοπλισμό ή πολιτικές για την ολοκλήρωση των απαιτούμενων εργασιών (Black et al., 2019).

2.3.4 Σύγχρονες

Οι απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζεται από γοργούς ρυθμούς αλλαγών, τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες και μια αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, ανέδειξαν την ανάγκη ύπαρξης νέων σύγχρονων θεωριών ηγεσίας που να μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα αυτά δεδομένα. Υπό το πρίσμα αυτών, οι σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας αναπτύχθηκαν στην βάση και με επίκεντρο τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, τις καταστάσεις που επικρατούν και το σύστημα στην ολότητά του (Benmira and Agboola, 2021). Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των κυριότερων τέτοιων θεωριών όπως η θεωρία συναλλαγής ηγέτη μέλους, η χαρισματική ηγεσία καθώς επίσης και η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία.

2.3.4.1 Θεωρία Συναλλαγής ηγέτη μέλους

Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη μέλους είναι η δημιουργία από τον ηγέτη έσω- και έξω- ομάδων με τις οποίες αλληλεπιδρά με διαφορετικό τρόπο. Η έσω ομάδα αποτελείται από έναν μικρότερο αριθμό υφισταμένων με τους οποίους ο ηγέτης έχει αναπτύξει μια ιδιαίτερη σχέση και χάριν της σχέσης αυτής, οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή τυγχάνουν εμπιστοσύνης και μεγαλύτερης προσοχής σε σχέση με τους υπόλοιπους υφισταμένους οι οποίοι ανήκουν στην έξω ομάδα. Είναι επίσης σημαντικό πως οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε μια τέτοια έσω ομάδα ενός οργανισμού, τείνουν να παραμένουν περισσότερο σε αυτόν, να αποδίδουν καλύτερα και να έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Robbins and Judge, 2011).

2.3.4.2 Χαρισματική ηγεσία

Ο χαρισματικός ηγέτης περιγράφεται ως άτομο με δύναμη και επιρροή, είναι παρών στις δύσκολες καταστάσεις και χάρη στο στρατηγικό του όραμα καταφέρνει να περιορίζει τα πιθανά εμπόδια (Bass and Bass Bernard, 1985). Είναι έτοιμος να αναλάβει ρίσκο και να παρεκκλίνει του κατεστημένου, επιδεικνύει αυτοπεποίθηση και είναι υποστηρικτής της ύπαρξης μιας συλλογικής ταυτότητας στον οργανισμό, κάτι το οποίο κάνει εμφανές μέσω των προσωπικών του θυσιών (Babcock-Roberson and Strickland, 2010).

Συνοπτικά θα έλεγε κανείς πως η χαρισματική ηγεσία είναι αυτό το είδος της ηγεσίας, που μέσω του οράματος που εμπνέει καταφέρνει να κερδίζει την αφοσίωση των ακολούθων, οι οποίοι με αυξημένη αυτοπεποίθηση επιδιώκουν την επίτευξη του οράματος που έχει τεθεί (Yukl, 2002).

Το χαρακτηριστικό αυτό της έμπνευσης των υφισταμένων από τον ηγέτη, αποτελεί ένα κοινό γνώρισμα μεταξύ της χαρισματικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, με αποτέλεσμα να θεωρούνται αυτά τα δύο είδη ηγεσίας από κάποιους ερευνητές ως εναλλάξιμα (Robbins and Judge, 2011).

2.3.4.3 Θεωρία Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε στα τέλη του εικοστού αιώνα από τον Burns, ο οποίος πίστευε πως η ίδια μπορεί να ανυψώσει τους ακολούθους σε ένα υψηλότερο επίπεδο αναγκών. Στη συνέχεια ο Bass επέκτεινε τη θεωρία υποστηρίζοντας πως ο ηγέτης είναι αυτός που παρακινεί τους υφισταμένους έτσι ώστε να επιτυγχάνουν περισσότερα απ' όσα ανέμεναν αρχικώς και τους ενθαρρύνει έτσι ώστε να παραμερίσουν το προσωπικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας (Givens, 2008).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass είναι γνωστή και ως Full Range of Leadership model – FRLM (Bass and Riggio, 2006) το μοντέλο δηλαδή της ηγεσίας πλήρους φάσματος. Η ανάπτυξη του μοντέλου αυτού από τον Bass βασίστηκε στην πεποίθηση του ίδιου πως οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας αδυνατούσαν να εξηγήσουν την παρακίνηση που θα μπορούσαν να νιώθουν οι εργαζόμενοι, όντες μέλη ενός αποτελεσματικού οργανισμού (Leadership: Research Starters Topic, 2021).

2.3.4.3.1 Μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας

Το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία. Την εξιδανικευμένη επιρροή, τη παρακίνηση που εμπνέει, τη πνευματική διέγερση και το προσωπικό ενδιαφέρον προς τον

εργαζόμενο (Bass and Riggio, 2006) ή όπως αναφέρεται στην ελληνική βιβλιογραφία την εξατομικευμένη μέριμνα (Robbins and Judge, 2011).

Πιο συγκεκριμένα η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξία του ηγέτη (idealized influence attributed) καθώς επίσης αναφέρεται και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη (idealized influence behaviors) όπως η αυτοπεποίθηση, τα πιστεύω και οι αξίες τους, η δύναμη, η ηθική και ο προσανατολισμός του προς κάποιο στόχο και σκοπό (Antonakis and House, 2013; Avolio and Yammarino, 2013; Lai et al., 2020). Οι ακόλουθοι θαυμάζουν τον ηγέτη και επιθυμούν να τον μιμηθούν καθώς ο ίδιος επιδεικνύει με συνέπεια συμπεριφορές που στηρίζονται σε ηθικές αξίες (Morton, 2012).

Όσον αφορά την παρακίνηση που εμπνέει αυτή αναφέρεται στα οράματα που επικοινωνούν οι ηγέτες στους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να τους εμπνεύσουν και να τους ωθήσουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Antonakis and House, 2013; Lai et al., 2020). Η παρακίνηση που εμπνέει αποτελεί ένα εργαλείο μέσω του οποίου οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσδίδουν βαθύτερη αξία στις εργασίες που έχουν να εκτελέσουν οι ακόλουθοί τους και τους ωθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. (Morton, 2012).

Ο όρος πνευματική διέγερση αναφέρεται στις ενέργειες εκείνες του ηγέτη που στοχεύουν στο να αμφισβητηθούν παγιωμένες καταστάσεις, τόσο από τους ίδιους όσο και από τους ακολούθους τους, ενώ παράλληλα συνδέεται με τη δεκτικότητα σε νέες και καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα (Antonakis and House, 2013; Lai et al., 2020). Με τον τρόπο αυτό η πνευματική διέγερση προωθεί τη δημιουργικότητα και επιτρέπει στους ακολούθους να δρουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων (Morton, 2012).

Τέλος οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, όπως αναφέρθηκε, επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον, προσφέρουν εξατομικευμένη μέριμνα σε κάθε εργαζόμενο και τον υποστηρίζουν συναισθηματικά ενεργώντας υπό μια έννοια σαν έναν μέντορα (Antonakis and House, 2013; Lai et al., 2020). Βάσει αυτού του στοιχείου, ο ηγέτης κατανοεί ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός και έχει ξεχωριστές ανάγκες (Morton, 2012).

Το μοντέλο αυτό της ηγεσίας περιέχει και κάποια στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας τα οποία στηρίζονται στην απόδοση του ακολούθου (Bass and Riggio, 2006). Τα στοιχεία αυτά είναι η ενδεχομενική ή έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward), η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (Morton, 2012; Robbins and Judge, 2011) ή διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (ενεργητική) (Avolio and Yammarino, 2013; Leadership: Research Starters Topic, 2021), η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις

(παθητική) (Avolio and Yammarino, 2013) και η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Robbins and Judge, 2011) ή όπως αναφέρεται βιβλιογραφικά η ηγεσία τύπου laissez-faire (Avolio and Yammarino, 2013).

Η ενδεχομενική ανταμοιβή περιλαμβάνει επί παραδείγματι, κάποιο είδος μπόνους στον ακόλουθο ως αντάλλαγμα για τη επίτευξη στόχων που είχαν τεθεί και η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις - ενεργητική έχει έναν αρνητικό χαρακτήρα και αναφέρεται στη παρακολούθηση του βαθμού στον οποίο ο ακόλουθος παρεκκλίνει από τους κανόνες και στη διόρθωση των λαθών του. Η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις - παθητική, προσομοιάζει στην ενεργητική με τη διαφορά ωστόσο ότι σε αυτή ο ηγέτης περιμένει να εμφανιστούν αυτές οι παρεκκλίσεις από τους κανόνες προτού παρέμβει (Avolio and Yammarino, 2013).

Η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις-παθητική καθώς επίσης και η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις η οποία παρουσιάζεται στη συνέχεια, κατατάσσονται βάσει του ερευνητικού εργαλείου Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο στηρίζεται στο μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας, στη παθητική-αποφευκτική ηγεσία (Avolio and Bass, 1995; Bass and Riggio, 2006).

Εξάλλου, η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος απέχει από τα προβλήματα και τα αγνοεί, αρνείται να αναλάβει δράση και να πάρει αποφάσεις, αποφεύγει να έρθει σε αντιπαράθεση και γενικά παρουσιάζεται ως αναποτελεσματικός (Morton, 2012). Βιβλιογραφικά αναφέρεται πως το είδος αυτό προστέθηκε στο μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας για να καταδείξει την απουσία της ηγεσίας (Avolio and Yammarino, 2013). Οι ηγέτες αυτού του στυλ δε λαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με την ομάδα των ακολούθων, αντιθέτως οι ακόλουθοι είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για όλους τους στόχους, για την επίλυση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Όπως γίνεται κατανοητό αυτό το είδος ηγεσίας βρίσκει εφαρμογή σε πολύ συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα, στα οποία οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται εποπτεία, ανατροφοδότηση ή έπαινο (Leadership: Research Starters Topic, 2021).

2.4 Η ηγεσία από την σκοπιά των εργαζομένων

Με την πιο πάνω παρουσίαση των θεωριών ηγεσίας έχει επιτευχθεί μια διευρυμένη κατανόηση τόσο του ίδιου του όρου της ηγεσίας, όσο και των χαρακτηριστικών που οι ηγέτες των διάφορων στυλ ηγεσίας μπορεί να φέρουν. Αν και βιβλιογραφικά εντοπίζονται και άλλες θεωρίες όπως η αυθεντική ηγεσία, ηθική ηγεσία και η ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων (Robbins and Judge, 2011), στόχος της παρούσας έρευνας δεν αποτελεί η διεξοδική και αναλυτική παρουσίαση όλων.

Αντιθέτως αυτό που χρήζει εξέτασης στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι ποιο στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα ποιο εκ των μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής-αποφευκτικής ηγεσίας στυλ, όπως αυτά ορίζονται βάσει του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας και όπως αξιολογούνται βάσει του ερευνητικού εργαλείου MLQ, είναι αυτό το οποίο οι εργαζόμενοι της υπό εξέτασης γενιάς προτιμούν. Μέσω της προσέγγισης αυτής επιδιώκεται η εξέταση του ιδανικού στυλ ηγεσίας από τη σκοπιά των εργαζομένων.

Εξάλλου, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκύπτει πως ένας τρόπος αποτίμησης της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας αυτής, είναι η διερεύνηση του βαθμού βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και του βαθμού στον οποίο διευκολύνθηκε η επίτευξη των στόχων (Bass, 2008), ενώ ένας άλλος, είναι οι στάσεις των εργαζομένων και η αντίληψη για τους ηγέτες τους (Yukl and Gardner, 2020). Ταυτόχρονα, η αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τον ηγέτη τους φαίνεται ότι επηρεάζει επίσης την δέσμευση και την παραγωγικότητά τους (Bilao, 2023).

Στην ίδια κατεύθυνση, βιβλιογραφικά εντοπίζονται έρευνες σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται κάποιο στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα τη μετασχηματιστική ηγεσία ως αποτελεσματική για την απόδοση και την ανάπτυξη τους (Tahir et al., 2025). Παρομοίως σε άλλη πρόσφατη έρευνα φαίνεται πως οι θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τους ηγέτες που κατέχουν χαρακτηριστικά όπως ο αυτοέλεγχος, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη και η παρακίνηση προς τους υφισταμένους τους, επηρεάζουν σημαντικά τις στάσεις τους στην εργασία, τη λήψη πρωτοβουλιών και την εργασιακή τους δέσμευση (Tukiman, Yaniawati and Widjaja, 2025).

Στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία σε επίπεδο ερευνών εντοπίζεται εργασία που μελετά το τρόπο που αντιλαμβάνονται την αποτελεσματική ηγεσία εργαζόμενοι σε εταιρεία του ναυτιλιακού κλάδου. Σύμφωνα με τα ευρήματά της, ο αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και κινητοποιεί τους υφισταμένους να συμβάλλουν στην εξέλιξη τόσο της εταιρείας όσο και του ίδιου (Δρομπόνη, 2015). Σε άλλη μελέτη σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και τη διερεύνησή της μέσω των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών, φαίνεται πως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους και πως παρατηρείται συχνά απόκλιση του πως αντιλαμβάνεται ο ηγέτης τον εαυτό του σε σχέση με το πως τον αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι (Κεραμίδα, 2011). Επιπρόσθετα, έρευνα στον τραπεζικό τομέα της Κύπρου ανέδειξε πως σύμφωνα με τους εργαζομένους, οι διευθυντές που υιοθετούν ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας μπορούν να οδηγήσουν έστω και σε μικρό βαθμό σε πιο θετικά αποτελέσματα (Evangelides and Karfakis, 2018).

Με τους πιο πάνω ισχυρισμούς καταδεικνύεται αφενός η σημαντικότητα των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον ηγέτη και ο αντίκτυπος σε επίπεδο αφοσίωσης και απόδοσης που μπορεί να έχει η αντίληψη που έχουν για αυτόν, ενώ ταυτόχρονα, ενισχύεται περαιτέρω η σημαντικότητα του ερευνητικού εγχειρήματος για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας του ιδανικού ηγέτη όπως τον αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Ωστόσο για την καλύτερη κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων που ανήκουν στην υπό εξέταση γενιά κρίνεται σημαντική η αναφορά στη θεωρία των γενεών και μέσω αυτής στην ανάλυση των χαρακτηριστικών της γενιάς Y.

2.5 Θεωρία των γενεών

Σύμφωνα με τη θεωρία των γενεών κάθε γενιά χαρακτηρίζεται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι προβλέψιμα και τα οποία αποδίδονται σε γεγονότα τα οποία η συγκεκριμένη γενιά έχει βιώσει. Επιδιώκει συνεπώς να κατανοήσει τα άτομα σύμφωνα με την γενεαλογική ομάδα στην οποία ανήκουν και μέσω του κοινωνικοπολιτισμικού πλαισίου που προσφέρει, να κατανοήσει τάσεις συμπεριφοράς (Benckendorff and Moscardo, 2013).

Αξίζει να αναφερθεί πως η θεωρία των γενεών έχει δεχθεί σημαντική επιρροή από τον Mannheim (1952) σύμφωνα με τον οποίο το γεγονός ότι κάποιος ανήκει στην ίδια γενιά και σε ένα κοινό κοινωνικό ιστορικό πλαίσιο, περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο πιθανών εμπειριών και έτσι διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό τρόπο σκέψης και βίωσης της πραγματικότητας.

Η θεωρία των γενεών αν και αντιμετωπίζει προκλήσεις κυρίως αναφορικά με τις πολιτισμικές διαφορές και τα γεγονότα που καθορίζουν τη κάθε γενιά μεταξύ των διαφορετικών χωρών (Hole, Zhong and Schwartz, 2010), καθώς επίσης και εξαιτίας της ασυνέπειας καθορισμού ενός κοινού εύρους γενεαλογικών ετών και γεγονότων (Noble and Schewe, 2003), αυτό που αναφέρεται βιβλιογραφικά είναι πως ένα βασικό σύνολο χαρακτηριστικών για τη κάθε γενιά είναι δυνατόν να προσδιοριστεί (Benckendorff and Moscardo, 2013).

2.6 Γενιά Y

Η γενιά Y ή αλλιώς γνωστή και ως Millennials, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα άτομα που έχουν γεννηθεί μεταξύ των ετών 1981-1996 (Kiss, 2022). Αν και βιβλιογραφικά μπορεί να εντοπιστεί και με άλλα ονόματα όπως, Millenials (Howe, Strauss and Matson, 2000) ή γενιά Net (Oblinger and Oblinger, 2005) και να καλύπτει διαφορετικό εύρος ετών όπως μεταξύ 1980-1994 (Cubit, 2011) ή ακόμα και μεταξύ 1978-1999 (Tyler, 2007). Ωστόσο, για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας υιοθετήθηκε το εύρος το οποίο αναφέρεται σε επίσημα έγγραφα της ευρωπαϊκής επιτροπής σε μια προσπάθεια

εναρμόνισης με τον ευρωπαϊκό χώρο, στον οποίο ανήκει το δείγμα της έρευνας και στον οποίο λαμβάνουν χώρα, με μια κάποια ομοιομορφία, τα διάφορα ιστορικά γεγονότα. Εξάλλου όπως αναφέρει και ο Moss (2016) η ακριβής οριοθέτηση θα πρέπει να διαφέρει μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών καθώς οι διαφορετικές περιοχές εκτίθενται και σε διαφορετικά γεγονότα.

Όσον αφορά το εν ενεργεία εργατικό δυναμικό, το οποίο γενικά ορίζεται ως το μέρος του πληθυσμού το οποίο βρίσκεται μεταξύ των ηλικιών 15 και 64 (OECD, n.d.), της γενιάς Y προηγούνται η γενιά X, η οποία περιλαμβάνει όσους έχουν γεννηθεί μεταξύ 1965 και 1980 και η γενιά των λεγόμενων Baby Boomer, μέρος της οποίας βρίσκεται ακόμη στην εργασία. Παράλληλα τη γενιά Y ακολουθεί η γενιά Z η οποία περιλαμβάνει όσους έχουν γεννηθεί μετά το 1996 (Kiss, 2022).

Για την καλύτερη κατανόηση της υπό εξέτασης γενιάς, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί πως ως γενιά ορίζεται *«μια αναγνωρίσιμη ομάδα που μοιράζεται έτη γέννησης, ηλικία, γεωγραφία και βασικές εμπειρίες ζωής σε κρίσιμα αναπτυξιακά στάδια»* (Kupperschmidt, 2000, σ. 66) και ως εκ τούτου έχει αποκτήσει συγκρίσιμες αντιλήψεις, στάσεις και συστήματα αξιών (Stroink, 2023).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο η γενιά αυτή μεγάλωσε σε μια περίοδο ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, όπως η παγκοσμιοποίηση, η ψηφιακή επανάσταση και η οικονομική κρίση του 2008, οι οποίες έχουν καθορίσει τις στάσεις, τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις της (Ferrer, 2018).

Οι βασικές αυτές εμπειρίες της ζωής και τα γεγονότα τα οποία έλαβαν χώρα στα κρίσιμα αναπτυξιακά στάδια της γενιάς αυτής έχουν ενδεχομένως καθορίσει και τα χαρακτηριστικά της. Σε αυτά συγκαταλέγονται η καθυστέρηση σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές στη λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως για παράδειγμα ο γάμος και η τεκνοποίηση. Επίσης ένα ακόμη σημαντικό γνώρισμα της γενιάς αυτής, είναι το γεγονός ότι η γενιά Y αποτελεί μια από τις πιο μορφωμένες γενιές στα χρονικά, με το ποσοστό των νέων στην Ευρώπη με μορφωτικό επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να είναι μεγαλύτερο από ποτέ.

Ακόμη, η γενιά Y αποτελεί τη πρώτη γενιά που μεγάλωσε με τεχνολογικές καινοτομίες όπως το διαδίκτυο, τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα και είναι εξοικειωμένη με τα ψηφιακά μέσα και τη χρήση τους σε ατομικό και επαγγελματικό επίπεδο, ενώ έχει παράλληλα και μεγαλύτερη παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσής σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα της εξοικείωσης αυτής η γενιά αυτή φαίνεται να εκτιμά την αμεσότητα που της προσφέρουν αυτά τα τεχνολογικά μέσα, τόσο στον ψηφιακό κόσμο, για την επικοινωνία, τις αγορές και τη σύγκριση πληροφοριών, όσο και στη καθημερινότητα, όπου η αμεσότητα αυτή μεταφράζεται σε ταχύτητα, αποτελεσματικότητά και

ευκολία (Ferrer, 2018).

Όσον αφορά την εργασία τα άτομα της γενιάς Y, φαίνεται να προτιμούν μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Είναι άτομα που δε διστάζουν να κάνουν ερωτήσεις και να δώσουν απαντήσεις και δε δίνουν μεγάλη βαρύτητα στα ιεραρχικά πρωτόκολλα αλλά ούτε και αναμένουν να τα εφαρμόζουν και να τα ακολουθούν άλλοι στους ίδιους. Ακόμη, η γενιά αυτή θεωρεί σημαντική την ομαδική εργασία, προτιμά τις συχνές συναντήσεις με τους συναδέλφους και τη συνεργασία, αναμένει διαφάνεια από τη διοίκηση και είναι έτοιμη να αμφισβητήσει παλαιές πρακτικές ή και να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον αν νιώθει ότι οι αξίες της δε συνάδουν με αυτές του οργανισμού (Jagnani and Achhnani, 2019).

Η γενιά Y φαίνεται ότι έχει μια θετική στάση προς την εργασία. Εκτιμά ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δημιουργούνται σχέσεις, υπάρχει χιούμορ καθώς επίσης και συνεχείς προκλήσεις, οι οποίες ωστόσο συνοδεύονται από μια συγκεκριμένη, άμεση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Eisner, 2005). Παράλληλα σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων της γενιάς αυτής, αποτελεί η ύπαρξη αίσθησης σκοπού στην εργασία (Deloitte, 2025).

Η κατανόηση των πιο πάνω χαρακτηριστικών της γενιάς Y, σε συνδυασμό με τις προσδοκίες των εργαζομένων της από την εργασία, αποτελεί προαπαιτούμενη συνθήκη για την ανάλυση και την ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται θετικά την ηγεσία και κατ' επέκταση του στυλ ηγεσίας και των ηγετικών συμπεριφορών που φαίνεται να αξιολογούν θετικά.

2.7 Γενιές και προτιμήσεις ηγεσίας

2.7.1 Οι προτιμήσεις της γενιάς Y

Όπως εντοπίζεται βιβλιογραφικά, ενώ υπάρχουν έρευνες οι οποίες μελετούν τα στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων, υπάρχουν ελλιπή στοιχεία όσον αφορά τις προτιμήσεις της γενιάς Y για την ηγεσία. Επίσης μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας έχει διαμορφωθεί εδώ και καιρό, με αποτέλεσμα τα στοιχεία που αφορούν την γενιά Y να μην αποτυπώνουν την πιο σύγχρονη εικόνα, ενώ παράλληλα η υπάρχουσα βιβλιογραφία εξετάζει τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες και όχι τις αντιλήψεις της γενιάς Y αναφορικά με τον ιδανικό ηγέτη (Horeczy et al., 2012).

Παρομοίως σύμφωνα με την Cruz (2014), παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια πληθώρα ερευνών σχετικά με την γενιά Y στον εργασιακό χώρο και την ηγεσία, παρατηρείται μια ασαφής σύνδεση μεταξύ των

δύο και ένα κενό βιβλιογραφικά στο καθορισμό συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας που ικανοποιούν τις ανάγκες της γενιάς Y στο εργασιακό περιβάλλον. Όπως η ίδια υποστηρίζει, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον στη κατανόηση των αναγκών της γενιάς Y μιας και εργαζόμενοι της γενιάς αυτής αποτελούν άτομα τα οποία οι εταιρείες διαθέτουν στο εργατικό τους δυναμικό. Ως εκ τούτου η υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της γενιάς αυτής θα έχει οφέλη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις εταιρείες.

Στην έρευνα που διεξήγαγε η ίδια σε 135 άτομα της γενιάς Y φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής βάσει των προτιμήσεων και των αναγκών τους, κατατάσσουν ως πρώτο το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας με 77,6 %, ακολουθεί με μικρή διαφορά η μετασχηματιστική ηγεσία με 73,8% ενώ τρίτη είναι η αυθεντική ηγεσία με ποσοστό 65,4% (Cruz, 2014).

Επίσης, σε έρευνα του Long (2017) σε 158 εργαζομένους που ανήκουν στη γενιά Y και εργάζονται στο γραφειακό τομέα, εντοπίστηκε πως τα στυλ ηγεσίας που τους παρακινούν περισσότερο είναι η μετασχηματιστική, η ηθική και η ηγεσία στην υπηρεσία των υπαλλήλων.

Σε άλλη πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα 44 ευρωπαϊών εργαζομένων σε παγκόσμιες εταιρείες του βιομηχανικού τομέα, και οι οποίες διερευνούσε το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας της γενιάς Y, τα ευρήματα κατέδειξαν πως πρώτο στις προτιμήσεις των εργαζομένων ήταν το μετασχηματιστικό στυλ με μέσο όρο 3,26%, ακολούθως το συναλλακτικό στυλ με 2.60% και τελευταίο το παθητικό στυλ ηγεσίας με 0,95 %, ενώ όσον αφορά τα επιμέρους στοιχεία πρώτο στις προτιμήσεις ήταν η παρακίνηση που εμπνέει, δεύτερο η εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά) και στη τρίτη θέση ισοβάθμισαν η εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) και η ενδεχομενική ανταμοιβή (Kolenak et al., 2020).

Παρομοίως με τα ως άνω αναφέρθηκαν, σε έρευνα 341 επαγγελματιών που ανήκουν στην γενιά Y, οι οποίοι διέμεναν κυρίως στην Ευρώπη και απασχολούνται σε διάφορους τομείς, όπως αυτούς της δημόσιας διοίκησης, των επιχειρήσεων, της επικοινωνίας, της υγείας και άλλων, τα ευρήματα κατέδειξαν ως προτιμώμενο στυλ ηγεσίας το μετασχηματιστικό, ενώ ως το πιο αποτελεσματικό το αυθεντικό στυλ ηγεσίας (Stroink, 2023).

Τέλος παρόμοια είναι τα δεδομένα που προκύπτουν και από έρευνες εκτός Ευρώπης, οι οποίες ωστόσο είναι παλαιότερες. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν έρευνα του 2015, η οποία διενεργήθηκε στην Αμερική με τη συμμετοχή 180 εργαζομένων οι οποίοι ανήκαν σε διάφορες γενιές μεταξύ των οποίων και 55 της γενιάς Y, κατέδειξε πως ανεξαρτήτως γενιάς όλοι οι εργαζόμενοι προτίμησαν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Baker, 2015) καθώς και έρευνα στην Ασία του 2018, η οποία κατέδειξε την προτίμηση των εργαζομένων της γενιάς Y κυρίως στη μετασχηματιστική ηγεσία (Andi, 2018).

2018).

Καταληκτικά όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω φανερώνουν αφενός την προσπάθεια της ερευνητικής κοινότητας να διερευνήσει ποιο στυλ ηγεσίας ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τις ανάγκες της γενιάς Y και αφετέρου καταδεικνύουν την ανάγκη ύπαρξης σύγχρονων δεδομένων αναφορικά με τις προτιμήσεις των εργαζομένων για το ιδανικό στυλ ηγεσίας. Η παρούσα έρευνα με τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας, το οποίο προτιμούν οι εργαζόμενοι της γενιάς Y, επιδιώκει να συμβάλλει θετικά προς την κατεύθυνση αυτή.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός και στόχοι Ερευνητικής Προσέγγισης

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των προτιμήσεων των εργαζομένων που ανήκουν στη γενιά Y στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου, αναφορικά με το στυλ ηγεσίας του ιδεατού ηγέτη. Με τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με διαμοιρασμό ερωτηματολογίου σε εργαζομένους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, η έρευνα αποσκοπεί στον εντοπισμό και ανάλυση του ιδεατού στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων αυτής της ηλικιακής ομάδας. Εστιάζοντας στην οπτική των εργαζομένων, η έρευνα στοχεύει να παρέχει δεδομένα τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν από οργανισμούς και επιχειρήσεις για την ανάπτυξη, βελτίωση ή διατήρηση των στρατηγικών που ακολουθούν αναφορικά με την ηγεσία.

Όσον αφορά τους επί μέρους στόχους, η παρούσα έρευνα στοχεύει αφενός να προσδιορίσει το στυλ ηγεσίας το οποίο αντιλαμβάνονται ως ιδεατό, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στη γενιά Y και αφετέρου να αναδείξει τις διαστάσεις εκείνες των ηγετικών στυλ τις οποίες οι εν λόγω εργαζόμενοι αξιολογούν υψηλότερα αλλά και χαμηλότερα.

3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Στη συνέχεια και αφού έχει διατυπωθεί ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας ακολουθήθηκε η διαδικασία της λειτουργικοποίησης, βάσει της οποίας οι πρότερες γενικές διατυπώσεις του σκοπού και των στόχων μετατράπηκαν σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα στα

οποία μπορούν να δοθούν συγκεκριμένες απαντήσεις (Cohen et al., 2008).

Πιο κάτω διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιο στυλ ηγεσίας του Full Range Leadership Model (FRLM) προτιμούν οι εργαζόμενοι της γενιάς Y, στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποιες επιμέρους διαστάσεις των ηγετικών στυλ του Full Range Leadership Model (FRLM) αξιολογούνται υψηλότερα και ποιες χαμηλότερα από τους εργαζομένους της γενιάς Y, στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου;

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, συλλέχθηκαν δεδομένα αξιοποιώντας την ποσοτική μέθοδο. Την ερευνητική δηλαδή προσέγγιση μέσω της οποίας τα δεδομένα συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται σε αριθμητική μορφή όπως αναφέρει ο Alek (2024) συνοψίζοντας την εννοιολογική προσέγγιση του Cresswell. Όσον αφορά τη συλλογή των δεδομένων αυτή έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, ενός συνόλου δηλαδή γραπτών ερωτήσεων που διατυπώνονται με σκοπό να αποσπάσουν απαντήσεις σχετικά με το υπό εξέταση θέμα (Neuman, 2014).

3.3 Σχεδιασμός της έρευνας

Για το σχεδιασμό της έρευνας και αφού είχε προηγηθεί μια αρχική βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον εντοπισμό του θέματος και του βαθμού αναγκαιότητας και σπουδαιότητας διερεύνησής του, λήφθηκαν υπόψη παράγοντες όπως ο διαθέσιμος χρόνος και οι διαθέσιμοι πόροι.

Πιο αναλυτικά καταρτίστηκε χρονοδιάγραμμα το οποίο περιλάμβανε την εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση, το σχεδιασμό της ερευνητικής πρότασης, την υλοποίηση μικρής έκτασης πιλοτικής έρευνας καθώς και της κύριας έρευνας με τη συλλογή των δεδομένων να διαρκεί περίπου δύο εβδομάδες. Στο προγραμματισμό λήφθηκε υπόψη επίσης ο χρόνος που απαιτείται για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς επίσης και για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος στο χρονοδιάγραμμα συμπεριλήφθηκε και ο απαραίτητος χρόνος για τη συγγραφή και ολοκλήρωση του τελικού κειμένου της διατριβής και τη συμπλήρωση της βιβλιογραφικής έρευνας.

Όσον αφορά τους πόρους, αναφοράς χρήζει το γεγονός ότι μέριμνα δόθηκε στην επ' αμοιβή εξασφάλιση της απαραίτητης άδειας χρήσης (βλ. Παράρτημα Α) του ερευνητικού εργαλείου για τα εκατό άτομα που θα συμμετείχαν στην έρευνα.

Τέλος και όπως ορίζει η πολιτική του πανεπιστημίου για πρωτογενείς έρευνες οι οποίες διεξάγονται εντός της Κυπριακής Δημοκρατίας και οι οποίες έχουν ανθρώπινο δείγμα, όπως η παρούσα, απαραίτητο βήμα πριν την έναρξη συλλογής των δεδομένων ήταν η εξασφάλιση γνωμοδότησης από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου. Η εν λόγω γνωμοδότηση υπέρ της διεξαγωγής της έρευνας εξασφαλίστηκε στις 03 Νοεμβρίου 2025 κατόπιν σχετικής υποβολής αίτησης (βλ. Παράρτημα Β).

3.4 Δείγμα έρευνας

Η ομάδα στόχου της έρευνας αφορά εργαζομένους, πλήρους ή μερικής απασχόλησης οι οποίοι εργάζονται στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα της Κύπρου. Για τη συλλογή των δεδομένων αξιοποιήθηκε δειγματοληψία η οποία ανήκει στη κατηγορία των δειγμάτων μη πιθανότητας, αναφέροντας βέβαια τους περιορισμούς της γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό (Etikan, Musa and Alkassim, 2016).

Πιο συγκεκριμένα στη παρούσα έρευνα εφαρμόστηκαν δύο μέθοδοι μη πιθανοτικής δειγματοληψίας, η δειγματοληψία ευκολίας και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας, οι οποίες κρίθηκαν κατάλληλες λόγω των χρονικών και πρακτικών περιορισμών της έρευνας. Η αξιοποίηση της δειγματοληψίας ευκολίας βοήθησε στη συλλογή του δείγματος, το οποίο συγκροτήθηκε από εργαζομένους της Γενιάς Υ που δραστηριοποιούνται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις στην Κύπρο και ήταν άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν στη μελέτη. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίνεται κατάλληλη για τη διερεύνηση αντιλήψεων και προτιμήσεων σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, ιδίως όταν χρησιμοποιείται ένα δομημένο και διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο μέτρησης, όπως το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X). Παρότι η δειγματοληψία ευκολίας δεν επιτρέπει τη στατιστική γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων της Γενιάς Υ στην Κύπρο, τα ευρήματα προσφέρουν αξιόπιστες ενδείξεις και τάσεις σχετικά με τις προτιμήσεις τους ως προς τα στυλ ηγεσίας στο συγκεκριμένο κοινωνικό πολιτισμικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η έρευνα συμβάλλει ουσιαστικά στη βιβλιογραφία και μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για μελλοντικές μελέτες με ευρύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα.

Όσον αφορά τη δειγματοληψία χιονοστιβάδας αυτή έχει να κάνει με τον εντοπισμό κάποιων ατόμων από τον ερευνητή, τα οποία πληρούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος που απαιτεί η έρευνα, και τα οποία στη συνέχεια μπορούν να φέρουν τον ερευνητή σε επαφή με άλλα άτομα τα οποία επίσης διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να εντοπίζονται και άλλα άτομα για τη συμμετοχή στην έρευνα (Cohen et al., 2008).

3.5 Εργαλείο Μέτρησης Έρευνας

3.5.1 Ερωτηματολόγιο

Όπως αναφέρθηκε η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio and Bass, 1995) προσαρμοσμένο στους ερευνητικούς στόχους του παρόντος ερευνητικού εγχειρήματος. Στην αρχική του μορφή το εν λόγω εργαλείο αναπτύχθηκε για να μετρήσει τις συμπεριφορές των ηγετών βάσει του Μοντέλου Πλήρους Εύρους Ηγεσίας (Bass and Riggio, 2006). Στη σύντομη μορφή του MLQ5X-short, εξετάζει τη συχνότητα με την οποία οι ηγέτες αντιλαμβάνονται το στυλ ηγεσίας τους αλλά και πως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους ακολούθους τους, αξιολογώντας συγκεκριμένες προτάσεις.

Καθότι βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο ιδανικός ηγέτης, αξιοποιήθηκε το μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τους ακολούθους και συγκεκριμένα αξιοποιήθηκαν οι 36 πρώτες δηλώσεις. Οι δηλώσεις αυτές μελετούν το στυλ ηγεσίας και προσαρμόστηκαν έτσι ώστε να εξυπηρετούν τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί στην παρούσα έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα και όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ενώ ιδιαίτερη πρόνοια δόθηκε στη συλλογή του ηλικιακού εύρους στο οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες/σες έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι πληρούν τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην έρευνα.

Στο δεύτερο μέρος, οι συμμετέχοντες/σες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο για τον ιδανικό ηγέτη και έτσι η αρχική πρόταση «το άτομο που αξιολογώ...» προσαρμόστηκε σε «ο ιδανικός ηγέτης στον εργασιακό χώρο...», ενώ όσον αφορά τη βαθμολόγηση των δηλώσεων, η απόκριση των συμμετεχόντων έγινε βαθμολογώντας τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου σε πέντε βαθμίδες της κλίμακας Likert, οι οποίες αντί να μετράνε τη συχνότητα της εκάστοτε πρότασης όπως παρουσιάζονται στην αρχική μορφή του ερωτηματολογίου, διαμορφώθηκαν στο να μετρούν το βαθμό συμφωνίας με αυτή, με τις διαθέσιμες επιλογές να είναι οι εξής: «Διαφωνώ απόλυτα», «Σχεδόν διαφωνώ», «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», «Σχεδόν συμφωνώ», «Συμφωνώ απόλυτα» (Kolenak et al., 2020). Η χρήση κλιμάκων ιεράρχησης όπως η κλίμακα Likert, παρέχουν την δυνατότητα συγκέντρωσης συμβατών με τους απαντώντες δεδομένων, κάτι το οποίο τις καθιστά χρήσιμες για την αποτύπωση αντιλήψεων όπως είναι αυτές που διερευνά η παρούσα έρευνα (Cohen et al., 2008).

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και δε συλλέχθηκαν δεδομένα που θα επιτρέπουν την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ανωνυμία. Όπως αναφέρουν οι Frankfort-Nachmias και Nachmias (1992) αποτελεί ουσιαστική υποχρέωση τόσο η προστασία της ανωνυμίας των συμμετεχόντων σε μια έρευνα όσο και η διατήρηση των στοιχείων της ως εμπιστευτικά.

Εκτός του γεγονότος ότι διασφαλίστηκε και τηρήθηκε η ανωνυμία του δείγματος, η έρευνα δεν αφορούσε ευαίσθητα θέματα και δεν αποσκοπούσε στη συλλογή ευαίσθητων πληροφοριών. Παρά του ότι οι διαβεβαιώσεις ως προς την τήρηση της εμπιστευτικότητας σε μια τέτοια έρευνα δεν φαίνεται να επηρεάζουν τα ποσοστά συνεργασίας των συμμετεχόντων, δόθηκε μέριμνα και σαφής διαβεβαίωση ότι η εμπιστευτικότητα θα τηρηθεί με σκοπό να ενισχυθεί περισσότερο η συμμετοχή ατόμων που ο ερευνητής θα μπορούσε να γνωρίζει ότι παρέχουν τις πληροφορίες (Kimmel, 1988). Επίσης οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τον τρόπο χρήσης των δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

3.5.2 Ανάλυση δεδομένων

Δεδομένου ότι ο σκοπός της έρευνας είναι διερευνητικός και περιγραφικός και όχι η επαλήθευση υποθέσεων, για την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση περιγραφικής στατιστικής. Αναφορικά με το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου και τα δημογραφικά στοιχεία, τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με τη χρήση του προγράμματος excel μέσω του οποίου υπολογίστηκαν και εξήχθησαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και δημιουργήθηκαν γραφήματα για την καλύτερη οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων, τον οποίο προτείνει το ίδιο το εργαλείο. Πιο συγκεκριμένα αρχικά ομαδοποιήθηκαν τα δεδομένα ανά διάσταση ηγετικού στυλ αξιοποιώντας την κλείδα βαθμολόγησης του εργαλείου MLQ όπως φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα (βλ. Πίνακα 1). Ακολούθως υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι για κάθε συμμετέχοντα στις προτάσεις του κάθε στοιχείου και εν συνεχεία υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της κάθε διάστασης αλλά και της γενικής κατηγορίας ηγετικού στυλ. Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν τόσο οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για κάθε διάσταση όσο οι συγκεντρωτικοί για κάθε στυλ ηγεσίας .

Πριν την έναρξη της ανάλυσης αφαιρέθηκαν συνολικά δεκαέξι απαντήσεις από άτομα τα οποία δεν ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα της ομάδας στόχου.

Πίνακας 1: Ομαδοποίηση ερωτήσεων ανά διάσταση

Στυλ ηγεσίας	Όνομα διάστασης	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά)	10, 18, 21, 25
	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	6, 14, 23, 34
	Παρακίνηση που εμπνέει	9, 13, 26, 36
	Πνευματική Διέγερση	2, 8, 30, 32
	Εξατομικευμένη Μέριμνα	15, 19, 29, 31
Συναλλακτική	Ενδεχομενική Ανταμοιβή	1, 11, 16, 35
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	4, 22, 24, 27
Παθητική Αποφευκτική	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	3, 12, 17, 20
	Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez-faire)	5, 7, 28, 33

3.5.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Για την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής έρευνας, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εγκυρότητα και η διασφάλισή της. Σε έρευνες με ποσοτικά δεδομένα όπως είναι η παρούσα, η βελτίωση της εγκυρότητας μπορεί να επιτευχθεί μεταξύ άλλων μέσω της καταλληλότητας του ερευνητικού εργαλείου και της προσεκτικής δειγματοληψίας, παράγοντες για τους οποίους δόθηκε ιδιαίτερη μέριμνα.

Το γεγονός αυτό ενισχύεται και από την αξιοποίηση έτοιμου έγκυρου εργαλείου, αυτό του ερωτηματολογίου MLQ, για το οποίο όπως αναφέρθηκε εξασφαλίστηκε άδεια χρήσης.

Επίσης ελήφθησαν μέτρα για την ελαχιστοποίηση των απειλών της εγκυρότητας σε όλα τα στάδια της έρευνας από το σχεδιασμό μέχρι και την ανάλυση και τη παρουσίαση των δεδομένων.

Αναλυτικότερα κατά το σχεδιασμό ορίστηκε ένα κατάλληλο χρονοδιάγραμμα, επιλέχθηκε μια κατάλληλη μεθοδολογία για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί και δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων που απαιτούνταν και το οποίο δεν περιείχε ασάφειες ή καθοδηγητικές ερωτήσεις.

Όσον αφορά το ίδιο το εργαλείο αξίζει να σημειωθεί πως διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των διαστάσεων του Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) μέσω του δείκτη Cronbach's α , για τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας του Full Range Leadership Model, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα (βλ Πίνακα 2).

Όπως προκύπτει, όλες οι επιμέρους διαστάσεις αποτελούνται από τέσσερις ερωτήσεις, σύμφωνα με τη δομή του εργαλείου, γεγονός που επιτρέπει τη συγκρίσιμη αξιολόγηση της εσωτερικής τους συνοχής. Οι τιμές του Cronbach's α κυμαίνονται από 0,71 έως 0,84, εύρος το οποίο θεωρείται ικανοποιητικό έως πολύ καλό στη διεθνή βιβλιογραφία, ιδίως σε κοινωνικές και διοικητικές έρευνες. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφανίζουν τις υψηλότερες τιμές αξιοπιστίας, με την «Παρακίνηση που εμπνέει» ($\alpha = 0,84$) και την «Εξατομικευμένη Μέριμνα» ($\alpha = 0,82$) να καταγράφουν πολύ καλή εσωτερική συνοχή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα επιμέρους στοιχεία των διαστάσεων αυτών μετρούν με συνέπεια το ίδιο θεωρητικό πλαίσιο. Παρόμοια ικανοποιητικές τιμές εμφανίζουν και οι δύο διαστάσεις της Εξιδανικευμένης Επιρροής, τόσο σε επίπεδο χαρακτηριστικών όσο και συμπεριφοράς, επιβεβαιώνοντας τη σταθερότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Όσον αφορά τη συναλλακτική ηγεσία, τόσο η «Ενδεχομενική Ανταμοιβή» ($\alpha = 0,79$) όσο και η «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)» ($\alpha = 0,73$) παρουσιάζουν αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας, συμβατά με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες που χρησιμοποιούν το MLQ.

Τέλος, οι διαστάσεις της παθητικής/αποφευκτικής ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της «Διοίκησης κατ' εξαίρεση (παθητική)» και της «Διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (*laissez-faire*)», εμφανίζουν τιμές Cronbach's α άνω του ορίου αποδοχής ($\alpha \geq 0,70$), γεγονός που υποδηλώνει επαρκή εσωτερική συνοχή. Συνολικά, τα αποτελέσματα του πίνακα καταδεικνύουν ότι οι διαστάσεις του MLQ παρουσιάζουν ικανοποιητικό δείκτη αξιοπιστίας στο συγκεκριμένο δείγμα, επιτρέποντας την περαιτέρω χρήση τους για την ανάλυση των προτιμήσεων των εργαζομένων της Γενιάς Y ως προς τα στυλ ηγεσίας στο εργασιακό πλαίσιο της Κύπρου.

Πίνακας 2: Διαστάσεις των στυλ ηγεσίας-Δείκτης Cronbach's α

Στυλ ηγεσίας	Όνομα διάστασης	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's α
Μετασχηματιστική	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικά)	4	0,78
	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	4	0,81
	Παρακίνηση που εμπνέει	4	0,84
	Πνευματική Διέγερση	4	0,76
	Εξατομικευμένη Μέριμνα	4	0,82
Συναλλακτική	Ενδεχομενική Ανταμοιβή	4	0,79
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	4	0,73
Παθητική Αποφευκτική	Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	4	0,73
	Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez-faire)	4	0,71

Αναφορικά με την ανάλυση των δεδομένων αυτά αξιοποιήθηκαν και αναλύθηκαν στο σύνολο τους αποφεύγοντας κάθε είδους επιλεκτικής μεταχείρισης. Όσον αφορά την παρουσίαση των δεδομένων, διασφαλίστηκε ότι το ερευνητικό ερώτημα έχει απαντηθεί και αποφεύχθηκε η ύπαρξη ανακρίβειας ή εσφαλμένης παρουσίασης των δεδομένων.

Τέλος, για την ενίσχυση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας διενεργήθηκε μιας μικρής κλίμακας πιλοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν πέντε άτομα έτσι ώστε να εξαλειφθούν πιθανές αμφισημίες ή αδυναμίες στη διατύπωση των δηλώσεων του ερωτηματολογίου και να διορθωθούν ζητήματα που σχετίζονται με την έκταση και τα περιεχόμενα των δηλώσεων προτού το τελικό ερωτηματολόγιο διαμοιραστεί στο συνολικό δείγμα (Cohen, et al., 2008).

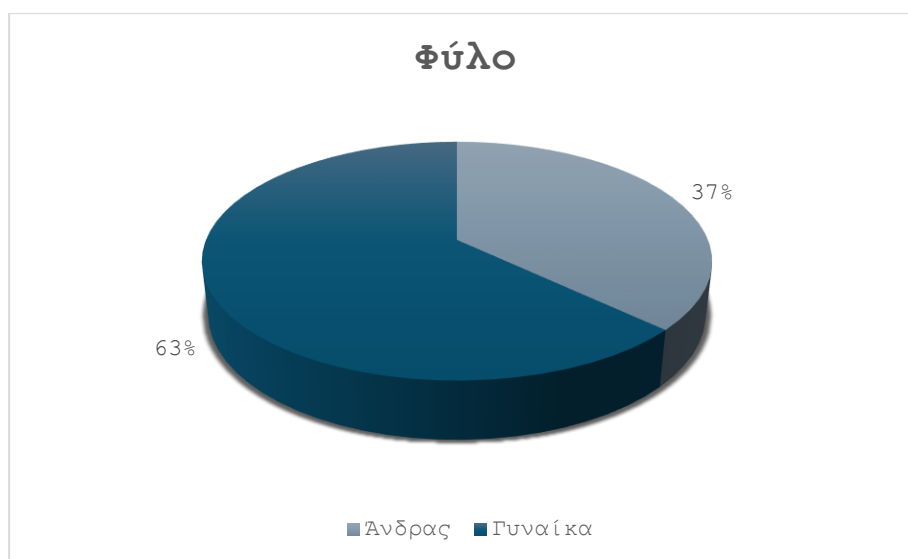
Αξίζει να αναφερθεί ότι με την άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου, αυτό συμπεριελάμβανε διάφορες μεταφράσεις στην ελληνική με παραλλαγές στη διατύπωση των δηλώσεων σε κάθε μια από τις διαθέσιμες εκδοχές του. Η διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας λειτούργησε επωφελώς στην δημιουργία του τελικού τρόπου διατύπωσης των δηλώσεων έτσι ώστε να είναι κατανοητές και συναφείς με το υπό διερεύνηση θέμα.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερευνητικό ερώτημα.

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα, 37 άντρες και 63 γυναίκες. Στο Γράφημα 1, παρουσιάζεται το φύλο των συμμετεχόντων.



Γράφημα 1: Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος, μιας και μελετάται μόνο η γενιά Y, είναι φανερό ότι το εύρος της ηλικίας του 100% των ερωτηθέντων εντάσσεται μεταξύ των ετών 1981-1996, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2.

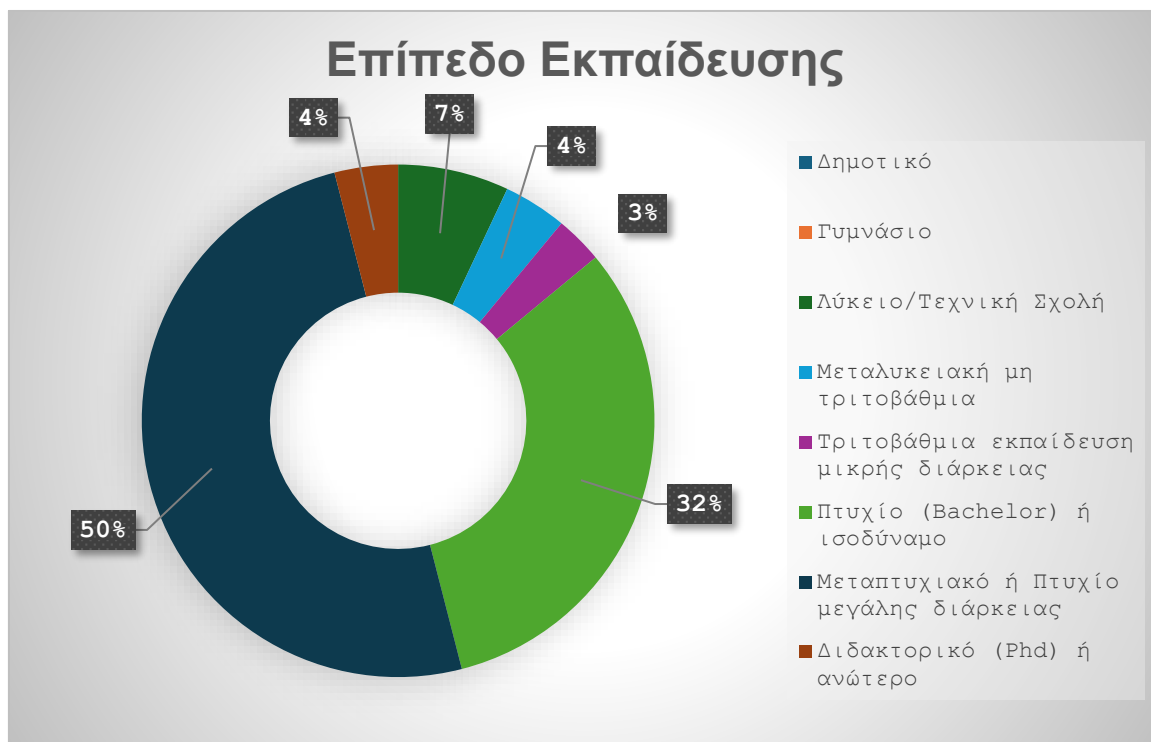


Γράφημα 2: Ηλικιακό εύρος

Στον Πίνακα 3 και Γράφημα 3 παρουσιάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Όπως είναι φανερό, οι μισοί συμμετέχοντες κατέχουν τίτλο μεταπτυχιακού επιπέδου ή πτυχίο μεγάλης διάρκειας. Πιο συγκεκριμένα, το 50% των συμμετεχόντων κατέχουν τίτλο μεταπτυχιακού επιπέδου ή πτυχίο μεγάλης διάρκειας, το 32% πτυχίο (bachelor) ή ισοδύναμο αυτού, το 7% έχει ολοκληρώσει μόνο το λύκειο ή την τεχνική σχολή, το 4% κατέχει Διδακτορικό (Phd) ή ανώτερο τίτλο σπουδών ενώ το 4% και 7% αντίστοιχα έχουν ολοκληρώσει κάποια μεταλυκειακή μη τριτοβάθμια σχολή ή τριτοβάθμια εκπαίδευση μικρής διάρκειας. Κανένας από τους συμμετέχοντες δε δήλωσε ότι έχει ολοκληρώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση (δημοτικό και γυμνάσιο).

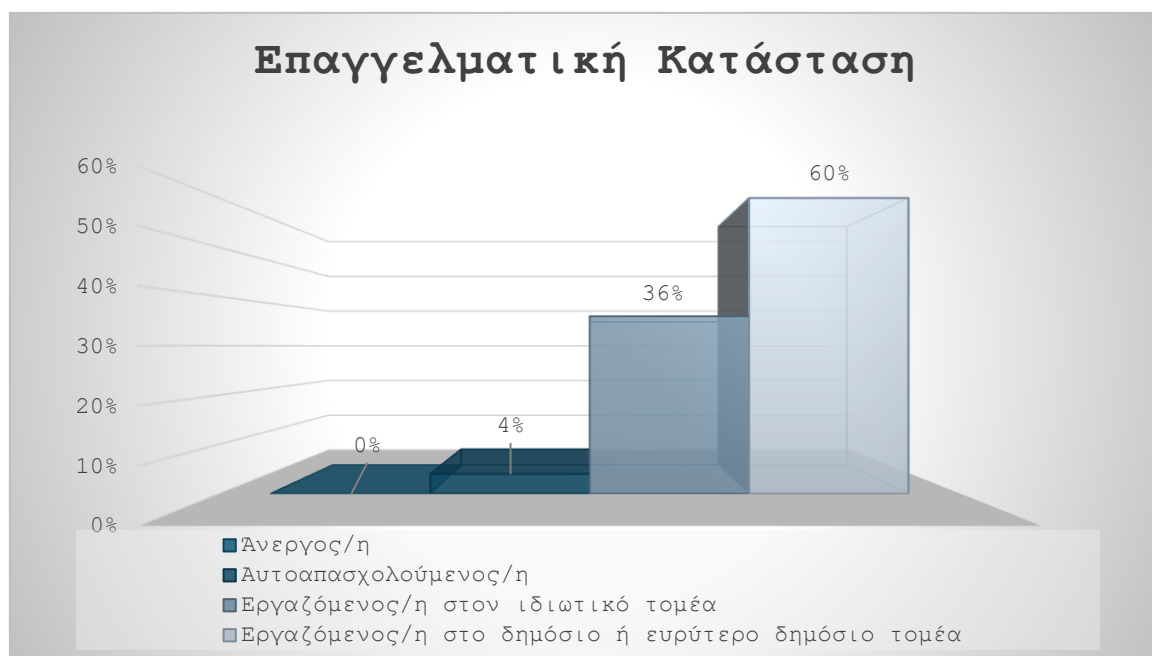
Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Valid Percent
Δημοτικό	0	0%
Γυμνάσιο	0	0%
Λύκειο/Τεχνική Σχολή	7	7%
Μεταλυκειακή μη τριτοβάθμια	4	4%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση μικρής διάρκειας	3	7%
Πτυχίο (Bachelor) ή ισοδύναμο	32	32%
Μεταπτυχιακό ή Πτυχίο μεγάλης διάρκειας	50	50%
Διδακτορικό (Phd) ή ανώτερο	4	4%
Grand Total	100	100%



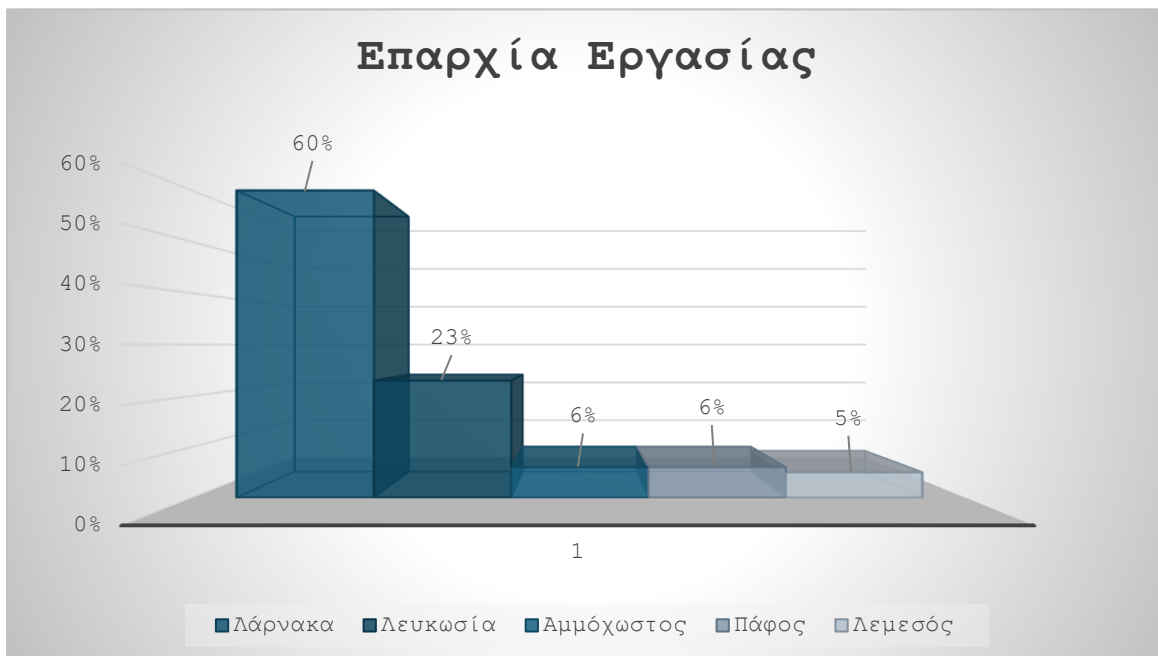
Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Σχετικά με την επαγγελματική κατάσταση των συμμετεχόντων, 60 άτομα εργάζονται στο Δημόσιο/Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, 36 άτομα εργάζονται στον Ιδιωτικό Τομέα (ποσοστό 27,8%) και 4 άτομα δραστηριοποιούνται ως αυτοαπασχολούμενοι, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 4.



Γράφημα 4: Επαγγελματική Κατάσταση

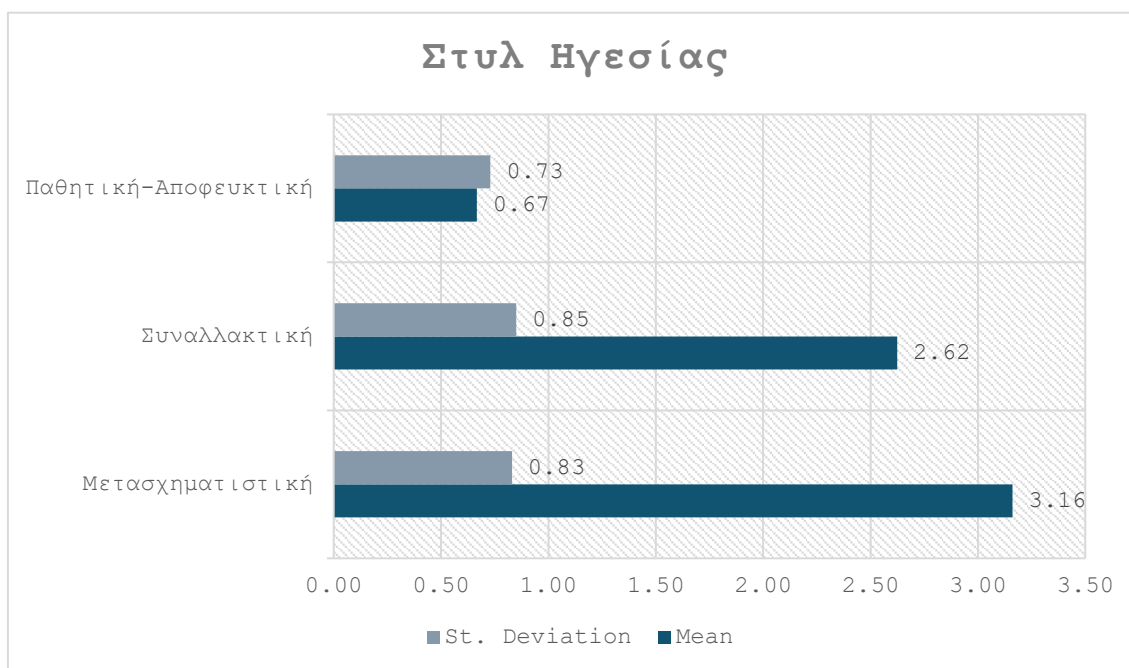
Όσον αφορά την επαρχία εργασίας των συμμετεχόντων, οι 60 από αυτούς εργάζονται στην επαρχία Λάρνακας, οι 23 στην επαρχία Λευκωσίας, οι 6 στην Αμμόχωστο, οι 6 στην Πάφο και οι 5 στην Λεμεσό.



Γράφημα 5: Επαρχία Εργασίας

4.2 Στυλ Ηγεσίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και πιο συγκεκριμένα με το στυλ ηγεσίας που προτιμούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, μέσα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου MLQ. Βάσει των απαντήσεων και όπως φαίνεται στο πιο κάτω γράφημα, το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει την υψηλότερη μέση τιμή (Mean = 3,16, Std. Deviation = 0,83), ακολουθούμενο από το στυλ της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Mean = 2,62, Std. Deviation = 0,85), ενώ τη χαμηλότερη μέση τιμή παρουσιάζει το στυλ της Παθητικής/Αποφευκτικής Ηγεσίας (Mean = 0,67, Std. Deviation = 0,73). Το γεγονός ότι οι τυπικές αποκλίσεις για όλα τα στυλ ηγεσίας είναι χαμηλές (Std. Deviation < 1,00) καταδεικνύει ομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 6: Στυλ Ηγεσίας

4.3 Επιμέρους Διαστάσεις των Στυλ Ηγεσίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιμέρους διαστάσεις του κάθε στυλ ηγεσίας, με σκοπό την ανάδειξη ακολούθως αυτών που αξιολογούνται υψηλότερα και αυτών που αξιολογούνται χαμηλότερα από τους εργαζομένους της γενιάς Y, στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου, απαντώντας συνεπώς και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.

4.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

4.3.1.1 Εξιδανικευμένη Επιρροή

A. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά (idealized influence - attributes)

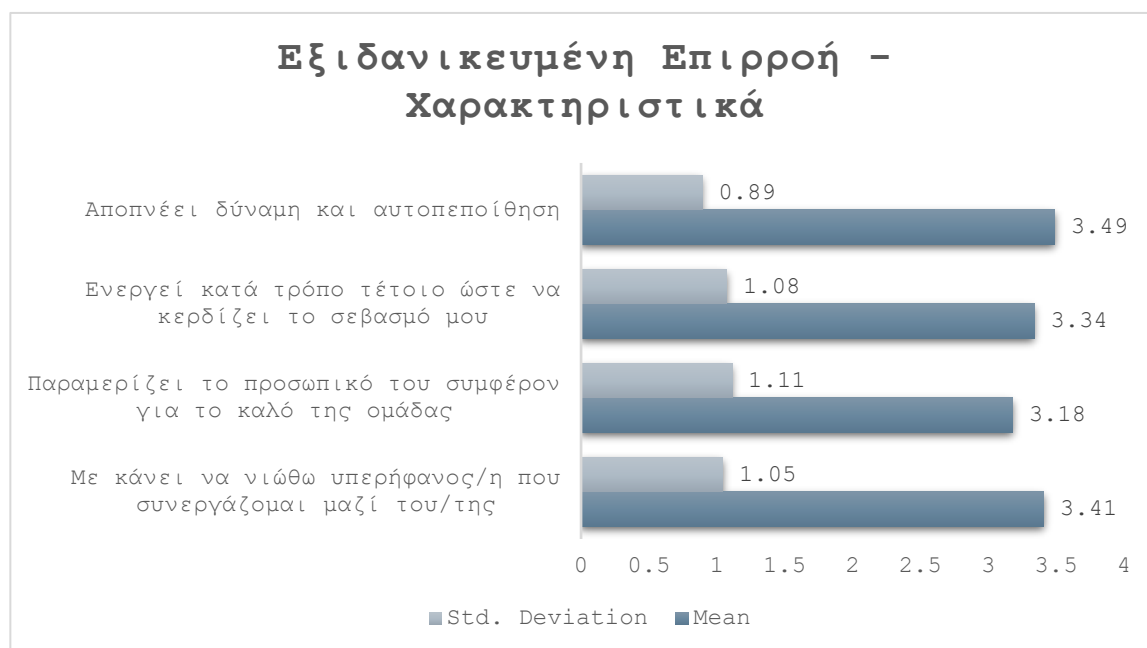
Στο Γράφημα 7, παρουσιάζονται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός ιδανικού ηγέτη, όπως αυτά καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στη διάσταση της «Εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά)».

Όπως φαίνεται από την ανάλυση των μέσων όρων των απαντήσεων που δόθηκαν, οι συμμετέχοντες αποδίδουν υψηλή σημασία στις συμπεριφορές της Εξιδανικευμένης Επιρροής, ως καθοριστικού παράγοντα για έναν ιδανικό ηγέτη.

Πιο συγκεκριμένα, όλες οι δηλώσεις της διάστασης «Εξιδανικευμένη Επιρροή» καταγράφουν πολύ υψηλούς μέσους όρους ($\text{Mean} > 3,00$) μ' αυτό να καταδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες «συμφωνούν» ή

«σχεδόν συμφωνούν» ότι ο ιδανικός ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει όλες αυτές τις συμπεριφορές.

Τον υψηλότερο μέσο όρο συγκέντρωσε η δήλωση «Ο ιδανικός ηγέτης αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση» (Mean=3,49). Επίσης, στη συγκεκριμένη απάντηση αντιστοιχεί και η χαμηλότερη τιμή τυπικής απόκλισης (Std. Deviation=0,89) γεγονός που καταδεικνύει την ομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς το πόσο απαραίτητη είναι αυτή η δήλωση για τον ιδανικό ηγέτη.

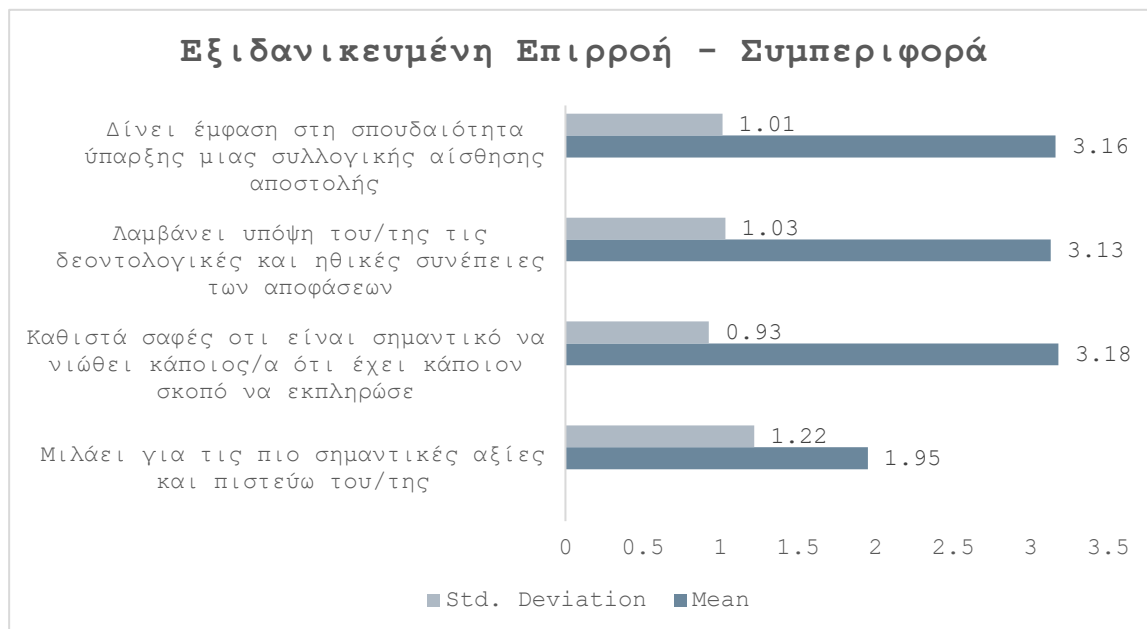


Γράφημα 7: Εξιδαυκευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά

B. Εξιδαυκευμένη Επιρροή - Συμπεριφορά (idealized influence – behavior)

Στο Γράφημα 8, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) για τις συμπεριφορές του ιδανικού ηγέτη που αφορούν τη διάσταση της «Εξιδαυκευμένης επιρροής (συμπεριφορά)» του ερωτηματολογίου MLQ.

Όπως φαίνεται και στο πιο κάτω γράφημα, ο ιδανικός ηγέτης σύμφωνα με τους συμμετέχοντες «Καθιστά σαφές ότι είναι σημαντικό να νιώθει κάποιος/α ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει» (Mean=3,18), «Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής» (Mean=3,16) και «Λαμβάνει υπόψη του/της τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων» (Mean=3,13). Αντίθετα, οι συμμετέχοντες διαφωνούν ή σχεδόν διαφωνούν με τη δήλωση βάσει της οποίας ο ιδανικός ηγέτης «Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω του/της» (Mean=1,95).



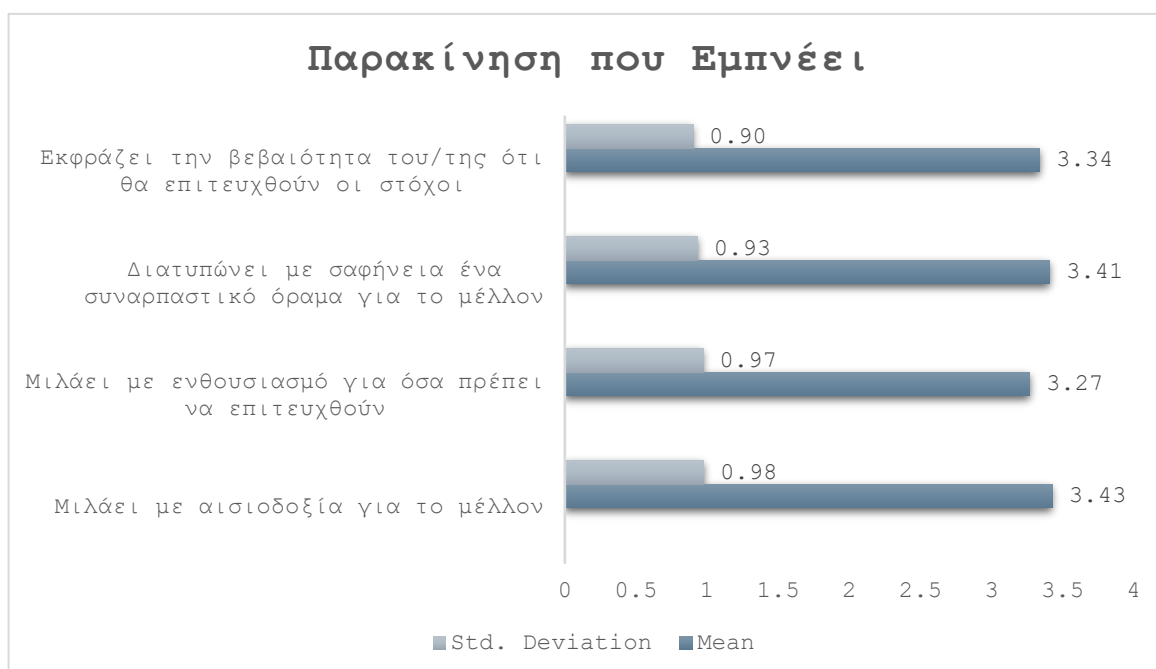
Γράφημα 8: Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά

4.3.1.2 Παρακίνηση που Εμπνέει (Inspirational Motivation)

Στο Γράφημα 9, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) για τις συμπεριφορές του ιδανικού ηγέτη που αφορούν τη διάσταση της «Παρακίνησης που Εμπνέει».

Σ' όλες τις δηλώσεις του στοιχείου αυτού, οι συμμετέχοντες συγκεντρώνουν υψηλούς μέσους όρους που κυμαίνονται από 3,27 έως 3,43 και οι απαντήσεις τους έχουν υψηλή συνεκτικότητα (τυπική απόκλιση 0,90-0,98).

Όπως φαίνεται και στο πιο κάτω γράφημα, ο ιδανικός ηγέτης σύμφωνα με τους συμμετέχοντες «Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον» (Mean=3,43), «Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον» (Mean=3,41), «Εκφράζει την βεβαιότητα του/της ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι.» (Mean=3,34) και «Μιλάει με ενθουσιασμό για όσα πρέπει να επιτευχθούν» (Mean=3,27).



Γράφημα 9: Παρακίνηση που Εμπνέει

4.3.1.3 Πνευματική Διέγερση (Intellectual Stimulation)

Στο Γράφημα 10, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) που αφορούν τη διάσταση της «Πνευματικής Διέγερσης».

Οι δηλώσεις της διάστασης αυτής, παρουσιάζουν υψηλούς μέσους όρους οι οποίοι κυμαίνονται από 3,00 έως 3,40, υποδηλώνοντας ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν όλες αυτές τις συμπεριφορές ως επιθυμητές για τον ιδανικό ηγέτη. Επίσης οι απαντήσεις τους έχουν υψηλή συνεκτικότητα (τυπική απόκλιση 0,94-1,18).

Πιο συγκεκριμένα, η υψηλότερη συμφωνία καταγράφεται στη δήλωση: «Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας, ώστε να αξιολογεί την καταλληλότητά τους» (Mean = 3,40) ενώ τον χαμηλότερο μέσο όρο έλαβε η δήλωση «Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες όταν επιλύει προβλήματα» (Mean = 3,07).



Γράφημα 10: Πνευματική Διέγερση

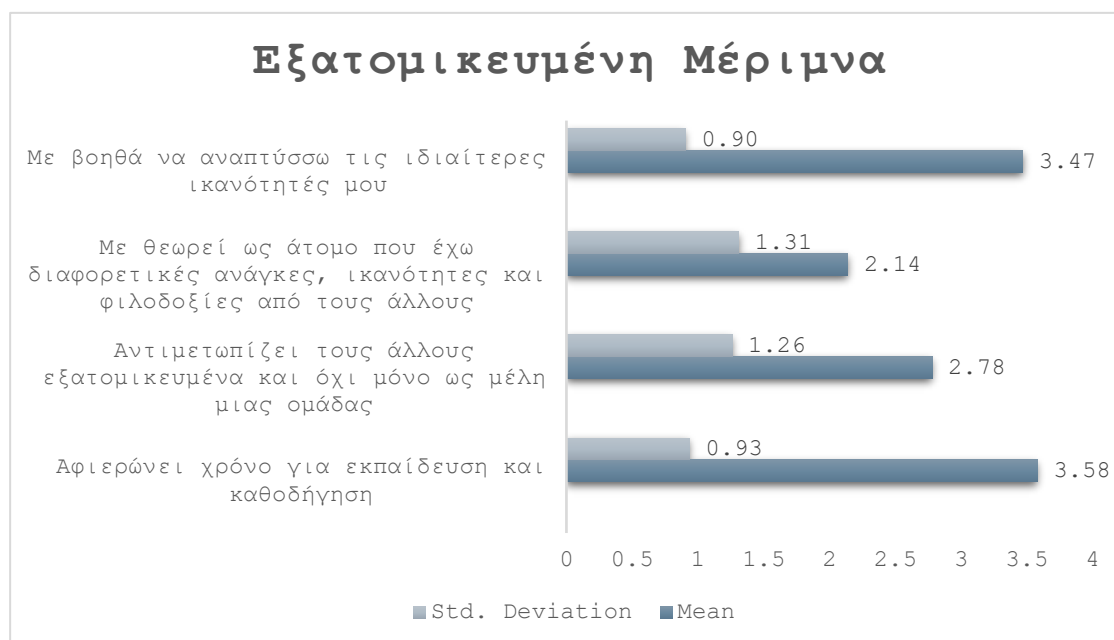
4.3.1.4 Εξατομικευμένη Μέριμνα (Individualized Consideration)

Στο Γράφημα 11, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) που αφορούν τη διάσταση της «Εξατομικευμένης Μέριμνας».

Από την ανάλυση των μέσων όρων των δηλώσεων της διάστασης «Εξατομικευμένη Μέριμνα»

προκύπτει ότι οι δηλώσεις που αφορούν την καθοδήγηση και την επαγγελματική εξέλιξη κατέγραψαν τους υψηλότερους μέσους όρους. Πιο συγκεκριμένα, η υψηλότερη συμφωνία καταγράφεται στη δήλωση «Αφιερώνει χρόνο για εκπαίδευση και καθοδήγηση» (Mean=3,58) και αμέσως μετά ακολουθεί η δήλωση «Με βοηθά να αναπτύσσω τις ιδιαίτερες ικανότητές μου» (Mean=3,47).

Αντίθετα, οι δηλώσεις που εστιάζουν στην αναγνώριση της ατομικής μοναδικότητας «Αντιμετωπίζει τους άλλους εξατομικευμένα και όχι μόνο ως μέλη μιας ομάδας» και των διαφορετικών αναγκών «Με θεωρεί ως άτομο που έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους», κατατάχθηκαν πολύ χαμηλότερα (Mean=2,78 και Mean=2,14 αντίστοιχα). Σημειώνεται ότι στις δηλώσεις αυτές παρατηρήθηκαν και υψηλές τιμές τυπικής απόκλισης (Std. Deviation=1,26 και Std. Deviation=1,31 αντίστοιχα).



Γράφημα 11: Εξατομικευμένα Μέρη

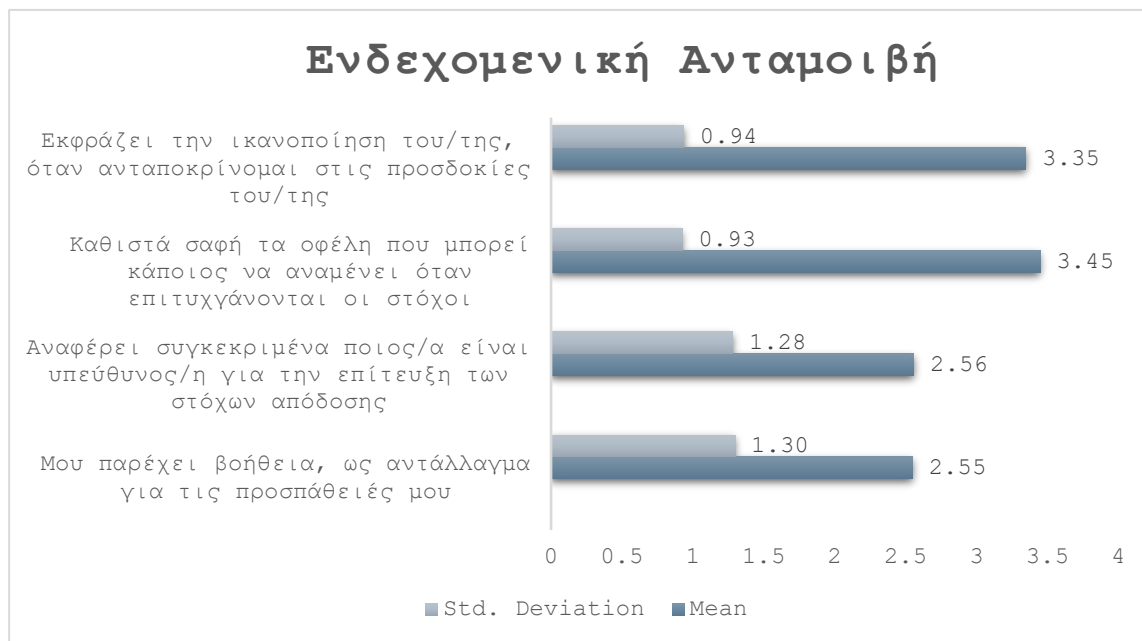
4.3.2 Συναλλακτική Ηγεσία

4.3.2.1 Ενδεχομενική Ανταμοιβή

Στο Γράφημα 12, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) που αφορούν τη διάσταση της «Ενδεχομενικής Ανταμοιβής».

Οι δηλώσεις της διάστασης αυτής παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα συμφωνίας, με τους μέσους όρους να κυμαίνονται από 2,55 έως 3,45. Ο υψηλότερος βαθμός συμφωνίας καταγράφεται στη δήλωση: "Καθιστά σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι"

(Mean = 3,45) και ακολουθεί η δήλωση: «Εκφράζει την ικανοποίησή του/της, όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της» (Mean = 3,35). Οι πιο πάνω δηλώσεις καταγράφουν χαμηλές τιμές τυπικής απόκλισης (0,93 και 0,94 αντίστοιχα), γεγονός που υποδεικνύει υψηλή συνεκτικότητα και ομοφωνία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 12: Ενδεχομενική Ανταμοιβή

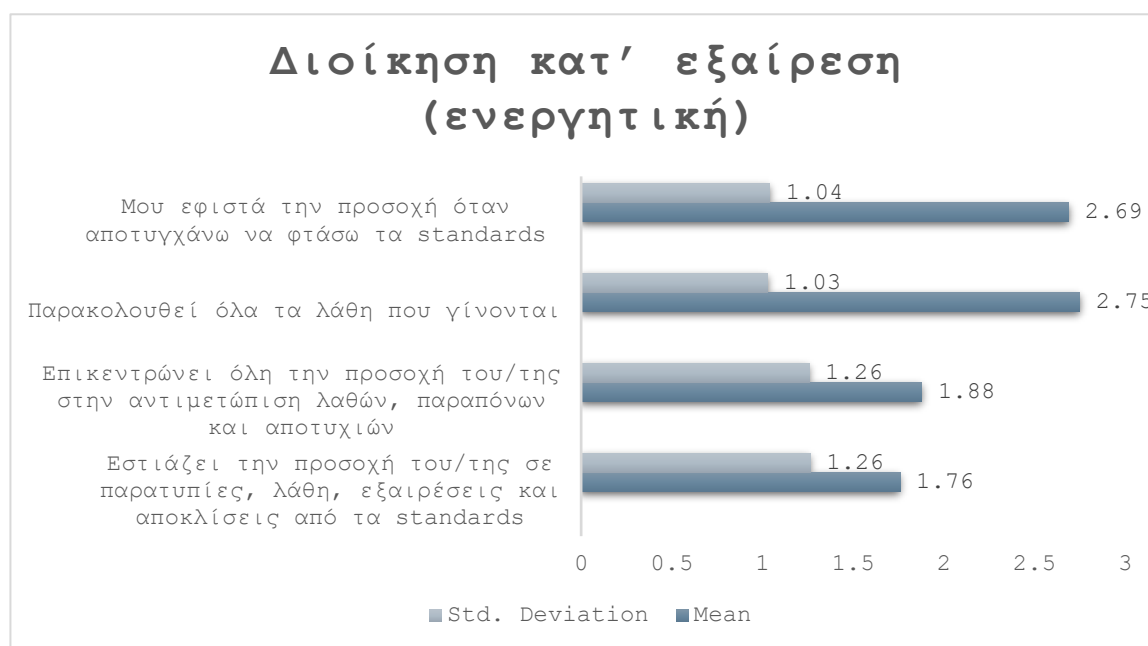
Από την άλλη πλευρά, χαμηλότερο μέσο όρο έλαβε η δήλωση: «Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα για τις προσπάθειές μου» (Mean = 2,55) και παρόμοια χαμηλή συμφωνία καταγράφεται στη δήλωση «Αναφέρει συγκεκριμένα ποια είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη των στόχων απόδοσης» (Mean = 2,56). Οι πιο πάνω δηλώσεις παρουσιάζουν τις υψηλότερες τιμές τυπικής απόκλισης (1,30 και 1,28 αντίστοιχα), γεγονός που υποδεικνύει μεγαλύτερη διασπορά και χαμηλότερη συνεκτικότητα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

4.3.2.2 Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)

Στο Γράφημα 13, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) που αφορούν τη διάσταση της «Διοίκησης κατ' εξαίρεση (ενεργητική)».

Οι δηλώσεις του στοιχείου αυτού παρουσιάζουν μέσους όρους οι οποίοι κυμαίνονται από 1,76 έως 2,75. Η χαμηλότερη συμφωνία καταγράφεται στη δήλωση: «Εστιάζει την προσοχή του/της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards» (Mean = 1,76) και ακολουθεί η δήλωση: «Επικεντρώνει όλη την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών» (Mean = 1,88). Οι πιο πάνω δηλώσεις καταγράφουν υψηλές τιμές τυπικής απόκλισης (Std. Deviation=1,26 και 1,26 αντίστοιχα). Αυτό υποδεικνύει μεγαλύτερη διασπορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, παρόλη την ισχυρή αρνητική γενική τάση.

Οι δηλώσεις «Παρακολουθεί όλα τα λάθη που γίνονται» (Mean = 2,75) και «Μου εφιστά την προσοχή όταν αποτυγχάνω να φτάσω τα standards» (Mean = 2,69) έλαβαν μέσους όρους πιο κοντά στο "Ούτε Συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ" (3), αλλά παραμένουν στην αρνητική πλευρά της κλίμακας. Οι πιο πάνω δηλώσεις καταγράφουν χαμηλές τιμές τυπικής απόκλισης (Std. Deviation=1,03 και Std. Deviation=1,04 αντίστοιχα), γεγονός που καταδεικνύει υψηλότερη ανομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 13: Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)

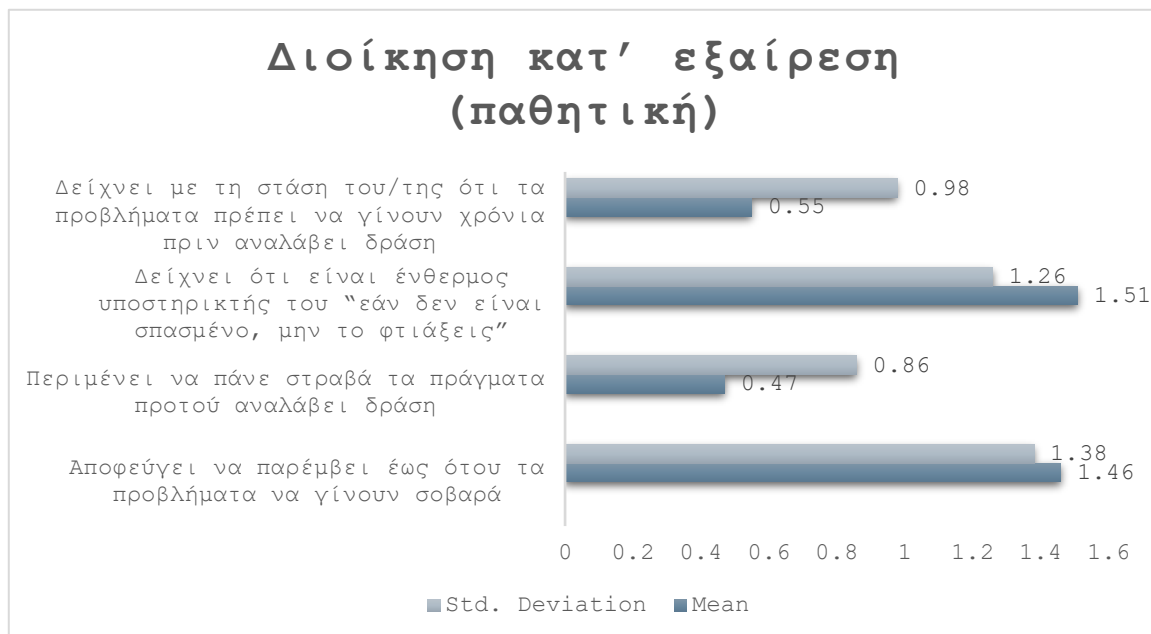
4.3.3 Παθητική/Αποφευκτική Ηγεσία

4.3.3.1 Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)

Στο Γράφημα 14, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) για τις συμπεριφορές του ιδανικού ηγέτη, όπως αυτά καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στις δηλώσεις που αφορούν τη διάσταση της «Διοίκησης κατ' εξαίρεση (παθητική)». Οι μέσοι όροι των δηλώσεων του στοιχείου αυτού κυμαίνονται από 0,47 έως 1,51.

Η χαμηλότερη προτίμηση καταγράφεται στη δήλωση «Περιμένει να πάνε στραβά τα πράγματα προτού αναλάβει δράση» (Mean = 0,47) ενώ ακολουθεί η δήλωση «Δείχνει με τη στάση του/της ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση» (Mean = 0,55). Οι πιο πάνω δηλώσεις καταγράφουν χαμηλές τιμές τυπικής απόκλισης (0,86 και 0,98 αντίστοιχα). Αυτό υποδεικνύει υψηλή συνεκτικότητα και ομοφωνία στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Η δήλωση «Αποφεύγει να παρέμβει έως ότου τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά» (Mean = 1,46) και η δήλωση «Δείχνει ότι είναι ένθερμος υποστηρικτής του 'εάν δεν είναι σπασμένο, μην το φτιάξεις'» (Mean = 1,51) έλαβαν ελαφρώς υψηλότερους μέσους όρους. Η τιμή της τυπικής απόκλισης των δηλώσεων αυτών είναι υψηλή (1,38 και 1,26 αντίστοιχα) γεγονός που καταδεικνύει η υψηλή διασπορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 14: Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)

4.3.3.2 Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Laissez-Faire)

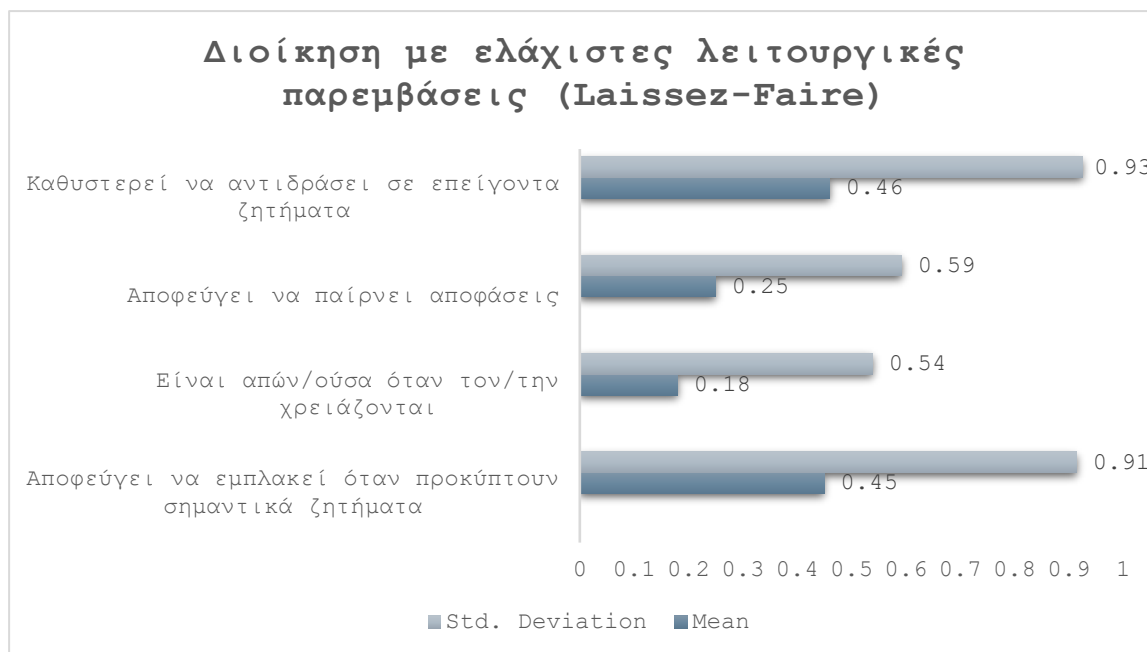
Στο Γράφημα 15, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά (Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση) που αφορούν τη διάσταση της «Διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Laissez-Faire)» .

Όλες οι δηλώσεις του στοιχείου αυτού παρουσιάζουν πολύ χαμηλούς μέσους όρους, οι οποίοι κυμαίνονται από 0,18 έως 0,46. Η χαμηλότερη προτίμηση καταγράφεται στη δήλωση: «Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται» (Mean = 0,18), ενώ ακολουθούν η δήλωση «Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις» (Mean = 0,25), η δήλωση «Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα» (Mean = 0,45) και η δήλωση «Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα» (Mean = 0,46).

Παράλληλα με τους χαμηλούς μέσους όρους, όλες οι δηλώσεις παρουσιάζουν πολύ χαμηλές τιμές τυπικής απόκλισης, οι οποίες κυμαίνονται από 0,54 έως 0,93. Πιο συγκεκριμένα, η δήλωση «Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται» κατέγραψε την χαμηλότερη τυπική απόκλιση (Std. Deviation = 0,54), ενώ οι δηλώσεις «Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις» (Std. Deviation = 0,59) και «Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα» (Std. Deviation = 0,91) επίσης καταγράφουν

χαμηλές τιμές.

Οι χαμηλές τιμές τυπικής απόκλισης, υποδεικνύουν υψηλό βαθμό συμφωνίας και ομοφωνίας στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 15: Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (Laissez-Faire)

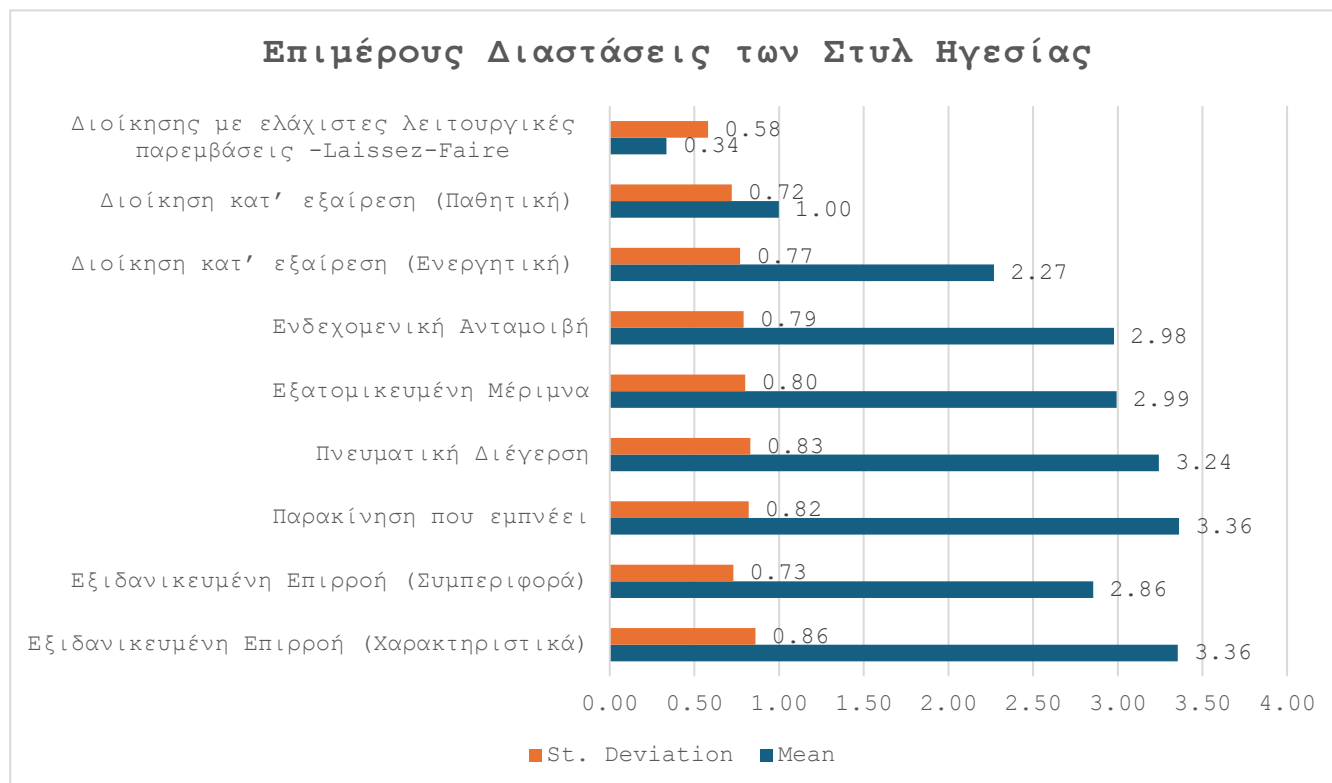
4.3.4 Αξιολόγηση Διαστάσεων Στυλ Ηγεσίας

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και τις επιμέρους διαστάσεις των στυλ ηγεσίας, από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι πρώτες σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων για τον ιδανικό ηγέτη, καταγράφονται οι διαστάσεις της Εξιδανικευμένης Επιρροής (Χαρακτηριστικά) (Mean = 3,36, Std. Deviation=0,86) καθώς και της Παρακίνησης που Εμπνέει (Mean = 3,36, Std. Deviation=0,82) με την ίδια βαθμολογία (βλ. Γράφημα 16 πιο κάτω). Αμέσως μετά, ακολουθεί η διάσταση της Πνευματικής Διέγερσης (Mean=3,24 Std. Deviation=0,83).

Σε ενδιάμεσα επίπεδα τοποθετούνται οι διαστάσεις της Εξατομικευμένης Μέριμνας (Mean=2,99, Std. Deviation=0,80), της Ενδεχομενικής Ανταμοιβής (Mean =2,98, Std. Deviation=0,79), της Εξιδανικευμένης Επιρροής (Συμπεριφορά) (Mean=2,86, Std. Deviation=0,73) και της Διοίκησης κατ' εξαίρεση (Ενεργητική) (Mean=2,27, Std. Deviation=0,77).

Τις χαμηλότερες τιμές έλαβαν οι παθητικές μορφές ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η διάσταση της Διοίκησης κατ' εξαίρεση (Παθητική) κατατάσσεται χαμηλά (Mean=1,00, Std. Deviation=0,72), ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία από όλες τις διαστάσεις σημείωσε αυτή της Διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις -Laissez-Faire (Mean =0,34, Std. Deviation=0,58).

Το γεγονός ότι οι τυπικές αποκλίσεις για όλες τις επιμέρους διαστάσεις των στυλ ηγεσίας είναι χαμηλές (Std. Deviation <1,00), καταδεικνύει ομοιογένεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.



Γράφημα 16: Επιμέρους Διαστάσεις των Στυλ Ηγεσίας

Τέλος αναφοράς χρήζει το γεγονός ότι σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων, οι συμμετέχοντες/ουσες αξιολογούν τις ηγετικές συμπεριφορές με παρόμοιο τρόπο ανεξάρτητα από το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, την επαγγελματική κατάσταση, την εργασιακή εμπειρία και τον εργασιακό τομέα στον οποίο ανήκουν. Σε περιγραφικό επίπεδο επομένως, δεν παρατηρήθηκαν ουσιαστικές αποκλίσεις όσον αφορά τους δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες και τον τρόπο με τον οποίο το δείγμα αντιλαμβάνεται το ιδανικό στυλ ηγεσίας.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας το οποίο εργαζόμενοι της γενιάς Y στην Κύπρο αντιλαμβάνονται ως ιδανικό, αξιολογώντας ηγετικές συμπεριφορές όπως αυτές ορίζονται στη βάση του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας. Έτσι επιχείρησε να αναδείξει τις προτιμήσεις της γενιάς αυτής, ως προς το στυλ ηγεσίας του ιδεατού ηγέτη καθώς επίσης και ως προς τα επιμέρους στοιχεία των ηγετικών στυλ.

Από την ανάλυση των δεδομένων και όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης ομάδας στόχου, αντιλαμβάνονται ως ιδανικό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Το εύρημα αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και με έρευνες οι οποίες αφενός καταδεικνύουν την προτίμηση της γενιάς Y στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας (Kolenak et al., 2020; Stroink, 2023) και αφετέρου το συνδέουν με την μεγαλύτερη παρακίνηση της στο εργασιακό περιβάλλον (Long, 2017).

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και τις επιμέρους διαστάσεις των ηγετικών στυλ, σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι συμμετέχοντες κατέδειξαν μέσω των απαντήσεων τους πως οι διαστάσεις που αξιολογούν υψηλότερα, είναι η εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά), και η παρακίνηση που εμπνέει, οι οποίες αποτελούν διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ αυτή που αξιολογείται χαμηλότερα στις απαντήσεις τους είναι η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez-faire).

Παρόμοια είναι και τα ευρήματα άλλης έρευνας σύμφωνα με την οποία η γενιά Y προτιμά ηγέτες με χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται με την εξιδανικευμένη επιρροή (Horeczy et al., 2012), ενώ αξιοσημείωτη είναι και η συμφωνία με ευρήματα παρόμοιας έρευνας στην οποία οι δύο πρώτες διαστάσεις του ηγετικού στυλ στις προτιμήσεις των εργαζομένων της ίδιας γενιάς ήταν η παρακίνηση που εμπνέει και η εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά) ενώ τελευταία ήταν και σε αυτή η διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις (laissez-faire) (Kolenak et al., 2020). Εξάλλου όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Avolio (2011, σ.67): *«Μεταξύ των στοιχείων της μετασχηματιστικής ηγεσίας η εξιδανικευμένη επιρροή και η ηγεσία που εμπνέει είναι τα πιο αποτελεσματικά...»*

Το πιο πάνω εύρημα φαίνεται επίσης να ενισχύεται και από έρευνα η οποία διεξήχθη με τη συμμετοχή 125 εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρείες που ανήκαν στην γενιά Y, με τους περισσότερους να προέρχονται από την Ισπανία και η οποία κατέδειξε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί έναν σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της γενιάς Y και πιο συγκεκριμένα πως οι διαστάσεις της εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά) και της

παρακίνησης που εμπνέει, είναι αυτές που συμβάλουν στην αύξησή της (Valldeneu, Ferràs and Tarrats, 2021).

Σε άλλη πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη στη Δανία σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία και την παρακίνηση της γενιάς Υ και η οποία στηρίχθηκε στα τρία βασικά στυλ ηγεσίας της θεωρίας του Lewin, το δημοκρατικό, το αυταρχικό και το παθητικό- αποφευκτικό, τα αποτελέσματα φαίνεται να συμφωνούν ως προς το στοιχείο της διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις το οποίο και σε αυτή την έρευνα φαίνεται να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες της γενιάς Υ. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία και έρευνα το δημοκρατικό στυλ παρουσιάζεται ως το πιο αποτελεσματικό (Jensen and Arendt, 2020).

Συνοψίζοντας τα πιο πάνω και βάσει των ευρημάτων της, η παρούσα έρευνα συμβάλει στην επαλήθευση των εμπειρικών δεδομένων της βιβλιογραφίας, ενισχύοντας παράλληλα τη διαπολιτισμική εγκυρότητα του Μοντέλου Πλήρους Εύρους Ηγεσίας (FRLM), καθώς οι βασικές του διαστάσεις φαίνεται να αξιολογούνται με παρόμοιο τρόπο και στο κυπριακό εργασιακό πλαίσιο. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι η έρευνα παρήγαγε πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα για την Κύπρο, στο εργασιακό περιβάλλον της οποίας, δεν εντοπίστηκε παρόμοια ερευνητική δραστηριότητα. Παράλληλα η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της γενιάς Υ και των αναγκών της, όσον αφορά την ηγεσία στον εργασιακό χώρο. Μέσω της ανάδειξης του στυλ ηγεσίας και των ηγετικών διαστάσεων που οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν στη γενιά αυτή, αντιλαμβάνονται ως αυτά που πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός ηγέτης. Με τον τρόπο αυτό, η παρούσα έρευνα μπορεί ταυτόχρονα να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ή και βελτιστοποίηση των ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζονται στην συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων έτσι ώστε να επωφεληθούν τόσο οι ίδιοι όσο και οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

6.1 Επισκόπηση Συμπερασμάτων

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία κατέδειξαν πως οι εργαζόμενοι της γενιάς Υ προτιμούν κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και μάλιστα στοιχεία αυτού που έχουν να κάνουν με το ήθος, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη που αποπνέει ένας ηγέτης αλλά και τη δημιουργία οράματος και υψηλών προσδοκιών και λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τα χαρακτηριστικά της γενιάς Υ, όπως παρουσιάστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, μπορεί να εξαχθούν τα πιο κάτω συμπεράσματα.

Αρχικά για τους εργαζομένους της γενιάς Υ είναι σημαντικό οι ηγέτες να λειτουργούν ως πρότυπα, να διαθέτουν αξίες και να μπορούν οι ίδιοι να τους εμπιστευτούν. Οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής αποδίδουν σημασία στην ύπαρξη ενός σκοπού και ενός ελκυστικού μέλλοντος και χρειάζονται ηγέτες που να μπορούν να δημιουργούν ένα τέτοιο όραμα, ενώ απορρίπτουν την παθητικότητα και την απουσία ηγεσίας η οποία φαίνεται να εκλαμβάνεται ως έλλειψη υποστήριξης σε μια γενιά που επιθυμεί συνεχή ανατροφοδότηση, επικοινωνία και προκλήσεις.

Επιπλέον και όσον αφορά το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εναρμόνιση των ηγετικών πρακτικών με στοιχεία τα οποία απαντώνται σε αυτό το στυλ ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση στις δεξιότητες ενός μετασχηματιστικού ηγέτη ή η ύπαρξη μέντορινγκ, θα μπορούσε να συμβάλλει θετικά στην κάλυψη των αναγκών αυτής της ομάδας εργαζομένων και κατ' επέκταση στην δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και ενδεχομένως εργασιακής ευημερίας της επιχείρησης ή του οργανισμού στην/στον οποία/ο εργάζονται.

Εξάλλου, τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών όπως η ικανότητά τους να εμπνέουν, να παρακινούν και να θέτουν προκλήσεις αλλά και το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων (Avolio and Bass, 1995), έρχεται σε ταύτιση με την ανάγκη της γενιάς Υ για εργασία η οποία εμπεριέχει προκλήσεις αλλά παράλληλα σέβεται την ανάγκη τους για ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Μάλιστα όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν αυτό το ενδιαφέρον από τον ηγέτη, φαίνεται ότι το ανταποδίδουν με την προθυμία, την ετοιμότητα και την δέσμευση τους για αλλαγή (Peng et al., 2020), ενώ όπως επισημαίνουν οι Deng et al. (2023) οι εργαζόμενοι υπό ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη ευεξία, δημιουργικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.

Καταληκτικά, λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καθώς επίσης και την επιστημονική βιβλιογραφία η οποία παρουσιάζει την μετασχηματιστική ηγεσία ως έναν βασικό παράγοντα για την οργανωσιακή εξέλιξη ενός οργανισμού και για την μετατροπή του εργασιακού χώρου σε ένα περιβάλλον όπου μέσω της αλληλεπίδρασης κάθε άτομο μπορεί να συμβάλει από τη θέση του στην επίτευξη ενός ενιαίου σκοπού (Hickman, 1997), μπορεί να υποστηριχθεί πως η ευθυγράμμιση των ηγετικών πρακτικών με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αλλά και η ενίσχυση των επιμέρους διαστάσεων του, που αναδείχθηκαν μέσω της παρούσας έρευνας, ενδέχεται να οδηγήσουν σε ικανοποίηση των αναγκών μεγάλης μερίδας των εργαζομένων και σε συνταίριασμα τη ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά που οι ίδιοι φέρουν. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ευνοϊκού για την επίτευξη των στόχων που θέτει και έτοιμου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Όπως κάθε έρευνα, ανεξάρτητα από το είδος της, έτσι και η παρούσα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι παρουσιάζονται πιο κάτω αναλυτικά (Ross and Bibler Zaidi, 2019).

Αρχικά, σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των προτιμήσεων της γενιάς Υ όσον αφορά το ιδανικό στυλ ηγεσίας στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου η γενιά Υ προσεγγίστηκε ερευνητικά ως ολότητα χωρίς να διερευνάται πως οι προτιμήσεις αυτές ενδέχεται να διαφοροποιούνται ή μη, στις διάφορες υποομάδες εντός της γενιάς, όπως για παράδειγμα μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων.

Ένας ακόμη περιορισμός της αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας και πιο συγκεκριμένα τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Όπως αναφέρθηκε χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας και η μέθοδος της χιονοστιβάδας, και ως εκ τούτου η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχεται κυρίως από ένα μέρος του υπό εξέταση εργασιακού περιβάλλοντος, κάτι το οποίο περιορίζει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό.

Επίσης το γεγονός ότι συμμετείχαν άτομα από διαφορετικούς εργασιακούς κλάδους/τομείς με κάποιους εξ αυτών να έχουν πολύ μικρότερη συμμετοχή έναντι άλλων δεν επιτρέπει την εξαγωγή τάσεων όσον αφορά τις προτιμήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη συμμετοχή 100 εργαζομένων της γενιάς Y στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα και με μεγαλύτερη συμμετοχή εργαζομένων από όλες τις επαρχίες της Κύπρου, και να εξετάσει κατά πόσο τα ευρήματα επιβεβαιώνονται ή διαφοροποιούνται ή και πως συνδέονται με το εργασιακό πλαίσιο που επικρατεί στους διάφορους εργασιακούς κλάδους της Κύπρου.

Επίσης, θα μπορούσε εκτός από το μέγεθος του δείγματος να εξεταστεί και κατά πόσο επιβεβαιώνονται ή διαφοροποιούνται τα ευρήματα σε άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες ή/και διαφορετικές γενιές. Εξάλλου, όπως αναφέρουν οι Cox et al, (2014) τα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας μπορούν να λειτουργήσουν ως προγνωστικοί παράγοντες των ηγετικών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών που συνήθως εκδηλώνονται και που γίνονται αποδεκτά από τους ακολούθους της κουλτούρας αυτής.

Τέλος και όσον αφορά τη σύγκριση με άλλες γενιές θα είχε ερευνητικό ενδιαφέρον να διερευνηθεί αν και κατά πόσο η γενιά Z διαφοροποιείται, καθώς σύμφωνα με τις προβλέψεις το 2035 θα αποτελεί πλέον τη γενιά η οποία θα κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως (McCrindle, 2024).

6.4. Επίλογος

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να διερευνήσει τις προτιμήσεις των εργαζομένων που ανήκουν στην γενιά Y στο εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου αναφορικά με το στυλ ηγεσίας του ιδεατού ηγέτη, αλλά και τις επιμέρους διαστάσεις των ηγετικών στυλ, τις οποίες οι ίδιοι αξιολογούν υψηλότερα αλλά και χαμηλότερα. Απώτερος σκοπός, αφενός η κατανόηση των αναγκών της γενιάς αυτής και αφετέρου η παραγωγή εμπειρικών δεδομένων πρωτογενούς έρευνας τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση των αποτελεσμάτων της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, στην συνεισφορά της χαρτογράφησης της κατάστασης στο υπό διερεύνηση εργασιακό περιβάλλον και εν τέλει στην συμβολή σχεδιασμού αποτελεσματικών ηγετικών στρατηγικών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τέθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της ηγεσίας στο οποίο στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα, αναδείχθηκαν τα χαρακτηριστικά της γενιάς Y, παρουσιάστηκε η προσέγγιση της ηγεσίας από τη σκοπιά των εργαζομένων καθώς επίσης και έρευνες που αποτυπώνουν τις προτιμήσεις της γενιάς αυτής αναφορικά με την ηγεσία. Στο ερευνητικό μέρος τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες της γενιάς Y και στο τρόπο που οι εργαζόμενοι της γενιάς αυτής αντιλαμβάνονται το

στυλ άσκησης ηγεσίας.

Επίσης οι διαστάσεις των ηγετικών στυλ που αναδείχθηκαν μέσα από την έρευνα και τις οποίες οι εργαζόμενοι αξιολογούν υψηλότερα, συνδέονται με χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη που αποπνέει ο ηγέτης, η ηθική του παρουσία καθώς επίσης και το όραμα που διαμορφώνει μαζί με υψηλές προσδοκίες και αισιοδοξία για το μέλλον.

Καταληκτικά, μέσω των εργασιών της η παρούσα έρευνα συμβάλει στην τεκμηρίωση των αναγκών της γενιάς Υ στην Κύπρο σε επίπεδο ηγεσίας και κατ' επέκταση στην καλύτερη κατανόηση ενός μέρους των αναγκών του εργατικού δυναμικού στο εν λόγω εργασιακό περιβάλλον και αφετέρου παρέχει δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν με αναστοχαστική σκοπιά από οργανισμούς και επιχειρήσεις όσον αφορά τις ηγετικές πρακτικές που ακολουθούν ή που προτίθεται να ακολουθήσουν.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Alek, A. (2024) *Understanding Quantitative Research: A Brief Overview and Process* (Master's thesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta). Available at: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/68933/1/Understanding%20Quantitative%20Research-%20A%20Brief%20Overview%20and%20Process.pdf>
- Amayah, A.T. and Gedro, J. (2014) 'Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide"', *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 26(2), pp. 36–48.¹ doi:10.1002/nha3.20061.
- Andi, H. K. (2018) 'Leadership styles preference among millennials workforce', *Malaysian Journal of Youth Studies*, 19, pp. 114–134. Available at: <https://iyres.gov.my/images/MJYS/2018/MJYS%20Vol%2019%20Dec%202018-118-138.pdf> (Accessed: 7 December 2025).
- Antonakis, J. and House, R. J. (2013) The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing Limited.
- Antonakis, J. and Day, D. V. (Eds.). (2018) *The Nature of Leadership* (3rd ed.). Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003) 'Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire', *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261–295.
- Avolio, B.J. (2011) *Full range leadership development*. 2nd edn. London: SAGE Publications.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire (Leader and Rater Forms)*. Mind Garden, Inc. Available at: <https://www.mindgarden.com> (Accessed: October 25, 2025).
- Babcock-Roberson, M. E. and Strickland, O. J. (2010) The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Baker, R.I. (2015) Ideal leadership style preferences by generational cohort membership and gender. Master's thesis. Xavier University.
- Bass, B. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press
- Bass, B. M. and Bass Bernard, M. (1985) Leadership and performance beyond expectations (Vol. 25, No. 3, pp. 481-484). New York: Free press.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Benckendorff, P. and Moscardo, G. (2013) "Generational cohorts and ecotourism," in *International Handbook on Ecotourism*. Available at: <https://doi.org/10.4337/9780857939975.00018>.

- Benmira, S. and Agboola, M. (2021) Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(3), 1-5. Available at: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bilola, X. S. (2023) The Impact of Leadership Style on Employee Job Performance. *Open Journal of Leadership*, 12, 418-441. doi: [10.4236/ojl.2023.124020](https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124020).
- Black, J. S., Bright, D. S., Gardner, D. G., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L. M., ... and Weiss, J. (2019) Organizational behavior. OpenStax.
- Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino. (2013) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. 10th anniversary edition, second edition. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Available at: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=4803f749-3872-37da-8b03-39e9ca2dcb8e> (Accessed: 14 November 2025).
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2008) *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Μεταίχμιο.
- Cox, A., Hannif, Z. and Rowley, C. (2014) 'Leadership styles and generational effects: examples of US companies in Vietnam', *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp. 1–22. doi:10.1080/09585192.2013.778311
- Cruz, M.C. (2014) Generation Y workplace needs and preferred leadership styles. Pepperdine University.
- Cubit, K. (2011) Talking about Y generation. *Nursing Standard*, 25(44), 61. <https://doi.org/10.7748/ns2011.07.25.44.61.p5790>
- Deloitte (2014) *The Deloitte Millennial Survey*. Available at: <https://a.storyblok.com/f/188325/649cd39485/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf> (Accessed: 21 October 2025).
- Deloitte (2025) *Gen Zs and Millennials at work: pursuing a balance of money, meaning, and well-being: Deloitte Global Millennial Survey*. Available at: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf> (Accessed: 23 December 2025).
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K. and Turner, N. (2023) Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641.
- Dias, M., Vieira, P., Pereira, L., Quintão, H. and Lafraia, J. (2023) Leadership theories: A systematic review based on bibliometric and content analysis methods. *GPH-International Journal of Business Management*, 6(05), 01-16.
- Dubey, P., Pathak, A.K. and Sahu, K.K. (2023) "Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour", *Rajagiri Management Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 221-237. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0108>
- EBSCO (2021) 'Leadership: Research Starters Topic', *Research Starters*. [Online]. Available at: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8ff85811-c6da-3c43-8571-10e904900b81> (Accessed: 2 November 2025).
- Eisner, S. P. (2005) Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal (Society for Advancement of Management)*, 70(4).

- Etikan, E., Musa, S.A. and Alkassim, R.S. (2016) Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Evangelides, P. and Karfakis, N. (2018) Leadership Styles, Effectiveness, and Preferences: Empirical Evidence from the Cyprus Banking Sector. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 15(2).
- Ferrer, R. (2018) 'The Millennial Generation', *CaixaBank Research Dossier*, MR04, pp. 32–33.
- Frankfort-Nachmias, C. and Nachmias, D. (1992) *Research Methods in the Social Sciences*. London: Edward Arnold.
- Givens, R. J. (2008) Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Hickman, G.R. (1997) 'Transforming organizations to transform society', *Kellogg Leadership Studies Project: Transformational Leadership Working Papers*. College Park: University of Maryland, p. 133.
- Hole, D., Zhong, L. and Schwartz, J. (2010) "Talking about whose generation? Why western generational models can't account for a global workforce," *Deloitte Review*, 6(6).
- Horeczy, A., Lalani, A., Mendes, G., Miller, M., Samsa, L. and Scongack, T. (2012) Leadership preferences of Generation Y. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-Preferences-of-Generation-Y-Horeczy-Lalani/fef81e6a9d4d21f1ec1a731b40143fbe002f10db> (Accessed: 10 November 2025).
- Howe, H., Strauss, W. and Matson, R.J. (2000) *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage.
- Jagnani, K.R. and Achhnani, B. (2019) Managing generation Y in the pursuit of creating an effective organisation. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(3), 150-153.
- Jensen, J. and Arendt, K.M. (2020) *Motivation og ledelse af generation Y*. MA thesis. Aarhus University. Available at: [857089 Kandidatafhandling Julie Jensen 124925.pdf](#) (Accessed: 2 January 2026).
- Kan, J. (2024) Research on the relationship between leadership style and team dynamics in high-performance teams. *SHS Web of Conferences*, 20. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2024/20/shsconf_sess2024_02031.pdf (Accessed: 16 May 2025).
- Kimmel, A.J. (1988) *Ethics and Values in Applied Social Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- King, A.S. (1990) Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
- Kirkbride, P. (2006) 'Developing transformational leaders: the full range leadership model in action', *Industrial and Commercial Training*, 38(1), pp. 23–32. doi: 10.1108/00197850610646016.
- Kiss, M. (2022) *Demographic outlook for the European Union 2022*. Brussels: European Parliamentary Research Service (EPRS).
- Kolenak, J., Ullrich, D., Kolenakova, V. and Sevcikova, D. (2020) Generation Y's leadership preferences and their influence on work performance. *Communications of International Proceedings*, 2020(5), Article ID 3632820.

Kotter, J.P. (1999) "John P. Kotter on What Leaders Really Do (Hardcover)," *Harvard Business School Press Books*.

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2017) *The Leadership Challenge* (6th ed.). Wiley

Kupperschmidt, B.R. (2000) Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>

Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C. and Lin, C.C. (2020) Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.

Long, S. (2017) Exploring which leadership styles are effective with millennial employees (Doctoral dissertation, Walden University)

Mallya, S. and Prabhu, N.R.V. (2016) The relationship between effective leadership and employee performance. *International Journal on Information Sciences and Computing*, 4(11), pp.52-61.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18000/ijisac.50113>. Available at: https://journals-sathyabama.com/archives/iisc_abstract.php?id=114 (Accessed 17 May 2025).

Mannheim, K. (1952) The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, pp.163-195.

McCrindle (2024) *Global workforce distribution by generation: Current and projected to 2035*.

Available at: <https://economicsinsider.com/global-workforce-distribution-by-generation/> (Accessed: 7 December 2025)

Morton, W. (2012) *Everything you need to know about transformational leadership*. Newmarket, Ont.: BrainMass Inc. Available at: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=17d4d2fc-e240-350d-8ffb-36e82fcca7e2> (Accessed: 11 November 2025).

Moss, S. (2016) 'Generational cohort theory', Sicotests. Available at: <https://www.sicotests.com/newpsyarticle/Generational-cohort-theory/> (Accessed: 4 November 2025).

Neuman, W. L. (2014) *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson.

Noble, S.M. and Schewe, C.D. (2003) Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of business research*, 56(12), 979-987.

Northouse, P. G. (2016) *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications, Inc.

Oblinger, D.G. and Oblinger, J.L. (eds.) (2005) *Educating the Net Generation*. EDUCAUSE.

Available at: <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF> (Accessed: 4 November 2025).

OECD (no date) *Working age population*. Available at:

<https://www.oecd.org/en/data/indicators/working-age-population.html> (Accessed: 4 November 2025).

Demirtas Ozgur, E. (2020) *A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars Publishing. Available at: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=df3153e5-4287-3948-a443-5bab4622ecc7> (Accessed: 2 November 2025).

Peng, J., Li, M., Wang, Z. and Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied* 3

Behavioral Science, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366> (Original work published 2021)

Ross, P. T. and Bibler Zaidi, N.L. (2019) 'Limited by our limitations', *Perspectives on Medical Education*, 8(4), pp. 261–264.

Sonmez Cakir, F. and Adiguzel, Z. (2020) Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914634> (Original work published 2020)

Stroink, C. (2023) *What is generation Y looking for in leadership? About the ambitions and preferences*. Master's dissertation. Universidade Católica Portuguesa, June 2023.

Tahir, M.I., Lukiyanto, K., Dewi, G.C., Martini, A., Nasution, R.A. and Rahmat. (2025) 'Employee perceptions of leadership style: transformational theory', *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(155), pp. 320–330.

Tukiman, A., Yaniawati, P. and Widjaja, Y.R. (2025) 'Employee perceptions about adaptive and effective leadership to work attitudes', *MIMBAR PENDIDIKAN*, 10(1), pp. 12–22.

Tyler, K. (2007) 'The tethered generation', *HR Magazine*, 52(5), p. 40.

Valldeneu, M., Ferràs, X. and Tarrats, E. (2021) 'Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction', *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), pp. 421–429. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.34.

Wang, H., Tsui, A. S. and Xin, K. R. (2011) 'CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitudes', *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 92-105.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*. 5th edn. Prentice Hall.

Yukl, G. (2012) *Leadership. Cases in Leadership* (3rd. ed. pp. 1–42). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. and Gardner, W. (2020) *Leadership in organizations*. 9th edn. Pearson Education.

Zaleznik, A. (1977) 'Managers and leaders: are they different?', *Harvard Business Review*, 55(3), pp. 67–78.

Ελληνόγλωσση

Δρομπόνη, Δ. (2015) *Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία στο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον: η περίπτωση της ναυτιλιακής εταιρείας 'X'*. (Μεταπτυχιακή διατριβή). Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κεραμίδα, Γ. (2011) *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα: αυτοαντίληψη των διευθυντών και αντιλήψεις του συλλόγου διδασκόντων για το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους: συγκριτική θεώρηση μέσα από διεξαγωγή έρευνας σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισα*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παράρτημα Α

For use by Georgios Dosis only. Received from Mind Garden, Inc. on October 25, 2025

**Permission for Georgios Dosis to administer 100 copies
within three years of October 25, 2025**

Multifactor Leadership Questionnaire™

Form 5X-Short Instrument

Leader Form, Rater Form, & Scoring Guide

License to Administer

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Important Note to Licensee

It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work — via payment to Mind Garden — for reproduction or administration in any physical or digital medium, including online survey, handheld survey devices, etc.

You agree to track the number of reproductions or administrations, and to compensate Mind Garden for any usage in excess of the quantity purchased.

This license is valid for three years from the date of purchase.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Παράρτημα Β



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΘΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΙΟΗΘΙΚΗΣ ΚΥΠΡΟΥ

Αρ. Φακ.: ΕΕΒΚ ΕΠ 2025.01.332
Αρ. Τηλ.: 22819101 / 22819122 / 22809039
Αρ. Φαξ: 22353878

03 Νοεμβρίου, 2025

Δρ. Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος
Μέλος Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΣΕΠ)
Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος
Λεωφόρος Δανάης 2
8042 Πάφος

Κύριο Γεώργιο Δόση
Επτάκωμης 14
Μέγαρο Μαρκυρία 2
Διαμ. 201
7100 Αραδίππου
Λάρνακα

Αγαπητοί κύριοι,

Αίτηση γνωμοδότησης για την πρόταση με τίτλο:
«Στυλ ηγεσίας και γενιά Υ: Ποσοτική διερεύνηση των
προτιμήσεων των εργαζομένων στην Κύπρο»

Αναφορικά με την αίτηση σας ημερομηνίας 29 Οκτωβρίου 2025 για το πιο πάνω θέμα, επιθυμώ να σας πληροφορήσω ότι από τη μελέτη του περιεχομένου των εγγράφων που έχετε καταθέσει η Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου (ΕΕΒΚ) **γνωμοδοτεί θετικά υπέρ της διεξαγωγής της εν λόγω έρευνας.**

2. Η Επιτροπή επιθυμεί να τονίσει ότι παραμένει ευθύνη δική σας η διεξαγωγή της έρευνας με τρόπο που να τηρούνται οι πρόνοιες του νέου Ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (2016/679), τον Περί Βιοηθικής (Ίδρυση και Λειτουργίας Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής) Νόμος του 2010 Ν.53 (Ι) / 2010 και των περί Κωδικών Πρακτικής Επιτροπών Βιοηθικής Αξιολόγησης της Επιστημονικής Έρευνας στην Κύπρο (Κ.Δ.Π. 228/2022) ως εκάστοτε τροποποιούνται.

3. Σας ενημερώνουμε ότι για σκοπούς καλύτερου συντονισμού και αποφυγής επανάληψης ερευνών με το ίδιο θέμα ή/και υπό εξέταση πληθυσμό μέσα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, η ΕΕΒΚ δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της το θέμα της έρευνας, τον φορέα και τον υπό εξέταση πληθυσμό.

.../2

Λαέρτου 22, 2365 Άγιος Δομέτιος, Λευκωσία
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: cnbc@bioethics.gov.cy, Ιστοσελίδα: www.bioethics.gov.cy

4. Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της έρευνας, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώνει την ΕΕΒΚ για κάθε τροποποίηση των αρχικά κατατεθειμένων εγγράφων (πρωτόκολλο ή άλλα ερευνητικά έγγραφα) και θα υποβάλλει τις απαιτούμενες έντυπες τροποποιήσεις στην Επιτροπή.

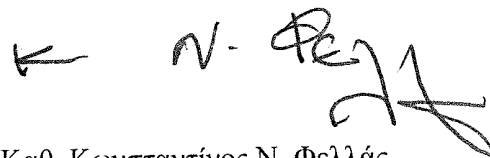
5. Σε περίπτωση διακοπής της έρευνας, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει γραπτώς την Επιτροπή κάνοντας αναφορά και στους λόγους διακοπής της έρευνας.

6. Ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει την Επιτροπή σε περίπτωση αδυναμίας να συνεχίσει ως συντονιστής και θα υποβάλει τα στοιχεία επικοινωνίας του αντικαταστάτη του.

7. Με το πέρας της ερευνητικής πρότασης, ο συντονιστής / επιστημονικός υπεύθυνος θα ενημερώσει εγγράφως την Επιτροπή ότι το υπό αναφορά ερευνητικό πρωτόκολλο ολοκληρώθηκε.

8. Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη διεξαγωγή της έρευνάς σας.

Με εκτίμηση,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Phellias', with a stylized flourish at the end.

Καθ. Κωνσταντίνος Ν. Φελλάς
Πρόεδρος
Εθνικής Επιτροπής Βιοηθικής Κύπρου