

**Εφαρμογή του κριτηρίου της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας National Malcolm Baldrige. Οι απόψεις, στάσεις και αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου**

Σοφία Κ. Κοτσώρη

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Management Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
(2024)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

---

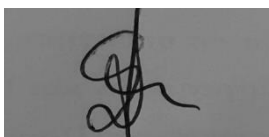
3<sup>ο</sup> Μέλος: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτωρ

### Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.)

Ημερομηνία: 11-02-2024

Η Δηλούσα

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink on a grey background.

**Copyright © Κοτσώρη Κ. Σοφία, 2024**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κοτσώρη Κ. Σοφία: «Εφαρμογή του κριτηρίου της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας National Malcolm Baldrige. Οι απόψεις, στάσεις και αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου»

(Με την επίβλεψη του κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, Καθηγητή)

Η παρούσα εργασία διαπραγματεύεται να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ερμηνεύουν και μπορούν να εφαρμόσουν το Κριτήριο Ηγεσίας του Μοντέλου Αριστείας Malcolm Baldrige. Ο ρόλος της διαχείρισης της ποιότητας είναι ουσιώδης στο σημερινό περιβάλλον, όπως αποδεικνύεται από τη δημοτικότητα των οργανωτικών βραβείων αριστείας και την αποτελεσματικότητα που έχει επιφέρει σε πολλούς δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς οργανισμούς. Η παρούσα εργασία μπορεί να συμβάλει στην εις βάθος ανάλυση του κριτηρίου ηγεσίας του βραβείου Baldrige, που θα είναι ειδικά προσαρμοσμένο στη δημόσια διοίκηση. Μέσω της μεθόδου ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκε καθορισμένο ερωτηματολόγιο, ανοιχτού τύπου που απάντησαν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι ότι εφαρμόζονται εξ ολοκλήρου η ενσωμάτωση του οράματος και των αξιών στη καθημερινή λειτουργία της Διεύθυνσης και η διαμόρφωση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στη καινοτομία και στη συνεχή βελτίωση. Αντίστοιχα, δεν εφαρμόζεται καθόλου το κριτήριο διασφάλισης της νομιμότητας, ηθικότητας και βιωσιμότητας των ενεργειών της Διεύθυνσης, ενώ τα υπόλοιπα κριτήρια εφαρμόζονται μερικώς από τους Γενικούς Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Τα παρόντα ευρήματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συστάσεις και στρατηγικές ενίσχυσης των πρακτικών ηγεσίας και την εφαρμογή του μοντέλου Baldrige στη δημόσια διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καλύπτοντας το υπάρχον κενό στην κατανόηση της πρακτικής εφαρμογής του μοντέλου Baldrige σε ένα περιφερειακό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης.

*Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Βραβείο Baldrige, Περιφέρεια Πελοποννήσου, Ηγεσία*

## ABSTRACT

Sofia K. Kotsori: «Implementation of the Leadership Criterion in Public Administration according to the National Malcolm Baldrige Excellence Model. The views, attitudes and perceptions of the General Managers of the Peloponnese Region»  
(With the supervision of Kriemadis Athanasios, Professor)

The aim of this study is to evaluate the way in which the General Managers of the Peloponnese Region interpret and can apply the Leadership Criterion of the Malcolm Baldrige Excellence Model. The role of quality management is essential in today's environment, as evidenced by the popularity of organizational excellence awards and the efficiencies it has brought to many public and private organizations. This paper can contribute to an in-depth analysis of the Baldrige Award leadership criterion, specifically adapted to public administration. Through the qualitative research method, a defined questionnaire was used, open-ended questionnaire that was answered by all the General Managers of the Peloponnese Region. The results obtained are that the integration of the vision and values in the daily operation of the Directorate and the formation of a culture oriented to innovation and continuous improvement are entirely implemented. Similarly, the criterion of ensuring the legitimacy, ethicality and sustainability of the Directorate's actions is not applied at all, while the other criteria are partially applied by the Directors General of the Region of Peloponnese. The present research findings can be used for recommendations and strategies to enhance leadership practices and the implementation of the Baldrige model in the public administration of the Peloponnese Region, filling the existing gap in understanding the practical application of the Baldrige model in a regional public administration context.

**Keywords:** *Total Quality Management, Baldrige Award, Peloponnese Region, Leadership*

## Ευχαριστίες

*Θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή της παρούσας εργασίας κ. Κριεμάδη Αθανάσιο, για τη πολύτιμη στήριξη και εμπιστοσύνη που μου έδειξε για όλο αυτό το χρονικό διάστημα που δουλέψαμε τη παρούσα εργασία, για ένα θέμα που πραγματικά ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία μου και στο χαρακτήρα μου. «Θάνο, ειλικρινά σε ευχαριστώ για όλα....».*

*Όλους τους καθηγητές του ΠΜΣ για την μεταλαμπάδευση των γνώσεών τους προς σε μένα και για τους δώδεκα υπέροχους μήνες που μου κράτησε συντροφιά το παρόν Μεταπτυχιακό.*

*Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που όλα αυτά τα χρόνια με στηρίζει σε κάθε απόφασή μου και είναι δίπλα μου σε όλες τις χαρούμενες και άσχημες στιγμές μου.*

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ABSTRACT .....	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	X
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	X
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ & ΣΥΜΒΟΛΩΝ.....	XI
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.1 Θεωρητική βάση του υπό διερεύνηση θέματος.....	2
1.2 Δήλωση του προβλήματος ή Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος .....	3
1.3 Σκοπός της παρούσας έρευνας.....	4
1.4 Σημασία /Χρησιμότητα της παρούσας έρευνας.....	5
1.5 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα.....	5
1.6 Ερευνητικός Σχεδιασμός .....	6
1.7 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	8
2.1 Η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	8
2.2 Η ηγεσία στη ΔΟΠ .....	9
2.3 Είδη/ Στυλ Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα.....	11
2.4 Τοβραβείοαριστείας Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award- MBNQA).....	20
2.5 Σύγκριση Βραβείων Αριστείας για το κριτήριο της Ηγεσίας .....	21
2.6 Η σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Δημόσιας Ευθύνης.....	24
2.7 Ο ρόλος της Δημόσιας Ηγεσίας για το κοινωνικό σύνολο .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	30
3.1 Γιατί χρησιμοποιούμε την ποιοτική μεθοδολογία, έναντι της ποσοτικής?.....	31
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	33
3.3 Μέθοδοι ποιοτικής έρευνας.....	34
3.4 Μέθοδος δειγματοληψίας .....	35
3.5 Μέγεθος δείγματος .....	36
3.6 Συλλογή και Παραγωγή δεδομένων (ερευνητικά εργαλεία).....	37
3.7 Ζητήματα Δεοντολογίας, Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας.....	38
3.8 Γενικά στοιχεία Περιφέρειας Πελοποννήσου.....	41
3.8.1 Η Διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου .....	43
3.8.2 Το Όραμα.....	43
3.8.3 Η Αποστολή.....	44

3.8.4 Οι Αξίες .....	45
3.8.5 Στρατηγικοί Στόχοι .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	49
4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	50
4.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων .....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	64
5.1 Περίληψη των Ευρημάτων .....	64
5.2 Συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της έρευνας .....	66
5.3 Προτάσεις- συστάσεις για μελλοντική έρευνα .....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΑ.....	85
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ .....	85
ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	88
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	88



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελ.</b>
Πίνακας 1	Σύγκριση βραβείων Ποιότητας	23
Πίνακας 2	Συνοπτικό προφίλ δείγματος	37
Πίνακας 3	Σύνοψη Αποτελεσμάτων Έρευνας	60-63

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελ.</b>
Σχήμα 1	Το Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	9
Σχήμα 2	Οι Προοπτικές της Ηγεσίας	10
Σχήμα 3	Βασικά στυλ ηγεσία που ακολουθούνται στο Δημόσιο Τομέα	18
Σχήμα 4	Η Πυραμίδα της ΔΟΠ	19
Σχήμα 5	Μια συστημική προοπτική του πλαισίου κριτηρίων αριστείας επιδόσεων 2013-2014 του MBNQA	21
Σχήμα 6	Διάγραμμα προοπτικής συστημάτων	22

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>α/α</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελ.</b>
Εικόνα 1	Το οργανόγραμμα της Περιφέρειας Πελοποννήσου	42

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ & ΣΥΜΒΟΛΩΝ**

Δ.Ο.Π.:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
MB:	Malcolm Baldrige
MBEM:	Malcolm Baldrige Excellence Model
MBNQA:	Malcolm Baldrige National Quality Award
DP:	Deming Price
EFQM:	European Federal Quality Award
NIST:	National Institute Standards and Technology Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας

Αφιερωμένη στο σύζυγό μου και στις  
μέλλουσες ψυχούλες που θα έρθουν σύντομα στη ζωή μας..

*Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει.  
«Όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις να διοικείς.»  
Σόλων, Αρχαίος Αθηναίος νομοθέτης & φιλόσοφος (630-560 π.χ.)*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, η επιδίωξη της αριστείας είναι μια διαρκής προσπάθεια. Η αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων πόρων, η παροχή υπηρεσιών και η επίτευξη των κοινωνικών στόχων απαιτούν ηγεσία υψηλού επιπέδου. Η ηγετική αριστεία στη δημόσια διοίκηση έχει βαθύτατο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των κυβερνητικών φορέων και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της συνολικής ευημερίας μιας κοινότητας. Η παρούσα διατριβή ξεκινά ένα ταξίδι για να διερευνήσει την εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας, όπως περιγράφεται από το Εθνικό Μοντέλο Αριστείας Malcolm Baldrige, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, διερευνά τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, σχετικά με το κριτήριο αυτό.

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MB), μια σημαντική διάκριση στις Ηνωμένες Πολιτείες, αποτελεί εδώ και καιρό σημείο αναφοράς για την οργανωτική αριστεία. Καθιερώθηκε το 1987 και βασίζεται σε μια σειρά κριτηρίων που περιλαμβάνουν την ηγεσία, τη στρατηγική, τους πελάτες, τη μέτρηση, την ανάλυση, τη διαχείριση της γνώσης, το εργατικό δυναμικό, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματα. Αν και αρχικά σχεδιάστηκε για τον ιδιωτικό τομέα, οι αρχές που διέπουν το πλαίσιο Baldrige ξεπέρασαν τα όρια της βιομηχανίας και βρήκαν απήχηση και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης (Stahmer, 2021; Zimmer, 2021). Αυτή η υιοθέτηση των κριτηρίων Baldrige, συχνά τροποποιημένων ώστε να ανταποκρίνονται στα μοναδικά χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών, άνοιξε το δρόμο για τη βελτίωση της διακυβέρνησης και της παροχής υπηρεσιών σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας.

Η ηγεσία, ως βασικό συστατικό του πλαισίου Baldrige (Stevens&Knott, 2020), χρήζει σχολαστικής προσοχής στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Η αποτελεσματική ηγεσία σε αυτόν τον τομέα χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει ένα όραμα, να εμπνέει και να εμπλέκει τους υπαλλήλους, να λαμβάνει αποφάσεις με βάση τα δεδομένα και να ενσταλάζει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει τον αναντικατάστατο ρόλο της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, καθώς καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση των κυβερνητικών φορέων και διαμορφώνει την ανταπόκρισή τους στις δυναμικές κοινωνικές προκλήσεις (Qureshetall, 2019). Η έρευνα στον τομέα αυτό έχει δείξει

σταθερά ότι η ισχυρή ηγεσία στον δημόσιο τομέα συσχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (Antony, 2019).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ένας άλλος ακρογωνιαίος λίθος στην προσπάθεια για οργανωτική αριστεία, ευθυγραμμίζεται άψογα με τις αρχές του πλαισίου Baldrige. Ξεκινώντας από τον κατασκευαστικό τομέα, η ΔΟΠ έχει εξελιχθεί σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης της ποιότητας που δίνει έμφαση στην εστίαση στον πελάτη, στη συνεχή βελτίωση και στη συμμετοχή των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, η ΔΟΠ έχει προσαρμοστεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών, προσφέροντας ένα ισχυρό πλαίσιο για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα (Alami, 2020).

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου, αποτελεί ένα μικρόκοσμο των προκλήσεων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζουν οι φορείς της δημόσιας διοίκησης παγκοσμίως. Καθώς η παρούσα εργασία ξεκινά τη διερεύνηση του κριτηρίου της ηγεσίας σύμφωνα με το Εθνικό Μοντέλο Αριστείας Malcolm Baldrige, η ιδιαίτερη εστίασή της στους Γενικούς Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου παρέχει ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτό το παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα περιφερειακό περιβάλλον δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, εξετάζοντας τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, στοχεύουμε να παράσχουμε μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών κατά την εφαρμογή του κριτηρίου ηγεσίας του πλαισίου Baldrige σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο του δημόσιου φορέα. Η διερεύνηση αυτή θα προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τους επαγγελματίες, τους μελετητές και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, συμβάλλοντας στη συνεχιζόμενη συζήτηση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

### ***1.1 Θεωρητική βάση του υπό διερεύνηση θέματος***

Ο ρόλος της διαχείρισης της ποιότητας είναι ουσιώδης στο σημερινό περιβάλλον, όπως αποδεικνύεται από τη δημοτικότητα των οργανωτικών βραβείων αριστείας και την αποτελεσματικότητα που έχει επιφέρει σε πολλούς δημόσιους αλλά και ιδιωτικούς οργανισμούς (Douglas & Judge, 2001- Hendricks & Singhal, 1997). Ωστόσο, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι σχετικά ανύπαρκτος στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Παρά την αναγνώριση της αξίας της εφαρμογής της

ολικής ποιότητας από τους ερευνητές οργανωσιακής συμπεριφοράς (Hackman & Wageman, 1995) και τη σημασία της στο πεδίο της θεωρίας της δημόσιας διοίκησης (Anderson et al., 1994- Dean & Bowen, 1994- Spencer, 1994), η έρευνα για τη διαχείριση της ποιότητας ως θεμιτού ρόλου των ηγετών δεν έχει τύχει μεγάλης προσοχής (Waldman, 1993) σε καμία από τις προσεγγίσεις στην έρευνα για την ηγεσία.

Παρόλα αυτά υπάρχουν όμως και αρκετοί ερευνητές στη βιβλιογραφία της ΔΟΠ που έχουν επισημάνει την σημασία του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση της ποιότητας (Anderson et al., 1994- Dean & Bowen, 1994- Repenning & Sterman, 2002). Ενώ, άλλοι ερευνητές όπως οι Hackman & Wageman (1995) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ΔΟΠ αποτελεί αναπόφευκτη ευθύνη της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Επίσης, κατέληξαν στη σημασία της ηγεσίας για τη διαχείριση της ποιότητας και θεωρούν την ποιότητα ως ευθύνη της ηγεσίας και τις αρχές της ΔΟΠ ως αρχές ηγεσίας.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, η θεωρία της παρούσας εργασίας που θα παρουσιαστεί στα παρακάτω κεφάλαια, θα αναφερθεί στα συλ ηγεσίας που υπάρχουν στο ελληνικό δημόσιο μέσω βιβλιογραφικών αναφορών και σχετικών μελετών, στα κριτήρια του βραβείου αριστείας Malcolm Baldrige Excellence Model (MBEM) και ειδικότερα στο κριτήριο της ηγεσίας, ενώ θα γίνει και μια σύγκριση μεταξύ των σημαντικότερων βραβείων αριστείας που υπάρχουν παγκοσμίως. Επίσης, θα αναφερθούμε και στην κοινωνική συνεισφορά που μπορεί να έχει η ηγεσία ενός δημόσιου οργανισμού στη κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται.

Τέλος, η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια για το εάν η ηγεσία της Περιφέρειας Πελοποννήσου μπορεί να εφαρμόσει το βραβείο οργανωτικής αριστείας (Malcolm Baldrige Excellence Model), καθόσον στον ελλαδικό χώρο κανένας δημόσιος οργανισμός δεν έχει εφαρμόσει κανένα βραβείο οργανωτικής αριστείας.

## ***1.2 Δήλωση του προβλήματος ή Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία, όπως είδαμε και ανωτέρω, σχετικά με το Μοντέλο Αριστείας Malcolm Baldrige, για το κριτήριο της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα για το εάν μπορεί να εφαρμοστεί στη Περιφέρεια Πελοποννήσου είναι περιορισμένη και σχεδόν ανύπαρκτη. Ενώ το μοντέλο Baldrige είναι καθιερωμένο ως πλαίσιο για την οργανωτική αριστεία, η πρακτική εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση, ιδίως στη συγκεκριμένη Περιφέρεια της Πελοποννήσου, δεν έχει διερευνηθεί ποτέ.

Επίσης, περιορισμένη έρευνα υπάρχει και στην αξιολόγηση και χρησιμότητα του κριτηρίου της ηγεσίας του μοντέλου Malcolm Baldrige στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα κενό στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την οργανωτική αριστεία στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Τέλος, οι απόψεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου σχετικά με την ηγεσία και το μοντέλο Baldrige δεν έχουν διερευνηθεί διεξοδικά στην υπάρχουσα ελληνική βιβλιογραφία, όπου η κατανόηση των προοπτικών τους είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή του.

Αναγνωρίζοντας τα ανωτέρω κενά που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, η παρούσα εργασία μπορεί να συμβάλλει στην εις βάθος ανάλυση του κριτηρίου της ηγεσίας του βραβείου Baldrige, που θα είναι ειδικά προσαρμοσμένο στη δημόσια διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Επίσης, συλλέγοντας και αναλύοντας δεδομένα σχετικά με τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών, η παρούσα μπορεί να παράσχει εμπειρικά στοιχεία για την τρέχουσα κατάσταση της ηγεσίας στη Περιφέρεια Πελοποννήσου. Ενώ τα ευρήματα της έρευνάς μας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συστάσεις και στρατηγικές για την ενίσχυση των πρακτικών ηγεσίας και την εφαρμογή του μοντέλου Baldrige στη δημόσια διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καλύπτοντας το υπάρχον κενό στην κατανόηση της πρακτικής εφαρμογής του μοντέλου Baldrige σε ένα περιφερειακό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, η παρούσα έρευνα μπορεί να ρίξει φως στις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι Γενικοί Διευθυντές στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, ώστε να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής κοινωνίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς μπορεί να συμβάλει σε πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες στην περιοχή, προς όφελος του τοπικού πληθυσμού.

### ***1.3 Σκοπός της παρούσας έρευνας***

Κύριος σκοπός της παρούσας είναι να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω ηγέτες, ήτοι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ερμηνεύουν και μπορούν να εφαρμόσουν το Κριτήριο Ηγεσίας του Μοντέλου Αριστείας Malcolm Baldrige στον οργανισμό τους. Επιπλέον, στοχεύει να διερευνήσει τις στάσεις, τις



αντιλήψεις και τις απόψεις των Γενικών Διευθυντών σχετικά με την ηγεσία που ασκούν και πώς θα «φτάσουν» την οργανωτική αριστεία. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των πεποιθήσεών τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τη συνάφεια και τον αντίκτυπο του μοντέλου βραβείου Baldrige στη Περιφέρεια Πελοποννήσου. Τέλος, σημαντικός στόχος της παρούσας είναι ότι θα συμβάλει στη θεωρητική κατανόηση της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, στην εφαρμογή μοντέλων διαχείρισης ποιότητας όπως το μοντέλο βραβείου Baldrige σε περιφερειακό πλαίσιο και στην επίδραση της ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

#### ***1.4 Σημασία /Χρησιμότητα της παρούσας έρευνας***

Η παρούσα έρευνα θα συνεισφέρει αρκετά στη βιβλιογραφία και στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, της διαχείρισης ποιότητας, στην ενημέρωση της δημόσιας πολιτικής και στην πρακτική διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση. Επομένως, αυτή η μελέτη θα είναι η πρώτη εμπειρική αξιολόγηση της χρήσης ενός καθιερωμένου μοντέλου διαχείρισης ποιότητας όπως είναι το βραβείο οργανωτικής αριστείας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) σε μια περιφέρεια. Επιπλέον, τα ευρήματά μας θα υποδηλώσουν ότι η διαχείριση της ποιότητας μέσω των οργανωτικών μοντέλων αριστείας είναι συμβατά σε δημόσιους οργανισμούς και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Τέλος, η παρούσα έρευνα θα βελτιώσει την κατανόησή μας για το πώς δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την επιχειρηματική τους λειτουργία και την ποιότητά τους εφαρμόζοντας το μοντέλο αριστείας MBNQA.

#### ***1.5 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα***

Η παρούσα έρευνα χωρίζεται σε δυο ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά την ανώτερη ηγεσία της Περιφέρειας Πελοποννήσου που είναι οι Γενικοί Διευθυντές και συγκεκριμένα αναφέρεται στο πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου; Οι πρακτικές ηγεσίας των Γενικών Διευθυντών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το προσωπικό τους στυλ, τις συγκεκριμένες διευθύνσεις που εποπτεύουν και τις προκλήσεις και ευκαιρίες που παρουσιάζει το περιφερειακό πλαίσιο. Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα, όπως στην περίπτωση των Γενικών Διευθυντών, συχνά επηρεάζεται

από ένα συνδυασμό διοικητικών, πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων. Έτσι μέσα από καθορισμένες ερωτήσεις που θα απευθύνουμε στους Γενικούς Διευθυντές θα κατανοήσουμε ποιο στυλ ηγεσίας ακολουθούν και αν αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί και για το βραβείο αριστείας Baldrige στη Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τη διακυβέρνηση και τις κοινωνικές συνεισφορές των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου και συγκεκριμένα πώς αυτοί διοικούν την Γενική τους Διεύθυνση στην οποία είναι επικεφαλής και πώς συνεισφέρουν στην τοπική κοινωνία; Μέσω συγκεκριμένων ερωτήσεων θα κατανοήσουμε ποια είναι η συμβολή των Γενικών Διευθυντών στην τοπική τους κοινότητα, η οποία είναι ποικίλη και πολύπλευρη. Επίσης, θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε την αντιμετώπιση των αναγκών και των προσδοκιών αυτών των μελών της κοινότητας, διασφαλίζοντας παράλληλα την αποτελεσματική και ηθική λειτουργία της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καθόσον ο ρόλος τους είναι ουσιαστικός για την ευημερία και την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας που υπηρετούν.

### ***1.6 Ερευνητικός Σχεδιασμός***

Όπως είδαμε και ανωτέρω κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να κατανοήσουμε πώς αντιλαμβάνονται οι Γενικοί Διευθυντές την ηγεσία στη δημόσια διοίκηση και μέσα από αυτό να προσδιοριστούν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες κατά την εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας στη Περιφέρεια Πελοποννήσου σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας Malcolm Baldrige.

Όσον αφορά το δείγμα που θα χρησιμοποιήσουμε για την παρούσα έρευνα είναι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου, οι οποίοι είναι στον αριθμό έξι (6) και η χρήση δειγματοληψίας είναι της σκόπιμης δειγματοληψίας για την επιλογή Γενικών Διευθυντών, όπου και παρακάτω θα δούμε αναλυτικά ποιες διευθύνσεις υπάγονται σε κάθε Γενική Διεύθυνση.

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων της παρούσας έρευνας θα είναι οι Συνεντεύξεις σε βάθος με τη διεξαγωγή δομημένων ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και ευέλικτες, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και τις εμπειρίες τους. Ενώ η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας θα γίνει με τη χρήση της θεματικής ανάλυσης για τον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων θεμάτων και μοτίβων στις απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων.

Αναλυτικότερα θα αναφερθούμε και στο κεφάλαιο 3 για την μεθοδολογία της

παρούσας έρευνας.

### ***1.7 Οριοθετήσεις - Περιορισμοί***

Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε τους περιορισμούς σε μια έρευνα και να προσπαθούμε να τους μετριάσουμε. Η αναγνώριση αυτών των προκλήσεων επιδεικνύει διαφάνεια και μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των ερευνητικών μας ευρημάτων. Ενώ, η συζήτηση των συνεπειών αυτών των περιορισμών μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα στον τομέα αυτό.

Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν αρκετοί πιθανοί περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όπως τα ευρήματα και τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την Περιφέρεια Πελοποννήσου μπορεί να μην είναι εύκολα γενικεύσιμα και σε άλλες περιφέρειες της χώρας. Επίσης, οι αντιλήψεις και οι στάσεις των Γενικών Διευθυντών είναι υποκειμενικές και μπορούν να επηρεαστούν από διάφορους παράγοντες, όπως από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Η διασφάλιση της ακρίβειας των δεδομένων που συλλέγονται, ιδίως σε ποιοτικές έρευνες με συνεντεύξεις, μπορεί να αποτελέσει πρόκληση καθώς επίσης και η διασφάλιση ειλικρινών απαντήσεων μπορεί να είναι δύσκολη. Επιπλέον, η διεξαγωγή συνεντεύξεων σε βάθος απαιτεί σημαντικό χρόνο και η διεξαγωγή των συμπερασμάτων να είναι αρκετά χρονοβόρα. Ακόμα, η περιορισμένη προηγούμενη έρευνα στο βραβείο οργανωτικής αριστείας Baldrige αποτελεί ένα ακόμη περιορισμό, καθόσον δεν έχει μελετηθεί το συγκεκριμένο βραβείο εκτενώς στο πλαίσιο της ελληνικής ή ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης. Η περιορισμένη προηγούμενη έρευνα καταστά δύσκολη την αξιοποίηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Τέλος, η παρούσα διπλωματική εργασία είναι χρονικά περιορισμένη λόγω των ακαδημαϊκών προθεσμιών που έχουν τεθεί, γεγονός που μπορεί να περιορίσει το βάθος και το εύρος της έρευνάς μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε μερικές από τις βασικές θεωρίες και έρευνες που υπάρχουν στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και συνδέονται με το υπό εξερεύνηση θέμα μας.

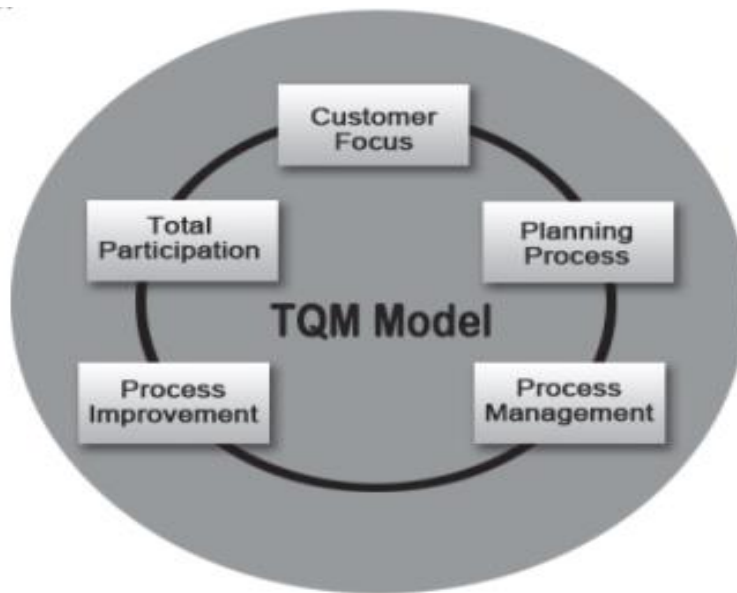
### *2.1 Η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι μια «φιλοσοφία διαχείρισης και πρακτικής εταιριών που στοχεύουν στο να αξιοποιήσουν τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους ενός οργανισμού με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων τους» (BSI, 1991). Σύμφωνα με τους Carpezio & Morchouse (1993) – «Η ΔΟΠ αναφέρεται σε μια διαδικασία διαχείρισης και ένα σύνολο πειθαρχίας που συντονίζονται για να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση συνεχώς πληροί και υπερβαίνει τις απαιτήσεις των πελατών. Η ΔΟΠ εμπλέκει όλη τη στρατηγική και λειτουργία της γύρω από τις ανάγκες του πελάτη και αναπτύσσει έναν πολιτισμό με υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων. Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν ΔΟΠ επικεντρώνονται στην συστηματική διαχείριση δεδομένων όλων των διαδικασιών και πρακτικών για την εξάλειψη των απωλειών και την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης».

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας σε έναν οργανισμό συνδέεται στενά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού συνολικά. Για να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, απαιτείται να γνωρίζουμε τι λειτουργεί, πώς λειτουργεί, να έχουμε όλα τα μέσα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας, να είμαστε σε θέση να μετρήσουμε το παραγόμενο και να εξάγουμε πληροφορίες από όλα τα μέρη του οργανισμού. Βασικά, αυτό είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η επιτυχία ενός οργανισμού που κατάφερε να επιτύχει τον έλεγχο της ποιότητας και βασίζεται σε αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά:

- Φροντίδα για τους καταναλωτές
- Συνεχής βελτίωση
- Έλεγχος διαδικασιών
- Προληπτικές ενέργειες
- Ηγεσία και ομαδικότητα

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις σχέσεις αυτές.



Σχήμα 1: Το Μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, (Πηγή: Verma, 2016)

Είναι φανερό πως η ηγεσία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ΔΟΠ. Οι αρχές και οι πρακτικές της ΔΟΠ μπορεί να διαφέρουν ανάμεσα σε διάφορους τομείς και επιχειρήσεις, αλλά υπάρχει κοινή συμφωνία για τη σημασία της ηγεσίας για την επίτευξή της. Η καλή διοίκηση είναι προϋπόθεση για την επιτυχία των στρατηγικών και σχεδίων. Αυτές οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να επιτύχουν τον συνολικό έλεγχο της ποιότητας το πέτυχαν λόγω της ισχυρής ηγεσίας. Ο ηγέτης είναι αυτός που προάγει τη σημασία της ποιότητας στην οργάνωση, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων, καθώς και διατηρεί σταθερές επαφές με τους υπαλλήλους, τους καταναλωτές και τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης είναι ένας ισχυρός προωθητής της οργάνωσης, προκαλεί τις αλλαγές, θέτοντας απαιτητικούς στόχους για συνεχή βελτίωση και αναζητώντας ευκαιρίες για μεγαλύτερο όφελος έχοντας πρωτίστως τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών (Verma, 2016).

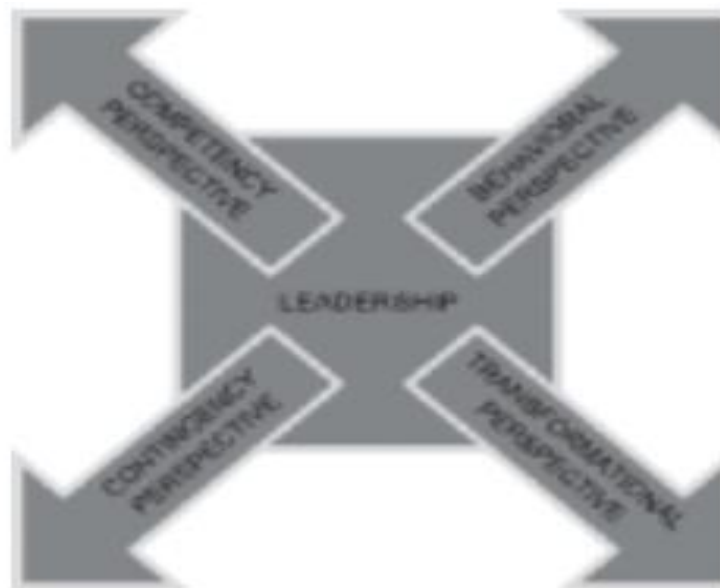
## ***2.2 Η ηγεσία στη ΔΟΠ***

Η ηγεσία είναι η ικανότητα να καθοδηγεί κάποιος, τους άλλους προς την επίτευξη των ορισμένων στόχων μιας οργάνωσης και όποιος κατέχει αυτήν την ικανότητα θεωρείται ηγέτης. Οι Hersey και Blanchard (1988) πιστεύουν ότι υπάρχουν τρεις βασικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για έναν ηγέτη:

- Ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και κατανόησης της κατάστασης.

- Προσαρμοστικότητα: Η ικανότητα να αλλάζει η συμπεριφορά και οι πόροι ανάλογα με την κατάσταση.
- Δεξιότητες επικοινωνίας: Η ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά με άλλα μέλη του οργανισμού για να λάβει αποδοχή και κατανόηση.

Στην προσέγγιση των τεσσάρων πλαισίων (four-framework approach) που προτάθηκε από τους Bolman και Deal (1991), υποδεικνύεται ότι οι ηγέτες εκδηλώνουν συμπεριφορές ηγεσίας μέσα σε ένα από τα τέσσερα είδη πλαισίων: Δομημένο, Ανθρώπινο Πόρο, Πολιτικό ή Συμβολικό Πλαίσιο. Αυτό το μοντέλο υποδεικνύει ότι οι ηγέτες μπορούν να ταξινομηθούν σε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες και υπάρχουν περιπτώσεις που μια προσέγγιση είναι κατάλληλη και περιπτώσεις που δεν είναι. Ο Plunkett πιστεύει ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να επιτελεί κάποιος τη δουλειά με και μέσω των άλλων κερδίζοντας τον σεβασμό, την εμπιστοσύνη, την πιστότητα και την εθελοντική συνεργασία τους. Αυτοί οι ορισμοί είναι σαφείς ως προς το ότι η ηγεσία πιστεύει στην ομαδικότητα.



Σχήμα 2: Προοπτικές της ηγεσίας. (Πηγή: Bolman & Deal, 1991)

Η βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό σχετίζεται στενά με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ατόμων, των ομάδων και της οργάνωσης συνολικά. Για να επιτευχθούν όλα αυτά, το πιο σημαντικό πράγμα είναι η ηγεσία. Η επιτυχία του οργανισμού να επιτύχει τον έλεγχο της ποιότητας εξαρτάται από την ικανότητα και τη στάση της ανώτατης διοίκησης. Ένας ηγέτης θεωρεί τους ανθρώπους ως τον κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία. Αντιμετωπίζει την ηγεσία ως μια πρόκληση για το όφελος του οργανισμού του. Η κατεύθυνση του προσωπικού είναι μια κεντρική στρατηγική

για την επιτυχία είτε της παραδοσιακής διοίκησης είτε της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ). Οι ηγέτες πιστεύουν ειλικρινά στους ανθρώπους, σέβονται την αξιοπρέπεια τους και παρέχουν ευκαιρίες για να εκφράσουν τις κρυμμένες τους ικανότητες. Βοηθούν τους υφιστάμενους τους να εκτελούν καλύτερα τη δουλειά τους με λιγότερη προσπάθεια, βελτιώνοντας τα συστήματα και αφαιρώντας τις αιτίες αποτυχίας και απογοήτευσης. Ο ηγέτης εμπνέει τους ανθρώπους και δημιουργεί εμπιστοσύνη ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως την πραγματική τους δυνατότητα, να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους και να προσφέρουν με υπερηφάνεια τον ρόλο τους ως μέρος του οργανισμού. Ένας ηγέτης συνεργάζεται με τους υπαλλήλους του και μαθαίνει μέσω της πράξης και της εμπειρίας. Πιστεύει στην ομαδική εργασία αντί στην ατομικότητα ενός ανθρώπου, μια προσέγγιση που ακριβώς είναι παρόμοια με την προσέγγιση της ΔΟΠ, δηλαδή η επιτυχία ενός οργανισμού ως σύνολο.

### ***2.3 Είδη/ Στυλ Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα***

Η ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα, γενικά, μπορεί να οριστεί ως οτιδήποτε γίνεται με σκοπό το «κοινό» καλό. Οι άνθρωποι έχουν προσδοκίες από τους ηγέτες τους, και οι ηγέτες πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Ένα στυλ ηγεσίας γίνεται με συλλογικό τρόπο, στον οποίο το κοινό, ο δημόσιος τομέας και οι ιδιωτικοί τομείς συνεργάζονται συλλογικά με κύριο στόχο τη βελτίωση της κατάστασης του γενικού κοινού μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά της δημόσιας ηγεσίας (Liddle, 2011), όπως η κοινωνική εξυπηρέτηση που επικεντρώνεται στις αξίες και την ηθική σε όλους τους δημόσιους τομείς (Hartley, 2017). Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με ποιο στυλ ηγεσίας θα πρέπει να ακολουθείται. Ο δημόσιος τομέας και η δημόσια ηγεσία είναι και οι δύο δυναμικοί τομείς (VanWart, 2003). Σύμφωνα με τη μελέτη των Ricard και συνεργατών του, η δημόσια ηγεσία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η βιώσιμη απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά από τη μετασχηματιστική ηγεσία (Jiang, Zhao και Ni, 2017). Επιπλέον, οι Nikezić, Doljanica και Bataveljić (2013) παρατήρησαν ότι ο χαρισματικός και ο μετασχηματιστικός ηγετικός τύπος επηρεάζει τα άτομα και τον πολιτισμό τους, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να έχει μεγαλύτερη επίδραση από τη χαρισματική ηγεσία.

Γενικότερα, η απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας. Έτσι υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται σε διάφορους

δημόσιους οργανισμούς και οι ηγέτες αποφασίζουν μόνοι τους ποιο στυλ θα πρέπει να ακολουθηθεί σε έναν οργανισμό, ανάλογα τις περιστάσεις (Ali, 2015). Παρακάτω θα αναφέρουμε τα βασικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται στο δημόσιο και θα τα συνοψίσουμε σε ένα σχήμα ανάλογα με τις αξίες που έχει ένας ηγέτης και τα συναισθήματα που δημιουργεί στους εργαζομένους / υφιστάμενους τους.

Τα θετικά στυλ ηγεσίας που αναφέρονται σε αυτήν την ανασκόπηση και αφορούν δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

1. Στυλ Πυγμαλίων (Pygmalion)
2. Πνευματική Ηγεσία (Spiritual Leadership)
3. Υπηρετική Ηγεσία (Servant Leadership)
4. Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)
5. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)
6. Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)
7. Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)
8. Ενδυναμωτική Ηγεσία (Empowering Leadership)
9. Ανταλλαγή Ηγέτη - Μέλους (Leader-Member Exchange)
10. Μετασχηματιστική Ηγεσία του Περιβάλλοντος (Environmental Transformational)
11. Υπεύθυνη Ηγεσία (Responsible Leadership)
12. Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership)
13. Δημοκρατική/Συμμετοχική Ηγεσία (Democratic /Participative Leadership)
14. Υποστηρικτική Ηγεσία (Supportive Leadership)
15. Πατριαρχική Ηγεσία (Paternalistic Leadership)
16. Ηγεσία για την Ασφάλεια (Safety Leadership)
17. Ηγεσία για την Υπηρεσία (Service Leadership)
18. Επιχειρηματική Ηγεσία (Entrepreneurial Leadership)
19. Εποχική Ηγεσία (Seasonal Leadership)

Από την άλλη πλευρά, τα αρνητικά στυλ ηγεσίας που αναφέρονται για ένα δημόσιο οργανισμό περιλαμβάνουν:

1. Γραφειοκρατική Ηγεσία (Bureaucratic Leadership)
2. Αυταρχική Ηγεσία (Autocratic Leadership)
3. Μακιαβελική Ηγεσία (Machiavellian Leadership)
4. Εγωκεντρική Ηγεσία (Self-Centered Leadership)



5. Νεποτιστική Ηγεσία (Nepotistic Leadership)
6. Αφηρημένη/ Φιλελεύθερη Ηγεσία (Laissez-Faire Leadership)

Κάθε στυλ ηγεσίας έχει διαφορετική επίδραση στην οργάνωση και την απόδοσή της, και η επιλογή του σωστού στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κρίσιμη για την επιτυχία της στον τομέα του δημοσίου.

Η **ηγεσία του Πυγμαλίωνα** είναι ένα είδος ηγεσίας που είναι σημαντικό για να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και την αποτελεσματικότητά τους (Kimet al., 2019). Βάσει της έρευνας του Karakowsky και συνεργατών (2012), το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα αναφέρεται στην αύξηση της απόδοσης των υφισταμένων με τις αυξημένες προσδοκίες των επιβλέποντων, ξεκινώντας από τις αισιόδοξες προοπτικές ενός ηγέτη προς τους υφιστάμενους. Ο ηγέτης του Πυγμαλίωνα κινητοποιεί τους υφιστάμενους του να αντιληφθούν τον εαυτό τους με αυτές των υψηλών προσδοκιών που έχει για αυτούς.

Η **πνευματική ηγεσία** ορίζεται ως «η συνολικές αξίες, στάσεις και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να κινητοποιήσουν εσωτερικά τόσο τον ηγέτη όσο και τους άλλους, έτσι ώστε να έχουν μια αίσθηση πνευματικής επιβίωσης μέσω της ιδιότητας μέλους» (Fry, 2003).

Σύμφωνα με τον Bass (1990), η **μετασχηματιστική ηγεσία** σημαίνει ότι ένας ηγέτης φροντίζει για τα συμφέροντα των υφισταμένων του, τους κινητοποιεί, σέβεται την αποστολή και τις απόψεις τους, και τους καθιστά ικανούς να φροντίζουν για τα συμφέροντα της ομάδας. Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη ή οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ιδεαλιστική επίδραση, η έμπνευση για κινητοποίηση, ο διανοητικός προβληματισμός και η ατομική μελέτη (Bass, 1990; Judge και Piccolo, 2004).

Η **υπηρετική ηγεσία** είναι η ηγεσία που προωθεί τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των υφισταμένων και τους κατευθύνει προς το να ενδιαφερθούν για τις ανάγκες και τα θέματα άλλων μέσα και έξω από μια οργάνωση (Eva κ.ά., 2019). Ο VanDierendonck (2011) υπογραμμίζει τα έξι βασικά χαρακτηριστικά της υπηρετικής ηγεσίας όπου είναι η ενδυνάμωση και ανάπτυξη των ανθρώπων, η ταπεινότητα, η αυθεντικότητα, η διαπροσωπική αποδοχή, η παροχή κατευθύνσεων και η φροντίδα.

Υπάρχει ένα κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της **χαρισματικής ηγεσίας**. Και οι δύο επικεντρώνονται στο χαρισματικό προφίλ. Το χαρισματικό προφίλ ορίζεται από το Waldman (2006) ως η σχέση μεταξύ ενός ατόμου

(ηγέτη) και ενός ή περισσότερων ακολούθων, βασισμένη στη συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με ευνοϊκές αντιλήψεις από τους υφιστάμενους. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους όταν είναι χαρισματικοί προς τους υφιστάμενούς τους προκειμένου να τους επηρεάσουν και να χτίσουν εμπιστοσύνη. Ένα από τα ουσιώδη συστατικά της χαρισματικής ηγεσίας είναι η προσωπικότητα, συμπληρωμένη από γνωστικές, διαπροσωπικές, επιχειρηματικές και στρατηγικές δεξιότητες που αποτελούν άλλωστε και χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών (Stavrinoudis & Chrysanthopoulou, 2017).

Η **αυθεντική ηγεσία** μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος της υπηρετικής ηγεσίας, καθώς η αυθεντικότητα θεωρείται ως ένα από τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της (vanDierendonck, 2011). Οι Gardner κ.ά. (2005) αποκαλύπτουν ότι η αυθεντική ηγεσία επικεντρώνεται στην αυθεντικότητα που πρέπει να επιτευχθεί από έναν αυθεντικό ηγέτη μέσω της αυτογνωσίας, των πράξεων και σχέσεων και της αποδοχής του εαυτού του. Επίσης, υποστηρίζουν ότι ένας αυθεντικός ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, εμπιστοσύνη, ανοιχτότητα, έμφαση στην ανάπτυξη των υφιστάμενων του και τον προσανατολισμό προς αξιόλογους στόχους και σκοπούς.

Η **εξουσιοδοτική ηγεσία** μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέρος της υπηρετικής ηγεσίας επειδή ένα από τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της υπηρετικής ηγεσίας (vanDierendonck, 2011). Η εξουσιοδοτική ηγεσία ορίζεται από τον Chiang και Chen (2020), ως η ικανότητα ενός διευθυντή να δώσει καλά παραδείγματα στους υφιστάμενούς του, να τους δώσει την ευκαιρία να μοιραστούν τις αποφάσεις, να εκφράσει ενδιαφέρον γι' αυτούς, καθώς επίσης και να τους καθοδηγήσει και να τους ενημερώσει. Η εξουσιοδοτική ηγεσία ορίζεται από τον Chiang και Chen (2020) ως η ικανότητα ενός διευθυντή να δώσει καλά παραδείγματα στους υφιστάμενους του, να τους δώσει την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων και να εκφράσει ανησυχία γι' αυτούς.

Η **Ηγεσία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους** βλέπει τους ηγέτες να παρέχουν πράγματα αξίας προς τους υφιστάμενους τους ανταλλάσσοντας τα με πράγματα αξίας για αυτούς. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι που υποστηρίζονται από τους ηγέτες τους και είναι δεσμευμένοι στον οργανισμό έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι καινοτόμοι (Basu και Green, 1997).

Υπάρχουν και άλλοι τύποι ηγεσίας που σχετίζονται με περιβαλλοντικές και

πράσινες πρακτικές. Η **περιβαλλοντική ηγεσία** είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να κινητοποιήσει και να διαχειριστεί τα εμπλεκόμενα μέρη εντός και εκτός μιας οργάνωσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων που συνδέονται με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (Jang κ.ά., 2017). Η **πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία** ορίζεται ως «συμπεριφορές ηγετών που κινητοποιούν τους ακόλουθους για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων» (Chen και Chang, 2013).

Η **περιβαλλοντική μετασχηματιστική ηγεσία** αναφέρεται σε ηγέτες που έχουν ένα σαφή και ισχυρό περιβαλλοντικό όραμα, δρουν ως υπόδειγμα για τους υφιστάμενους τους με το να μοιράζονται τις περιβαλλοντικές τους αξίες, επιδεικνύοντας τη σημασία της βιωσιμότητας και λαμβάνοντας δράσεις σχετικά με περιβαλλοντικά προβλήματα. Επίσης, τους ενθαρρύνουν παρέχοντας τους πληροφορίες σχετικά με το μέλλον των δραστηριοτήτων εργασίας που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη βιωσιμότητα, δημιουργώντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και παρέχοντας τους ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης για να μπορούν να αντιμετωπίσουν διάφορα περιβαλλοντικά προβλήματα και θέματα (Kim κ.ά., 2020).

Η **υπεύθυνη ηγεσία** επικεντρώνεται στη σχέση του ηγέτη με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς μιας οργάνωσης, με τους οποίους διεξάγει επικοινωνητικό διάλογο (Voegtlin, 2011). Αντίθετα, η ηθική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τη χρήση της ειλικρίνειας και των ηθικών αξιών ενός ηγέτη με τους υφιστάμενους του. Ένας ηθικός ηγέτης είναι αξιόπιστος, εξαιρετικός και δίκαιος στον τρόπο λήψης αποφάσεων (Tarkang κ.ά., 2020).

Το αντίθετο της γραφειοκρατικής ηγεσίας, της μακιαβελικής ηγεσίας, της καθοδηγητικής ηγεσίας και της αυταρχικής ηγεσίας είναι η **δημοκρατική /συμμετοχική ηγεσία**, η οποία αναφέρεται σε έναν ηγέτη που μοιράζεται και αναθέτει εξουσία και δίνει στους υφιστάμενους του την ευκαιρία να λαμβάνουν αποφάσεις (Yamak και Eyüroğlu, 2018). Επίσης, οι Ogbonna και Harris (2000) υπογραμμίζουν ότι ένας συμμετοχικός ηγέτης είναι ένας μη καθοδηγητικός ηγέτης που δίνει στους υφιστάμενους του τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω των παρεμβάσεών τους για τη λήψη μιας ποιοτικής απόφασης

Ορισμένα στυλ ηγεσίας συνδυάζουν σεβασμό, ηθικές αξίες και αρχή. Η **πατριαρχική ηγεσία** μπορεί να οριστεί ως μια συνδυασμένη προσέγγιση «δυνατής πειθαρχίας και αρχής με πατρική ευγένεια και ηθική ακεραιότητα που πλαισιώνεται από μια προσωπική ατμόσφαιρα». Σε αυτό το πλαίσιο, η ευγένεια, ο αυθορμητισμός

και η ηθική αποτελούν συστατικά στοιχεία της πατριαρχικής ηγεσίας (Tuan, 2018).

Σύμφωνα με τον Tsai (2008), η **διοικητική ηγεσία** αποτελείται από τη διοικητική προσέγγιση κατασκευής και τη διοικητική προσέγγιση επίδειξης φροντίδας. Σχετικά με την προσέγγιση κατασκευής, η εστίαση του ηγέτη είναι στο οργανωτικό πλαίσιο και απαιτεί από τους ακόλουθούς του να διατηρήσουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης για να επιτύχουν τους στόχους, ενώ η προσέγγιση της ηγεσίας επίδειξης φροντίδας επικεντρώνεται στην αμοιβαία επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό του ηγέτη προς τους υφιστάμενούς του.

Υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας που συνδέονται με τη φύση του φύλου, είτε αρσενικό είτε θηλυκό. Η **θηλυκή ηγεσία** είναι η χρήση θηλυκών αξιών σε μια θέση ηγεσίας για τη λήψη αποφάσεων, ενώ η **αρσενική ηγεσία** είναι η χρήση αρσενικών αξιών (Guillet κ.ά., 2019). Οι θηλυκές αξίες χαρακτηρίζονται από την «αλληλεξάρτηση, συνεργασία, αποδοχή, συγχώνευση, αντίληψη μοτίβων, συνόλων και πλαισίων, συναισθηματικό τόνο, προσωπική αντίληψη, ενσυναίσθηση και σύνθεση», ενώ οι αρσενικές αξίες χαρακτηρίζονται από «αυτοδιάθεση, διαχωρισμό, ανεξαρτησία, έλεγχο, ανταγωνισμό, συγκεντρωμένη αντίληψη, λογική, ανάλυση, σαφήνεια, διάκριση και δραστηριότητα» (Marshall, 1993).

Λόγω της σημασίας της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζομένους, πλέον χρησιμοποιείται η **ασφαλειακή ηγεσία ή ηγεσία για την ασφάλεια**. Αυτή περιγράφεται ως η εφαρμογή και διατήρηση υψηλού επιπέδου πρωτοβουλιών ασφάλειας και πρότυπων λειτουργίας ασφάλειας. (Zhang κ.ά., 2020) και είναι σημαντική για την υγεία των πελατών- πολιτών και των εργαζομένων, την ποιότητα υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και την απόδοση της ασφάλειας στο δημόσιο χώρο.

Η νοοτροπία της **υπηρεσιακής ηγεσίας ή της ηγεσίας για την υπηρεσία** ενός δημόσιου οργανισμού είναι πολύ σημαντική για την επιβίωσή της και την επίτευξη της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών (Gronfeldt και Strother, 2005). Μπορεί να οριστεί ως «η κουλτούρα που ενδυναμώνει έναν οργανισμό για να στρατηγικεύσει τις υποσχέσεις της, να σχεδιάσει τις διαδικασίες της και να εμπλέξει τους ανθρώπους της σε μια ενεργό αναζήτηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Η **επιχειρηματική ηγεσία**, σύμφωνα με τον Pistruiκ.α (2000), χρησιμοποιεί καινοτομίες για να αξιοποιήσει ευκαιρίες, ενώ αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη, διαχειρίζεται τους κινδύνους και ενισχύει τους υφιστάμενους να σκέφτονται και να

ενεργούν ανεξάρτητα σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Ένας τέτοιος ηγέτης είναι εκείνος που δίνει προτεραιότητα στα συμφέροντα του οργανισμού του και της κοινότητας πάνω από τα προσωπικά του οικονομικά συμφέροντα (Miller και LeBreton-Miller, 2006).

Τέλος, λόγω της σημασίας της ικανοποίησης των εποχιακών εργαζομένων ως μόνιμων μελών του προσωπικού, συνιστάται η υιοθέτηση της **ηγεσίας των εποχιακών εργαζομένων** (Araslı κ.ά., 2020), η οποία είναι ειδικά σχεδιασμένη για τους εποχιακούς εργαζομένους, φροντίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Ορισμένα στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις, σχετιζόμενα με την εξουσία και τον έλεγχο. Σύμφωνα με τον Guillet κ.α (2012), η **γραφειοκρατική ηγεσία** επικεντρώνεται σε κανονιστικές διαδικασίες και κανόνες που πρέπει να τηρούνται ακριβώς και πλήρως.

Όσον αφορά την **αυταρχική ηγεσία**, οι ηγέτες διαθέτουν πλήρη εξουσία λήψης αποφάσεων και οργανωτικής εξουσίας (Yamak και Eyyüroğlu, 2018). Ο Nyberg κ.α (2011) αναφέρουν ότι η αυταρχική ηγεσία σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με δικτατορικό τρόπο και επιβάλλει αξίες και απόψεις στους υφιστάμενους του.

Η **καθοδηγητική ηγεσία** είναι παρόμοια με την αυταρχική ηγεσία, όπου οι εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο και ο ηγέτης έχει την κυρίαρχη επιρροή στον οργανισμό (Clarketal, 2009).

Η **ηγεσία Μακιαβέλλι** αφορά έναν ηγέτη που επικεντρώνεται στην εξουσία και τον έλεγχο και αναπτύσσει τις επικοινωνίες του μόνο με αυτούς που διαθέτουν τη δύναμη ή την επιρροή για να τον βοηθήσουν να επιτύχει (Guillet κ.ά., 2012). Παρόμοια, ο Nyberg κ.α (2011) αναφέρουν ότι αυτού του είδους η ηγεσία, αναφέρεται σε ηγέτη που είναι ανίκανος, εκδικητικός, απρόθυμος, ευμετάβλητος και εύκολα ερεθισμένος, επιδιώκει την εκδίκηση όταν προσβάλλεται και ενεργεί αρνητικά προς τους άλλους.

Η **εγωκεντρική ηγεσία** που επικεντρώνεται στον εαυτό ενός ηγέτη σημαίνει ότι ο ηγέτης προτιμά τον εαυτό του, αποφεύγει τους ανθρώπους ή τις ομάδες, δεν αλληλεπιδρά με άλλους, εργάζεται και δρα ανεξάρτητα από τους άλλους και επιδιώκει να επιτύχει τα δικά του καλύτερα συμφέροντα (Nyberg κ.ά., 2011).

Η **νεποτιστική ηγεσία** χαρακτηρίζεται ως μια προκατάληψη στη λήψη αποφάσεων, όπου ένας ηγέτης προτιμά ανθρώπους με βάση τη δυναμική των κοινωνικών τους δικτύων αντί για των προσόντων και τις εμπειρίες τους (Liu κ.ά.,

2015).

Σύμφωνα με τον Bass (1997) και τους Judge και Piccolo (2004), η **αφηρημένη ηγεσία (Laissez-faire) ή Φιλελεύθερη ηγεσία** είναι ένα ξεχωριστό είδος ηγεσίας που στην πραγματικότητα είναι μη-ηγεσία, δηλαδή ηγεσία χωρίς εξουσία που αγνοεί την ανάληψη ευθυνών, διστάζει να προβεί σε ενέργειες και αποφάσεις, και απουσιάζει σε απαιτητικές καταστάσεις. Η ηγεσία Laissez-faire μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος της παθητικής/αποφυγής.

Συνοπτικά τα παραπάνω αναφερόμενα στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

		Αυτό-υπερβατικές αξίες Ηγέτη	
		Υψηλή προτεραιότητα	Χαμηλή προτεραιότητα
<b>Υφιστάμενοι:</b> Συχνότητα των θετικών συναισθημάτων που απευθύνονται σε άλλους με σκοπό την ικανοποίησή των αναγκών τους	Υψηλή	<b>Υπεύθυνος, Πνυγαλίον, Αυθεντικός, Χαρισματικός, Ενδυναμωτικός, Μετασχηματιστικός, Ηθικός/ Υπεύθυνος, Πατριαρχικός Ηγέτης:</b>  Υψηλή συνέπεια μεταξύ αξιών και συμπεριφορών	<b>Υπηρετικός, Υποστηρικτικός, Βοηθητικός, Συνεργατικός, Ανταλλαγή Ηγέτη - Μέλους, Καταστασιακός Ηγέτης:</b>  Μέτρια συνέπεια μεταξύ αξιών και συμπεριφορών με μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των υφισταμένων
	Χαμηλή	<b>Αυταρχικός, Γραφειοκρατικός, Εγωκεντρικός, Νεποτιστικός Ηγέτης:</b>  Μέτρια συνέπεια μεταξύ αξιών και συμπεριφορών με μεγαλύτερη έμφαση στις αξίες και πιστεύω του ηγέτη	<b>Απόμακρος, Εχθρικός, Μακιαβέλι, Αφηρημένος Ηγέτης:</b>  Χαμηλή συνέπεια μεταξύ αξιών και συμπεριφορών

Σχήμα 3: Βασικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται στο δημόσιο ανάλογα με τις αξίες του ηγέτη και τα συναισθήματα που δημιουργούν στους εργαζομένους τους/ υφιστάμενους. (Πηγή: από την ερευνήτρια).

Από τα ανωτέρω που αναφέραμε σχετικά με τα κυρίαρχα στυλ ηγεσία που υπάρχουν στο δημόσιο τομέα, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εμφανίζεται σαν την πυραμίδα που ακολουθεί:



Σχήμα 4: Η πυραμίδα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Πηγή: Ulle & Kumar, 2014).

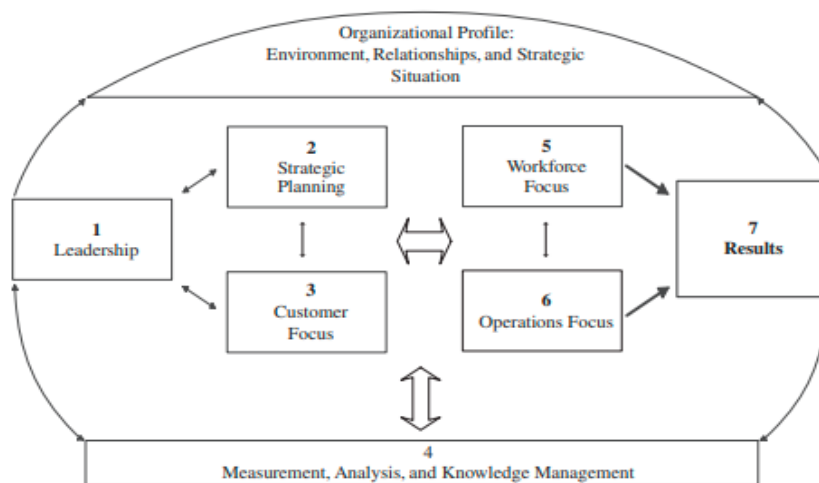
Ο ηγέτης στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να ξεκινάει με εστίαση στον πελάτη αντί να επικεντρώνεται στα οικονομικά αποτελέσματά του. Ο ηγέτης του δημοσίου θα πρέπει να είναι ένας καινοτόμος που πιστεύει στους ανθρώπους και στην πρόοδο. Να είναι ένας ηγέτης που δρα και έχει μεγάλη αποστολή. Η ικανότητά του να καθοδηγεί τους ανθρώπους προς έναν στόχο υπερτερεί μόνο από την ικανότητά του να αναγνωρίζει αυτήν την κοινή αποστολή. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι οραματικός δίνοντας μεγάλη έμφαση στον προσωπικό έλεγχο και στην ευθύνη των εργαζομένων του. Να «ενδυναμώνει» τους υφιστάμενους του δίνοντάς τους ένα σύστημα αξιών για να διαχειρίζονται τον εαυτό τους και τους άλλους με θετικό τρόπο. Ο ηγέτης στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να θέτει τα όρια ώστε οι άνθρωποι να γνωρίζουν πότε πρέπει να ενεργήσουν αυτοτελώς και πότε όχι. Θα κερδίζει επιρροή δείχνοντας σημαντικά προσωπικά χαρακτηριστικά όπως: «διατύπωση στόχων, δημιουργία εικόνας, επίδειξη αυτοπεποίθησης και ενεργοποίηση κινήτρων». Πιο σημαντικό από όλα θα είναι η ικανότητά του να βελτιστοποιεί τις προσωπικές του δεξιότητες. Ο ηγέτης του δημοσίου τομέα θα πρέπει να είναι πιο αποτελεσματικός από άλλους τύπους ιδιωτικού τομέα ηγεσίας επειδή ενδιαφέρεται κυρίως για τους ανθρώπους του, θα δεσμεύεται στην ποιότητα, θα παραμένει σε επαφή με τον οργανισμό και θα έχει τη σοφία και το θάρρος να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.

## 2.4 Το βραβείο αριστείας Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award- MBNQA)

Το Κογκρέσο των ΗΠΑ θέσπισε το βραβείο αριστείας Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award- MBNQA) το 1987. Το βραβείο ενθάρρυνε μια εθνική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας και είχε ως αποτέλεσμα την αναγνώριση των επιδόσεων και της ποιότητας (Prybutok, Zhang, and Peak2011). Στην αρχή της εφαρμογής του MBNQA ήταν για κατασκευαστικές εταιρίες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και μικρές επιχειρήσεις, αλλά το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute Standards and Technology- NIST) επέκτεινε το πεδίο εφαρμογής του Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) και σε άλλους τομείς με την πρόθεση να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση όλων των οργανισμών για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έτσι, το NIST επέκτεινε το πεδίο εφαρμογής του βραβείου Baldrige ώστε να συμπεριλάβει εκπαιδευτικούς οργανισμούς και οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης καθώς και κυβερνητικούς/μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (<http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>).

Το μοντέλο MBNQA αποτελείται από επτά ξεχωριστές κατηγορίες: (1) ηγεσία, (2) στρατηγικός σχεδιασμός, (3) εστίαση στους πελάτες, (4) μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης, (5) εστίαση στο εργατικό δυναμικό, (6) εστίαση στις λειτουργίες και (7) αποτελέσματα.

Το πλαίσιο MBNQA 2013-2014 υποστηρίζει τη τριάδα της ηγεσίας - ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός και εστίαση στον πελάτη, όπου αυτή η τριάδα κινεί το σύστημα που δημιουργεί τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Το παρακάτω σχήμα περιγράφει τη προοπτική του μοντέλου Baldrige για την αριστεία επιδόσεων.

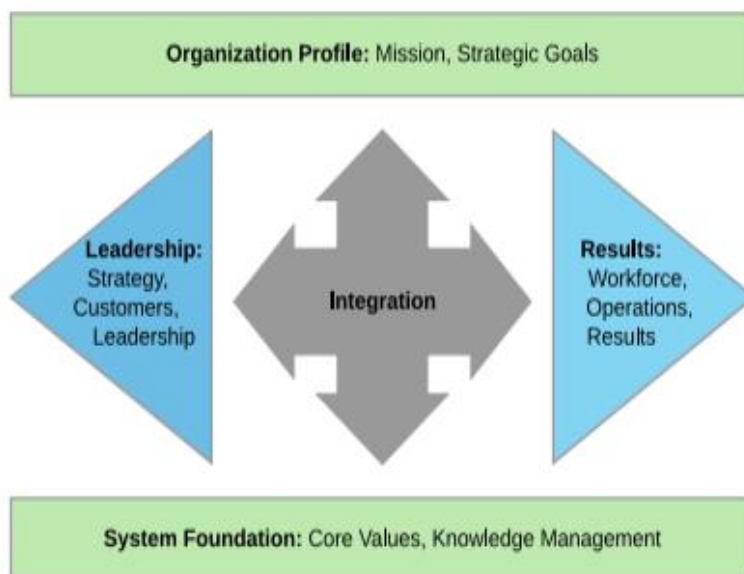




Σχήμα 5: Μια συστημική προοπτική του πλαισίου κριτηρίων αριστείας επιδόσεων 2013-2014 του MBNQA. (Πηγή: [www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm))

Η διαδικασία Malcolm Baldrige (MB) για την Αριστεία της Απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία για τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο μια εταιρεία έχει καθορίσει τις βασικές διαδικασίες και πόσο καλά οι διαδικασίες αυτές είναι ενσωματωμένες σε όλη το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Κάθε κατηγορία διαδικασίας κατατάσσεται σε μία από τις δύο κατηγορίες τριάδων: Ηγεσία ή Αποτελέσματα. Αυτές οι τριάδες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των δεσμών μεταξύ των διαδικασιών ηγεσίας μιας εταιρείας και των διαδικασιών μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει μια συστημική προοπτική της διαδικασίας Baldrige, όπως απεικονίζεται στο πρόγραμμα αριστείας επιδόσεων Baldrige (NIST, 2019). Στο εκτός από τη μέτρηση του επιπέδου ολοκλήρωσης μεταξύ της ηγεσίας και των αποτελεσμάτων, οι διαδικασίες Baldrige μετράνε πόσο καλά το οργανωτικό προφίλ μιας εταιρείας ενσωματώνεται στο θεμέλιο του συστήματός της (βασικές αξίες και διαχείριση της γνώσης).



Σχήμα 6: Διάγραμμα προοπτικής συστημάτων. (Πηγή: Murray, 2020)

## 2.5 Σύγκριση Βραβείων Αριστείας για το κριτήριο της Ηγεσίας

Υπήρξαν πολλές εξελίξεις στην έρευνα για τα πρότυπα ΔΟΠ ή πλαίσια βάσει των

οποίων οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογηθούν ή να μετρήσουν την απόδοσή τους. Έχουν καθιερωθεί μάλιστα διάφορα εθνικά και περιφερειακά βραβεία ποιότητας. Τρία από τα πιο διάσημα και πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενα πλαίσια για τη ΔΟΠ είναι το Βραβείο Εφαρμογής Deming Price (DP), το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MB) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Federal Quality Award- EFQA). Τα βραβεία αυτά έχουν καθιερωθεί για την προώθηση της ποιότητας και χρησιμεύουν ως μοντέλα για τη ΔΟΠ προσφέροντας ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σχέδιο για την οργανωτική ανάλυση, παρέχοντας κίνητρα για συνεχή βελτίωση και εστιάζοντας την προσοχή στις στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας.

Οι Nakhai και Neves, (1994) εξέτασαν αυτά τα τρία βραβεία, δηλαδή τα DP, MB και EFQA, και προέβησαν σε μια πρώτη σύγκριση. Εμείς στη παρούσα εργασία θα δούμε αυτά τα τρία ποιοτικά μοντέλα συγκρίνοντας το κριτήριο της Ηγεσίας, προκειμένου να εντοπιστούν οι διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των τριών διαφορετικών συνόλων κριτηρίων εξέτασης. Το θέμα εξέτασης Ηγεσία χωρίζεται σε υποθέματα/ υποκριτήρια και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα I.

<b>a/a</b>	<b>Στοιχεία κριτηρίων</b>	<b>MB</b>	<b>EFQA</b>	<b>DP</b>
<b>1.0</b>	<b>Ηγεσία</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>
<b>1.1</b>	<b>Κατανόηση, γνώση και ενθουσιασμός</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>
<b>1.2</b>	<b>Συμμετοχή της ηγεσίας στη ΔΟΠ</b>			
1.2.1	Πολιτικές και ποιότητα της ηγεσίας	ναι	ναι	ναι
1.2.2	Επικοινωνία εντός του οργανισμού	ναι	ναι	ναι
1.2.3	Επικοινωνία εκτός οργανισμού	ναι	ναι	ναι
1.2.4	Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	οχι	οχι	ναι
1.2.5	Δέσμευση και ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας	ναι	ναι	οχι
1.2.6	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	οχι	οχι	ναι
<b>1.3</b>	<b>Οι ρόλοι και η δέσμευση της ηγεσίας</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>
1.3.1	Ρόλοι και ευθύνες του ηγέτη	ναι	ναι	ναι
1.3.2	Απόδοση δέσμευσης του ηγέτη	ναι	ναι	ναι
<b>1.4</b>	<b>Επιπτώσεις στην κοινωνία</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΝΑΙ</b>

Πίνακας 1: Σύγκριση βραβείων ποιότητας/ αριστείας. (Πηγή: Nakhai & Neves, 1994)

Παρατηρούμε ότι η κατηγορία/ Κριτήριο Ηγεσία αποτελείται από τέσσερα στοιχεία προς σύγκριση:

**1.1 Κατανόηση, γνώση και ενθουσιασμός.** Το MB και το EFQA δεν περιλαμβάνουν αυτό το στοιχείο. Το DP ωστόσο εξετάζει την άποψη των ανώτερων στελεχών για την ποιότητα, καθώς και τις γνώσεις και τον ενθουσιασμό τους για τη διαχείριση της ποιότητας.

**1.2 Συμμετοχή της ηγεσίας στη ΔΟΠ.** Και τα τρία βραβεία εξετάζουν αυτό το θέμα. Το MB εξετάζει τις μεθόδους, τα εργαλεία και τις τεχνικές που τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα περιβάλλον για την ποιότητα αριστείας. Το EFQA εξετάζει τη συμπεριφορά των εκτελεστικών ομάδων και όλων των άλλων διευθυντικών στελεχών για την προώθηση του οργανισμού προς τη ΔΟΠ. Τέλος, το DP εξετάζει πόσο αποτελεσματικά τα ανώτερα στελέχη εφαρμόζουν την ΔΟΠ εστιάζοντας στη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών στην καθιέρωση, στην εφαρμογή και τη βελτίωση των πολιτικών ΔΟΠ της εταιρείας.

**1.3 Οι ρόλοι και η δέσμευση της ηγεσίας.** Και τα τρία βραβεία ασχολούνται με αυτό το θέμα. Το MB εξετάζει ποιοι είναι οι κύριοι ρόλοι και οι ευθύνες των ηγετών είναι στην εφαρμογή και την επανεξέταση των επιδόσεων ποιότητας και λειτουργίας σχεδίων και πώς ενσωματώνουν τις αξίες ποιότητας της εταιρείας και τον πελάτη στην καθημερινή διαχείριση. Το EFQA εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ενεργούν ως πρότυπα που οδηγούν με το παράδειγμά τους και πώς επιδεικνύουν τις τη δέσμευσή τους στη βελτίωση της ποιότητας. Το DP εξετάζει τι κάνουν οι ανώτεροι ρόλος των ανώτερων στελεχών στα συστήματα διαχείρισης, όπως η διασφάλιση της ποιότητας, κόστος, παράδοση, πώς ορίζεται ο ρόλος τους σε αυτά τα συστήματα και ποιος είναι οι ευθύνες τους στην προώθηση των πρακτικών ελέγχου της ποιότητας.

**1.4 Επιπτώσεις στην κοινωνία.** Η MB εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι απαιτήσεις της κοινότητας και οι προσδοκίες της περιλαμβάνονται στις πολιτικές της εταιρείας και πρακτικές βελτίωσης. Το EFQA εξετάζει τη συμμετοχή της εταιρείας και τη συμβολή της προς τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινότητας. Το DP εξετάζει μόνο τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εκπληρώνει τις κοινωνικές της ευθύνες. αλλά δεν περιλαμβάνει τίποτα που να σχετίζεται με τη συμβολή της εταιρείας στις στην τοπική κοινωνία.

## ***2.6 Η σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Δημόσιας Ευθύνης***

Τα τελευταία χρόνια, οι έννοιες της ηγεσίας και της δημόσιας ή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) αποκτούν κρίσιμο ρόλο για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών που δραστηριοποιούνται τόσο στον κλάδο της μεταποίησης όσο και στον κλάδο των υπηρεσιών (Khan, Ali, Olya, Zulqarnain, & Khan, 2018; Roeck & Farooq, 2018). Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων είναι μια δύναμη που τακτικά αυξάνει τις κοινωνικές πιέσεις προς τους οργανισμούς για την ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας ως αντίκτυπο της εταιρικής ευθύνης και της ηθικής συμπεριφοράς τους προς τους πολίτες (Mishra & Schmidt, 2018). Πρόσφατες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η αντίληψη των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από το ηθικό κλίμα και την πρωτοβουλία κοινωνικής ευθύνης ενός οργανισμού, οι οποίες με τη σειρά τους προωθούν οργανωτική απόδοση και ευημερία (Farouk & Jabeen, 2018; Su & Swanson, 2019). Περαιτέρω, οι Khanet κ.α. (2018) ανέφεραν σημαντικές επιδράσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της κοινωνικής ευθύνης στην απόδοση της επιχείρησης. Αυτό δείχνει ότι η ηγεσία έχει αναδειχθεί ως κάτι περισσότερο από ανάγκη για τους οργανισμούς να διακρίνουν τις επιχειρήσεις τους από τους ανταγωνιστές τους τόσο όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη όσο και την απόδοση τους (Luque & Herrero-Garcia, 2019- Yoona & Chung, 2018).

Ο ηγέτης θεωρείται ως η κύρια πηγή εντός του οργανισμού, ο οποίος θα καθορίσει τις αξίες και το περιβάλλον που θα βασίζεται στην ηθική (Mishra & Schmidt, 2018). Οι Roeck και Farooq (2018) τόνισαν ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειες ενός ηγέτη θα πρέπει να είναι η αντανάκλαση των προσωπικών του αξιών και πεποιθήσεων. Έτσι, ο ηγέτης με ισχυρές προσωπικές αξίες δημιουργεί εύκολα δεσμούς με τους υπαλλήλους του. Πράγματι, οι προσωπικές αξίες είναι οι θεμελιώδεις αρχές που κατευθύνουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις πράξεις ενός εργαζομένου. Οι Risick, Hanges, Dickson, και Mitchelson (2006) υποστήριξαν ότι η ακεραιότητα, η ηθική επίγνωση, και οι αξίες προσανατολισμού προς στους ανθρώπους επηρεάζουν περαιτέρω τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες και χρησιμοποιούν τη δύναμή τους.

Ο Russell (2000) υποστήριξε ότι οι προσωπικές αξίες δεν επηρεάζουν απλώς τη συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και ενθαρρύνουν την ύψιστη οργανωτική απόδοση. Ένας ηγέτης με ισχυρές προσωπικές αξίες δημιουργεί με επιτυχία σύνδεση με την ομάδα του και προωθεί με επιτυχία το στρατηγικό όραμα και κερδίζει την υποστήριξη από τους

εταίρους (Katherine, 2008). Ως εκ τούτου, ο σωστός συνδυασμός προσωπικών αξιών, όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, ο αλtruισμός και η αξιοπιστία στη συμπεριφορά του ηγέτη, οδηγεί σε εντυπωσιακά ηγετικά αποτελέσματα. Οι αξίες αυτές αναμένεται επίσης να είναι προγνωστικοί παράγοντες της δημόσιας ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενός δημόσιου οργανισμού.

Οι Treviño κ..α. (2003) διαπίστωσαν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δεοντολογικών αξιών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ο Hood (2003) ανέδειξε τις θετικές και ισχυρές προσωπικές αξίες των ηγετών για την προώθηση ηθικών πρακτικών στον οργανισμό, οι οποίες με τη σειρά τους βελτιώνουν την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και την παραγωγικότητα ενός δημόσιου οργανισμού.

Επιπλέον, ένας εκτεταμένος όγκος βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι οι διοικητικές αξίες και οι στάσεις απέναντι στην δημόσια ευθύνη σε ένα δεδομένο θεσμικό πλαίσιο είναι πιθανό να έχουν ισχυρή επίδραση στα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών κοινωνικής ευθύνης (Kim & Thapa, 2018; Roeck & Farooq, 2018). Το στυλ ηγεσίας ευνοεί τον κοινωνικό προσανατολισμό τις αλλαγές και πρωτοβουλίες που αποτελούν τους κινητήριους μοχλούς των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης. Οι De Hoogh και Hartog (2008) υποστήριξαν ότι ο ιδιαίτερα αφοσιωμένος ηγέτης στην κοινωνική υπευθυνότητα έχουν γενικά υψηλό επίπεδο ηθικής ηγεσίας. Οι Brown και Treviño (2006) τόνισαν ότι ο ηθικός ηγέτης νοιάζεται περισσότερο για τους εργαζόμενους, την επιχείρηση και την κοινωνία παρά για το δικό τους συμφέρον. Ενώ οι ανήθικοι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στα δικά τους συμφέροντα και συνήθως αγνοούν την ανάγκη της κοινωνικής ευθύνης (Aslan & Sendogdu, 2012).

Οι Christensen, Mackey και Whetten (2014) τόνισαν ότι ο ηγέτης του δημοσίου που υποστηρίζει την ηθική, προσπαθεί να εξισορροπήσει την ποικιλία των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών με τον τρόπο που ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων και έτσι συχνά εμφανίζεται ως υπέρμαχος της κοινωνικής ευθύνης.

Πρόσφατα, Οι Roeck και Farooq (2018) διαπίστωσαν επίσης τη συσχέτιση μεταξύ ηθικού ηγέτη του δημοσίου και της κοινωνικής υπευθυνότητας και υποστήριξαν ότι ο ηγέτης προωθεί την κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων. Εκτός αυτού, ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες για την εξεύρεση ηθικών λύσεων μεταξύ των αντιπαραθέσεων και προωθεί την κοινωνική ευημερία, την ευτυχία των εργαζομένων, την ικανοποίηση των καταναλωτών, την οργανωτική κουλτούρα και τις δικές τους αξίες. Οι Buttetal. (2016) διεξήγαγαν μια άλλη εμπειρική

μελέτη και απέδειξαν ότι η δημόσια ηγεσία που στηρίζεται στην ηθική επηρεάζει την κοινωνική ευθύνη, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά την απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού.

Επίσης, οι Walumbwaet κ.α. (2011) υποστήριξαν ότι η στρατηγική επιλογής ενός ηγέτη με βάση την προσωπικότητα του, τις αξίες και τις εμπειρίες του επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική απόδοση. Εν τω μεταξύ, άλλοι ερευνητές συσχετίζουν τα ηθικά χαρακτηριστικά των ηγετών με τις στρατηγικές τους επιλογές και την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων (Choi et al., 2015).

Οι Eisenbeisset al. (2015) τόνισαν ότι επίσης ισχυρές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων είναι επωφελείς και για τους δύο, διότι μεγιστοποιούν τη συνολική απόδοση της επιχείρησης ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και τα κίνητρά τους. Ομοίως, οι οργανωτικές αξίες οδηγούν τους δημόσιους οργανισμούς προς επιδόσεις υψηλής παραγωγικότητας. Οι Kalshovenet κ.α. (2011) περιγράφουν τον ηγέτη του δημοσίου ως ουσιαστική πηγή ηθικής κατεύθυνσης όσον αφορά προς τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι υπό την καθοδήγηση της ηθικής ηγεσίας και της άριστης βιωσιμότητας, αναμένεται να εντοπίσουν μεθόδους εξοικονόμησης κόστους για την επίτευξη μιας σταθερής τριπλής bottom line που περιλαμβάνει τους ανθρώπους, τον πλανήτη και το κέρδος (Roeck & Farooq, 2018). Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση ενός οργανισμού αποτελεί αντανάκλαση της ηθικής και των υπεύθυνων αξιών, χαρακτηριστικά που πρέπει να ενσαρκώνει ένας ηγέτης.

## ***2.7 Ο ρόλος της Δημόσιας Ηγεσίας για το κοινωνικό σύνολο***

Η ηγεσία στο δημόσιο έχει κερδίσει σημαντική αναγνώριση στο ακαδημαϊκό διάλογο της διοίκησης δημόσιων φορέων και έχει εμφανιστεί ως ένα σημαντικό θέμα στις σύγχρονες επιστημονικές εργασίες της διοίκησης (Miska, Hilbe, & Mayer, 2014). Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αυξήσει την ανάγκη για ηγεσία δημοσίου που στηρίζεται στην υπευθυνότητα, καθώς οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί καλούν τους ηγέτες να φέρουν μεγαλύτερη ευθύνη για καλύτερη και ισότιμη διαχείριση των ενδιαφερομένων φορέων.

Οι δημόσιοι ηγέτες είναι πλέον υπεύθυνοι πέρα από τους οικονομικούς τομείς, η ευθύνη τους εκτείνεται και στους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς τομείς (Baranova & Meadows, 2017). Σε μια σύγχρονη παγκόσμια κοινότητα ενδιαφερομένων φορέων, η οικονομική βιωσιμότητα και η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτώνται

από την ηγεσία προς μια υπεύθυνη κατεύθυνση.

Στο παρελθόν, οι δημόσιοι ηγέτες δεν έχουν ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων φορέων. Έτσι, διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς πιέζουν τώρα τους δημόσιους ηγέτες να αντιμετωπίσουν με σοβαρότητα τις ανησυχίες τους (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012). Η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου είναι επίσης εργαλείο για τη βελτίωση της οργανωτικής της απόδοσης. Έτσι, η ανάγκη για υπεύθυνη ηγεσία πηγάζει από τις κριτικές που ασκούνται στις υπάρχουσες θεωρίες ηγεσίας και την αναδυόμενη δυναμική των επιχειρηματικών διαδικασιών του δημοσίου τομέα.

Η ηγεσία του δημοσίου που στηρίζεται στην υπευθυνότητα, διαφέρει από άλλα στυλ ηγεσίας καθώς λαμβάνει υπόψη την ηγεσία ως μια σχέση ηγέτη-ενδιαφερομένου φορέα, ενώ προηγούμενες μορφές αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως μια δυαδική εξίσωση ηγέτη-ακόλουθου. Ειδικότερα, σε αντίθεση με άλλα στυλ όπως η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία, οι Voegtlin, Patzer και Scherer (2010) υπογράμμισαν ορισμένες διαφορές. Για παράδειγμα, η υπεύθυνη ηγεσία βασίζεται φιλοσοφικά στη δεοντολογία του λόγου και στη διαλεκτική δημοκρατία, ενώ η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία δεν έχουν κάποιες σαφείς φιλοσοφικές θεμελιώσεις. Η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου είναι μια διαλογική έννοια, ενώ η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία είναι μονολογικές έννοιες. Η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου είναι ένα μοντέλο διαδικασίας που επικεντρώνεται στις συναινετικές λύσεις μέσω της διαλεκτικής λήψης αποφάσεων, ενώ η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία επικεντρώνονται στα ηθικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Ο υπεύθυνος ηγέτης του δημοσίου εμπλέκει όλους τους επηρεαζόμενους ενδιαφερόμενους φορείς, ενώ η αυθεντική ηγεσία και η ηθική ηγεσία επικεντρώνονται μόνο στους ακόλουθους.

Μια ενοποιημένη οριστική έννοια της δημόσιας ηγεσίας που στηρίζεται στην υπευθυνότητα ακόμα δεν έχει διαμορφωθεί. Ωστόσο, υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών ότι η αλληλεπίδραση με τους ενδιαφερόμενους φορείς αποτελεί σημαντικό μέρος της υπεύθυνης ηγεσίας (Doh & Quigley, 2014; Pless & Maak, 2011; Voegtlin et al., 2012). Αυτή η μελέτη ξεκινάει από μια προοπτική όπου η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου τομέα είναι «η τέχνη κατασκευής και διατήρησης καλών σχέσεων με όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς». Η υπεύθυνη ηγεσία είναι ένα σχετικό φαινόμενο, που αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τους ενδιαφερόμενους φορείς, ενώ τους εμπλέκει (Freeman & Auster, 2011). Η καλλιέργεια και η φροντίδα ποιοτικών και συμπεριληπτικών σχέσεων αποτελεί σημαντική ευθύνη

των ηγετών. Η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου είναι έτσι ένα επιδιωκόμενο σχέδιο που εκδηλώνεται μέσω της κινητοποίησης και συμπερίληψης των ενδιαφερόμενων φορέων σε έναν επικοινωνιακό διαδικαστικό χώρο, όπου τα αντίθετα συμφέροντα αξιολογούνται βάσει των νόμιμων επιχειρημάτων τους και επιλύονται μέσω λογικού διαλόγου (Voegtlin, 2011).

Επίσης, ο Maak (2007) πίστευε ότι η υπεύθυνη ηγεσία του δημοσίου θα βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις να δημιουργήσουν κοινωνικό κεφάλαιο και, συνεπώς, να διατηρήσουν τους οργανισμούς τους και να προωθήσουν το κοινό καλό. Οι δημόσιοι ηγέτες έχουν κεντρικό ρόλο τον προγραμματισμό και την εκτέλεση πρωτοβουλιών κοινωνικής ευθύνης (Waldman & Siegel, 2008). Σύγχρονοι ερευνητές στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θεωρούν τον ρόλο της ηγεσίας σημαντικό για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων σε κοινωνικό επίπεδο (Maak & Pless, 2006). Η δημόσια ηγεσία βοηθά στη σύνδεση της κοινωνικής ευθύνης και της απόδοσής της σε πράξεις (Pless et al., 2012). Ένας υπεύθυνος ηγέτης του δημοσίου λαμβάνει διαφορετικές πρωτοβουλίες για διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς και εντοπίζει ικανοποιητικές λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Ο Voegtlin (2011) εξήγησε ότι ο δημόσιος ηγέτης αλληλεπιδρά με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς, εξετάζει διαφορετικές απαιτήσεις, ζυγίζει τα ανταγωνιστικά συμφέροντα και λαμβάνει αποφάσεις που είναι νόμιμες και ευρέως αποδεκτές, βοηθώντας έτσι τους οργανισμούς να αποκτήσουν νομιμότητα. Οι ερευνητές προτείνουν ότι ο ηγετικός διάλογος με τους ενδιαφερόμενους φορείς επιτρέπει στον ηγέτη να δημιουργήσει ποιοτικές σχέσεις μαζί τους, οι οποίες με τον καιρό εμπνέουν εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και τον οργανισμό που εκπροσωπεί (Maak, 2007). Όταν οι ενδιαφερόμενοι φορείς αλληλεπιδρούν με έναν υπεύθυνο ηγέτη του δημοσίου, δημιουργούν θετική εικόνα για τον ηγέτη, αυξάνοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους. Οι υπεύθυνοι ηγέτες του δημοσίου είναι πιθανότερο να κατασκευάσουν τέτοιες ποιοτικές σχέσεις επειδή μπορούν να λάβουν υπόψη τα διαφορετικά συμφέροντα πολλαπλών ενδιαφερόμενων φορέων και να προβλέψουν καλύτερα τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους.

Κάποιοι άλλοι ερευνητές παρατήρησαν ότι ο τρόπος ηγεσίας στο δημόσιο επηρεάζει σημαντικά τα οργανωτικά αποτελέσματα. Επιπλέον, επεσήμαναν ότι διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας επηρεάζουν διαφορετικά την οργανωτική απόδοση



(Carter & Greer, 2013). Εξηγώντας αυτό το γεγονός, οι ερευνητές έχουν αναφέρει ότι ένα ηγετικό στυλ οραματιστή έχει παρατηρηθεί να επηρεάζει θετικά την οργανωτική απόδοση του δημόσιου φορέα, ενώ αυταρχικοί ηγέτες δεν έχουν αποδειχθεί επιπρόσθετα και αποτελεσματικοί για την αύξηση των οργανωτικών τους κερδών (de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008). Τέλος, οι ηγέτες του δημοσίου που κατέχουν ισχυρές αξίες προς τους ενδιαφερόμενους φορείς πιθανότατα θα επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα για τις οργανώσεις τους σε σύγκριση με αυτούς τους ηγέτες που έχουν σχετικά μικρότερο ενδιαφέρον για τους ενδιαφερόμενους φορείς (Voegtlin et al., 2012).

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη παρούσα έρευνα θα ακολουθήσουμε τη ποιοτική έρευνα, η οποία είναι μια ερευνητική μέθοδος που επικεντρώνεται στη διερεύνηση και κατανόηση των υποκείμενων νοημάτων, των κινήτρων και της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των εμπειριών και των φαινομένων. Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία στοχεύει στην ποσοτικοποίηση και τη μέτρηση των δεδομένων, η ποιοτική έρευνα επιδιώκει να προσφέρει πληροφορίες για τον πλούτο και το βάθος ενός θέματος. Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι τα εξής:

1. *Υποκειμενικότητα*: Η ποιοτική έρευνα αναγνωρίζει τη σημασία των υποκειμενικών εμπειριών και ερμηνειών. Αναγνωρίζει ότι τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές προοπτικές και ότι το πλαίσιο έχει σημασία.
2. *Σε βάθος διερεύνηση*: Οι ποιοτικοί ερευνητές διεξάγουν μελέτες σε βάθος σε μικρά δείγματα, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των πληροφοριών έναντι της ποσότητας. Στόχος τους είναι να αποκτήσουν βαθιά κατανόηση ενός συγκεκριμένου θέματος.
3. *Συλλογή δεδομένων*: Τα ποιοτικά δεδομένα συλλέγονται συνήθως μέσω μεθόδων όπως συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, συμμετοχική παρατήρηση, έρευνες ανοικτού τύπου και ανάλυση εγγράφων. Οι ερευνητές συχνά βασίζονται σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου για να ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις απόψεις τους.
4. *Ανάλυση δεδομένων*: Τα ποιοτικά δεδομένα αναλύονται με διάφορες τεχνικές, όπως η θεματική ανάλυση, η ανάλυση περιεχομένου, η συνεχής συγκριτική ανάλυση και η αφηγηματική ανάλυση. Οι ερευνητές εντοπίζουν μοτίβα, θέματα και ιδέες μέσα στα δεδομένα.
5. *Κατανόηση του πλαισίου*: Η ποιοτική έρευνα τονίζει τη σημασία της κατανόησης του κοινωνικού, πολιτιστικού και ιστορικού πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα η έρευνα. Το πλαίσιο είναι ζωτικής σημασίας για την ακριβή ερμηνεία των ευρημάτων.
6. *Ευελιξία*: Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει ευελιξία στον ερευνητικό σχεδιασμό. Οι ερευνητές μπορούν να προσαρμόζουν την προσέγγισή τους καθώς αποκτούν γνώσεις και η ερευνητική διαδικασία μπορεί να είναι επαναληπτική.

Συμπερασματικά, η ποιοτική έρευνα είναι μια πολύτιμη μέθοδος για τη διερεύνηση πολύπλοκων ανθρώπινων φαινομένων και την απόκτηση βαθιάς

κατανόησης των υποκειμένων στο φυσικό τους πλαίσιο. Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια σειρά ποιοτικών μεθόδων για τη συλλογή δεδομένων και τη διεξαγωγή αυστηρής ανάλυσης, συμβάλλοντας τελικά στην πληρέστερη κατανόηση των κοινωνικών και ανθρώπινων πτυχών των διαφόρων ερευνητικών θεμάτων.

### ***3.1 Γιατί χρησιμοποιούμε την ποιοτική μεθοδολογία, έναντι της ποσοτικής?***

Η ποιοτική μεθοδολογία χρησιμοποιείται για διάφορους λόγους, καθώς προσφέρει ένα μοναδικό σύνολο πλεονεκτημάτων και είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα και πλαίσια. Ορισμένοι **βασικοί λόγοι** για τους οποίους οι ερευνητές χρησιμοποιούν την ποιοτική μεθοδολογία είναι οι εξής:

1. *Κατανόηση σε βάθος:* Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει τη βαθιά και λεπτομερή διερεύνηση πολύπλοκων φαινομένων. Είναι ιδιαίτερα πολύτιμη όταν οι ερευνητές επιδιώκουν να κατανοήσουν τις αποχρώσεις, τα κίνητρα και τα υποκείμενα νοήματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των εμπειριών.
2. *Συναφείς γνώσεις:* Η ποιοτική έρευνα τονίζει τη σημασία της μελέτης των υποκειμένων μέσα στο φυσικό τους πλαίσιο. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους ερευνητές να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των κοινωνικών, πολιτισμικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων.
3. *Υποκειμενικές προοπτικές:* Η ποιοτική έρευνα αναγνωρίζει ότι οι προοπτικές και οι ερμηνείες των ατόμων για ένα φαινόμενο μπορεί να ποικίλλουν. Επικεντρώνεται στην καταγραφή αυτών των υποκειμενικών εμπειριών και ερμηνειών, παρέχοντας μια πιο ολιστική άποψη ενός θέματος.
4. *Πλούσια δεδομένα:* Τα ποιοτικά δεδομένα συχνά περιλαμβάνουν αφηγήσεις, αποσπάσματα και λεπτομερείς περιγραφές, προσφέροντας μια πληθώρα πλούσιων, ποιοτικών πληροφοριών. Αυτός ο τύπος δεδομένων είναι ιδιαίτερα πολύτιμος για τη δημιουργία γνώσεων και την οικοδόμηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας ενός ερευνητικού θέματος.
5. *Διερευνητική έρευνα:* Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι κατάλληλες για τη δημιουργία υποθέσεων και τη διερεύνηση νέων ερευνητικών πεδίων. Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ποιοτικά ευρήματα ως βάση για πιο στοχευμένη ποσοτική έρευνα.

6. *Πολύπλοκα ή ευαίσθητα θέματα:* Η ποιοτική έρευνα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν μελετώνται θέματα που είναι πολύπλοκα, ευαίσθητα ή δύσκολα μετρήσιμα ποσοτικά. Επιτρέπει τη βαθύτερη εξέταση αυτών των θεμάτων.
7. *Προσαρμοστικότητα:* Η ποιοτική έρευνα είναι ευέλικτη και μπορεί να προσαρμοστεί καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. Οι ερευνητές μπορούν να τροποποιήσουν την προσέγγισή τους, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις μεθόδους συλλογής δεδομένων σε ανταπόκριση στις αναδύμενες γνώσεις.
8. *Δέσμευση των συμμετεχόντων:* Οι ποιοτικές μέθοδοι συχνά περιλαμβάνουν άμεση εμπλοκή με τους συμμετέχοντες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να μοιραστούν τις απόψεις τους και να έχουν λόγο στην ερευνητική διαδικασία. Αυτή η συμμετοχοκεντρική προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε πιο περιεκτικά και ουσιαστικά ερευνητικά αποτελέσματα.
9. *Πολιτιστική και κοινωνική έρευνα:* Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται συχνά σε μελέτες που εστιάζουν στον πολιτισμό, την κοινωνική δυναμική και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Παρέχει τα εργαλεία που απαιτούνται για τη διερεύνηση αυτών των πολύπλοκων και πολύπλευρων πτυχών της ανθρώπινης ζωής.
10. *Αξιολόγηση πολιτικής και προγραμμάτων:* Η ποιοτική έρευνα μπορεί να ενημερώσει για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την αξιολόγηση πολιτικών, προγραμμάτων και παρεμβάσεων. Βοηθά στον εντοπισμό του πραγματικού αντίκτυπου αυτών των πρωτοβουλιών και προσφέρει ιδέες για το πώς μπορούν να βελτιωθούν.
11. *Οικοδόμηση θεωρίας:* Η ποιοτική έρευνα συχνά συμβάλλει στην ανάπτυξη θεωριών και εννοιολογικών πλαισίων. Βοηθά στη δημιουργία μιας βαθύτερης κατανόησης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και των μηχανισμών που διέπουν ορισμένα φαινόμενα.  
Ενώ μερικά από τα **πλεονεκτήματα** της ποιοτικής έρευνας είναι και τα εξής:
  1. *Πλούσιες γνώσεις:* Η ποιοτική έρευνα παρέχει πλούσιες και λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με πολύπλοκες ανθρώπινες εμπειρίες και συμπεριφορές, προσφέροντας βαθύτερη κατανόηση του υπό διερεύνηση θέματος.

2. *Κατανόηση του πλαισίου*: Επιτρέπει τη διερεύνηση του πλαισίου στο οποίο συμβαίνουν τα φαινόμενα, βοηθώντας τους ερευνητές να κατανοήσουν τους κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.
3. *Ευελιξία*: Η ποιοτική έρευνα μπορεί να προσαρμόζεται στα εξελισσόμενα ερευνητικά ερωτήματα, επιτρέποντας μια πιο δυναμική και ευέλικτη ερευνητική διαδικασία.
4. *Δημιουργία υποθέσεων*: Χρησιμοποιείται συχνά για τη δημιουργία υποθέσεων και την ενημέρωση περαιτέρω ποσοτικής έρευνας, παρέχοντας μια βάση για τον έλεγχο υποθέσεων.
5. *Δέσμευση των συμμετεχόντων*: Οι ποιοτικές μέθοδοι μπορούν να δώσουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να μοιραστούν τις απόψεις τους, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα της ερευνητικής διαδικασίας.
6. *Εφαρμογή στον πραγματικό κόσμο*: Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας μπορούν να ενημερώσουν για την ανάπτυξη πολιτικής, το σχεδιασμό προγραμμάτων και πρακτικές λύσεις σε ζητήματα του πραγματικού κόσμου.

Συνοψίζοντας, η ποιοτική μεθοδολογία είναι μια πολύτιμη προσέγγιση για την έρευνα που επιδιώκει να διερευνήσει, να κατανοήσει και να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις εμπειρίες και τα κοινωνικά φαινόμενα. Υπερέχει σε πλαίσια όπου το βάθος, το πλαίσιο και οι διαφορετικές προοπτικές των ατόμων είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης κατανόησης του ερευνητικού θέματος. Οι ερευνητές επιλέγουν ποιοτικές μεθόδους όταν θέλουν να προχωρήσουν πέρα από τους αριθμούς και τις στατιστικές για να αποκαλύψουν τον πλούτο και την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης εμπειρίας, κάτι το οποίο ισχύει και στη παρούσα έρευνά μας.

### ***3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα***

Τα ερευνητικά ερωτήματα στην ποιοτική έρευνα αποσκοπούν στη διερεύνηση, κατανόηση και ερμηνεία της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων εμπειριών, συμπεριφορών και φαινομένων. Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, όπου τα ερωτήματα συχνά επικεντρώνονται στη μέτρηση μεταβλητών και σχέσεων, τα ερωτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι ανοικτού τύπου και επιδιώκουν να αποκαλύψουν τον πλούτο ενός θέματος. Μερικοί συνήθεις τύποι ερευνητικών ερωτημάτων στην ποιοτική έρευνα είναι οι περιγραφικές ερωτήσεις, διερευνητικές ερωτήσεις, επεξηγηματικές ερωτήσεις, συγκριτικές ερωτήσεις, ερωτήσεις διαδικασίας,

ερωτήσεις δημιουργίας νοήματος, ερωτήσεις αντίληψης και στάσης, ερωτήσεις πλαισίου, ερωτήσεις αλληλεπίδρασης και σχέσεων, ερωτήσεις επιπτώσεων και αποτελεσμάτων, ερωτήσεις ταυτότητας και αυτοαντίληψης, ερωτήσεις ηθικής και δεοντολογίας.

Κατά τη διαμόρφωση ερευνητικών ερωτημάτων στην ποιοτική έρευνα, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι της έρευνας, η φύση του υπό διερεύνηση φαινομένου και το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η έρευνα. Τα ποιοτικά ερευνητικά ερωτήματα είναι συχνά δυναμικά και μπορεί να εξελίσσονται καθώς προχωρά η έρευνα, επιτρέποντας στους ερευνητές να διερευνήσουν αναδυόμενα θέματα και ιδέες.

Στην συγκεκριμένη έρευνα τα ερωτήματα που θα χρησιμοποιήσουμε αφορούν διερευνητικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα είναι δυο (2) ερευνητικά ερωτήματα με συνολικά οκτώ (8) επιμέρους ερωτήσεις, αναλυτικότερα:

***Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;***

το οποίο αποτελείται από τέσσερις (4) επιμέρους ερωτήσεις.

***Ερευνητικό Ερώτημα 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικούν οι Γενικοί Διευθυντές τις Διευθύνσεις τους και πως συνεισφέρουν στην κοινωνία;***

το οποίο αποτελείται από τέσσερις (4) επιμέρους ερωτήσεις.

### **3.3 Μέθοδοι ποιοτικής έρευνας**

Υπάρχουν οι παρακάτω μέθοδοι ποιοτικής έρευνας:

1. *Συνεντεύξεις σε βάθος:* Οι ερευνητές διεξάγουν προσωπικές συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες για να συλλέξουν λεπτομερείς, προσωπικές πληροφορίες. Οι συνεντεύξεις αυτές μπορεί να είναι δομημένες ή ημιδομημένες, ανάλογα με τους στόχους της έρευνας.
2. *Ομάδες εστίασης:* Πολλοί συμμετέχοντες συμμετέχουν σε ομαδικές συζητήσεις που διευκολύνονται από έναν ερευνητή. Οι ομάδες εστίασης είναι χρήσιμες για τη διερεύνηση των κοινών προοπτικών, της δυναμικής της ομάδας και της συναίνεσης ή της απόκλισης των απόψεων.
3. *Παρατήρηση συμμετεχόντων:* Οι ερευνητές βυθίζονται στο φυσικό περιβάλλον της μελέτης, παρατηρώντας και αλληλοεπιδρώντας με τους συμμετέχοντες για

να αποκτήσουν από πρώτο χέρι πληροφορίες για τις συμπεριφορές και τις εμπειρίες τους.

4. *Ανάλυση περιεχομένου*: Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τη συστηματική ανάλυση κειμενικών ή οπτικών δεδομένων, όπως έγγραφα, απομαγνητοφωνήσεις ή μέσα ενημέρωσης, για τον εντοπισμό μοτίβων και θεμάτων.
5. *Μελέτες περίπτωσης*: Οι ερευνητές εμβαθύνουν σε μία ή λίγες περιπτώσεις για να κατανοήσουν σε βάθος ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Οι μελέτες περιπτώσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την εξέταση μοναδικών ή πολύπλοκων καταστάσεων.
6. *Εθνογραφία*: Η εθνογραφική έρευνα περιλαμβάνει μακροχρόνια εμβάθυνση σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα ή κοινότητα για την κατανόηση των πρακτικών, των πεποιθήσεων και της κοινωνικής δυναμικής της.

Στη παρούσα εργασία η ποιοτική μέθοδος που θα ακολουθήσουμε είναι **οι συνεντεύξεις εις βάθος** από συγκεκριμένο δείγμα της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

### **3.4 Μέθοδος δειγματοληψίας**

Το μέγεθος του δείγματος στην ποιοτική έρευνα δεν καθορίζεται από στατιστικές εκτιμήσεις όπως στην ποσοτική έρευνα. Αντίθετα, καθοδηγείται από τις αρχές του κορεσμού και του βάθους κατανόησης που επιδιώκεται για κάθε ερευνητικό ερώτημα. Επίσης, ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος σε μια ποιοτική έρευνα είναι μια λεπτή διαδικασία, η οποία καθοδηγείται από τα μοναδικά χαρακτηριστικά του ερευνητικού ερωτήματος, τη φύση του φαινομένου που μελετάται και από πρακτικές εκτιμήσεις. Τέλος, ο στόχος της ποιοτικής έρευνας δεν είναι η γενίκευση των ευρημάτων σε έναν ευρύτερο πληθυσμό, αλλά η βαθιά κατανόηση του υπό μελέτη φαινομένου. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις για το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους ερευνητικούς στόχους, τη φύση της μελέτης και το βάθος των γνώσεων που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους η μέθοδος δειγματοληψίας που θα ακολουθήσουμε στη παρούσα έρευνα είναι η **Σκόπιμη Δειγματοληψία** και αφορά τις Γενικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καθώςον είναι και οι πιο αρμόδιοι να απαντήσουν στα ερωτήματα που αφορούν το κριτήριο της ηγεσίας για το βραβείο αριστείας Baldrige. Η σκόπιμη δειγματοληψία, επίσης γνωστή ως σκόπιμη ή αξιολογική δειγματοληψία, είναι μια τεχνική δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα που

χρησιμοποιείται συνήθως στην ποιοτική έρευνα. Σε αντίθεση με την τυχαία δειγματοληψία, όπου κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίσες πιθανότητες να επιλεγεί, η σκόπιμη δειγματοληψία περιλαμβάνει την επιλογή των συμμετεχόντων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της έρευνας.

### **3.5 Μέγεθος δείγματος**

Στην ποιοτική έρευνα, ο καθορισμός του κατάλληλου μεγέθους δείγματος δεν καθοδηγείται από στατιστικούς τύπους ή την ανάγκη στατιστικής σημαντικότητας, όπως συμβαίνει στην ποσοτική έρευνα. Αντίθετα, η εστίαση είναι στην επίτευξη βάθους, πλούτου και κορεσμού των πληροφοριών, από συγκεκριμένο δείγμα. Για το λόγο αυτό οι ερευνητές συχνά συνεχίζουν τη συλλογή δεδομένων έως ότου επιτευχθεί ο κορεσμός, εξασφαλίζοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση του υπό μελέτη φαινομένου.

Στη παρούσα έρευνα το μέγεθος του δείγματός μας **θα αποτελείται από έξι (6) άτομα** καθόσον τόσες είναι οι Γενικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου και συγκεκριμένα υπάρχει η:

1. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
2. Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής
3. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης
4. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού
5. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών και
6. Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Έργων

Τα Δημογραφικά Στοιχεία του δείγματος (πχ φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο, ειδικότητες κλπ), αποτελείται από έξι (6) άτομα με τα εξής δημογραφικά χαρακτηριστικά εν συνόλω:

**Φύλο:** Πέντε (5) άνδρες και μια (1) γυναίκα

**Ηλικία:** Από 50 έως 66 ετών

**Εκπαίδευση:** δυο (2) με διδακτορικές σπουδές, δύο (2) με πανεπιστημιακή εκπαίδευση και δύο (2) με τεχνολογική εκπαίδευση

**Συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο** (σε έτη): Από 28 έως 35 έτη

**Ειδικότητες:** ένας (1) ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού, ένας (1) ΠΕ Ιατρών, ένας (1) ΠΕ Γεωτεχνικών, ένας (1) ΠΕ Μηχανικών και δυο (2) ΤΕ Μηχανικών



Συνοπτικά το προφίλ των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Κωδικός Συν/ζόμενου	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Ειδικότητα	Έτη Υπηρεσίας	Τόπος Υπηρεσίας
E1	Άνδρας	65	ΤΕ	Μηχανικών	35	Τρίπολη
E2	Άνδρας	62	ΠΕ	Ιατρών	30	Τρίπολη
E3	Άνδρας	58	ΠΕ	Γεωτεχνικών	30	Τρίπολη
E4	Άνδρας	66	ΠΕ	Μηχανικών	34	Τρίπολη
E5	Άνδρας	59	ΤΕ	Μηχανικών	33	Τρίπολη
E6	Γυναίκα	50	ΠΕ	Διοικητικού- Οικονομικού	28	Τρίπολη

Πίνακας 2: Συνοπτικό προφίλ δείγματος

Το συγκεκριμένο δείγμα το επιλέξαμε καθόσον τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στη παρούσα έρευνα είναι πιο εστιασμένα και απαιτούν μικρότερο και στοχευμένο δείγμα. Επίσης, ο πληθυσμός είναι σχετικά ομοιογενής όσον αφορά το φαινόμενο που μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε και αυτό το μικρό δείγμα που επιλέγουμε είναι επαρκές για τα συμπεράσματα που θέλουμε να εξάγουμε. Τέλος, ως ερευνητές στοχεύουμε να αποκτήσουμε εις βάθος γνώσεις από μια μικρότερη ομάδα συμμετεχόντων και δεν στοχεύουμε σε στατιστική αντιπροσωπευτικότητα.

### **3.6 Συλλογή και Παραγωγή δεδομένων (ερευνητικά εργαλεία)**

Τα ερευνητικά εργαλεία σε μια ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συστηματική συλλογή πληροφοριών για τη διερεύνηση, κατανόηση και ερμηνεία της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων εμπειριών, συμπεριφορών και φαινομένων. Η διαδικασία χαρακτηρίζεται από ευελιξία, βάθος και εστίαση στο πλαίσιο. Μερικά από τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούμε σε μια ποιοτική έρευνα είναι τα εξής:

1. Η όχι δομημένη συνέντευξη
2. Η ημιδομημένη συνέντευξη
3. Οι ομάδες εστίασης
4. Η παρατήρηση

5. Η καταγραφή με ημερολόγιο
6. Οπτικές μέθοδοι
7. Η χαρτογράφηση και διαγραμματική απεικόνιση
8. Η αφήγηση
9. Μέθοδοι με τη βοήθεια της τεχνολογίας

Εμείς ως ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή και παραγωγή των δεδομένων θα επιλέξουμε την **ημιδομημένη συνέντευξη** με τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες και **χρησιμοποιώντας ερωτήσεις ανοικτού τύπου**. Ο λόγος που χρησιμοποιούμε το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο είναι γιατί επιτρέπει ευελιξία στη διερεύνηση των ατομικών προοπτικών του κάθε συνεντευξιαζόμενου. Επίσης ως ερευνητές μπορούμε με τη μέθοδο αυτοί να συμμετέχουμε σε συζητήσεις με τους συμμετέχοντες, ενθαρρύνοντάς τους να μοιραστούν λεπτομερείς αφηγήσεις, εμπειρίες και ιδέες. Τέλος, με το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο τα δεδομένα που παράγονται με τη μορφή απομαγνητοφώνησης, αποτυπώνονται οι απαντήσεις κατά λέξη και έτσι μπορούμε ως ερευνητές να αναλύουμε αυτές τις απομαγνητοφωνήσεις για μοτίβα, θέματα και βαθύτερα νοήματα.

### ***3.7 Ζητήματα Δεοντολογίας, Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας***

Η δεοντολογία αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε έρευνας, διασφαλίζοντας ότι η διαδικασία διεξάγεται με υπευθυνότητα και σεβασμό για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Μερικές από τις βασικές **αρχές δεοντολογίας** ειδικά για την ποιοτική έρευνα είναι και οι εξής, τις οποίες και θα ακολουθήσουμε:

1. *Συναίνεση μετά από ενημέρωση*: Πριν από τη συμμετοχή των συμμετεχόντων, οι ερευνητές πρέπει να παρέχουν σαφείς και περιεκτικές πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της μελέτης, τις διαδικασίες, τους πιθανούς κινδύνους και τα οφέλη. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να συμφωνούν οικειοθελώς να συμμετάσχουν χωρίς να αισθάνονται εξαναγκασμένοι.
2. *Εμπιστευτικότητα*: Η διατήρηση της εμπιστευτικότητας είναι ζωτικής σημασίας. Οι ερευνητές πρέπει να διασφαλίζουν την προστασία της ταυτότητας και των ευαίσθητων πληροφοριών των συμμετεχόντων. Αυτό δημιουργεί εμπιστοσύνη και ενθαρρύνει τις ανοιχτές και ειλικρινείς απαντήσεις.
3. *Ανωνυμία*: Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διασφάλιση της ανωνυμίας είναι απαραίτητη. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και ο ερευνητής δεν γνωρίζει την

ταυτότητα των συμμετεχόντων. Αυτό προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο προστασίας και ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να μοιράζονται πιο ελεύθερα.

4. *Σεβασμός για τους συμμετέχοντες*: Οι ερευνητές πρέπει να αντιμετωπίζουν τους συμμετέχοντες με σεβασμό, εκτιμώντας την αυτονομία τους και αναγνωρίζοντας τα δικαιώματά τους. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές διαφορές και οι δυναμικές εξουσίας που μπορεί να επηρεάσουν τη σχέση έρευνας.
5. *Δικαιοσύνη*: Η διασφάλιση της δικαιοσύνης στην κατανομή τόσο των βαρών όσο και των οφελών της έρευνας είναι ουσιώδης. Οι ερευνητές θα πρέπει να έχουν επίγνωση των πιθανών προκαταλήψεων και να προσπαθούν να συμπεριλάβουν διαφορετικές προοπτικές.
6. *Ειλικρίνεια και διαφάνεια*: Οι ερευνητές πρέπει να είναι ειλικρινείς σχετικά με τις προθέσεις και τις μεθοδολογίες τους. Οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων ή πιθανές προκαταλήψεις θα πρέπει να αποκαλύπτονται. Αυτό προάγει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία στην ερευνητική διαδικασία.
7. *Απολογισμός*: Μετά τη μελέτη, οι συμμετέχοντες πρέπει να λαμβάνουν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα, ιδίως εάν υπήρξε εξαπάτηση. Αυτό επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αποχωρήσουν από τη μελέτη με σαφή κατανόηση του σκοπού και της σημασίας της.
8. *Συνεχής αναστοχασμός*: Οι δεοντολογικοί προβληματισμοί δεν είναι ένας εφάπαξ κατάλογος ελέγχου αλλά μια συνεχής διαδικασία. Οι ερευνητές θα πρέπει να προβληματίζονται συνεχώς σχετικά με τις ηθικές επιπτώσεις της εργασίας τους και να είναι ανοιχτοί στην προσαρμογή της προσέγγισής τους ανάλογα με τις ανάγκες.

Η **διασφάλιση της εγκυρότητας** σε μια ποιοτική έρευνα είναι ζωτικής σημασίας για την αξιοπιστία και την αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνάς σας. Μερικές από τις βασικές στρατηγικές για την ενίσχυση της εγκυρότητας, τις οποίες και ακολουθήσαμε ως ερευνητές είναι οι κάτωθι:

1. *Πιλοτικές δοκιμές*: Πριν ξεκινήσουμε την έρευνά μας, πραγματοποιήσαμε μια πιλοτική δοκιμή με μια μικρή ομάδα τριών (3) συμμετεχόντων όπως Προϊσταμένων Διευθύνσεων που υπάγονται στις Γενικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Αυτό μας βοηθά στον εντοπισμό τυχόν ασάφειες στις ερωτήσεις μας ή πιθανά προβλήματα με το σχεδιασμό της έρευνας.

2. *Σαφή ερευνητικά ερωτήματα:* Καθορίσαμε με σαφήνεια τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Αυτό διασφαλίζει ότι η έρευνά μας είναι εστιασμένη και απευθύνεται άμεσα στους στόχους της μελέτης μας. Οι διαφορούμενες ή ασαφείς ερωτήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε ασαφή και αναξιόπιστα δεδομένα.
3. *Επιλογή των συμμετεχόντων:* Όλοι οι συμμετέχοντες είναι σχετικοί με τα ερευνητικά μας ερωτήματα και τα κριτήρια επιλογής ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της μελέτης μας αλλά και το δείγμα αντιπροσωπεύει το 100% του πληθυσμού ενδιαφέροντος μας.
4. *Διεξοδική κατάρτιση των συνεντεύξεων:* Ως ερευνητές είμαστε καλά εκπαιδευμένοι και ακολουθούμε ένα τυποποιημένο πρωτόκολλο συνέντευξης. Η συνέπεια στη διαδικασία των συνεντεύξεων μειώνει τον κίνδυνο μεροληψίας μας.
5. *Τχνη ελέγχου:* Διατηρούμε μια λεπτομερή καταγραφή της ερευνητικής μας διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής δεδομένων, της ανάλυσης και της λήψης αποφάσεων. Μια διαδρομή ελέγχου επιτρέπει σε άλλους να παρακολουθούν και να αξιολογούν την αξιοπιστία των ερευνητικών μας βημάτων.
6. *Συνέπεια στην ανάλυση δεδομένων:* Διασφαλίζουμε τη συνέπεια στην κωδικοποίηση και την ανάλυση, καθώς δεν εμπλέκονται πολλοί ερευνητές.

Ενσωματώνοντας αυτές τις στρατηγικές στην έρευνά μας, ενισχύουμε την εγκυρότητα της ποιοτικής μας έρευνας και αυξάνουμε την αξιοπιστία των ερευνητικών μας ευρημάτων.

Η **αξιοπιστία** αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μιας ποιοτικής έρευνας. Μερικές βασικές εκτιμήσεις για την ενίσχυση της αξιοπιστίας της ποιοτικής μας έρευνας περιλαμβάνει:

1. *Καθιέρωση σχέσης εμπιστοσύνης:* η οικοδόμηση μιας ισχυρής σχέσης με τους συμμετέχοντες είναι ζωτικής σημασίας, για το λόγο αυτό προσπαθήσαμε να δημιουργήσουμε ένα άνετο και ανοιχτό περιβάλλον που θα ενθάρρυνε τις ειλικρινείς και αυθεντικές απαντήσεις.
2. *Απολογισμός από ομότιμους:* κατά τη διάρκεια της έρευνας συζητήσαμε τακτικά την έρευνά σας με αρκετούς συναδέλφους. Η ενημέρωση από τους συναδέλφους παρέχει μια εξωτερική προοπτική, βοηθά στον εντοπισμό πιθανών

προκαταλήψεων και διασφαλίζει ότι οι ερμηνείες μας βασίζονται σε μια κοινή αντίληψη.

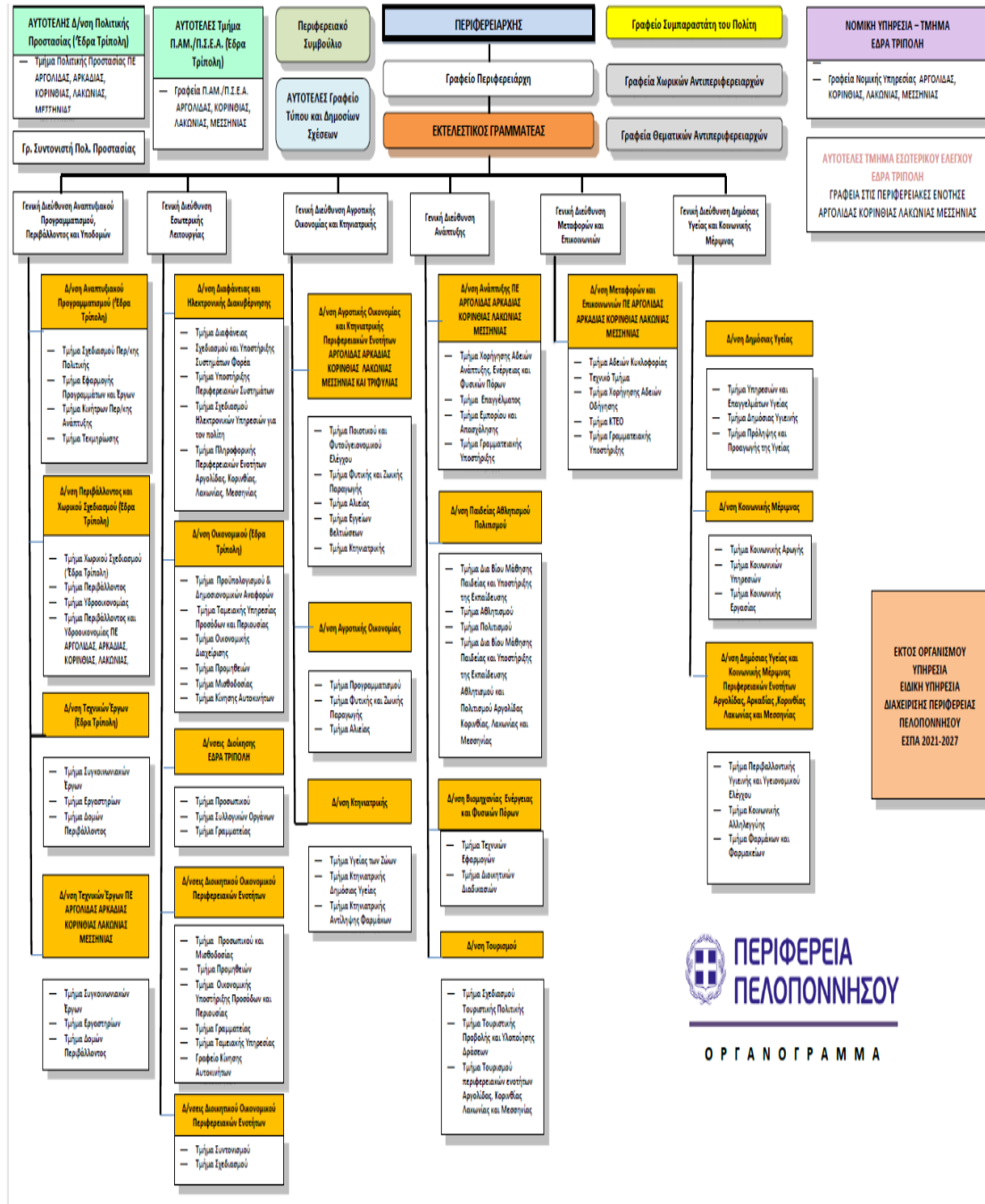
3. *Έλεγχος μελών*: η αξιοπιστία επίσης ενισχύεται όταν εμπλέκονται και οι ίδιοι συμμετέχοντες στη διαδικασία επικύρωσης των αποτελεσμάτων. Μετά την ανάλυση των δεδομένων, θα μοιραστούμε τα ευρήματά μας με τους συμμετέχοντες για να λάβετε τα σχόλιά τους. Αυτός ο έλεγχος των μελών όχι μόνο επικυρώνει τις ερμηνείες μας, αλλά ενισχύει επίσης την αυθεντικότητα της μελέτης μας.
4. *Παχιά περιγραφή*: θα παρέχουμε λεπτομερείς και εμπειριστατωμένες περιγραφές του ερευνητικού μας πλαισίου, των συμμετεχόντων και των ευρημάτων, αυτή η "πυκνή περιγραφή" επιτρέπει στους αναγνώστες να κατανοήσουν πλήρως τις αποχρώσεις της μελέτης μας και κατά αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αξιοπιστία των ερμηνειών μας.
5. *Μονοπάτι ελέγχου*: θα διατηρήσουμε μια σαφή και ολοκληρωμένη διαδρομή ελέγχου που τεκμηριώνει την ερευνητική μας διαδικασία, περιλαμβάνοντας τη συλλογή δεδομένων, τις αποφάσεις κωδικοποίησης και τυχόν αλλαγές που έγιναν κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο η διαφάνεια αλλά και σε άλλους να αξιολογήσουν την αξιοπιστία της μελέτης μας.
6. *Συνεπής συλλογή δεδομένων*: θα διασφαλίσουμε τη συνέπεια στις μεθόδους συλλογής δεδομένων, είτε μέσω των συνεντεύξεων, είτε μέσω των παρατηρήσεων, είτε μέσω της ανάλυσης εγγράφων, ενισχύεται έτσι κατά αυτό τον τρόπο η αξιοπιστία της μελέτης μας.

Ενσωματώνοντας όλες τις ανωτέρω στρατηγικές, όχι μόνο ενισχύουμε την αξιοπιστία της ποιοτικής μας έρευνας, αλλά και συμβάλλουμε και στη συνολική εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνάς μας. Πρόκειται για μια ολιστική προσέγγιση που συνδυάζει τη μεθοδολογική αυστηρότητα με την αυθεντική κατανόηση των εμπειριών των συμμετεχόντων.

### **3.8 Γενικά στοιχεία Περιφέρειας Πελοποννήσου**

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε λίγο τον οργανισμό που ερευνάμε, ήτοι τη Περιφέρεια Πελοποννήσου. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στη διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου, ποιο είναι το όραμά της, αποστολή της και ποιοι είναι οι

στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί για την ομαλή και βιώσιμη λειτουργία της. Με αυτό τον τρόπο θα κατανοήσουμε καλύτερα πως λειτουργεί η ηγεσία της Περιφέρειας Πελοποννήσου, πως εφαρμόζεται το βραβείο αριστείας Baldrige και πως μπορεί να βελτιωθεί η οργάνωσή της εάν κριθεί αναγκαία.



Εικόνα 1: Το Οργανόγραμμα της Περιφέρειας Πελοποννήσου. (Πηγή από τα αρχεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου)

### **3.8.1 Η Διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου**

Η διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου λειτουργεί στο πλαίσιο του αποκεντρωμένου συστήματος διακυβέρνησης της Ελλάδας. Η Περιφέρεια διαιρείται σε διάφορες διοικητικές μονάδες/ νομούς- Αρκαδίας- Αργολίδας- Κορινθίας- Λακωνίας και Μεσσηνίας, καθεμία από τις οποίες διαθέτει τη δική της δομή τοπικής αυτοδιοίκησης που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των περιφερειακών υποθέσεων, αλλά εποπτεύεται από την εκάστοτε Γενική Διεύθυνση, της οποίας η έδρα της βρίσκεται στο νομό Αρκαδίας και στη πόλη της Τρίπολης.

Στη κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο Περιφερειάρχης, ο οποίος εκλέγεται από τους κατοίκους και λειτουργεί ως επικεφαλής εκτελεστικό όργανο που επιβλέπει την ανάπτυξη της περιφέρειας και την εφαρμογή των πολιτικών. Το Περιφερειακό Συμβούλιο, που αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των δήμων και των τοπικών κοινοτήτων, συνεργάζεται με τον Περιφερειάρχη για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, τη διαχείριση των προϋπολογισμών και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον περιφερειακό σχεδιασμό, τις υποδομές, την οικονομική ανάπτυξη, τον τουρισμό, τον πολιτισμό και την κοινωνική πρόνοια. Τέλος, η διοικητική της δομή αποτελείται από έξι Γενικές Διευθύνσεις, οι οποίες είναι και οι ιεραρχικά ανώτερες υπηρεσίες (Οργανόγραμμα Περιφέρειας Πελοποννήσου).

Αυτή η διοικητική δομή έχει ως στόχο να διασφαλίσει την αποτελεσματική διακυβέρνηση, την ευέλικτη λήψη αποφάσεων και την προώθηση της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης της Πελοποννήσου, διατηρώντας παράλληλα την πολιτιστική κληρονομιά και τους φυσικούς της πόρους.

### **3.8.2 Το Όραμα**

Το όραμα της Περιφέρειας Πελοποννήσου, όπως αυτό αναγράφεται στην υπό αριθμό 101450/27-03-2023 Απόφαση Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας, αποτυπώνεται στη παρακάτω παράγραφο:

*«Η Περιφέρεια Πελοποννήσου οραματίζεται ένα μέλλον όπου η αρχαία κληρονομιά θα συνυφαίνεται άψογα με τη σύγχρονη καινοτομία, προωθώντας τη βιώσιμη ευημερία και την πολιτιστική ακτινοβολία. Προσπαθεί να γίνει ένας φάρος υπεύθυνου τουρισμού, διατηρώντας τα ιστορικά της μνημεία και υιοθετώντας παράλληλα φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, καλλιεργώντας έτσι μια ακμάζουσα οικονομία που έχει τις ρίζες της στην περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτό το όραμα συνεπάγεται τη δημιουργία*

μιας κοινωνίας που εξυμνεί την ποικιλομορφία, εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα ζωής για τους κατοίκους της μέσω μέτρων χωρίς αποκλεισμούς και προωθεί τη συνεργατική διακυβέρνηση για τη συλλογική διαμόρφωση ενός μέλλοντος όπου η παράδοση και η πρόοδος συνυπάρχουν αρμονικά».

### **3.8.3 Η Αποστολή**

Η αποστολή της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι πολύπλευρη, με κύριο στόχο την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ενίσχυση της οικονομικής ευημερίας και την προώθηση της κοινωνικής συνοχής εντός των ορίων της. Η Πελοπόννησος, μια ιστορική και γεωγραφικά πλούσια περιοχή στην Ελλάδα, έχει ως αποστολή:

1. *Να προωθήσει τη Βιώσιμη Ανάπτυξη*, δηλαδή η περιφέρεια έχει δεσμευτεί να ακολουθήσει βιώσιμες πρακτικές που εξισορροπούν την οικονομική ανάπτυξη με τη διατήρηση του περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για την προστασία των φυσικών πόρων, την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την υποστήριξη του φιλικού προς το περιβάλλον τουρισμού.
2. *Να διατηρήσει τη Πολιτιστική Κληρονομιά*. Οι προσπάθειες επικεντρώνονται στη διατήρηση αρχαιολογικών χώρων, ιστορικών μνημείων, παραδοσιακών τεχνών και τοπικών εθίμων. Η διατήρηση αυτή συμβάλλει στη διατήρηση της ταυτότητας της περιοχής και προσελκύει πολιτιστικό τουρισμό.
3. *Να ενισχύσει την Οικονομική Ευημερία*, αυτό θα γίνει με την προώθηση της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων. Οι πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), η προώθηση της δημιουργίας θέσεων εργασίας και η βελτίωση των υποδομών είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική της αποστολή.
4. *Να ενισχύσει τη Τουριστική Ανάπτυξη*, με το να αξιοποιήσει τη φυσική ομορφιά, την ιστορική σημασία και τις πολιτιστικές προσφορές της, η Πελοπόννησος προσπαθεί να αναπτύξει βιώσιμο τουρισμό. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση υπεύθυνων τουριστικών πρακτικών, τη βελτίωση της προσβασιμότητας και τη βελτίωση των εμπειριών των επισκεπτών.
5. *Να δημιουργήσει Κοινωνική Συνοχή*, δίνοντας προτεραιότητα στη συμμετοχικότητα και την κοινωνική ευημερία. Η Περιφέρεια Πελοποννήσου εργάζεται για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων, την προώθηση



της εκπαίδευσης και την παροχή πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Τα προγράμματα αυτά προωθούν την κοινοτική συμμετοχή, τις πολιτιστικές ανταλλαγές και την κοινωνική ενσωμάτωση και είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των κατοίκων.

6. *Να δημιουργήσει Περιφερειακή Συνεργασία.* Με την προώθηση της συνεργασίας και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, η περιφέρεια Πελοποννήσου μπορεί να μεγιστοποιήσει τον αντίκτυπό της και να δημιουργήσει συνέργειες για ολοκληρωμένη ανάπτυξη.

Συνολικά, η αποστολή της περιφέρειας Πελοποννήσου είναι να επιτύχει ένα ισορροπημένο και βιώσιμο μοντέλο ανάπτυξης που θα σέβεται την ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά της, ενώ παράλληλα θα ανοίγει το δρόμο για ένα ευημερούν, χωρίς αποκλεισμούς και ζωντανό μέλλον για τους κατοίκους και τους επισκέπτες της.

### **3.8.4 Οι Αξίες**

Η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην Ελλάδα είναι γνωστή για τις ποικίλες αξίες που καθορίζουν τον πολιτιστικό, ιστορικό και κοινωνικό της ιστό. Ορισμένες από τις βασικές αξίες που έχουν σημασία για την Περιφέρεια Πελοποννήσου είναι οι εξής:

1. *Πλούσια ιστορική κληρονομιά:* Η Πελοπόννησος είναι γεμάτη ιστορία, καθώς αποτελεί τη γενέτειρα του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού. Στεγάζει σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους, όπως είναι οι Μυκήνες, η Επίδαυρος και η βυζαντινή πόλη του Μυστρά, οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την ιστορική της σημασία.
2. *Πολιτιστική ποικιλομορφία:* Η περιοχή γιορτάζει μια ποικιλόμορφη πολιτιστική κληρονομιά που διαμορφώθηκε από διάφορους πολιτισμούς, συμπεριλαμβανομένων των Αρχαίων Ελλήνων, των Βυζαντινών, των Βενετών και των Οθωμανών. Αυτό το αμάλγαμα αντικατοπτρίζεται στην τέχνη, τη μουσική, τις παραδόσεις και τα τοπικά φεστιβάλ.
3. *Φυσική ομορφιά:* Από την εκπληκτική ακτογραμμή της κατά μήκος της Μεσογείου μέχρι τα ορεινά τοπία και τις καταπράσινες κοιλάδες της, η Περιφέρεια Πελοποννήσου μπορεί να υπερηφανεύεται για τη φυσική ομορφιά που κόβει την ανάσα. Η περιοχή προσφέρει ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον που περιλαμβάνει παραλίες, δάση και εύφορες πεδιάδες.

4. *Παράδοση και αυθεντικότητα*: Η Πελοπόννησος εκτιμά τον παραδοσιακό τρόπο ζωής της, με πολλά χωριά να διατηρούν την αυθεντικότητά τους μέσα από πανάρχαια έθιμα, παραδοσιακές τέχνες και τοπικές κουζίνες. Υπάρχει μια ισχυρή αίσθηση κοινότητας και υπερηφάνειας για τη διατήρηση αυτών των παραδόσεων.
5. *Φιλοξενία*: Η ελληνική φιλοξενία είναι παγκοσμίως γνωστή, και η Πελοπόννησος δεν αποτελεί εξαίρεση. Οι επισκέπτες συχνά βιώνουν τη ζεστή φιλοξενία και τη φιλόξενη ατμόσφαιρα από τους ντόπιους, καθιστώντας την έναν φιλόξενο προορισμό για τους ταξιδιώτες.
6. *Σεβασμός στην ιστορική κληρονομιά*: Οι κάτοικοι της Πελοποννήσου τρέφουν βαθύτατο σεβασμό για την κληρονομιά τους και την κληρονομιά που πέρασε από γενιά σε γενιά. Καταβάλλονται προσπάθειες για τη διατήρηση και προστασία των ιστορικών χώρων και των πολιτιστικών παραδόσεων για τις μελλοντικές γενιές.
7. *Πνεύμα ανθεκτικότητας*: Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της, η Πελοπόννησος έχει αντιμετωπίσει διάφορες προκλήσεις, ωστόσο έχει επιδείξει ανθεκτικότητα στην αντιμετώπιση των αντιξοοτήτων, είτε πρόκειται για ιστορικές συγκρούσεις είτε για σύγχρονες οικονομικές προκλήσεις.

Αυτές οι αξίες συμβάλλουν συλλογικά στη μοναδική ταυτότητα της Περιφέρειας Πελοποννήσου, προσελκύοντας επισκέπτες που αναζητούν πολιτιστικό εμπλουτισμό, ιστορική εξερεύνηση, φυσική ομορφιά και μια ματιά στον αυθεντικό ελληνικό τρόπο ζωής.

### **3.8.5 Στρατηγικοί Στόχοι**

Οι στρατηγικοί στόχοι που έχει θέσει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στις Γενικές Διευθύνσεις, διαφαίνονται στην υπ' αριθμ. 134893/24-04-2023 Απόφαση της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας, οι οποίοι επιμερίζονται στις υποκείμενες οργανικές μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και είναι οι εξής:

*A. Προώθηση της αειφορίας, της ορθολογικής και αποδοτικότερης διαχείρισης των φυσικών πόρων – Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής και χωρίζεται σε επιμέρους στόχους:*

1. Αύξηση της Ενεργειακής Αποδοτικότητας για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας.

2. Ολοκληρωμένη και Βιώσιμη Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων – Δημιουργία Πράσινων σημείων

3. Πρόγραμμα Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης – Μεγαλόπολη

*Β. Ωρίμανση βασικών έργων δημόσιας υποδομής, τοπικής σημασίας με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων ( ευρωπαϊκών, εθνικών και ίδιων πόρων) και χωρίζεται σε επιμέρους στόχους:*

1. Αναβάθμιση της περιφερειακής προσβασιμότητας και ενίσχυση της κινητικότητας.

2. Βελτίωση και αναβάθμιση του οδικού δικτύου της Περιφέρειας.

3. Βελτίωση παθητικής και ενεργητικής ασφάλειας του οδικού δικτύου.

*Γ. Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και του ανθρώπινου δυναμικού και χωρίζεται σε επιμέρους στόχους:*

1. Βελτίωση της ισότιμης πρόσβασης στην εκπαίδευση – Ανάπτυξη της Δια βίου μάθησης.

2. Εξασφάλιση ισότιμης και ποιοτικής πρόσβασης στον αθλητισμό.

3. Εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε κοινωνικές υπηρεσίες.

4. Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής.

5. Προώθηση της μετάβασης από τις υπηρεσίες ιδρυματικής φροντίδας στη φροντίδα σε επίπεδο οικογένειας και τοπικής κοινότητας.

6. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης περιθωριοποιημένων κοινοτήτων, νοικοκυριών χαμηλού εισοδήματος και ΑμεΑ.

7. Ανάπτυξη προγραμμάτων Πρόληψης και Προαγωγής της Υγείας.

*Δ. Ενίσχυση της επιχειρησιακής ικανότητας και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες και χωρίζεται σε επιμέρους στόχους:*

1. Ορθή Οικονομική διαχείριση, παρακολούθηση, αξιοποίηση και προστασία των εσόδων-εξόδων και της περιουσίας της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

2. Η ενίσχυση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Περιφέρειας μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης και της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των στελεχών του.

3. Η οργάνωση των δομών της Περιφέρειας και η στρατηγική ευθυγράμμιση των οργανικών μονάδων με την επιχειρησιακή τους λειτουργία.

4. Βελτίωση των υποδομών και του εξοπλισμού της Περιφέρειας.

5. Ο παραγωγικός χειρισμός των θεμάτων εποπτείας των φορέων που υπάγονται στην Περιφέρεια.
6. Απλούστευση/αναθεώρηση των εσωτερικών διαδικασιών για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνίας και πληροφορικής.
7. Προώθηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.
8. Η υποστήριξη των υπηρεσιών και του προσωπικού της Περιφέρειας σε θέματα δικαίου και ανακύπτοντα ζητήματα δικαστικού ενδιαφέροντος.
9. Ανάπτυξη καινοτομίας στην παροχή υπηρεσιών της Περιφέρειας στους πολίτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε με κάθε λεπτομέρεια τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Μετά τη συλλογή και απομαγνητοφώνηση του υλικού, η ανάλυση των δεδομένων που θα συλλέξουμε, θα γίνει με τη μέθοδο της **θεματικής ανάλυσης**, η οποία χρησιμοποιείται πιο συχνά στην ποιοτική έρευνα. Η θεματική ανάλυση χρησιμεύει για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αναφορά μοτίβων (θεμάτων) εντός των δεδομένων. Ακολουθούν τα βασικά βήματα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της θεματικής ανάλυσης, τα οποία και ακολουθήσαμε στη παρούσα έρευνα:

1. *Εξοικείωση με τα δεδομένα*: δηλαδή ξεκινήσαμε με την ενδελεχή εμβάθυνση στα δεδομένα. Διαβάσαμε πολλές φορές τα ποιοτικά μας δεδομένα (απομαγνητοφωνήσεις) για να αποκτήσουμε κατά αυτό τον τρόπο μια ολοκληρωμένη κατανόηση του περιεχομένου που θέλουμε να αναλύσουμε. Κρατήσαμε ουσιώδεις σημειώσεις και επισημάναμε λέξεις- κλειδιά.
2. *Δημιουργία αρχικών κωδικών*: κωδικοποιήσαμε τα δεδομένα εντοπίζοντας και επισημαίνοντας σχετικά κομμάτια πληροφοριών (κωδικοί) που αποτυπώνουν ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά, έννοιες ή μοτίβα. Αυτή η φάση περιελάμβανε τη δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων κωδικών χωρίς να τους επιβάλλουμε να ενταχθούν σε προκαθορισμένες κατηγορίες.
3. *Αναζήτηση θεμάτων*: ξεκινήσαμε τη διαδικασία εντοπισμού πιθανών θεμάτων ταξινομώντας και οργανώνοντας τους παραγόμενους κώδικες. Αναζητήσαμε συνδέσεις, μοτίβα και σχέσεις μεταξύ των κωδικών.
4. *Επανεξέταση και βελτίωση των θεμάτων*: επανεξετάσαμε τα θέματα που εντοπίστηκαν και βεβαιωθήκαμε ότι κάθε θέμα είναι διακριτό και ουσιαστικό και ότι αποτυπώνει μια σημαντική πτυχή των δεδομένων.
5. *Καθορισμός και ονομασία θεμάτων*: ορίσαμε σαφώς κάθε θέμα παρέχοντας μια συνοπτική και ακριβή περιγραφή του τι αντιπροσωπεύουν τα δεδομένα. Δώσαμε σε κάθε θέμα ένα όνομα που να περικλείει το βασικό του νόημα. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τη μετάβαση από ένα περιγραφικό επίπεδο σε ένα πιο ερμηνευτικό.
6. *Δημιουργία θεματικού χάρτη*: εξετάσαμε τις σχέσεις μεταξύ των θεμάτων και δημιουργήσαμε έναν θεματικό χάρτη για την οπτική αναπαράσταση της δομής της ανάλυσής μας. Αυτός ο χάρτης μπορεί να βοηθήσει στην οπτικοποίηση του τρόπου

με τον οποίο τα θέματα σχετίζονται μεταξύ τους και της συνολικής αφήγησης που σχηματίζουν.

7. *Εγγραφή μιας έκθεσης θεματικής ανάλυσης*: Συντάξαμε την έκθεση θεματικής ανάλυσης. Αυτή περιελάμβανε μια λεπτομερή περιγραφή κάθε θέματος, υποστηριζόμενη από επεξηγηματικά αποσπάσματα ή παραδείγματα από τα δεδομένα.
8. *Έλεγχος της συνοχής*: διασφαλίσαμε τη συνέπεια και τη συνοχή της θεματικής μας ανάλυσης και ελέγξαμε ότι τα θέματα αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια τα μοτίβα των δεδομένων και ότι ευθυγραμμίζονται με τους ερευνητικούς μας στόχους.
9. *Ανατροφοδότηση*: συζητήσαμε τη θεματική μας ανάλυση με συναδέλφους για να λάβουμε αξιόπιστη ανατροφοδότηση σχετικά με τις ερμηνείες και τα ευρήματά μας.
10. *Ολοκλήρωση της ανάλυσης*: κάναμε τις απαραίτητες αναθεωρήσεις με βάση την ανατροφοδότηση και οριστικοποιήσαμε τη θεματική μας ανάλυση. Η έκθεσή μας σε αυτή τη φάση είναι σαφής, καλά οργανωμένη και επικοινωνεί αποτελεσματικά τα θέματα που εντοπίστηκαν.
11. *Συγγραφή έκθεσης*: Το τελικό βήμα είναι η συγγραφή μιας ολοκληρωμένης έκθεσης που περιγράφει λεπτομερώς ολόκληρη τη διαδικασία της θεματικής μας ανάλυσης. Περιλαμβάνει μια σαφή εισαγωγή, μια ενότητα μεθοδολογίας, και μια συζήτηση που ερμηνεύει τα θέματα στο πλαίσιο της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και των ερευνητικών μας στόχων.

Τελειώνοντας θα αναφέρουμε ότι η θεματική ανάλυση είναι μια ευέλικτη μέθοδος και τα ανωτέρω βήματα ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της έρευνάς μας. Είναι σημαντικό να διατηρήσουμε τη διαφάνεια και την αυστηρότητα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας για να διασφαλίσουμε κατά αυτό τον τρόπο την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων μας.

#### ***4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων***

Η παρουσίαση θα γίνει ακριβώς όπως ορίσαμε και ανωτέρω με τα βήματα της μεθόδου της θεματικής ανάλυσης.

#### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

και περιλαμβάνει τις κάτωθι τέσσερις (4) ερωτήσεις:

**1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

Η ερώτηση αυτή αφορά ουσιαστικά την πρακτική εφαρμογή και ενσωμάτωση του γενικού οράματος και των βασικών αρχών της Περιφέρειας Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία μιας Γενικής Διεύθυνσης. Οι απαντήσεις που έδωσαν σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές στην ερώτηση αυτή είναι ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών μιας υπηρεσίας, η ουσιαστική συνεργασία, η ηθική, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, ο επιμερισμός των επιχειρησιακών στόχων για το συμφέρον της Περιφέρειας Πελοποννήσου καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτών αποτελούν βασικές ενέργειες και πράξεις για να ενσωματώσουν και να εφαρμόσουν το όραμα και τις αξίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου στη καθημερινή τους υπηρεσιακή λειτουργία. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις απαντήσεις που υποστηρίζουν τα ανωτέρω:

**E1:** *«.....με την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών προσωπικού όπως με Διευθυντές, Τμηματάρχες και απλοί υπάλληλοι.....».*

**E2:** *«Η σωστή κατεύθυνση είναι η συνεργασία με την Πολιτική Ηγεσία της Περιφέρειας σε πνεύμα εποικοδομητικό και συνεργατικό. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζεται στενή επαφή με τα πολιτικά πρόσωπα, τους συνεργάτες τους και την στοχοθεσία της Πολιτικής Αρχής σε συνδυασμό με τους στόχους της Υπηρεσίας.....».*

**E4:** *«Μεριμνώ για την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας μεταξύ όλων των υπαλλήλων της υπηρεσίας, υπό το πρίσμα ενός “ανώτατου σκοπού” .Ο σκοπός αυτός έχει σαν βασικούς άξονες την ηθική, την εντιμότητα και την αξιοκρατία».*

**E5:** *«.....την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, με πράξεις και πολιτικές που αποσκοπούν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, την προαγωγή της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης όλων των πολιτών.....».*

**E6:** *«.....με τη δια ζώσης συζήτηση με της προϊσταμένους των υποκείμενων οργανικών μονάδων των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης...με επιμερισμό των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης σε λειτουργικούς στόχους και κατανομή αυτών στις υποκείμενες οργανικές μονάδες με χρονοδιάγραμμα....με την παρακολούθηση της υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.... και μέσω απλών συζητήσεων με όλους όπως Διευθυντές, Τμηματάρχες και υπαλλήλους.....».*

## **2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

Η ερώτηση αυτή αναζητά συγκεκριμένες αποδείξεις ή τεκμηρίωση σχετικά με τις συμπεριφορές των γενικών διευθυντών εντός της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Επικεντρώνεται ιδιαίτερα στο κατά πόσο οι προσωπικές τους ενέργειες ευθυγραμμίζονται τόσο με τις νομικές ρυθμίσεις όσο και με τα ηθικά πρότυπα. Επίσης, αφορά το κατά πόσον οι ενέργειες αυτών των ανώτερων υπαλλήλων βρίσκονται εντός των ορίων που θέτει ο νόμος, διασφαλίζοντας ότι δεν συμμετέχουν σε δραστηριότητες που αντιβαίνουν στις νομικές απαιτήσεις. Υπογραμμίζει τέλος, την ηθική διάσταση, αναζητώντας αποδείξεις ότι τα εν λόγω στελέχη συμπεριφέρονται με τρόπο που να τηρούν τις ηθικές αρχές και τα ηθικά πρότυπα και εστιάζοντας σε συμπεριφορές όπως είναι η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και η λογοδοσία στις ενέργειές τους. Οι απαντήσεις που λάβαμε στο ερώτημα αυτό από τους Γενικούς Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι ότι όλοι σχεδόν το αποδεικνύουν με τη τήρηση της νομοθεσίας που διέπει τη διεύθυνσή τους, με το μειωμένο αριθμό ενστάσεων και προσφυγών σε αποφάσεις που αφορούν πολίτες, με την ακεραιότητα, την ειλικρίνεια, τη διαφάνεια, την αξιοκρατία, την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών και τέλος με το προσωπικό παράδειγμα του καθενός, προάγοντας τις αξίες του ήθους, του σεβασμού και της αμεροληψίας. Παρακάτω ακολουθούν μερικές από τις απαντήσεις των.

**E1:** *«.....με τη τήρηση των νόμων και των κανονισμών που διέπουν τη Γενική μας Διεύθυνση. Ακολουθούμε «κατά γράμμα» όλες τις διατάξεις, νομοθετικά και προεδρικά διατάγματα που κυκλοφορούν στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.....».*

**E2:** *«...ο μειωμένος αριθμός ενστάσεων και παρατηρήσεων τόσο από τους πολίτες όσο και από τις εμπλεκόμενες Αρχές όπως εμπλεκόμενα Υπουργεία, η Δικαιοσύνη, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Δήμοι, ΝΠΔΔ κ.α. είναι ο διοικητικός καθρέπτης....».*

**E3:** *«.....με τους νόμους είναι εξαιρετικά υψηλή και αυτό αποδεικνύεται από το μικρό πλήθος ενστάσεων, αιτήσεων θεραπείας κλπ που αντιμετωπίζουμε. Επίσης η προσφυγή πολιτών ή επιχειρήσεων στα δικαστήρια κατά πράξεων ή αποφάσεών μας είναι πολύ σπάνιο φαινόμενο....».*

**E5:** *«Η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η αξιοπιστία, η ανοιχτή επικοινωνία και η λογοδοσία, θεωρώ ότι αποτελούν το “κλειδί” τόσο για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος που οφείλουμε όλοι μας να υπηρετούμε, όσο και για την ενίσχυση*



της εμπιστοσύνης των πολιτών στο θεσμό που υπηρετούμε».

**Ε6:** «Φροντίζω με το προσωπικό μου παράδειγμα, να προάγω τις αξίες του ήθους, του σεβασμού, της εχεμύθειας, της αμεροληψίας που περιγράφονται στο Σύνταγμα στον υπαλληλικό κώδικα, στον κώδικα διοικητικής διαδικασίας στον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς».

### **3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

Η ερώτηση αυτή αφορά κατά πόσο μπορούν οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι πληροφορίες θα είναι εύκολα διαθέσιμες και οι ευκαιρίες για ενεργό συμμετοχή και εμπλοκή θα είναι ανοικτές σε όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες, προωθώντας ένα πιο περιεκτικό και συμμετοχικό σύστημα διακυβέρνησης. Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι όλοι οι Γενικοί Διευθυντές χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα εργαλεία αυτής. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούν την ιστοσελίδα της Περιφέρειας Πελοποννήσου, το πρόγραμμα «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», «ΙΡΙΔΑ», «ΗΔΙΚΑ», «ΚΙΔΜΗΣ» κ.α. για την ανάρτηση αποφάσεων, ώστε να λαμβάνουν γνώση όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες και εργαζόμενο). Επίσης, πολλές υπηρεσίες χρησιμοποιούν τα ΜΜΕ, διοργανώνουν ημερίδες σχετικές με τις δράσεις της Περιφέρειας και τέλος υπάρχει η δυνατότητα παροχής γραμματειακής υποστήριξης για τις ευπαθείς και ευάλωτες ομάδες. Ενδεικτικά αναφέρομε κάποιες από τις απόψεις των Γενικών Διευθυντών που αποδεικνύουν τα ανωτέρω:

**Ε1:** «...με την ανάρτηση αποφάσεων που αφορούν τη Διεύθυνσή μας τόσο στο διαδικτυακό τόπο της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Πελοποννήσου, όσο και στο Πρόγραμμα «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» του Υπουργείου Εσωτερικών.... αλλά και με πολλές διαδικτυακές συναντήσεις με όλους τους Διευθυντές της Γενικής μας Διεύθυνσης, ώστε να υπάρχει συνεργασία και διαμοιρασμός απόψεων και ιδεών».

**Ε2:** «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αυτός είναι ο απόλυτος και οριζόντιος στόχος. Εργαλεία πολλά όπως Πρόγραμμα Διαύγεια, ΗΔΙΚΑ, ΟΠΣ, ΚΙΔΜΗΣ κ.α. Μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της Περιφέρειας ή της Υπηρεσίας, καθώς και εξωστρέφεια στα ΜΜΕ, όπου απαιτείται....».

**Ε3:** «...την ευρεία ενημέρωση όπως ανάρτηση στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ, δελτία τύπου, ημερίδες κλπ σχετικά με τις δράσεις της Υπηρεσίας».

**E4:** «...μεριμνώ για την ύπαρξη ενός κατάλληλου και εύχρηστου δικτύου πληροφοριών προσβάσιμου από το διαδίκτυο. Για τις πιο ευάλωτες ομάδες (π.χ. τρίτη ηλικία), έχουν δοθεί κατάλληλες εντολές κυρίως στους υπαλλήλους που υποστηρίζουν γραμματειακά καθήκοντα προκειμένου να επιδεικνύουν επιμονή, να είναι σαφείς και όσο το δυνατόν πιο επεξηγηματικοί.....».

**E6:** «Τηρώ τους κανόνες διαφάνειας όπως ανάρτηση πράξεων στο ΔΙΑΥΓΕΙΑ, στην ιστοσελίδα του φορέα, στον πίνακα ανακοινώσεων του φορέα, στα ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα ενημέρωσης....Κοινοποιώ εγκυκλίους επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων, διαβουλεύσεων θέσεων εργασίας σε άλλους φορείς κλπ σε όλο το προσωπικό του φορέα μέσω email και ΣΗΔΕ ΙΡΙΑΑ.....».

#### **4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

Το ερώτημα αυτό αναφέρεται στο ρόλο και την ευθύνη των Γενικών Διευθυντών στην Περιφέρεια Πελοποννήσου για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα ευνοεί την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της Περιφέρειας. Με άλλα λόγια, οι εν λόγω Γενικοί Διευθυντές είναι επιφορτισμένοι με τη δημιουργία και την προώθηση μιας συγκεκριμένης ατμόσφαιρας ή ενός περιβάλλοντος εντός της διοικητικής δομής της Περιφέρειας Πελοποννήσου θα λειτουργεί ευνοϊκά και ενθαρρυντικά για την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Από τις απαντήσεις που λάβαμε οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ανοιχτή επικοινωνία, κλίμα διαλόγου, ειλικρίνεια, συμμετοχή σε σεμινάρια, καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας και ψηφιακής κουλτούρας, θα συμβάλλουν σε ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις απόψεις τους που στηρίζουν τα ανωτέρω:

**E1:** «...με την ανοιχτή επικοινωνία και ειλικρίνεια που υπάρχει μεταξύ μας. Εγώ ο ίδιος έχω διαμορφώσει ένα κλίμα καλής επικοινωνίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει τα παράπονά του.... ενθαρρύνω τους υπαλλήλους μου να συμμετέχουν σε σεμινάρια, ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες που θα ευνοήσουν μελλοντικά την καινοτομία...».

**E2:** «...με συχνές συναντήσεις σε κλίμα διαλόγου και προτάσεων, με αξιοποίηση των πόρων ΕΣΠΑ, ΕΠΑ, ΚΑΔ κ.α.....με επιμόρφωση υπαλλήλων και στελεχών της Διοίκησης....με υλοποίηση δράσεων στην Κοινωνία όπως ημερίδες, συνέδρια,

*ενημερώσεις...με επιβράβευση».*

*E3: «... με προσπάθεια αύξησης της συμμετοχής των υπαλλήλων της γεν. Δ/σης σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα...».*

*E4: «...με την καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας... με την προσφορά κινήτρων επιβράβευσης».*

*E5: «...έμφαση στη συνεργασία, στην ομαδική προσπάθεια, στη δημιουργικότητα και τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων...».*

*E6: «...δημιουργώντας ένα περιβάλλον ευνοϊκό για διάλογο...ενημέρωση και ομαλή ένταξη των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων...υποστηρίζω τους υπαλλήλους με πληροφορίες και συμβουλές, σχετικά με τον τρόπο χειρισμού καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων...προάγω την ψηφιακή κουλτούρα...».*

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

και περιλαμβάνει τις κάτωθι τέσσερις (4) ερωτήσεις:

### **5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

Το ερώτημα αυτό αφορά τις ευθύνες και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι Γενικοί Διευθυντές στην Περιφέρεια Πελοποννήσου για να εγγυηθούν ότι οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διεύθυνσή τους συμμορφώνονται με τρεις βασικές αρχές: τη νομιμότητα, τη δεοντολογία και τη βιωσιμότητα. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει την αυστηρή τήρηση των νομικών απαιτήσεων σε τοπικό, εθνικό και ενδεχομένως διεθνές επίπεδο, ώστε να αποτρέπονται οποιεσδήποτε δραστηριότητες που ενδέχεται να παραβιάζουν νόμους ή κανονισμούς, την τήρηση των αρχών της ακεραιότητας, της ειλικρίνειας, της δικαιοσύνης και του σεβασμού των δικαιωμάτων των ενδιαφερομένων μερών, ενώ παράλληλα να αποφεύγονται οι συγκρούσεις συμφερόντων ή οι ανήθικες πρακτικές. Από τις απαντήσεις που λάβαμε οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ίση συμμετοχή, συνεργασία με τις διοικητικές αρχές, τη καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας, ακεραιότητας, διαφάνειας και υπευθυνότητας, θα διασφαλίσουν ότι όλες οι ενέργειες των διεύθυνσών τους θα είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις απόψεις τους που στηρίζουν τα ανωτέρω:

*E1: «...με την ανάρτηση όλων των αποφάσεων της Διεύθυνσής μου στο διαδίκτυο, ώστε*

οποιασδήποτε να μπορεί να ασκήσει ένδικα μέσα για την απόρριψή των.....υπάρχει μικτό κλιμάκιο ελέγχων από το Υπουργείο Μεταφορών, το οποίο κατά καιρούς ελέγχει τις επιτροπές εξετάσεων οδήγησης....».

**E2:** «...με ίση συμμετοχή...συνεργασία με Νομική Υπηρεσία και Διοικητικές Αρχές....συνεργατικότητα με τη Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας και των Υπουργείων Υγείας, Κοινωνικής Εργασίας, Περιβάλλοντος....».

**E3:** «...δεν έχουμε αντιμετωπίσει σημαντική σύγκρουση μεταξύ του νόμου και της ηθικής σε κάποιες από τις ενέργειες που κάνουμε...»

**E4:** «...με την καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας...και με την προσφορά κινήτρων επιβράβευσης...».

**E5:** «...οι υπηρεσιακές μας ενέργειες και αποφάσεις, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από νομιμότητα, διαφάνεια, ακεραιότητα και υπευθυνότητα, χωρίς καμία μορφή σύγκρουσης και οφέλη προσωπικών συμφερόντων....»

**E6:** «Εξετάζω την κάθε ενέργεια προληπτικά σύμφωνα με της αρχές της νομιμότητας, της διακριτικής ευχέρειας, της χρηστής διοίκησης, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων, της αναλογικότητας, της ισότητας, της καλής πίστης και της επιείκειας....»

## **6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνση;**

Η ερώτηση αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι Γενικοί Διευθυντές καθορίζουν και μετρούν την επιτυχία των Προϊσταμένων των Διευθύνσεών τους και αναφέρεται στη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από αυτούς για την αξιολόγηση της απόδοσης, των επιτευγμάτων και της αποτελεσματικότητας των συγκεκριμένων τμημάτων ή τομέων (Προϊστάμενοι Διευθύνσεων) εντός της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Από τις απαντήσεις που λάβαμε στο ερώτημα αυτό οι ανώτεροι ηγέτες μετράνε την επιτυχία των υφιστάμενων διευθυντών τους με τον ορισμό βασικών δεικτών απόδοσης, την προθυμία και το πνεύμα καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης που επιδεικνύουν, τη διεκπεραίωση εργασιών σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το όφελος που προσφέρουν προς το κοινωνικό σύνολο, την επίδειξη κλίματος συνεργασίας, ομαδικότητας, υποστήριξης και τέλος με την επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία εμπνέει και παρακινεί το υπόλοιπο προσωπικό. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές απόψεις τους που στηρίζουν τα

ανωτέρω:

**E1:** «...ορίζω ως Γενικός Διευθυντής ένα σύνολο βασικών δεικτών απόδοσης....με την μέθοδο της παρατήρησης ότι κάθε επικεφαλής διεύθυνσης τηρεί τις αξίες και τα ηθικά πρότυπα της Περιφέρειας Πελοποννήσου και ότι δεν υπάρχουν προβλήματα και παράπονα ούτε από τους πολίτες ούτε και από τους υπαλλήλους....».

**E2:** «...από τη στοχοθεσία που έχει τεθεί...η γνώση και η προθυμία των υπαλλήλων καθώς και το πνεύμα καινοτομίας και των προτάσεων για την επίτευξη των στόχων της Υπηρεσίας τους και η βελτίωση αυτών...».

**E4:** «...αξιολογώ τα αποτελέσματα των υφιστάμενων Διευθύνσεων με ευρύτητα πνεύματος και πάντα υπό το πρίσμα της κοινωνικής δικαιοσύνης και του οφέλους του συνόλου.».

**E5:** «...επίτευξη εργασιακών στόχων.... η οργάνωση και διεκπεραίωση των εργασιών, με μεθοδικότητα και εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος καθώς και η ενσωμάτωση νέων στόχων - όπου απαιτείται - με ευελιξία....η αξιολόγηση των εμφανιζόμενων προβλημάτων και η επίλυση αυτών με εναλλακτικές λύσεις...η ανάπτυξη και ενθάρρυνση πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας μέσω της επικοινωνίας, της συμμετοχής, της υποστήριξης και της ενημέρωσης των στελεχών...η επίδειξη επαγγελματικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς προς τους υπαλλήλους τους σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αξίες...η επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς η οποία εμπνέει, ενεργοποιεί και παρακινεί το προσωπικό τους και η παροχή απαιτούμενης καθοδήγησης και επανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων....».

**E6:** «Με βάση το σύστημα αξιολόγησης της ισχύουσας νομοθεσίας και τους δείκτες που θέτει ως προς την επάρκεια, την εξυπηρέτηση του πολίτη, την υποβολή προτάσεων για καινοτόμες πρακτικές και την απλοποίηση διαδικασιών....».

## **7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

Το ερώτημα αυτό αφορά τη δημιουργία από τους Γενικούς Διευθυντές ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά όλων των εργαζομένων στη Γενική Διεύθυνσή τους και περιστρέφεται γύρω από τις στρατηγικές και τα μέτρα που λαμβάνονται από τη διοικητική ηγεσία για την προώθηση μιας κουλτούρας όπου η ηθική συμπεριφορά εκτιμάται, προωθείται και εφαρμόζεται από κάθε υπάλληλο εντός

της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους Γενικούς Διευθυντές είναι ότι οι ίδιοι δίνουν πρώτοι το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς απέναντι σε όλους-εργαζόμενους και πολίτες, καλλιεργούν κλίμα διαλόγου και εξωστρέφειας, επαινούν και επιβραβεύουν τις καλές συμπεριφορές, προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία και διασφαλίζουν ένα πρότυπο υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους τους εργαζομένους. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές απόψεις τους που στηρίζουν τα ανωτέρω:

**E1:** «...με το να είμαι και να έχω ο ίδιος ηθική συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους μου αλλά και στους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσομαι, ώστε να δεσμεύονται και οι εργαζόμενοι μου να συμπεριφέρονται το ίδιο....».

**E2:**«...με τη δική μου ηθική συμπεριφορά. Σε συνέχεια καλλιεργώ τέτοιο κλίμα σε συνεχή βάση μιλώντας, ενθαρρύνοντας και ακούγοντας όλους.

Καλλιεργώ κλίμα διαλόγου και εξωστρέφειας. Επίσης επαινώ τις καλές συμπεριφορές. Ομοίως συχνά συνομιλούμε ομαδικά. Το Γραφείο μου και το τηλέφωνο μου είναι πάντα διαθέσιμα και πολύ σημαντικό δεν διατάζω να ζητήσω συγγνώμη, όπου έσφαλα.».

**E3:** «...συμπεριφοράς είναι η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια στην λήψη των αποφάσεων του προϊστάμενου.».

**E4:** «.....Επιβραβεύω την ηθική συμπεριφορά με ένα σύνολο συγκεκριμένων μέτρων και πράξεων που αφορά σε όλους τους εργαζομένους.».

**E5:** «...με την ενθάρρυνση της ανοιχτής και διαφανούς επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης... δημιουργία κουλτούρας στην οποία προάγεται η ηθική συμπεριφορά.... έλεγχο της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας και διασφάλιση της τήρησης των αρχών και των αξιών του κώδικα δεοντολογίας...».

**E6:**«Προφορικά και γραπτά επικοινωνώ και υπενθυμίζω τακτικά στο προσωπικό τον υπαλληλικό κώδικα, τον κώδικα διοικητικής διαδικασίας τον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με στόχο την εμπέδωση μιας επαγγελματικής δεοντολογικής νοοτροπίας και τη διασφάλιση της πρότυπου και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος...».

## **8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

Το ερώτημα αυτό επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι Γενικοί Διευθυντές διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες της Γενικής Διεύθυνσής τους έχουν θετικό

αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία, ερευνά τις στρατηγικές και τα μέτρα που χρησιμοποιούν οι εν λόγω ηγέτες για να διασφαλίσουν ότι οι πράξεις και οι πρωτοβουλίες που υπάγονται στη δικαιοδοσία τους συμβάλλουν θετικά στην ευημερία, την ανάπτυξη και την ευημερία της τοπικής κοινωνίας στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Από τις απαντήσεις που λάβαμε από όλα σχεδόν τα ανώτερα στελέχη της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι ότι δίνουν προτεραιότητα στο να επιλέγουν τοπικούς προμηθευτές, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο την τοπική οικονομία, προάγουν και προστατεύουν τη δημόσια υγεία μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων, γίνεται διαβούλευση μεταξύ των υφιστάμενων υποκείμενων μονάδων- Διευθύνσεων και των Γενικών Διευθυντών για τη συνεχή παρακολούθηση των συνεπειών των δράσεων τους προς τους πολίτες, έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν λάθη, υπάρχει συνεχής επικοινωνία και συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τέλος υπάρχει παρακολούθηση από τις Γενικές Διευθύνσεις αιτημάτων από πολίτες για τυχόν καταχρηστική συμπεριφορά και ελλειμματική εξυπηρέτηση των εργαζομένων προς τους πολίτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές απόψεις τους που στηρίζουν τα ανωτέρω:

**E1:** «...δίνουμε προτεραιότητα και να επιλέγουμε τοπικούς προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών που χρειαζόμαστε για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας μας... μοιράζοντας τακτικά πληροφορίες σχετικά με τα έργα μας, την πρόοδό τους και τον αντίκτυπό τους στη τοπική κοινωνία.....»

**E2:** «...η επίτευξη των στόχων που προάγουν τον κοινωνικό ιστό, η προστασία τη υγείας του πληθυσμού μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων, η προάσπιση της Δημόσιας Υγείας σε κάθε επίπεδο, η αειφορία ως προσδοκώμενο αποτέλεσμα και η συνεχής προσπάθεια».

**E3:** «...γίνεται διαβούλευση του κάθε ζητήματος με τους Δ/ντές και τους αρμόδιους υπαλλήλους και λαμβάνονται οι αποφάσεις που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας...γίνεται συνεχής παρακολούθηση των συνεπειών των δράσεων μας έτσι ώστε να εντοπίζονται κάποια λάθη και να προτείνονται διορθώσεις στις επόμενες δράσεις.»

**E5:** «Με την επικοινωνία και τη συνεργασία με τις τοπικές αρχές και φορείς για την ενημέρωση, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάπτυξη κοινών προγραμμάτων, σε θέματα που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης.»

**E6:** «...με την παρακολούθηση αιτημάτων/αναφορών πολιτών για περιπτώσεις

ελλειμματικής εξυπηρέτησης ή καταχρηστικών συμπεριφορών, με συζήτηση με τους εξυπηρετούμενους κάθε φορά πολίτες δειγματοληπτικά για κάθε ασκούμενη αρμοδιότητα, αλλά και με μετρήσιμα αποτελέσματα – δεικτών επίδοσης – από επίσημες πλατφόρμες που τηρούνται βάσει νομοθεσίας. Παραδείγματα είναι και τα εξής όπως πρώτον, στο πλαίσιο επίδοσης εξόφλησης παραστατικών- τιμολογίων προμηθευτών, παρόχων, εργολάβων βρίσκεται σταθερά της 5,6 ημέρες ολοκλήρωσης της διαδικασίας και δεύτερον το πρόγραμμα μεταφοράς μαθητών κάθε σχολικό έτος από Σεπτέμβριο έως Ιούνιο εξυπηρετεί περίπου 20 χιλιάδες μαθητές όλων των σχολικών μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης και τα όποια αιτήματα/αναφορές εξυπηρετούμενων μαθητών ανέρχονται σε 20-30 ετησίως από τα οποία τα μισά είναι πραγματικά και αφορούν αστοχία των υπηρεσιών τα οποία και επιλύονται άμεσα.».

#### 4.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Επιγραμματικά τα ανωτέρω αποτελέσματα της έρευνάς μας παρουσιάζονται και στον κάτωθι πίνακα:

<b>ΑΞΟΝΕΣ</b> <b>(αφορούν τα</b> <b>ερευνητικά</b> <b>ερωτήματα)</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b> <b>(αφορούν τις ερωτήσεις</b> <b>της συνέντευξης όπου</b> <b>προκύπτει και ο</b> <b>«θεματικός χάρτης»)</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ</b> <b>(αφορούν τους κωδικούς θεμάτων ή</b> <b>αλλιώς τη κωδικοποίηση)</b>
	1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματική επικοινωνία</li> <li>• Συνεργασία με την πολιτική ηγεσία</li> <li>• Καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας</li> <li>• Ανώτατος σκοπός: «ηθική, εντιμότητα, αξιοκρατία»</li> <li>• Προαγωγή δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης όλων των πολιτών</li> <li>• Επιμερισμό και παρακολούθηση επιχειρησιακών στόχων</li> </ul>
	2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τήρηση νόμων και κανονισμών</li> </ul>



<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1:</b> <b>Ανώτερη ηγεσία:</b> <b>Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;</b>	οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειωμένος αριθμός ενστάσεων και προσφυγών σε αποφάσεις</li> <li>• Ακεραιότητα, ειλικρίνεια, διαφάνεια, αξιοπιστία, ανοιχτή επικοινωνία και λογοδοσία</li> <li>• Προαγωγή των αξιών του ήθους, του σεβασμού, της εχεμύθειας και της αμεροληψίας</li> </ul>
	3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάρτηση σε ιστοσελίδα της Περιφέρειας Πελοποννήσου</li> <li>• Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», «ΗΔΙΚΑ», «ΚΙΜΔΗΣ» «ΙΡΙΔΑ» κ.α.</li> <li>• Διαμοιρασμός απόψεων και ιδεών μεταξύ των Διευθυντών των υποκείμενων μονάδων</li> <li>• Εξωστρέφεια στα ΜΜΕ, δελτία τύπου και ημερίδες</li> <li>• Υποστήριξη σε ευάλωτες ομάδες</li> </ul>
	4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανοιχτή επικοινωνία, αξιοκρατία και ειλικρίνεια</li> <li>• Συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια και ενημερώσεις</li> <li>• Δημιουργία κλίματος διαλόγου</li> <li>• Επιβράβευση</li> <li>• Έμφαση στη συνεργασία, την ομαδική προσπάθεια και δημιουργικότητα</li> <li>• Χειρισμός και αποφυγή συγκρούσεων</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προαγωγή της ψηφιακής κουλτούρας</li> </ul>
<p><b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ</b> <b>ΑΞΟΝΑΣ 2:</b> <b>Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές:</b> <b>Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;</b></p>	<p>5. Πώς διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάρτηση αποφάσεων στο διαδίκτυο</li> <li>• Κλιμάκιο ελέγχου από το Υπουργείο Μεταφορών</li> <li>• Ίση συμμετοχή και πνεύμα αξιοκρατίας</li> <li>• Συνεργασία με την Νομική Υπηρεσία</li> <li>• Διαφάνεια, ακεραιότητα και υπευθυνότητα</li> <li>• Αποφυγή οφέλη προσωπικών συμφερόντων</li> <li>• Χρηστή διοίκηση, καλή πίστη και επιείκεια</li> </ul>
	<p>6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνσης;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βασικοί δείκτες απόδοσης/Στοχοθεσία</li> <li>• Μέθοδο παρατήρησης</li> <li>• Πνεύμα καινοτομίας και προτάσεων</li> <li>• Υπό το πρίσμα της κοινωνικής δικαιοσύνης και οφέλους του συνόλου</li> <li>• Διεκπεραίωση εργασιών εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων με εναλλακτικές λύσεις</li> <li>• Επίδειξη συνεργασίας, ομαδικότητας και ηγετικής συμπεριφοράς</li> </ul>

	<p>7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύοντας και προάγοντας ο ίδιος ηθική συμπεριφορά</li> <li>• Καλλιέργεια κλίματος διαλόγου και εξωστρέφειας</li> <li>• Επιβράβευση καλών πράξεων</li> <li>• Αντικειμενικότητα και διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Διασφάλιση πρότυπου και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος</li> </ul>
	<p>8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή τοπικών προμηθευτών</li> <li>• Προστασία της Δημόσιας Υγείας μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων</li> <li>• Παρακολούθηση των συνεπειών των δράσεων για εντοπισμό λαθών</li> <li>• Επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διευθυντών υποκείμενων μονάδων για ανταλλαγή απόψεων</li> <li>• Παρακολούθηση αιτημάτων πολιτών για καταχρηστικές συμπεριφορές από την πλευρά των εργαζομένων</li> <li>• Δείκτες επίδοσης από επίσημες πλατφόρμες που τηρούνται με βάση τη νομοθεσία</li> </ul>

Πίνακας 3:Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣΓΙΑΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ερμηνεύουν και μπορούν να εφαρμόσουν το Κριτήριο Ηγεσίας του Μοντέλου Αριστείας Malcolm Baldrige στον οργανισμό τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μια συνοπτική αναφορά στα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνά μας, ώστε να καταλήξουμε σε προτάσεις και περαιτέρω έρευνα και μελέτη. Επομένως, το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται στις παρακάτω υποενότητες.

### *5.1 Περίληψη των Ευρημάτων*

Η παρούσα έρευνα όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια αποτελείται από δύο (2) Ερευνητικούς Άξονες με τέσσερα (4) υποερωτήματα (ερωτήσεις συνέντευξης) ο καθένας. Ο **Ερευνητικός Άξονας 1** αφορά την Ανώτερη ηγεσία και πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου συνοπτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

Σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου θεωρούν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών μιας υπηρεσίας, η ουσιαστική συνεργασία, η ηθική, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, ο επιμερισμός των επιχειρησιακών στόχων για το συμφέρον της Περιφέρειας Πελοποννήσου καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτών αποτελούν βασικές ενέργειες και πράξεις για να ενσωματώσουν και να εφαρμόσουν το όραμα και τις αξίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου στη καθημερινή τους υπηρεσιακή λειτουργία.

Επίσης, σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές τηρούν τους νόμους και τους κανόνες που διέπουν τη διεύθυνσή τους, έχουν μειωμένο ως σχεδόν ανύπαρκτο αριθμό ενστάσεων και προσφυγών σε αποφάσεις που αφορούν πολίτες, ενώ τέλος με το προσωπικό παράδειγμά τους, προάγουν τις αξίες του ήθους, του σεβασμού και της αμεροληψίας, δηλώνοντας ότι πραγματικά με τις προσωπικές τους ενέργειες συμμορφώνονται στους νόμους και την ηθική συμπεριφορά που επιβάλλει η διεύθυνσή τους.

Επιπλέον, όσον αφορά τη διασφάλιση των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή, σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές απάντησαν ότι

χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα εργαλεία αυτής για την ανάρτηση αποφάσεων, ώστε να λαμβάνουν γνώση όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες και εργαζόμενο). Ενώ, πολλές υπηρεσίες χρησιμοποιούν και τα ΜΜΕ, διοργανώνουν ημερίδες σχετικές με τις δράσεις της Περιφέρειας και έχουν τη δυνατότητα παροχής γραμματειακής υποστήριξης για ευπαθείς και εύάλωτες ομάδες,

Τέλος, από τις απαντήσεις που λάβαμε οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ανοιχτή επικοινωνία, κλίμα διαλόγου, ειλικρίνεια, συμμετοχή σε σεμινάρια, καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας και ψηφιακής κουλτούρας, θα συμβάλλουν σε ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση μέσα στην υπηρεσία τους.

Ο **Ερευνητικός Άξονας 2** αφορά την Διακυβέρνηση και τις Κοινωνικές συνεισφορές καθώς και πώς διοικούν οι Γενικοί Διευθυντές την Γενική τους Διεύθυνση και πώς συνεισφέρουν στην κοινωνία, συνοπτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

Οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ίση συμμετοχή, συνεργασία με τις διοικητικές αρχές, τη καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας, ακεραιότητας, διαφάνειας και υπευθυνότητας, θα διασφαλίσουν ότι όλες οι ενέργειες των διευθύνσεών τους θα είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες.

Επίσης, στο ερώτημα πώς οι ανώτεροι ηγέτες καθορίζουν και μετράνε την επιτυχία των υφιστάμενων διευθυντών τους, αυτό επιτυγχάνεται από την μεριά τους, με τον ορισμό βασικών δεικτών απόδοσης, την προθυμία και το πνεύμα καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης που επιδεικνύουν οι υφιστάμενοί τους, τη διεκπεραίωση εργασιών σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το όφελος που προσφέρουν προς το κοινωνικό σύνολο, την επίδειξη κλίματος συνεργασίας, ομαδικότητας, υποστήριξης και τέλος με την επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία εμπνέει και παρακινεί το υπόλοιπο προσωπικό.

Επιπροσθέτως, οι Γενικοί Διευθυντές δίνουν πρώτοι οι ίδιοι το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς απέναντι σε όλους-εργαζόμενους και πολίτες, καλλιεργούν κλίμα διαλόγου και εξωστρέφειας, επαινούν και επιβραβεύουν τις καλές συμπεριφορές, προάγοντας κατά αυτό τον τρόπο την ανοιχτή επικοινωνία και διασφαλίζοντας ένα πρότυπο υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους τους εργαζομένους τους.

Τέλος, όσον αφορά κατά πόσο οι δραστηριότητες των Γενικών Διευθυντών έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία που ζουν, όλα σχεδόν τα ανώτερα στελέχη της

Περιφέρειας Πελοποννήσου είπαν ότι δίνουν προτεραιότητα στο να επιλέγουν τοπικούς προμηθευτές, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο την τοπική οικονομία, προάγουν και προστατεύουν τη δημόσια υγεία μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων, γίνονται διαβουλεύσεις μεταξύ των υφιστάμενων υποκείμενων μονάδων- Διευθύνσεων- και των Γενικών Διευθυντών για τη συνεχή παρακολούθηση των συνεπειών των δράσεων τους προς τους πολίτες, έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν λάθη, υπάρχει συνεχής επικοινωνία και συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τέλος υπάρχει παρακολούθηση από τις Γενικές Διευθύνσεις αιτημάτων από πολίτες για τυχόν καταχρηστική συμπεριφορά και ελλειμματική εξυπηρέτηση των εργαζομένων προς τους πολίτες.

### ***5.2 Συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της έρευνας***

Ο Ερευνητικός Άξονας 1 που αφορά την Ανώτερη ηγεσία και πώς γηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις/υποερωτήματα, των οποίων τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι τα εξής:

Όσον αφορά το ερώτημα πώς οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ενσωματώνουν και εφαρμόζουν το όραμα και τις αξίες στην καθημερινή τους διοικητική λειτουργία θα μπορούσε να περιλαμβάνει ότι ανώτεροι υπάλληλοι όπως είναι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου θα πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος το όραμα και τις αξίες της περιφέρειας που διοικούν και υπηρετούν. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους φορείς, τη μελέτη περιφερειακών εγγράφων και την κατανόηση των φιλοδοξιών και των αρχών που επιδιώκει να ενσαρκώσει η Περιφέρεια. Επίσης, θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν τους επιμέρους στόχους που έχουν θέσει ως Γενική Διεύθυνση με τις στρατηγικές και το ευρύτερο όραμα της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Η ευθυγράμμιση αυτή διασφαλίζει ότι οι καθημερινές δραστηριότητες συμβάλλουν και στους περιφερειακούς στόχους. Επιπλέον, η συνεχής επικοινωνία μεταξύ Γενικών Διευθυντών και υπαλλήλων, καθώς και τα προγράμματα κατάρτισης μπορεί να είναι απαραίτητα για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη του προσωπικού κατανοούν και εργάζονται ενεργά για την εφαρμογή του περιφερειακού οράματος και των αξιών στα καθημερινά τους καθήκοντα. Τέλος, οι ηγέτες/ ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να είναι έμπειροι και έτοιμη στο να αξιολογούν τακτικά πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζονται

το περιφερειακό όραμα και οι αξίες, καθόσον μπορεί να χρειαστούν προσαρμογές για την καλύτερη ενσωμάτωση αυτών των ιδανικών στις λειτουργίες της Γενικής τους Διεύθυνσης, καθώς οι συνθήκες αλλάζουν. Από τις απαντήσεις των Γενικών Διευθυντών παρατηρούμε ότι σχεδόν όλοι θεωρούν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών μιας υπηρεσίας, η ουσιαστική συνεργασία, η ηθική, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, ο επιμερισμός των επιχειρησιακών στόχων για το συμφέρον της Περιφέρειας Πελοποννήσου καθώς και η παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτών αποτελούν βασικές ενέργειες και πράξεις για να ενσωματώσουν και να εφαρμόσουν το όραμα και τις αξίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου στη καθημερινή τους υπηρεσιακή λειτουργία. Επομένως, **εφαρμόζεται το υποερώτημα 1 του κριτηρίου 1** της παρούσας έρευνας.

Όσον αφορά το 2<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 1 ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές ενέργειες των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου συμμορφώνονται με τους νόμους και τη δεοντολογική συμπεριφορά τους θα μπορούσε να περιλαμβάνει οικονομικές γνωστοποιήσεις, εκθέσεις νομικής συμμόρφωσης ή αρχεία ελέγχου που θα μπορούσαν να γίνονται σε κάθε Γενική Διεύθυνση. Επίσης, θα μπορούσε να περιλαμβάνει την απόδειξη ότι τα ανώτερα αυτά στελέχη γνωρίζουν, εκπαιδεύονται και ακολουθούν τις καθιερωμένες κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής ηγεσίας και κώδικες δεοντολογίας που διέπουν την υπηρεσία τους, από εξωτερικούς ελέγχους και αξιολογήσεις που θα διενεργούνται για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τη δεοντολογική τους συμπεριφορά. Τέλος, θα μπορούσε να περιλαμβάνει παρουσίαση μαρτυριών μέσω ενστάσεων, προσφυγών και δικαστικών αποφάσεων ότι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου, ακολουθούν τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά που τους επιβάλλει η υπηρεσία τους. Από τις απαντήσεις που λάβαμε ως ερευνητές σχεδόν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές τηρούν τη νομοθεσία που διέπει τη διεύθυνσή τους, έχουν μειωμένο ως σχεδόν ανύπαρκτο αριθμό ενστάσεων και προσφυγών σε αποφάσεις που αφορούν πολίτες, ενώ τέλος με το προσωπικό παράδειγμά τους, προάγουν τις αξίες του ήθους, του σεβασμού και της αμεροληψίας. Αυτό που δεν ακολουθείται από την Περιφέρεια Πελοποννήσου είναι η ύπαρξη εξωτερικών αξιολογητών που να αποδεικνύουν ότι πραγματικά με τις προσωπικές τους ενέργειες συμμορφώνονται στους νόμους και την ηθική συμπεριφορά που επιβάλλει η διεύθυνσή τους. Επομένως παρατηρούμε **το 2<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 1 εφαρμόζεται μερικώς.**

Όσον αφορά το 3<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 1 πως διασφαλίζουν οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή, αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την τακτική διάδοση πληροφοριών σχετικά με τις περιφερειακές πρωτοβουλίες, τις πολιτικές και τις αποφάσεις μέσω προσβάσιμων μέσων, όπως είναι οι ιστότοποι, τα ενημερωτικά δελτία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα δημόσια φόρουμ. Επίσης, με τη δημιουργία φιλικών προς το χρήστη/ πολίτη διαδικτυακών πυλών πληροφοριών, βάσεων δεδομένων και κατάλληλης τεχνολογίας, ώστε να παρέχουν εύκολη πρόσβαση σε σχετικά έγγραφα, εκθέσεις και ενημερώσεις με τις δραστηριότητες της Περιφέρειας Πελοποννήσου, αλλά και την ενεργή συμβολή τους σε κάθε απόφαση. Τέλος, θα μπορούσε να περιλάμβανε τη παροχή πληροφοριών σε πολλές γλώσσες για την κάλυψη της γλωσσικής ποικιλομορφίας που υπάρχει στη Περιφέρεια Πελοποννήσου, καθώς και την προσέγγιση των υποεκπροσωπούμενων ή περιθωριοποιημένων κοινοτήτων μέσω στοχευμένων προσπαθειών προβολής για τη διασφάλιση της συμμετοχικότητας. Από τις απαντήσεις που λάβαμε όλοι οι Γενικοί Διευθυντές χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα εργαλεία αυτής για την ανάρτηση αποφάσεων, ώστε να λαμβάνουν γνώση όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες και εργαζόμενο). Ενώ, πολλές υπηρεσίες χρησιμοποιούν και τα ΜΜΕ, διοργανώνουν ημερίδες σχετικές με τις δράσεις της Περιφέρειας και έχουν τη δυνατότητα παροχής γραμματειακής υποστήριξης για ευπαθείς και ευάλωτες ομάδες. Παρατηρούμε ότι αυτό που δεν ακολουθείται από την ανώτερη ηγεσία στο υποερώτημα αυτό είναι ότι δεν υπάρχουν τρόποι, μέθοδοι και μηχανισμοί να «ακουστεί» η φωνή των εμπλεκόμενων φορέων και κυρίως των πολιτών. Επομένως **το 3<sup>ο</sup> υποερώτημα του 1<sup>ου</sup> κριτηρίου εφαρμόζεται μερικώς.**

Όσον αφορά το 4<sup>ο</sup> και τελευταίο υποερώτημα του κριτηρίου 1 πως οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου διαμορφώνουν μια κουλτούρα και ένα κλίμα εργασίας που υποστηρίζει τη καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση, θα μπορούσε να περιλάμβανε τη δημιουργία από την πλευρά της ανώτατης ηγεσίας ενός περιβάλλοντος όπου οι ιδέες μεταξύ των εργαζομένων θα μοιράζονται ελεύθερα και θα ενθαρρύνεται η ανατροφοδότηση. Επίσης, οι Γενικοί Διευθυντές θα πρέπει να αποτελούν παράδειγμα συμπεριφοράς που επιθυμούν να βλέπουν στους εργαζόμενους τους. Επιπλέον, οι Γενικοί Διευθυντές θα μπορούσαν να εφαρμόσουν συστήματα επιβράβευσης ή προγράμματα αναγνώρισης για να δώσουν κατά αυτό τον τρόπο



κίνητρα σε άτομα ή ομάδες που συμβάλλουν σε θετικές αλλαγές. Επιπροσθέτως, η ανώτερη ηγεσία θα μπορούσε να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε προγράμματα κατάρτισης, εργαστήρια ή ευκαιρίες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα σχετίζονται με την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση. Από τις απαντήσεις που λάβαμε οι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ανοιχτή επικοινωνία, κλίμα διαλόγου, ειλικρίνεια, συμμετοχή σε σεμινάρια, καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας και ψηφιακής κουλτούρας, θα συμβάλλουν σε ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Επομένως, **εφαρμόζεται το υποερώτημα 4 του κριτηρίου 1** της παρούσας έρευνας.

Ο Ερευνητικός Άξονας 2 που αφορά την Διακυβέρνηση και τις Κοινωνικές συνεισφορές καθώς και πώς διοικούν οι Γενικοί Διευθυντές την Γενική τους Διεύθυνση και πώς συνεισφέρουν στην κοινωνία, περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις, των οποίων τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι τα εξής:

Όσον αφορά το 5<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 2 πώς διασφαλίζουν οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου ότι οι ενέργειες της Διεύθυνσής τους είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες, θα μπορούσε να περιλάμβανε τη διενέργεια περιοδικών ελέγχων και επισκοπήσεων με την καθιέρωση εσωτερικών μηχανισμών εποπτείας για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τις νομικές απαιτήσεις, τα δεοντολογικά πρότυπα και τις πρακτικές αειφορίας που έχει θέσει η Περιφέρεια Πελοποννήσου. Επίσης, θα μπορούσε να περιλάμβανε τη παροχή συνεχούς κατάρτισης και εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις, τη δεοντολογική συμπεριφορά και τις πρακτικές αειφορίας. Επιπλέον, με τη συνεργασία με νομικούς και ηθικούς εμπειρογνώμονες, ζητώντας συμβουλές σε θέματα βιωσιμότητας, θα διασφαλίζεται κατά αυτό τον τρόπο ότι οι αποφάσεις και οι δράσεις που λαμβάνουν οι ανώτεροι ηγέτες ευθυγραμμίζονται με τις βέλτιστες πρακτικές και τα εξελισσόμενα πρότυπα της κοινωνίας. Τέλος, με τη συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένου του κοινού, των τοπικών κοινοτήτων και των σχετικών ομάδων συμφερόντων, για την κατανόηση των ανησυχιών τους και την ενσωμάτωση των απόψεών τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, θα διασφαλίζεται κατά αυτό τον τρόπο ότι οι δράσεις δεν είναι μόνο νομικά σύμφωνες, αλλά θα αντανακλούν επίσης τις ηθικές αξίες και τις προσδοκίες βιωσιμότητας της τοπικής κοινότητας. Από τις απαντήσεις που λάβαμε οι περισσότεροι Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι με την ίση συμμετοχή, συνεργασία με τις διοικητικές

αρχές, τη καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας, ακεραιότητας, διαφάνειας και υπευθυνότητας, θα διασφαλίσουν ότι όλες οι ενέργειες των διευθύνσεών τους θα είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες. Επομένως, παρατηρούμε ότι **το 5<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 2 δεν εφαρμόζεται.**

Όσον αφορά το 6<sup>ο</sup> υποερώτημα του κριτηρίου 2 πώς καθορίζουν και μετρούν οι Γενικοί Διευθυντές την επιτυχία των Προϊσταμένων των Διευθύνσεών τους θα μπορούσε να περιλάμβανε κατά πόσον έχουν επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς που τους έχουν τεθεί για τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους. Επίσης, θα μπορούσαν με το να καθοριστεί συγκεκριμένη αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων τους, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητάς τους να παρακινούν τις ομάδες, να καλλιεργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους. Επιπλέον, θα μπορούσαν οι Γενικοί Διευθυντές να περιλαμβάνουν την εξέταση της παραγωγικότητας των ομάδων τους, τον τρόπο συνεργασίας, την ικανότητα της καινοτομίας και επίτευξης των στόχων της κάθε διεύθυνσης καθώς και τη διασφάλιση ότι οι επικεφαλής της κάθε Διεύθυνσης τους συμμορφώνονται με τις οργανωτικές πολιτικές, τις νομικές απαιτήσεις, τα δεοντολογικά πρότυπα και τα πρωτόκολλα διακυβέρνησης. Επιπροσθέτως, οι ανώτεροι ηγέτες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα σύστημα αξιολόγησης της ικανότητας των επικεφαλής των διευθύνσεών τους κατά πόσο μπορούν να οικοδομούν και να διατηρούν θετικές σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών φορέων, των μελών της κοινότητας, των εταίρων και άλλων σχετικών οργανισμών. Τέλος, η επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Περιφέρειας Πελοποννήσου θα μπορούσε να επιτευχθεί με την μέθοδο της ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους, τους συναδέλφους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, μαζί με τις επίσημες διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης. Από τις απαντήσεις που λάβαμε στο ερώτημα αυτό οι ανώτεροι ηγέτες μετράνε την επιτυχία των υφιστάμενων διευθυντών τους με τον ορισμό βασικών δεικτών απόδοσης, την προθυμία και το πνεύμα καινοτομίας και κοινωνικής ευθύνης που επιδεικνύουν, τη διεκπεραίωση εργασιών σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το όφελος που προσφέρουν προς το κοινωνικό σύνολο, την επίδειξη κλίματος συνεργασίας, ομαδικότητας, υποστήριξης και τέλος με την επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία εμπνέει και παρακινεί το υπόλοιπο προσωπικό. Παρατηρούμε ότι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου δεν χρησιμοποιούν την μέθοδο ανατροφοδότησης από τα εμπλεκόμενα μέρη για την

αξιολόγηση των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων τους και επομένως **το 6<sup>ο</sup>υποερώτημα του κριτηρίου 2, εφαρμόζεται μερικώς.**

Όσον αφορά το 7<sup>ο</sup>υποερώτημα του κριτηρίου 2 πως οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου δημιουργούν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ όλων των υπαλλήλων που εργάζονται στη Γενική τους Διεύθυνση, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ηγεσία μέσω παραδείγματος, όπου οι Γενικοί Διευθυντές θα αποτελούν παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς στις πράξεις και τις αποφάσεις τους, λειτουργώντας ως πρότυπα για τον υπόλοιπο οργανισμό. Επίσης, με την εφαρμογή συστημάτων από τους ανώτερους ηγέτες, που καθιστούν τα άτομα υπεύθυνα για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους. Η ενθάρρυνση της διαφάνειας στις λειτουργίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μπορεί επίσης να συμβάλει στη δεοντολογική συμπεριφορά. Επιπλέον, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να συζητούν ηθικές ανησυχίες ή διλήμματα και παροχή μηχανισμών για την αναζήτηση καθοδήγησης ή υποστήριξης όταν αντιμετωπίζουν ηθικές προκλήσεις, θα αποτελέσει σίγουρα ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνεται η ηθική συμπεριφορά μεταξύ των. Επιπροσθέτως, η αναγνώριση και η επιβράβευση των ατόμων που επιδεικνύουν υποδειγματική ηθική συμπεριφορά, ενισχύει και βοηθάει τη σημασία της ηθικής συμπεριφοράς εντός ενός οργανισμού. Τέλος, δημιουργώντας επιτροπές ή προσλαμβάνοντας σύμβουλους δεοντολογίας που θα είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό ηθικών θεμάτων, την παροχή καθοδήγησης και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα ηθικά πρότυπα, σίγουρα θα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ηθικού περιβάλλοντος για όλους τους εργαζομένους. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους Γενικούς Διευθυντές είναι ότι οι ίδιοι δίνουν πρώτοι το παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς απέναντι σε όλους-εργαζόμενους και πολίτες, καλλιεργούν κλίμα διαλόγου και εξωστρέφειας, επαινούν και επιβραβεύουν τις καλές συμπεριφορές, προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία και διασφαλίζουν ένα πρότυπο υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους τους εργαζομένους. Παρατηρούμε ότι στη Περιφέρεια Πελοποννήσου οι Γενικοί Διευθυντές δεν έχουν δημιουργήσει ούτε προσλάβει επιτροπές με σύμβουλους δεοντολογίας που θα είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό ηθικών θεμάτων στη Περιφέρεια Πελοποννήσου. Επομένως, **το 7<sup>ο</sup>υποερώτημα του κριτηρίου 2, εφαρμόζεται μερικώς.**

Όσον αφορά το 8<sup>ο</sup> και τελευταίο υποερώτημα του κριτηρίου 2, πως οι Γενικοί Διευθυντές διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες της Γενικής τους Διεύθυνσης έχουν

θετικό αντίκτυπο στη τοπική κοινωνία, αυτό θα μπορούσε να περιλάμβανε τη διεξαγωγή αξιολόγησης των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων ώστε να διασφαλιστεί ότι είναι θετικές ή να μετριαστούν τυχόν αρνητικές συνέπειες. Επίσης, θα μπορούσε να υπάρχει συνεργασία με τους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των ηγετών της κοινότητας, των ΜΚΟ, των επιχειρήσεων και των κατοίκων, για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών ή πολιτικών που ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες της κοινότητας και ευθυγραμμίζονται με τις τοπικές προτεραιότητες. Επιπλέον, με την ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας στις δραστηριότητες μιας Γενικής Διεύθυνσης, θα διασφαλίζεται ότι οι πρωτοβουλίες θα συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ευημερία της κοινότητας χωρίς να διακυβεύονται οι πόροι ή οι ευκαιρίες για τις μελλοντικές γενιές. Επιπροσθέτως, με την εστίαση στην παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της τοπικής κοινότητας, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων, θα διασφαλίζεται ότι οι δραστηριότητες της Περιφέρειας Πελοποννήσου έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία. Τέλος, με τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη προγραμμάτων ή πρωτοβουλιών που θα τονώνουν την τοπική οικονομία και θα δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης σε νέους και άνεργους, σίγουρα θα διασφαλίζεται με αυτό τον τρόπο ότι οι ενέργειες των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου, θα έχουν θετικό αντίκτυπο στη τοπική κοινωνία. Από τις απαντήσεις που λάβαμε από όλα σχεδόν τα ανώτερα στελέχη της Περιφέρειας Πελοποννήσου είναι ότι δίνουν προτεραιότητα στο να επιλέγουν τοπικούς προμηθευτές, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο την τοπική οικονομία, προάγουν και προστατεύουν τη δημόσια υγεία μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων, γίνεται διαβούλευση μεταξύ των υφιστάμενων υποκείμενων μονάδων- Διευθύνσεων- και των Γενικών Διευθυντών για τη συνεχή παρακολούθηση των συνεπειών των δράσεων τους προς τους πολίτες, έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν λάθη, υπάρχει συνεχής επικοινωνία και συνεργασία με τις τοπικές αρχές και τέλος υπάρχει παρακολούθηση από τις Γενικές Διευθύνσεις αιτημάτων από πολίτες για τυχόν καταχρηστική συμπεριφορά και ελλειμματική εξυπηρέτηση των εργαζομένων προς τους πολίτες. Παρατηρούμε ότι οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου δεν ενσωματώνουν τις αρχές της βιωσιμότητας στις δραστηριότητες της διεύθυνσής τους, ούτε δημιουργούν θέσεις εργασίας σε νέους και άνεργους που θα τονώνουν έτσι την τοπική οικονομία. Επομένως, **το 8<sup>ο</sup>υποερώτημα**

του κριτηρίου 2, εφαρμόζεται μερικώς.

### **5.3 Προτάσεις- συστάσεις για μελλοντική έρευνα**

Προκειμένου να επεκτείνουμε τη παρούσα έρευνα, θα μπορούσαμε να διεξάγουμε μια συγκριτική μελέτη μεταξύ του Εθνικού Μοντέλου Αριστείας Malcolm Baldrige και των άλλων διεθνών μοντέλων αριστείας στη δημόσια διοίκηση. Αυτό μπορεί να γίνει με το διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται τα διαφορετικά μοντέλα σε διάφορες περιοχές και τον αντίκτυπό τους στα κριτήρια ηγεσίας. Επιπλέον, μπορούν να γίνουν ανάλογες μελέτες και σε άλλες Περιφέρειες της Ελλάδας ώστε να συγκριθεί η εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας μεταξύ των. Επίσης, θα μπορούσαμε να διενεργήσουμε ποσοτική έρευνα με τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων από την πλευρά των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου, καθώς και των άλλων Περιφερειών της Ελλάδας και να βρούμε αν πώς τα στυλ ηγεσίας ευθυγραμμίζονται ή αποκλίνουν από τις αρχές που περιγράφονται στο Μοντέλο Αριστείας Malcolm Baldrige. Τέλος, μια άλλη σπουδαία έρευνα που θα μπορούσε να γίνει είναι από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (πολίτες, ανθρώπινο δυναμικό, κυβερνητικοί αξιωματούχοι) αναφέροντας την γνώμη τους σχετικά με την ηγεσία που ασκούν οι Γενικοί Διευθυντές της Περιφέρειας Πελοποννήσου και πώς οι πρακτικές ηγεσίας επηρεάζουν τις διάφορες αυτές ομάδες και ενσωματώστε τα σχόλιά τους στην ανάλυσή μας.

Ένα άλλο θέμα που θα πρέπει να εξεταστεί και προκύπτει από τη παρούσα έρευνα και το οποίο μπορεί να προσφέρει περισσότερες πληροφορίες για την τελειοποίηση της παρούσας έρευνας είναι «ποιος θα ήταν ο αντίκτυπος των πρακτικών ηγεσίας ήτοι των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου στην οργανωτική καινοτομία στη δημόσια διοίκηση της Πελοποννήσου». Η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει τη συνεχή πρόκληση της προσαρμογής σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που απαιτεί καινοτόμες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων. Η ηγεσία σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας. Μια ενδιαφέρουσα έρευνα θα ήταν να εμβαθύνει στην επίδραση των πρακτικών ηγεσίας, ειδικά σύμφωνα με το Εθνικό Μοντέλο Αριστείας Malcolm Baldrige, στην οργανωτική καινοτομία. Τέλος, ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα που προκύπτει και θα μπορούσε να εξεταστεί σε μελλοντική έρευνα είναι η επίδραση ή αποτελεσματικότητα της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στο στυλ ηγεσίας των Γενικών

Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου.

Όσον αφορά η πρακτική αξία και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη παρούσα έρευνα μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, οι οποίοι μπορούν να επωφεληθούν από τις γνώσεις σχετικά με το πώς η ηγεσία επηρεάζει τη δημόσια διοίκηση σε περιφερειακό επίπεδο. Ενώ, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να ενημερώσουν για την ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν την αποτελεσματική ηγεσία σε ευθυγράμμιση με το μοντέλο Baldrige, με στόχο την αριστεία στις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης, η παρούσα έρευνα μπορεί να προσδιορίσει συμπεριφορές ηγεσίας που συμβάλλουν σε μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Οι γενικοί διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καλλιεργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την καινοτομία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενισχύοντας τελικά τη συνολική οργανωτική κουλτούρα. Επιπροσθέτως, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η ηγεσία από τους Γενικούς Διευθυντές μπορεί να ρίξει φως στον τρόπο με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να βλέπουν τη δημόσια διοίκηση στη Περιφέρεια Πελοποννήσου. Οι Γενικοί Διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα για να βελτιώσουν τις στρατηγικές επικοινωνίας, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να βελτιώσουν τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών, των υπαλλήλων και των εκλεγμένων αξιωματούχων. Επιπλέον, οι θετικές πρακτικές ηγεσίας μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού στους κυβερνητικούς θεσμούς. Οι γενικοί διευθυντές μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της μελέτης για την ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ανταπόκρισης, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη του κοινού στη δημόσια διοίκηση της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Τέλος, τα κενά και οι ελλείψεις που βρέθηκαν ως προς την εφαρμογή του κριτηρίου της ηγεσίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι συστάσεις των κενών αυτών σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των ικανοτήτων για την ηγεσία και τους ηγέτες γενικότερα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alami, F. (2020). Total Quality Management (TQM) and its effect on organizational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 224-235.
- Ali, A. (2015). Leadership styles in public and private organization. [https://www.researchgate.net/publication/320108091\\_Leadership\\_styles\\_in\\_public\\_and\\_private\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/320108091_Leadership_styles_in_public_and_private_organization).
- Anderson, J.C. et al. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472–509.
- Antony, J. (2019). Quality management: A structured approach to enhancing performance in health care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(7), 1150-1155.
- Arasli, H., Altinay, L., & Arici, H. E. (2020). Seasonal employee leadership in the hospitality industry: Ascale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2195-2215.
- Aslan, S., & Sendogdu, A. (2012). The mediating role of corporate socialresponsibility in ethical leader's effect on corporate ethical values andbehavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 693–702. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1047>.
- Baranova, P., & Meadows, M. (2017). Engaging with environmental stakeholders:Routes to building environmental capabilities in the contextof the low carbon economy. *Business Ethics: A European Review*, 26(2),112–129. <https://doi.org/10.1111/beer.12141>.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share thevision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizationaland national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empiricalexamination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.

- Bolman, L and Deal, T (1991). *Reframing Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Metz, Terry (2001). Wanted: *Library leaders for a Discontinuous Future*, *Library issues*, 21(3), 2-3.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Butt, A., Butt, A., & Ayaz, M. (2016). Impact of ethical leadership on organizational performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(6), 1–13.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470. <https://doi.org/10.1002/smj.299>.
- Capezio, P., and D. Morehouse. (1993). *“Taking the mystery out of TQM: A practical guide to total quality management”*. Hawthorne, N.Y.: Career Press.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>.
- Charmaz, K. (2014). *“Constructing Grounded Theory”*. Sage Publications.
- Chiang, C. F., & Chen, J. A. (2020). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-20.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(3), 353–366. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.353>.
- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of*



- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- De Hoogh, A. H. B., & Hartog, D. N. D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>.
- de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>.
- Dean, J.W. Jr. & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19(3), 392–418.
- Deming, D. L., & Keyes, J. E. (2019). *The Baldrige Criteria for Performance Excellence: A powerful and pragmatic framework for leading and managing an organization*. ASQ Quality Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm

- performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farouk, S., & Jabeen, F. (2018). Ethical climate, corporate social responsibility and organizational performance: Evidence from the UAE public sector. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 737–752. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0002>.
- Foster, S. T., & Young, J. J. (2019). Applying the Baldrige framework to address emerging issues in healthcare. *Journal for Healthcare Quality*, 41(6), 334-339.
- Freeman, R. E., & Auster, E. R. (2011). Values, Authenticity, and Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 15–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1022-7>.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge.
- Guillet, B. D., Pavesi, A., Hsu, C. H., & Weber, K. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2970-2993.
- Hackman, J.R. & Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309–342.
- Hartley, J. (2017). An introduction to public leadership. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/introduction-public-leadership/content-section-overview?activetab=description-tab>.
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258–1274.

- Hersey, P., & Blanchard, P. (1988). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 54-62.
- Hood, N. J. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 263–273. <https://doi.org/10.1023/A:1023085713600>.
- Jabeen, F., & Abid, Z. (2019). The role of leadership in TQM and its impact on organizational performance: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4), 384-395.
- Jang, Y. J., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111.
- Jiang, W. , Zhao, X. , & Ni , J. ( 2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 9 (9), 1–17, <https://doi.org/10.3390/su9091567>.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. D., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>.
- Karakowsky, L., DeGama, N., & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Katherine, W. (2008). Values-based leadership: How our personal values impact the workplace. *The Journal of Values-based Leadership*, 1(1), 1–8.
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>.

- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, *10*, 1–16.
- Kim, M. S., Kim, S. H., Koo, D. W., & Cannon, D. F. (2019). Pygmalion leadership: Theory and application to the hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *20*(3), 301-328.
- Li, X., Gao-Zeller, X., Rizzuto, T. E., & Yang, F. (2019). Institutional pressures on corporate social responsibility strategy in construction corporations: The role of internal motivations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Article in press.
- Liddle, J. (2011). The new public leadership challenge. *International Journal of Public Sector Management*, *24*(1), 97–98. Available at: <https://doi.org/10.1108/09513551111099244>.
- Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, *26*(3), 419-435.
- Luque, A., & Herrero-Garcia, N. (2019). How corporate social (ir)responsibility in the textile sector is defined, and its impact on ethical sustainability: An analysis of 133 concepts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1747>.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>.
- Marshall, J. (1993). Viewing organizational communication from a feminist perspective: A critique and some offerings. *Annals of the International Communication Association*, *16*(1), 122-143.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). "Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook". Sage Publications.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, *19*(1), 73-87.
- Mishra, P., & Schmidt, G. B. (2018). How can leaders of multinational organizations be ethical by contributing to corporate social responsibility initiatives? Guidelines and pitfalls for leaders trying to do good. *Business Horizons*, *61*(6), 833–843. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.011>.

- Miska, C., Hilbe, C., & Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1923-8>.
- Murray, S. (2020). "Implementing the Malcolm Baldrige process for a financial institution: an insiders perspective". Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 977. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/977>.
- Nakhai, B. and Neves, J.S., (1994). "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", *Quality Progress*, 27(4), 33-7.
- Nikezić, S, Doljanica S. & Bataveljić, D. (2013). Charismatic and transformational leadership: approaches for effecting change. Annals of the University Of Oradea. Fascicle of Management and Technological Engineering, CNCSIS "Clasa B+". <https://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2013-v2/NikezicS2-IMT-Oradea-2013.pdf>.
- NIST. (2013). Baldrige National Quality Program: 2013–2014 Baldrige Criteria for Performance Excellence (Business/Nonprofit). <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>.
- NIST. (2019). Baldrige Criteria for Performance Excellence (Business/Nonprofit). <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., & Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 39(3), 267-281.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98, 3–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51–65. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0028>.
- Prybutok, V., X. Zhang, and D. Peak. (2011). "Assessing the Effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award Model with Municipal Government." *Socio-Economic Planning Sciences* 45 (3), 118–129.

- Qureshi, M. A., Khan, M. M., & Shahzad, K. (2019). The role of leadership in implementing TQM in the organization: A comprehensive literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, *30*(1-2), 134-149.
- Repenning, N.P. & Sterman, J.D. (2002). Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement. *Administrative Science Quarterly*, *47*, 265–295.
- Risick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). Across-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *63*, 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>.
- Roeck, K. D., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, *151*, 923–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>.
- Russell, R. F. (2000). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, *22*(2), 76–84.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 43–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2144-5>.
- Sower, V. E., Leachman, C., & Johnson, E. (2019). Applying the Baldrige Excellence Framework in education: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, *30*(9-10), 1039-1053.
- Spencer, B.A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, *19*(3), 446–471.
- Stahmer, A. F. (2021). The Baldrige Award: Celebrating 30 years of excellence in healthcare. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *13*(1), 31-44.
- Stavrinoudis, T. A., & Chrysanthopoulou, D. (2017). The role of leadership in building and managing corporate reputation of 4 and 5 star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, *17*(2), 176-189.
- Stevens, B., & Knott, L. (2020). Achieving excellence in education through the Baldrige framework. *International Journal of Educational Management*, *34*(1), 140-151.

- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>.
- Tarkang, M. E. M., Ozturen, A., & Nange, R. Y. (2020). Avoiding employee deviance in the hotel industry: Investigating the mediating effect of trust in leadership. *Journal of Public Affairs*, e2309.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartam, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(3), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132-144.
- Ulle, R.S. & Kumar, A.N.S. (2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices-Industrial Management and Organizations. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 3(5), <https://www.researchgate.net/publication/326264894>.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63, 214–228, <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>.
- Verma, K. M. (2016). Importance of leadership in total quality management. <https://www.researchgate.net/publication/295531927>.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. In N. M. Pless & T. Maak (Eds.), *Responsible leadership* (57-73). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_6).
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2010). Responsible leadership in global business: A contingency approach. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1567996>.

- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, *105*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, *43*(8), 1703-1725.
- Waldman, D.A. (1993). A theoretical consideration of leadership and total quality management. *Leadership Quarterly*, *4*(1), 65–79.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>.
- Yamak, Ö. U., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: Which style is dominant? *International Journal of Organizational Leadership*, *7*, 1-11.
- Yoona, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *37*, 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005>.
- Zhang, J., Xie, C., Wang, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Responding to a major global crisis: The effects of hotel safety leadership on employee safety behavior during COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(11), 3365-3389.
- Zimmer, L. (2021). The Malcolm Baldrige National Quality Award: A literature review. *International Journal of Business and Management*, *16*(2), 49-57.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΑ

#### *ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ*

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας! Αυτή η συνέντευξη χρησιμεύει ως μια αυθεντική ποιοτική μέθοδος έρευνας, συλλέγοντας δεδομένα για ένα επιστημονικό ερευνητικό έργο. Συγκεκριμένα, διεξάγεται στο πλαίσιο Μεταπτυχιακής Διατριβής για το πρόγραμμα «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων» στη Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης & Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, η οποία στοχεύει στην εφαρμογή και την ανάδειξη της σημασίας του κριτηρίου της Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με το μοντέλο αριστείας National Malcolm Baldrige<sup>1</sup>. Επιπλέον, επιδιώκει να εξετάσει τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου σχετικά με το θέμα.

Η συμμετοχή σας σε αυτήν την έρευνα εκτιμάται ιδιαίτερα, καθώς θα συμβάλει σημαντικά στην ενδελεχή εξέταση του θέματος και θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να απαντάτε σε κάθε ερώτηση ειλικρινά και αυθόρμητα, αντλώντας από τις δικές σας εμπειρίες και την ευρύτερη κατανόηση της δημόσιας διοίκησης. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και οι απαντήσεις σας, μαζί με τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, θα συμπεριληφθούν στη διατριβή μου. Αν επιθυμείτε με την ολοκλήρωσή της θα μπορέσω να σας δώσω ένα αντίγραφο της τελικής διατριβής.

Με εκτίμηση,

Σοφία Κ. Κοτσώρη

1. Το μοντέλο αριστείας National Malcolm Baldrige είναι ένα σύνολο κριτηρίων και οδηγιών που βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από το Εθνικό Ινστιτούτο Τυποποίησης και Τεχνολογίας (NIST) των Ηνωμένων Πολιτειών και βασίζεται στις αρχές της συνεχούς βελτίωσης, της εστίασης στον πελάτη και της δέσμευσης για την ποιότητα στη διοίκηση. Το μοντέλο αριστείας National Malcolm Baldrige αποτελείται από επτά βασικούς τομείς:

Ηγεσία, Στρατηγικός σχεδιασμός, Εστίαση στον πελάτη και στην αγορά, Πληροφόρηση και ανάλυση, Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Διοίκηση διαδικασιών και Επιχειρηματικά αποτελέσματα.

## **ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Α. Δημογραφικά Στοιχεία (πχ φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο, ειδικότητες κλπ) Το δείγμα αποτελείται από έξι (6) άτομα με τα εξής δημογραφικά χαρακτηριστικά εν συνόλω:

**Φύλο:** Πέντε (5) άνδρες και μια (1) γυναίκα

**Ηλικία:** Από 50 έως 66 ετών

**Εκπαίδευση:** δυο (2) με διδακτορικές σπουδές, δύο (2) με πανεπιστημιακή εκπαίδευση και δύο (2) με τεχνολογική εκπαίδευση

**Συνολική προϋπηρεσία στο δημόσιο** (σε έτη): Από 28 έως 35 έτη

**Ειδικότητες:** ένας (1) ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού, ένας (1) ΠΕ Ιατρών, ένας (1) ΠΕ Γεωτεχνικών, ένας (1) ΠΕ Μηχανικών και δυο (2) ΤΕ Μηχανικών

Συνοπτικά το προφίλ των Γενικών Διευθυντών της Περιφέρειας Πελοποννήσου φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Κωδικός Συν/ζόμενου</b>	<b>Φύλο</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ειδικότητα</b>	<b>Έτη Υπηρεσίας</b>	<b>Τόπος Υπηρεσίας</b>
E1	Άνδρας	65	ΤΕ	Μηχανικών	35	Τρίπολη
E2	Άνδρας	62	ΠΕ	Ιατρών	30	Τρίπολη
E3	Άνδρας	58	ΠΕ	Γεωτεχνικών	30	Τρίπολη
E4	Άνδρας	66	ΠΕ	Μηχανικών	34	Τρίπολη
E5	Άνδρας	59	ΤΕ	Μηχανικών	33	Τρίπολη
E6	Γυναίκα	50	ΠΕ	Διοικητικού- Οικονομικού	28	Τρίπολη

Β. Ερωτήσεις συνέντευξης χωρισμένες ανά Ερευνητικό Άξονα/ Ερευνητικών Ερωτημάτων

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;

2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;
3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;
4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;
6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνση;
7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;
8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητες της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

### **ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το διάστημα 1 Δεκεμβρίου 2023 έως και 29 Δεκεμβρίου 2023 κατόπιν συνεννόησης και συνάντησης μεταξύ μας στο χώρο εργασίας των Γενικών Διευθυντών και ο χρόνος διάρκειας της κάθε μία συνέντευξης αναγράφεται στα δεξιά. Κάθε υποκείμενο έχει κωδικό όνομα Ε και τον αύξοντα αριθμό του, δηλαδή Ε1, Ε2 ..... κτλ.

#### **ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 1**

**Χρόνος Συνέντευξης : 17. 44''**

**Κωδικός Υποκειμένου: Ε1**

#### **Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:** Άνδρας

**Ηλικία:** 65

**Εκπαίδευση:** Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

**Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο:** 35

**Ειδικότητα:** ΤΕ Μηχανικών

#### **Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

***ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;***

- 1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

*Αυτό γίνεται με τη μελέτη επίσημων εγγράφων και εγκυκλίων που εκδίδει η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, τις οποίες ακολουθούμε ακριβώς. Επίσης, με την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών προσωπικού (Διευθυντές, Τμηματάρχες, απλοί υπάλληλοι), η οποίοι κατανοούν μέσω της ουσιαστικής επικοινωνίας ακολουθούν και υιοθετούν το όραμα και τις αξίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου.*

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

*Αυτό επιτυγχάνεται με τη τήρηση των νόμων και των κανονισμών που διέπουν τη Γενική μας Διεύθυνση. Ακολουθούμε «κατά γράμμα» όλες τις διατάξεις, νομοθετικά και προεδρικά διατάγματα που κυκλοφορούν στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Επίσης, ότι*

αποφάσεις εκδίδει η Γενική μας Διεύθυνση αναρτάται στο διαδικτυακό τόπο της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Τέλος, προσωπικά ο ίδιος ως Γενικός Διευθυντής δεν έχω βρεθεί ποτέ ως κατηγορούμενος σε καμία υπόθεση της υπηρεσίας μου.

**3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάρτηση αποφάσεων που αφορούν τη Διεύθυνσή μας τόσο στο διαδικτυακό τόπο της ιστοσελίδας της Περιφέρειας Πελοποννήσου, όσο και στο Πρόγραμμα «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» του Υπουργείου Εσωτερικών. Επομένως, όλοι έχουν πρόσβαση σε αποφάσεις και πληροφορίες για την υπηρεσία μας. Επίσης γίνονται πολλές διαδικτυακές συναντήσεις με όλους τους Διευθυντές της Γενικής μας Διεύθυνσης, ώστε να υπάρχει συνεργασία και διαμοιρασμός απόψεων και ιδεών.

**4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

Αυτό γίνεται με την ανοιχτή επικοινωνία και ειλικρίνεια που υπάρχει μεταξύ μας. Εγώ ο ίδιος έχω διαμορφώσει ένα κλίμα καλής επικοινωνίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει τα παράπονά του καθώς και τις απόψεις του σχετικά με ποια ενέργεια μπορεί να ακολουθηθεί σε κάποιο εμπόδιο που μπορεί να παρουσιαστεί. Επίσης ενθαρρύνω τους υπαλλήλους μου να συμμετέχουν σε σεμινάρια, ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες που θα ευνοήσουν μελλοντικά την καινοτομία.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πώς διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

Επιτυγχάνεται και πάλι με την ανάρτηση όλων των αποφάσεων της Διεύθυνσής μου στο διαδίκτυο, ώστε οποιασδήποτε να μπορεί να ασκήσει ένδικο μέσα για την απόρριψή των. Μέχρι στιγμής καμία απόφαση δεν έχει απορριφθεί σε καμία περιφερειακή ενότητα και υπηρεσία, όσο είμαι Γενικός Διευθυντής. Τέλος, υπάρχει μικτό κλιμάκιο ελέγχων από το Υπουργείο Μεταφορών, το οποίο κατά καιρούς ελέγχει τις επιτροπές εξετάσεων οδήγησης, αλλά και την εξωτερική μας λειτουργία ως διεύθυνση ελέγχοντας τη νομιμότητα των εγγράφων και των ενεργειών μας.

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνση;**

*Αυτό επιτυγχάνεται στην αρχή του κάθε έτους όπου ορίζω ως Γενικός Διευθυντής ένα σύνολο βασικών δεικτών απόδοσης οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορίσιμοι (SMART). Οι βασικοί δείκτες αυτοί απόδοσης αντικατοπτρίζουν τις αρμοδιότητες και τους στόχους κάθε επικεφαλής διεύθυνσης. Επίσης, με την μέθοδο της παρατήρησης ότι κάθε επικεφαλής διεύθυνσης τηρεί τις αξίες και τα ηθικά πρότυπα της Περιφέρειας Πελοποννήσου και ότι δεν υπάρχουν προβλήματα και παράπονα ούτε από τους πολίτες ούτε και από τους υπαλλήλους. Τέλος αξιολογώντας κάθε επικεφαλής των Διευθύνσεων Μεταφορών του κάθε νομού κατά πόσο μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Περιφέρειας μας.*

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Αυτό επιτυγχάνεται με το να είμαι και να έχω ο ίδιος ηθική συμπεριφορά απέναντι στους υπαλλήλους μου αλλά και στους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσομαι, ώστε να δεσμεύονται και οι εργαζόμενοι μου να συμπεριφέρονται το ίδιο. Επίσης, προσπαθώ να προωθώ την ανοικτή και διαφανή επικοινωνία σχετικά με θέματα δεοντολογίας, μεταξύ των υπαλλήλων μου, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να κάνει ερωτήσεις και να ζητά διευκρινίσεις όταν υπάρχουν αμφιβολίες για κάποιο ζήτημα.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

*Αυτό συνήθως γίνεται όποτε είναι εφικτό, να δίνουμε προτεραιότητα και να επιλέγουμε τοπικούς προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών που χρειαζόμαστε για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας μας. Αυτό συμβάλλει στην τόνωση της τοπικής οικονομίας και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Επίσης, προσπαθώ να διατηρώ μια διαφανή επικοινωνία με την τοπική κοινότητα σχετικά με τις δραστηριότητες της υπηρεσίας μας, μοιράζοντας τακτικά πληροφορίες σχετικά με τα έργα μας, την πρόοδό τους και τον αντίκτυπό τους στη τοπική κοινωνία. Τέλος, προσπαθούμε με την ανάπτυξη χορηγίας και την υποστήριξη εκδηλώσεων της τοπικής κοινωνίας να διευκολύνουμε την τοπική κοινότητα που ευθυγραμμίζοντας κατά αυτό τον τρόπο τους στόχους και τις αξίες της Περιφέρειας Πελοποννήσου.*

**ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 2**

**Χρόνος Συνέντευξης : 16. 35''**

**Κωδικός Υποκειμένου:** Ε2

**Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:** Άνδρας

**Ηλικία:** 62

**Εκπαίδευση:** Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

**Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο:** 30

**Ειδικότητα:** ΠΕ Ιατρών

**Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

***ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;***

- 1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

*Η σωστή κατεύθυνση είναι η συνεργασία με την Πολιτική Ηγεσία της Περιφέρειας σε πνεύμα εποικοδομητικό και συνεργατικό. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο χρειάζεται στενή επαφή με τα πολιτικά πρόσωπα, τους συνεργάτες τους και την στοχοθεσία της Πολιτικής Αρχής σε συνδυασμό με τους στόχους της Υπηρεσίας. Πολλές φορές το όραμα για αντικειμενικούς ή άλλους λόγους ανατρέπεται ή τροποποιείται και απαιτείται και ευελιξία, με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αξία της Περιφέρειας, ως οικονομική-πολιτιστική-κοινωνική οντότητα.*

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

*Το αναμφισβήτητο στοιχείο είναι ο "καθρέπτης μας". Όμως η αποδοχή του κόσμου σε κάθε επίπεδο συνεργασίας, ο μειωμένος αριθμός ενστάσεων και παρατηρήσεων τόσο από τους πολίτες όσο και από τις εμπλεκόμενες Αρχές (Υπουργεία, Δικαιοσύνη, Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Δήμοι, ΝΠΔΔ κ.α.) είναι ο διοικητικός καθρέπτης. Σε κάθε περίπτωση για να διασφαλισθεί χρειάζεται συνεχής ενημέρωση της Νομοθεσίας και των απαιτήσεων του Νομοθέτη καθώς και συνεργασία σε κλίμα συναλληλίας, καθώς και η καλλιέργεια σε καθημερινό επίπεδο της ηθικής συμπεριφοράς από τη στάση μας και τις πρακτικές μας.*

**3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

*Ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αυτός είναι ο απόλυτος και οριζόντιος στόχος. Εργαλεία πολλά (Διαύγεια, ΗΔΙΚΑ, ΟΠΣ, ΚΙΔΜΗΣ κ.α.). Μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην επίσημη ιστοσελίδα της Περιφέρειας ή της Υπηρεσίας, καθώς και εξωστρέφεια στα ΜΜΕ, όπου απαιτείται. Προς τούτο χρειάζονται συνεχείς βελτιώσεις και update. Οι υπηρεσίες μας ανταποκρίνονται.*

**4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

*Αυτό γίνεται με τις εξής ενέργειες, όπως με συχνές συναντήσεις σε κλίμα διαλόγου και προτάσεων, με αξιοποίηση των πόρων (ΕΣΠΑ, ΕΠΑ, ΚΑΔ κ.α.), με συνεργασία με τις Αναπτυξιακές Εταιρείες της Περιφέρειας, με επιμόρφωση υπαλλήλων και στελεχών της Διοίκησης, με ερευνητικά προγράμματα (πχ Horizon), υλοποίηση δράσεων στην Κοινωνία (ημερίδες, συνέδρια, ενημερώσεις), με ενθάρρυνση των καλών πρακτικών, με δομημένες μελέτες με συγκεκριμένο σκοπό και στόχο, με συνεργασία με την Κεντρική Κυβέρνηση και με επιβράβευση.*

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πώς διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

*Αυτό γίνεται με τη νομοθετική ακρίβεια και ενημέρωση, με ίση συμμετοχή, με ακριβή αποτίμηση των έργων και των φράσεων-στόχων, με οικονομική ανάλυση σε πραγματικά δεδομένα, με συνεχιζόμενα προγράμματα (όπου προβλέπεται ή απαιτείται), με συνεργασία (Νομική Υπηρεσία, Διοικητικές αρχές κ.α.), με συνεργατικότητα με τη Διαχειριστική Αρχή της Περιφέρειας και των Υπουργείων (Υγείας, Κοινωνικής Εργασίας, Περιβάλλοντος κ.α.), με εύρεση πόρων και με τεκμηριωμένες προτάσεις.*

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνση;**

*Αρχικά από τη στοχοθεσία που έχει τεθεί. Σημαντικό στοιχείο όμως είναι και η καθημερινότητα της Υπηρεσίας. Λαμβάνονται υπόψη πολλά στοιχεία, όπως η στελέχωση της Υπηρεσίας, οι καλές σχέσεις με υπευθυνότητα και σεβασμό στο προσωπικό τους, η*



αποτελεσματικότητα και η εν γένει συμπεριφορά της Υπηρεσίας τους. Επίσης σημαντικά κρίνονται οι γνώσεις τους, η προθυμία τους, η αποφασιστικότητα καθώς και το πνεύμα καινοτομίας και των προτάσεων για την επίτευξη των στόχων της Υπηρεσίας τους και η βελτίωση αυτών.

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Αρχικά με τη δική μου ηθική συμπεριφορά. Σε συνέχεια καλλιεργώ τέτοιο κλίμα σε συνεχή βάση μιλώντας, ενθαρρύνοντας και ακούγοντας όλους. Καλλιεργώ κλίμα διαλόγου και εξωστρέφειας. Επίσης επαινώ τις καλές συμπεριφορές. Ομοίως συχνά συνομιλούμε ομαδικά. Το Γραφείο μου και το τηλέφωνο μου είναι πάντα διαθέσιμα και πολύ σημαντικό δεν διατάζω να ζητήσω συγγνώμη, όπου έσφαλα.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

*Ο Γνώμονας είναι η κοινή γνώμη και μαρτυρία. Όμως όλα αποτιμώνται και ειδικότερα η βελτίωση της πραγματικότητας, η επίτευξη των στόχων που προάγουν τον κοινωνικό ιστό, η προστασία τη υγείας του πληθυσμού μέσω προγραμμάτων και ενημερώσεων, η προώπιση της Δημόσιας Υγείας σε κάθε επίπεδο, η αειφορία ως προσδοκώμενο αποτέλεσμα, η ικανοποίηση πολιτών και θεσμών και η συνεχής προσπάθεια.*

Κωδικός Υποκειμένου: Ε3

**Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 58

Εκπαίδευση: Διδακτορικές Σπουδές

Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο: 30

Ειδικότητα: ΠΕ Γεωτεχνικών

**Β. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

***ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;***

- 1. Πώς ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

*Επειδή το πλαίσιο εφαρμογής των κυριότερων παρεμβάσεων των Υπηρεσιών μας καθορίζεται κυρίως σε επίπεδο Υπουργείων κάνουμε συχνές παρεμβάσεις, κατά την διαμόρφωση του. Γενικά τα αποτελέσματα είναι θετικά αφού ενσωματώνεται σημαντικό ποσοστό των θέσεων μας.*

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

*Η συμμόρφωση, τόσο σε προσωπικό όσο και υπηρεσιακό επίπεδο, με τους νόμους είναι εξαιρετικά υψηλή και αυτό αποδεικνύεται από το μικρό πλήθος (ενστάσεων, αιτήσεων θεραπείας κλπ) που αντιμετωπίζουμε. Επίσης οι προσφυγή πολιτών ή επιχειρήσεων στα δικαστήρια (κατά πράξεων ή αποφάσεών μας) είναι πολύ σπάνιο φαινόμενο.*

*Δεν υπάρχει κάποιος αντικειμενικός δείκτης που θα μπορούσε να αποδείξει την συμμόρφωση των ενεργειών μου με την ηθική. Πάντως μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ενέργειες μου συμμορφώνονται με την ηθική αφού α) στο ηθικό μου σύστημα αξιών σημαντική θέση κατέχουν η αξιοκρατία και η αντικειμενικότητα, και β) δεν μου έχουν αναφερθεί παράπονα σχετικά με πιθανή μη ηθική συμμόρφωση των ενεργειών μου.*

- 3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

*Σε πολλές περιπτώσεις το νομικό πλαίσιο επιβάλλει την ευρεία ενημέρωση (ανάρτηση*

στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ, δελτία τύπου, ημερίδες κλπ) σχετικά με τις δράσεις της Υπηρεσίας. Ακόμα και στις υπόλοιπες περιπτώσεις (που δεν επιβάλλεται από το νομικό πλαίσιο) γίνεται σημαντική προσπάθεια ενημέρωσης μέσα από δελτία τύπου ή ημερίδες αλλά και κοινοποίηση των δράσεων μας σε πολλούς φορείς κυρίως συλλογικούς. Επίσης είναι πολιτική των Υπηρεσιών μας η διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών στα έγγραφα του αρχείου μας λαμβάνοντας όμως υπόψη κάποιους περιορισμούς που αφορούν στην προστασία των προσωπικών δεδομένων.

**4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

Γίνεται προσπάθεια αύξησης της συμμετοχής των υπαλλήλων της γεν. Δ/σης σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό έχει εισαχθεί και ως συγκεκριμένος στόχος στο σύστημα στοχοθεσίας. Επίσης έχει οριστεί ως υποχρέωση των εκπαιδευόμενων η συνοπτική ενημέρωση των υπολοίπων υπαλλήλων μετά την εκπαίδευση.

Στόχος της Γεν. Δ/σης είναι η αύξηση της απόδοσης με μείωση της καταπόνησης και αυτό φυσικά μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εκπαίδευσης και της καινοτομίας.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

Εκ του αποτελέσματος προκύπτει ότι η αυστηρή προσήλωση στο νομικό πλαίσιο κατά την εκτέλεση της οποιασδήποτε εργασίας οδηγεί στο να είναι οι ενέργειές μας νόμιμες και ηθικές.

Μέχρι σήμερα δεν έχουμε αντιμετωπίσει σημαντική σύγκρουση μεταξύ του νόμου και της ηθικής σε κάποιες από τις ενέργειες που κάνουμε.

Μια τέτοια ενδεχόμενη σύγκρουση θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον αφού, από την μια μεριά, ο νόμος οφείλει να καλύπτει τον σκληρό πυρήνα της ηθικής της κοινωνίας και, από την άλλη, η αντίδραση του καθενός μας μπορεί να είναι και ενάντια στο νόμο εάν αυτός προσβάλει τον σκληρό πυρήνα του ηθικού αξιακού συστήματος.

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

Κατά την στοχοθεσία (και πριν το επίσημο σύστημα) γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αποτίμησης στόχων και πόρων. Από την εκτίμηση των αποτελεσμάτων καθορίζεται η

σχετική επιτυχία του κάθε Δ/ντή.

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Δεν έχουν εντοπιστεί προβλήματα, με άμεσους αλλά και έμμεσους τρόπους, που να αφορούν στην ηθική συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αυτό που φαίνεται να βοηθάει πολύ στην δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος ηθικής συμπεριφοράς είναι η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια στην λήψη των αποφάσεων του προϊστάμενου.*

*Επίσης η γενικότερη ηθική συμπεριφορά και παραδοχή ενδεχόμενων λαθών του προϊσταμένου βοηθά στην διατήρηση ενός τέτοιου κλίματος.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

*Δεν υπάρχει τρόπος διασφάλισης του θετικού αντικτύπου των ενεργειών μας στην κοινωνία. Ο αντίκτυπος δεν εξαρτάται μόνο από τις ενέργειές μας αλλά και από την αλληλεπίδραση με τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας που διαρκώς μεταβάλλονται.*

*Για να αυξάνεται η πιθανότητα θετικού αντικτύπου, και σε όσες δράσεις είναι εφικτό, γίνεται διαβούλευση του κάθε ζητήματος με τους Δ/ντές και τους αρμόδιους υπαλλήλους και λαμβάνονται οι αποφάσεις που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Γίνεται μεγάλη προσπάθεια παρακολούθησης των συνεπειών των δράσεων μας έτσι ώστε να εντοπίζονται κάποια λάθη και να προτείνονται διορθώσεις στις επόμενες δράσεις.*

**ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 4**

**Χρόνος Συνέντευξης : 14. 50''**

**Κωδικός Υποκειμένου: Ε4**

**Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:** Άνδρας

**Ηλικία:** 66

**Εκπαίδευση:** Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο:** 34

**Ειδικότητα:** ΠΕ Μηχανικών

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

- 1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

*Μεριμνώ για την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας μεταξύ όλων των υπαλλήλων της υπηρεσίας, υπό το πρίσμα ενός 'ανώτατου σκοπού'. Ο σκοπός αυτός έχει σαν βασικούς άξονες την ηθική, την εντιμότητα και την αξιοκρατία.*

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

*Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί σε βάθος χρόνου, εάν εξεταστούν οι περιπτώσεις - αριθμητικά και ποιοτικά- που έχουν προσβληθεί τυχόν αποφάσεις της Γενικής Διεύθυνσης ή/και έχουν υπάρξει καταγγελίες (έγγραφοι ή προφορικές) για τη μη σωστή λειτουργία της.*

- 3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

*Δεδομένου ότι ζούμε στην εποχή της πληροφορίας, μεριμνώ για την ύπαρξη ενός κατάλληλου και εύχρηστου δικτύου πληροφοριών προσβάσιμου από το διαδίκτυο. Για τις πιο ευάλωτες ομάδες (π.χ. τρίτη ηλικία), έχουν δοθεί κατάλληλες εντολές κυρίως στους υπαλλήλους που υποστηρίζουν γραμματειακά καθήκοντα προκειμένου να επιδεικνύουν επιμονή, να είναι σαφείς και όσο το δυνατόν πιο επεξηγηματικοί αλλά ταυτόχρονα απλοί στην παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών.*

- 4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

*Αυτό επιτυγχάνεται αφενός μεν με την καλλιέργεια πνεύματος αξιοκρατίας (όλοι αντιλαμβάνονται ποια είναι τα στοιχεία που πρέπει απαραίκλιτως να τηρούνται και στα οποία δε χωρεί καμία υπαναχώρηση), αφετέρου δε με την προσφορά κινήτρων επιβράβευσης.*

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

*Εφόσον το υπάρχον νομικό πλαίσιο είναι σαφές και άμεσα εφαρμόσιμο, μεριμνώ για την τήρηση όλων των απαιτούμενων διαδικασιών έως το πέρας των διεργασιών. Όσον αφορά στην ηθική και τη βιωσιμότητα που είναι σαφώς πιο σχετικές έννοιες, προσπαθώ να αξιολογώ τα αποτελέσματα των υφιστάμενων Διευθύνσεων με ευρύτητα πνεύματος και πάντα υπό το πρίσμα της κοινωνικής δικαιοσύνης και του οφέλους του συνόλου.*

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνση;**

*Πρώτον, με τη βοήθεια της εφαρμογής της στοχοθεσίας, που πλέον εφαρμόζεται σε όλον το δημόσιο τομέα. Δεύτερον, με τον καθημερινό έλεγχο των πράξεων/αποφάσεων που εκδίδονται από τις Διευθύνσεις τους. Τρίτον, με τις ικανότητες που επιδεικνύουν στις έκτακτες περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων και τέταρτον, με το ανά Διεύθυνση διαμορφούμενο κλίμα εργασίας τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και στην αλληλεπίδρασή τους με τους πολίτες.*

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Πρώτον, μεριμνώ να καθίσταται σαφές ότι τυχόν ανήθικες πράξεις και συμπεριφορές θα επιφέρουν ανάλογες συνέπειες και δεύτερον επιβραβεύω την ηθική συμπεριφορά με ένα σύνολο συγκεκριμένων μέτρων και πράξεων που αφορά σε όλους τους εργαζομένους.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

*Εφόσον είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες κατά το ερώτημα 5, θα έχουν σίγουρα και θετικό αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία. Σίγουρα, απαιτείται η συνεννόηση και με τους πολιτικούς προϊσταμένους προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το παραγόμενο εκ της Γενικής Διεύθυνσης έργο θα έχει το απαιτούμενο αντίκτυπο/απήχηση στους πολίτες.*

**ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 5**

**Χρόνος Συνέντευξης : 15. 50''**

**Κωδικός Υποκειμένου: Ε5**

## **Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:** Άνδρας

**Ηλικία:** 59

**Εκπαίδευση:** Τεχνολογική Εκπαίδευση

**Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο:** 35

**Ειδικότητα:** ΤΕ Μηχανικών

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

- 1. Πώς ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

*Θέτοντας ως κεντρικό στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, με πράξεις και πολιτικές που αποσκοπούν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, την προαγωγή της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης όλων των πολιτών, καθώς και την θέσπιση νόμων και κανονισμών που θα διασφαλίζουν το κοινό καλό.*

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με τους νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

*Η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η αξιοπιστία, η ανοιχτή επικοινωνία και η λογοδοσία, θεωρώ ότι αποτελούν το “κλειδί” τόσο για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος που οφείλουμε όλοι μας να υπηρετούμε, όσο και για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στο θεσμό που υπηρετούμε.*

- 3. Πώς διασφαλίζετε ότι όλες οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

*Σε μια δημοκρατία όλοι οι πολίτες και τα οργανωμένα σύνολα έχουν το δικαίωμα πρόσβασης στις πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών που σχετίζονται με αποφάσεις – πράξεις που εκδίδονται από τις οργανικές μας μονάδες και η ευθύνη μας είναι να στηρίζουμε το ενδιαφέρον του κοινού διευκολύνοντας την πρόσβαση αυτή.*

- 4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας σας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

*Δίνοντας έμφαση στη συνεργασία, στην ομαδική προσπάθεια, στη δημιουργικότητα και τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων και διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι η αξιολόγησή τους γίνεται αποκλειστικά και μόνο με βάση την ικανότητα, την εμπειρία και την απόδοσή*

τους.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

Ως Γενική Διεύθυνση πιστεύουμε ακράδαντα ότι οι υπηρεσιακές μας ενέργειες και αποφάσεις, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από νομιμότητα, διαφάνεια, ακεραιότητα και υπευθυνότητα, χωρίς καμία μορφή σύγκρουσης και οφέλη προσωπικών συμφερόντων. Διαρκή μας προσπάθεια αποτελεί το να καταφέρουμε να διαμορφώσουμε την αντίληψη στους υπαλλήλους μας, ότι οφείλουν να γνωρίζουν και να υπηρετούν τις αρχές μας αυτές και να συμπεριφέρονται ανάλογα.

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

Οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων της Γενικής Δ/σης, ανάλογα με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, ανεξαρτήτως του τύπου, τρόπου και είδους εργασίας που εκτελούν, οφείλουν να επιδεικνύουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους, προκειμένου να επιτυγχάνονται εφόσον αυτό είναι δυνατόν από τη φύση και τη θέση εργασίας, οι ακόλουθοι στόχοι: Προσανατολισμός στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, Προγραμματισμός, η οργάνωση και διεκπεραίωση των εργασιών, με μεθοδικότητα και εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος καθώς και η ενσωμάτωση νέων στόχων - όπου απαιτείται - με ευελιξία. η άμεση αξιολόγηση των εμφανιζόμενων προβλημάτων και η επίλυση αυτών με εναλλακτικές λύσεις, η ανάπτυξη και ενθάρρυνση πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας μέσω της επικοινωνίας, της συμμετοχής, της υποστήριξης και της ενημέρωσης των στελεχών (υπαλλήλων) τους, η ανάπτυξη επικοινωνιακών εργασιακών σχέσεων εντός και εκτός της Υπηρεσίας, η επίδειξη επαγγελματικής και δεοντολογικής συμπεριφοράς προς τους υπαλλήλους τους σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αξίες, η αναγνώριση νέων ευκαιριών και η λήψη πρωτοβουλιών για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενεργειών, ιδεών και λύσεων, η επίδειξη ηγετικής συμπεριφοράς η οποία εμπνέει, ενεργοποιεί και παρακινεί το προσωπικό τους και η παροχή απαιτούμενης καθοδήγησης και επανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των θέσεων επιδεικνύοντας, σε διαρκή βάση, τις κατάλληλες τεχνικές γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται και η δυνατότητα ανταπόκρισης τόσο ποσοτικής όσο και



ποιοτικής προσαρμογής τους σε αλλαγές εσωτερικών ή και εξωτερικών δεδομένων.

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Η δημιουργία περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων, προϋποθέτει:*

*Πρώτον, καθορισμό ξεκάθαρων κωδίκων δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς που να περιλαμβάνουν τις αξίες και τις αρχές που επιθυμούμε να προάγουμε στους υπαλλήλους μας. Δεύτερον, ενθάρρυνση της ανοιχτής και διαφανούς επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Οι υπάλληλοι πρέπει να νιώθουν ότι μπορούν να αναφέρουν παρατυπίες ή ηθικές παραβάσεις χωρίς φόβο κυρώσεων. Χωρίς να μειώνεται η ανεξαρτησία του κάθε υπαλλήλου, καθορίζουμε ρόλους και αρμοδιότητες υιοθετώντας ομαδικό πνεύμα με στόχο ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων ή και διαφορετικών προοπτικών με κοινό στόχο. Τρίτον, δημιουργία κουλτούρας στην οποία προάγεται η ηθική συμπεριφορά. Η διοίκηση οφείλει να δίνει το καλό παράδειγμα, να αποδεικνύει τη δέσμευσή της για την ηθική και να αντιμετωπίζει τις παραβιάσεις σοβαρά, και τέταρτον, έλεγχο της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας και διασφάλιση της τήρησης των αρχών και των αξιών του κώδικα δεοντολογίας. Άμεση ανάληψη δράσεων όταν εμφανίζονται παρατυπίες και εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών για την αντιμετώπισή τους.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική σας κοινωνία;**

*Με την επικοινωνία και τη συνεργασία με τις τοπικές αρχές και φορείς για την ενημέρωση, την ανταλλαγή ιδεών και την ανάπτυξη κοινών προγραμμάτων, σε θέματα που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης.*

**ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ 6**

**Χρόνος Συνέντευξης : 17. 50''**

**Κωδικός Υποκειμένου: Ε6**

**Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Φύλο:** Γυναίκα

**Ηλικία:** 50

**Εκπαίδευση:** Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

**Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο:** 28

**Ειδικότητα:** ΠΕ Διοικητικού- Οικονομικού

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 1: Ανώτερη ηγεσία: Πώς ηγούνται οι Γενικοί Διευθυντές στη Περιφέρεια Πελοποννήσου;**

- 1. Πως ενσωματώνετε και εφαρμόζετε το όραμα και τις αξίες που έχει η Περιφέρεια Πελοποννήσου στην καθημερινή λειτουργία της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

Συνήθως ακολουθώ τα παρακάτω βήματα, όπως τακτική γραπτή και προφορική υπενθύμιση των συνταγματικών κανόνων, των διατάξεων νόμων και κανονιστικών πράξεων που διέπουν την αποστολή και λειτουργία της Περιφέρειας και εξειδικεύουν της αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης. Έγγραφο κοινοποίηση των ετήσιων προτεραιοτήτων και στόχων της Περιφέρειας Πελοποννήσου όπου περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων και οι επιχειρησιακοί στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης. Δια ζώσης συζήτηση με της προϊσταμένους των υποκείμενων οργανικών μονάδων των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης πριν τον επιμερισμό της σε λειτουργικούς στόχους. Η συζήτηση διεξάγεται ατομικά και ομαδικά με προϊστάμενους των υποκείμενων οργανικών μονάδων με κατανοητούς όρους επικοινωνίας μεταξύ των συνομιλητών. Επιμερισμό των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης σε λειτουργικούς στόχους και κατανομή αυτών στις υποκείμενες οργανικές μονάδες με χρονοδιάγραμμα, ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες και πεδίο αξιολόγησης για κάθε στόχο. Παρακολούθηση της υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Με απευθείας επαφή με το προσωπικό και των οκτώ (8) υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης. Μέσω απλών συζητήσεων με όλους (Διευθυντής, Τμηματάρχες, υπαλλήλους) επιδιώκω να λάβω γνώση εάν ο Διευθυντής έχει καταρχήν μεταφέρει της υφισταμένους, της επιχειρησιακούς σκοπούς, εάν έχουν γίνει κατανοητοί και που χρειάζονται διευκρινήσεις. Μετά την κάθε επίσκεψη βάσει σημειώσεων που τηρώ εστιάζω ανάλογα την παρακολούθηση της ενσωμάτωσης του οράματος.

- 2. Ποια είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι προσωπικές σας ενέργειες συμμορφώνονται με της νόμους και την ηθική συμπεριφορά;**

Φροντίζω με το προσωπικό μου παράδειγμα, να προάγω τις αξίες του ήθους, του σεβασμού, της εχεμύθειας, της αμεροληψίας που περιγράφονται στο Σύνταγμα στον υπαλληλικό κώδικα, στον κώδικα διοικητικής διαδικασίας στον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Ενδεικτικά μπορώ να αναφέρω ότι, δεν επηρεάζομαι από

προσωπικά ή άλλα συμφέροντα κατά την άσκηση των υπηρεσιακών μου καθηκόντων. Επίσης, αιτούμαι την εξαίρεσή μου από τον χειρισμό υποθέσεων, ατομικά ή ως μέλος συλλογικών οργάνων, από την έκβαση των οποίων επηρεάζεται η ικανοποίηση προσωπικού μου συμφέροντος του συζύγου μου, συγγενικών κλπ προσώπων με τα οποία συνδέομαι. Επιπλέον, αναφέρω της άμεσα προϊσταμένους της κινδύνους, οι οποίοι δύνανται να υπονομεύσουν την αμεροληψία της και δεν αναζητώ και δεν αποδέχομαι οποιασδήποτε μορφής όφελος σε αντάλλαγμα επηρεασμού της άσκησης των καθηκόντων μου. Επιπροσθέτως, συμπεριφέρομαι με ευγένεια της συναδέλφους μου, δεν εκφράζω απαξιωτικά για αυτούς σχόλια εντός και εκτός υπηρεσίας και σέβομαι της προσωπικές ή υπηρεσιακές απόψεις των συναδέλφων μου, ενώ σε περίπτωση διαφωνίας, επιδιώκω την εποικοδομητική ανταλλαγή. Απέχω από κάθε ενέργεια υπονόμησης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των συναδέλφων μου. Ακόμα, δεν αποποιούνται της ευθυνών μου ούτε να μεταθέτω της αρμοδιότητες που απορρέουν από τη θέση εργασίας μου σε της συναδέλφους. Συμπεριφέρομαι της πολίτες με ευπρέπεια, ευγένεια, διάθεση εξυπηρέτησης και σεβασμό (απαντάω στα ερωτήματα που θέτουν άμεσα και εντός των προθεσμιών, διαχειρίζομαι με υπομονή δύστροπους πολίτες, φροντίζω για την χωρίς διακρίσεις κλπ). Αποφεύγω συμπεριφορές και στάσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αθέμιτη διακριτική μεταχείριση, απειλές, κάθε είδους παρενόχληση ή κατάχρηση εξουσίας ή θα μπορούσαν εύλογα να θεωρηθούν ως τέτοιες συμπεριφορές. Προάγω με τη συμπεριφορά μου την πράσινη ανάπτυξη όπως εκτυπώνω τα αναγκαία, διακινώ αλληλογραφία με ηλεκτρονικό τρόπο, απενεργοποιώ τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό του γραφείου μου και παρακολουθώ και τον λοιπό εξοπλισμό τακτικά για την μείωση ενέργειας. Τέλος, χρησιμοποιώ μέσα θεμιτά και ανάλογα της τον επιδιωκόμενο σκοπό, αποφεύγοντας τον περιορισμό των δικαιωμάτων ή την επιβολή επαχθών μέτρων, όταν αυτά είναι δυσανάλογα της τη σπουδαιότητα του συμφέροντος που εξυπηρετείται, δημόσιου ή ιδιωτικού, προστατεύω και διαφυλάττω τα περιουσιακά στοιχεία της Περιφέρειας και τηρώ το ωράριο εργασίας

**3. Πώς διασφαλίζετε ότι οι ενδιαφερόμενες ομάδες (εργαζόμενοι, πολίτες κ.α.) έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες για συμμετοχή;**

Αυτό γίνεται με το να τηρώ τους κανόνες διαφάνειας (ανάρτηση πράξεων στο ΔΙΑΥΓΕΙΑ, στην ιστοσελίδα του φορέα, στον πίνακα ανακοινώσεων του φορέα, στα ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα ενημέρωσης, να κοινοποιώ εγκυκλίους επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων, διαβουλεύσεων θέσεων εργασίας σε άλλους φορείς κλπ σε όλο το προσωπικό

του φορέα μέσω email και ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ και σε κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη μέσω της ιστοσελίδας, του Διαύγεια των μέσων ενημέρωσης, να μεριμνώ για την προσβασιμότητα όλων της χώρους εργασίας και εξυπηρέτησης και τέλος να παρέχω γραπτώς ή/και δια ζώσης πληροφορίες στο προσωπικό του φορέα και σε ενδιαφερόμενους πολίτες.

**4. Πώς διαμορφώνετε μια κουλτούρα / κλίμα στον χώρο εργασίας, που υποστηρίζει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση;**

Αυτό γίνεται με το να φροντίζω για την διατήρηση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ευνοϊκό για διάλογο, να μεριμνώ για την ενημέρωση και ομαλή ένταξη των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, να υποστηρίζω τους υπαλλήλους με πληροφορίες και συμβουλές, σχετικά με τον τρόπο χειρισμού καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων ή πιθανών ηθικών διλημμάτων και να προτείνω ενδεδειγμένους τρόπους αντιμετώπισης τους, να ενδιαφέρομαι για την επαγγελματική επάρκεια των υπαλλήλων και υποστηρίζω την διαρκή επιμόρφωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική της ολοκλήρωση, να προάγω την ψηφιακή κουλτούρα, υιοθετώντας και αξιοποιώντας τα νέα συστήματα τεχνολογίας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να ενεργοποιώ, παρακινώ και ενθαρρύνω της υπαλλήλους για συμμετοχή σε πιλοτικά προγράμματα.

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: Διακυβέρνηση και κοινωνικές συνεισφορές: Πώς διοικείτε την Γενική σας Διεύθυνση και πώς συνεισφέρετε στην κοινωνία;**

**5. Πως διασφαλίζετε ότι οι ενέργειες της Γενικής σας Διεύθυνσης είναι νόμιμες, ηθικές και βιώσιμες;**

Εξετάζω την κάθε ενέργεια προληπτικά σύμφωνα με της αρχές της νομιμότητας, της διακριτικής ευχέρειας, της χρηστής διοίκησης, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων, της αναλογικότητας, της ισότητας, της καλής πίστης και της επιείκειας και τελικώς με τον αντίκτυπο της ωφέλειας της ενέργειας για το δημόσιο συμφέρον όπως αυτό αντανακλάται στο συμφέρον του κοινωνικού συνόλου και προσδιορίζεται από τα όργανα του κράτους.

**6. Πώς καθορίζετε και μετράτε την επιτυχία των Προϊσταμένων Διευθύνσεων της Γενικής σας Διεύθυνσης;**

Με βάση το σύστημα αξιολόγησης της ισχύουσας νομοθεσίας και τους δείκτες που θέτει ως προς την επάρκεια, την εξυπηρέτηση του πολίτη, την υποβολή προτάσεων για καινοτόμες πρακτικές και την απλοποίηση διαδικασιών, την συμπεριφορά προς προϊστάμενους και υφιστάμενους και την επίτευξη της ετήσιας στοχοθεσίας της μονάδας.

**7. Πώς δημιουργείτε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στην Γενική σας Διεύθυνση;**

*Προφορικά και γραπτά επικοινωνώ και υπενθυμίζω τακτικά στο προσωπικό τον υπαλληλικό κώδικα, τον κώδικα διοικητικής διαδικασίας τον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με στόχο την εμπέδωση μιας επαγγελματικής δεοντολογικής νοοτροπίας και τη διασφάλιση της πρότυπου και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.*

**8. Πώς διασφαλίζετε ότι οι δραστηριότητές της Γενικής σας Διεύθυνση έχουν θετικό αντίκτυπο στην τοπική της κοινωνία;**

*Αυτό γίνεται με την παρακολούθηση αιτημάτων/αναφορών πολιτών για περιπτώσεις ελλειμματικής εξυπηρέτησης ή καταχρηστικών συμπεριφορών, με συζήτηση με τους εξυπηρετούμενους κάθε φορά πολίτες δειγματοληπτικά για κάθε ασκούμενη αρμοδιότητα, αλλά και με μετρήσιμα αποτελέσματα – δεικτών επίδοσης – από επίσημες πλατφόρμες που τηρούνται βάσει νομοθεσίας. Παραδείγματα είναι και τα εξής όπως πρώτον, στο πλαίσιο επίδοσης εξόφλησης παραστατικών- τιμολογίων προμηθευτών, παρόχων, εργολάβων βρίσκεται σταθερά της 5,6 ημέρες ολοκλήρωσης της διαδικασίας με την νομοθεσία να δίνει περιθώριο έως 30 ημέρες και δεύτερον το πρόγραμμα μεταφοράς μαθητών κάθε σχολικό έτος από Σεπτέμβριο έως Ιούνιο εξυπηρετεί περίπου 20 χιλιάδες μαθητές όλων των σχολικών μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης και τα όποια αιτήματα/αναφορές εξυπηρετούμενων μαθητών ανέρχονται σε 20-30 ετησίως από τα οποία τα μισά είναι πραγματικά και αφορούν αστοχία των υπηρεσιών τα οποία και επιλύονται άμεσα.*