



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - 2ο ΕΠΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 942

Αθήνα, Μάρτιος 2025

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ,
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ,
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ,
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση
των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με
κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Απόφαση υπ' αριθμόν 1203/7-2-2025**

Συντονίστρια: Δρ. Μπαντέκα Θάλεια (κωδ. Ο.Π.Σ.: 021371)

Συντάκτριες/Συντάκτες:

Δρ. Μπιτζένης Αριστείδης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 007420)

Δρ. Μυλωνάς Δημήτρης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 001551)

Δρ. Σαχπάζη Ιφιγένεια (κωδ. Ο.Π.Σ.: 024082)

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Ελένη Ντίνου (κωδ. Ο.Π.Σ.:013280)

Δρ. Οδυσσέα Κοψιδά (κωδ. Ο.Π.Σ.: 022727)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού**

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα – 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο

Περιεχόμενα

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	3
Πίνακας Πινάκων	14
Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων	14
Πίνακας Εικόνων	14
Σύντομη περιγραφή του επιμορφωτικού προγράμματος.....	16
Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος.....	18
1.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	21
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	21
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	21
Σύντομη Περιγραφή	21
Εισαγωγή	21
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022.....	21
Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων.....	23
1.2 Σημαντικά στοιχεία για τη διαδικασία αξιολόγησης.....	27
1.3 Η διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης.....	28
1.4 Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα.....	30
1.5 Προσδιορισμός των 9 δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του προϊσταμένου.....	30
1.6 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων.....	35
1.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	37
2. Εισαγωγή στην επίλυση προβλημάτων. Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας προσδιορισμού και ανάλυσης προβλήματος.....	40
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	40
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	40

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

Σύντομη Περιγραφή	40
Εισαγωγή	41
2.1 Έννοια και προσδιορισμός της επίλυσης προβλημάτων	41
2.2 Η σημασία της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση.....	44
2.3 Ζητήματα προς επίλυση στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα	46
2.4 Βαθύτερα αίτια ενός προβλήματος μέσα από τεχνικές ανάλυσης	47
2.4.1 Η Τεχνική των 5 Γιατί (5 Whys)	47
2.4.2 Διάγραμμα Αιτίου και Αποτελέσματος (Ψάρι του Ishikawa ή Fishbone Diagram)	48
2.4.3. Ανάλυση Pareto (Κανόνας 80/20).....	48
2.4.4 SWOT Analysis (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)	49
2.4.5. Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)- Ανάλυση τρόπου αποτυχίας και των επιπτώσεών του	49
2.5 Έννοια της επίλυσης προβλημάτων.....	50
2.6 Κατανόηση της σημασίας των αποτελεσματικών δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων στο δημόσιο τομέα	50
2.7 Επισκόπηση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων	51
2.8 Τεχνικές εντοπισμού και προσδιορισμού προβλημάτων στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα	52
2.9 Ανάλυση προβλημάτων με σκοπό την απόκτηση μια βαθύτερης κατανόησης των αιτιών τους	54
2.9.1 Κύρια Στάδια Ανάλυσης Προβλημάτων	54
2.10 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	57
3. Διαδραστικό Εργαστήριο: Δημιουργία σεναρίων λύσης. Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων από τον προϊστάμενο	63
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	63
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	63
Σύντομη περιγραφή	63
Εισαγωγή	64
3.1 Τεχνικές καταγιγισμού ιδεών για τη δημιουργία ενός ευρέος φάσματος πιθανών λύσεων.	64

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο

3.2 Ενθάρρυνση αποκλίνουσας σκέψης και δημιουργικότητας στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.....	67
3.4 Χρήση εργαλείων λήψης αποφάσεων για την επιλογή της κατάλληλης λύσης.....	71
3.5 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες.....	72
4. Ασύγχρονη Εκπαίδευση: Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας προϊσταμένου - Ικανότητα προσδιορισμού και ανάλυσης προβλήματος και αξιολόγησης πιθανών λύσεων.....	74
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	74
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	74
Σύντομη Περιγραφή	74
Εισαγωγή.....	75
4.1 Case studies για τον Προσδιορισμό, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων.....	75
4.2 Case studies για την Δημιουργία σεναρίων λύσης.....	76
4.3 Case studies για την Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων - Ερωτήσεις.....	76
5. Η δημιουργική σκέψη ως μία οριζόντια δεξιότητα ('horizontal skill') για τους προϊσταμένους στη δημόσια διοίκηση	84
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	84
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....	84
Σύντομη Περιγραφή	84
Εισαγωγή.....	85
5.1 Διαφορετικές μορφές δημιουργικής σκέψης.....	85
5.1.1 Μη συμβατική σκέψη.....	85
5.1.2 Συμπληρωματική της κριτικής σκέψης.....	87
5.1.3 Εναλλακτική λύση σε ένα πρόβλημα.....	89
5.2 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης – Δραστηριότητες.....	91
6. Ευνοϊκοί και ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης.....	93

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

Σκοπός της θεματικής ενότητας	93
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	93
Σύντομη περιγραφή	93
Εισαγωγή	94
6.1 Ευνοϊκοί παράγοντες (καταλυτικοί)	94
6.1.1 Πολιτική βούληση και θεσμικές πρωτοβουλίες	95
6.1.2 Πόροι	96
6.1.3 Ηγεσία	96
6.1.4 Ανακεφαλαίωση - Παράμετροι, στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες που ενισχύουν την δημιουργική ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών	100
6.2 Ανασταλτικοί παράγοντες (εμπόδια) και η επίδραση στους προϊσταμένους	101
6.2.1 Έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης των προϊσταμένων από την ανώτερη διοίκηση	102
6.2.2 Η «δημοσιοϋπαλληλίστικη» νοοτροπία	103
6.2.3 Φόρτος εργασίας και έλλειψη χρόνου	104
6.2.4 Έλλειψη χρηματοδότησης και υποδομών	105
6.2.5 Αντίσταση στις αλλαγές	105
6.2.6 Αναστολείς δημιουργικότητας, που αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον	106
6.3 Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και κίνητρα συμμετοχής - Το Μοντέλο των Έξι Καπέλων	108
6.3.1 Εργαλείο: Η διαδικασία των Έξι Καπέλων Σκέψης	108
6.4 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των κινήτρων συμμετοχής	109
6.4.1 Κίνητρα συμμετοχής	110
6.5 Οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση	112
6.6 Εφαρμογή της μεθόδου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» για προϊσταμένους στον δημόσιο τομέα	114
6.7 Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα: ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων – Η μέθοδος του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης»	115
6.8 Τα «Έξι Καπέλα Σκέψης»: εργαλείο δημιουργικής ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα	122
6.9 Ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων	126
6.9.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του μοντέλου	126

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

6.9.2 Στρατηγικές ενίσχυσης κινήτρων για τη χρήση της μεθόδου	127
6.9.3 Πρακτικές προτάσεις για την αντιμετώπιση των εμποδίων	127
6.10 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	128
6.11 Σύνοψη.....	132
7. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών – κίνητρα συμμετοχής (εσωτερικά και εξωτερικά)	135
Σκοπός της θεματικής ενότητας	135
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	135
Σύντομη Περιγραφή	135
Εισαγωγή	136
7.1 Ερωτήσεις - Case studies: Δημιουργική σκέψη ως δεξιότητα	136
7.2 Case studies: Ευνοϊκοί και Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων	138
7.3 Self-Reflection Worksheet: Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης για προϊσταμένους στο δημόσιο τομέα	139
8. Η δημιουργική σκέψη στο πλαίσιο της ομάδας: διερεύνηση διαστάσεων, επιμέρους χαρακτηριστικών κι εφαρμογές στο χώρο εργασίας.....	142
Σκοπός της θεματικής ενότητας	142
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	142
Σύντομη Περιγραφή	142
Εισαγωγή	143
8.1 Η σημασία της δημιουργικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση και στον εργασιακό χώρο	143
8.2 Θεωρητικό πλαίσιο - ορισμοί και βασικές αρχές της δημιουργικής σκέψης	144
8.2.1 Θεωρίες και μοντέλα δημιουργικής σκέψης	144
8.3 Εφαρμογές στον Χώρο Εργασίας	149
8.3.1 Σύνθεση της ομάδας (team composition).....	149
8.3.2 Μέγεθος της ομάδας (team size)	149
8.3.3 Χαρακτηριστικά δημιουργικότητας των μελών	150

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

8.3.4 Ετερογένεια της ομάδας (team diversity).....	151
8.3.5 Ετερότητα και δημιουργική σκέψη	151
8.4 Διαπροσωπικές σχέσεις	155
8.4.1 Διαπροσωπικές σχέσεις και ψυχολογική ασφάλεια των μελών	155
8.4.2 Κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομίας	156
8.5. Παράγοντες που επιδρούν στη δημιουργικότητα της ομάδας.....	158
8.5.1 Η αντίσταση της ομάδας	158
8.5.2 Η Χρονική πίεση	159
8.6 Ο ρόλος των διευθυνόντων στον δημόσιο τομέα	162
8.6.1 Διευκολυντική δημιουργική ηγεσία	163
8.6.2 Καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία	164
8.6.3 Συνεκτική δημιουργική ηγεσία	164
8.7 Είδη ηγεσίας στον δημόσιο τομέα για την προώθηση της δημιουργικότητας	164
8.8 Στρατηγικές για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας: των ομάδων στον δημόσιο τομέα	165
8.8.1 Δημιουργία οργανωσιακού κλίματος	165
8.8.2 Ενίσχυση ομαδικότητας	166
8.8.3 Διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία	167
8.8.4 Διατμηματικές συνεργασίες και δικτύωση	168
8.8.5 Επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού με δημιουργικές ικανότητες	168
8.8.6 Δημιουργία ανοιχτού και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος εργασίας.....	169
8.8.7 Ενίσχυση της διά βίου μάθησης.....	169
8.8.8 Αναγνώριση και επιβράβευση καινοτόμων ιδεών	169
8.8.9 Αξιοποίηση της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων.....	170
8.8.10 Συστηματική Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση	170
8.9 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	171
8.10 Σύνοψη.....	175
9. Ηθικά ζητήματα κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης.....	177
Σκοπός της θεματικής ενότητας	177
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	177

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

Σύντομη Περιγραφή	177
Εισαγωγή	178
9.1 Ηθική και δημιουργική σκέψη: γιατί είναι σημαντική;	178
9.2 Βασικές έννοιες	180
9.2.1 Ηθική και δεοντολογία στον δημόσιο τομέα	180
9.2.2 Κοινωνική ευθύνη και καινοτομία	181
9.2.3 Ηθική και στελέχη	181
9.2.4 Συμπεριφορά ηγεσίας και κουλτούρα οργανισμού	181
9.2.5 Κίνητρα για ηθική απόφαση	182
9.3.1 Κακή χρήση των αποτελεσμάτων της δημιουργικής σκέψης	184
9.3.2 Ηθικά διλήμματα και επιλογές	185
9.3.3 Αντίκτυπος στην κοινωνία και στο περιβάλλον	187
9.4 Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για την κατάλληλη διαχείριση των κινδύνων... ..	190
9.4.1 Προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων στην δημιουργική σκέψη	190
9.4.2 Εφαρμογή καλών πρακτικών	190
9.4.3 Εφαρμογή στρατηγικών σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης.....	191
9.5 Στόχοι και δεξιότητες για την ηθική εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών	192
9.5.1 Στόχοι εκπαίδευσης στην ηθική δημιουργική σκέψη	192
9.5.2 Στόχοι για την Προστασία από Ηθικά Ζητήματα	193
9.5.3 Στρατηγικές για την προώθηση της ηθικής δημιουργικής σκέψης σε ομαδικό επίπεδο	193
9.5.4 Δεξιότητες που απαιτούνται για την ηθική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης.....	194
9.6 Πρακτικές συμβουλές για προϊσταμένους.....	196
9.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	198
9.8 Σύνοψη.....	204

**10. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για
κατάλληλη διαχείριση των κινδύνων σε όλα τα στάδια ανάπτυξης &
εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης σε επίπεδο ομάδας..... 207**

Σκοπός της θεματικής ενότητας	207
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	207

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

Σύντομη Περιγραφή	208
Εισαγωγή	208
10.1 Ασκήσεις: Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για διαχείριση κινδύνων και ηθικών ζητημάτων στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης"	208
11. Δημιουργικότητα και καινοτομία στον Οργανισμό: μέθοδοι εφαρμογής και δημιουργία ετοιμότητας για εισαγωγή καινοτομίας στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον	212
Σκοπός της Θεματικής Ενότητας.....	212
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	212
Σύντομη Περιγραφή	212
Εισαγωγή	212
11.1 Κατηγορίες καινοτομίας	213
11.2 Μέθοδοι εφαρμογής της καινοτομίας.....	215
11.3 Διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης της καινοτόμου ιδέας.....	221
11.4 Ποιοι παράγοντες ωθούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία	224
11.5 Κουλτούρα καινοτομίας	226
11.6 Δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας.....	229
11.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	233
11.8 Σύνοψη.....	235
12. Δημιουργικότητα και καινοτομία στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα	236
Σκοπός της Θεματικής Ενότητας.....	236
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	236
Σύντομη Περιγραφή	236
Εισαγωγή	237
12.1: Δημιουργικότητα και καινοτομία	238
12.2 Γιατί η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σημαντικές;	239

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

12.3 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα.....	242
12.4 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες	247
12.5 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες	251
12.6. Σύνοψη.....	253

**13. Διαδραστικό Εργαστήριο: Ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής
καινοτόμων λύσεων στο οργανωσιακό πλαίσιο 255**

Σκοπός της Θεματικής Ενότητας.....	255
Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	255
Σύντομη Περιγραφή	255
Εισαγωγή	256
13.1 Κατηγορίες καινοτομίας	257
13.2 Μέθοδοι εφαρμογής της καινοτομίας.....	258
13.3 Διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης της καινοτόμου ιδέας.....	258
13.4 Ποιοι παράγοντες οδηγούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία;	259
13.5 Κουλτούρα καινοτομίας	260
13.6 Δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας.....	260
13.7 Δημιουργικότητα και καινοτομία	261
13.8 Γιατί η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σημαντικές	261
13.9 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα.....	262
13.10 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες	262
Βιβλιογραφία Α μέρους (ενότητες 1-5).....	262
Βιβλιογραφία Β μέρους (ενότητες 6-10)	266
Α) Βιβλιογραφικές Αναφορές	266
Β) Αναφορές από το Διαδίκτυο	279
Γ. Ιστότοποι.....	283
Βιβλιογραφία Γ Μέρους (ενότητες 11-13).....	284
Α) Βιβλιογραφικές Αναφορές	284

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

B) Αναφορές από το Διαδίκτυο	285
------------------------------------	-----

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Πολιτική βούληση και Θεσμικές Πρωτοβουλίες. Παράδειγμα: Ενίσχυση καινοτομίας στο δημόσιο: νέες πλατφόρμες και κίνητρα για δημιουργικότητα	95
Πίνακας 2:Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα στη δημιουργική συνεργασία	112
Πίνακας 3:Η μέθοδος του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» στην ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα: ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων	122
Πίνακας 4:Ο Πίνακας της Χρονικής Πίεσης/Δημιουργικότητας.	162
Πίνακας 5:Κίνητρα για ηθική απόφαση: Case Study: Επείγουσα ανάγκη παράδοσης εργασίας με συγκρουόμενα ηθικά διλήμματα	184
Πίνακας 6:Αντίκτυπος στην κοινωνία και στο περιβάλλον: Παράδειγμα: Ψηφιοποίηση και ιδιωτικότητα: Η παράβλεψη της συμμετοχής των υπαλλήλων στην δημόσια διοίκηση	189
Πίνακας 7:Εφαρμογή στρατηγικών σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης: Παράδειγμα: Διαχείριση Κινδύνων και Υπευθυνότητα στην Εφαρμογή Νέων Διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση	192
Πίνακας 8:Δεξιότητες που απαιτούνται για την ηθική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης: Παράδειγμα: Τεχνολογική Καινοτομία και Ηθικές Επιπτώσεις: Εξοικονόμηση Πόρων ή Κίνδυνος για τους Εργαζόμενους;.....	196

Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων

Γράφημα 1:Πλαίσιο ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης σε έναν δημόσιο οργανισμό (Μπιμπίτσος,2022).....	101
Γράφημα 2:Τα οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση.....	114
Γράφημα 3:Ηθική και δημιουργική σκέψη: γιατί είναι σημαντική;	179

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1:Ενδυνάμωση και δικτύωση: Κλειδιά για δημιουργικούς ηγέτες (https://greekcoach.gr/7-tropoi-kaliteros-igetis/)	99
Εικόνα 2:Εμπόδια στη δημιουργικότητα: Προκλήσεις για τους προϊσταμένους (https://create.vista.com/el/unlimited/stock-photos/190376900/stock-photo-overworked-young-woman-sitting-workplace-office/).....	102

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 2ο επίπεδο**

Εικόνα 3:Τα τρία συστατικά της δημιουργικότητας. Πηγή: Teresa M. Amabile, “How to kill creativity”, Harvard Business Review, SeptemberOctober 1998, 77-87 (από Λουτριανάκη (πηγές), n.d.).....	110
Εικόνα 4:Τα οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση	113
Εικόνα 5:Τα «Έξι Καπέλα Σκέψης»: εργαλείο δημιουργικής ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα, https://blogs.sch.gr/mtsaousid/2023/04/10/ta-exi-kapela-skepsis-i-epanastatiki-methodos-toy-edward-de-bono/	125
Εικόνα 6:Διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας δημιουργικών ιδεών (https://depositphotos.com/gr/photos/brainstorming.html).....	148
Εικόνα 7:Η δημιουργικότητα μέσα από την ομάδα (https://study.com/academy/lesson/video/team-members-in-an-organization-roles-responsibilities-characteristics.html)	150
Εικόνα 8:Το μοντέλο Myers-Briggs (MBTI): κατανόηση των τρόπων σκέψης (https://theaxiom.ca/myers-briggs-vs-16-personalities/)	153
Εικόνα 9:Η αντίσταση της ομάδας (https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21605/4/NikolakakiAngelikiMsc2018.pdf).....	159
Εικόνα 10:Ενίσχυση ομαδικότητας (https://ahaslides.com/el/blog/creative-in-workplace/)	167
Εικόνα 11:Συστηματική Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση (https://training.gr).....	170
Εικόνα 12:Ηθικά διλήμματα και επιλογές (https://www.therapia.gr/ithika-dilimmata/)	185
Εικόνα 13:Ηθική και δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα: στόχοι, δεξιότητες και ζητήματα (https://creazilla.com/el/media/clipart/842669/zygaria).....	198

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σύντομη περιγραφή του επιμορφωτικού προγράμματος

Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την εφαρμογή της δημιουργικότητας στην αξιολόγηση και την εργασία με τη θέσπιση νέων οργανωτικών σχημάτων, όπως η διαθεματικότητα, το σύγχρονο μεθοδολογικό πλαίσιο, οι σύγχρονες πολιτικές. Με τον νόμο 4940/ΦΕΚ Α 112/14.6.2022 “Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις”, καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με επίκεντρο τις δεξιότητες και τη συνεχή βελτίωση μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης για υπαλλήλους και προϊσταμένους/ες. Με βάση το νέο νομοθετικό πλαίσιο:

- ✓ η στοχοθεσία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης καθώς εκκινεί από τον καθορισμό των στόχων και,
- ✓ κύρια επιδίωξη αποτελεί η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κύρια σημεία της διαδικασίας είναι:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι δεξιότητες αυτές συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η προϊστάμενός/ή σε συνεννόηση με τον/την ανώτερο/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Με βάση το σχέδιο ανάπτυξης προσδιορίζονται από τον/την προϊστάμενός/ή σε συνεργασία με τον/την ανώτερο/ή του/της τα βήματα που θα ακολουθηθούν για την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την προσωπική και επαγγελματική του/της ανάπτυξη. Για πρώτη φορά εισάγονται οι έννοιες της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ανάπτυξης δεξιοτήτων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση, της οργανωσιακής απόδοσης του/της προϊσταμένου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- Υποχρεωτικές συναντήσεις μεταξύ Αξιολογητή/τριας και αξιολογούμενου/ης (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο: τον μήνα Ιανουάριο για προγραμματισμό εργασιών έτους, τον μήνα Μάιο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, τον μήνα Δεκέμβριο για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.

Με βάση το νέο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Με το νέο πλαίσιο εντός του οποίου προσεγγίζονται οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης επιχειρείται:

- ✓ Στοχευμένη εκπαίδευση για να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες κατάρτισης των υπαλλήλων του δημοσίου που έχουν προσδιοριστεί με βάση τη στρατηγική και τις προτεραιότητες και τους στόχους του φορέα στον οποίο υπηρετεί ο/η προϊστάμενος.
- ✓ Πρακτική άσκηση στις ειδικές τεχνικές που θα κεντρίζουν τη δημιουργική σκέψη και θα διευκολύνουν τη δημιουργική παραγωγή ιδεών για την ανάπτυξη των εργαζομένων.
- ✓ Λήψη απόφασης σε συνεννόηση του/της προϊσταμένου/ης με τον/την ανώτερο/η του/της αναφορικά με το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για την βελτίωση των δεξιοτήτων που έχουν προσδιοριστεί ότι θα πρέπει να βελτιωθούν στις συναντήσεις τους.
- ✓ Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της συνολικότερης εκπαίδευσης για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της και η εναρμόνισή της με τους οργανωσιακούς στόχους του φορέα στον οποίο υπηρετεί ο/η προϊστάμενος/η, η αλλαγή στάσης και η αποδέσμευση των δημιουργικών ικανοτήτων των ίδιων των συμμετεχόντων/ουσών.
- ✓ Αλλαγή στάσης και αποδέσμευση των δημιουργικών ικανοτήτων των ίδιων των συμμετεχόντων/ουσών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οι 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:

- προσανατολισμός στον πολίτη,
- ομαδικότητα,
- προσαρμοστικότητα,
- προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
- οργάνωση και προγραμματισμός,
- επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
- διαχείριση γνώσης, και
- ηγετικότητα.

Ο παρών σχεδιασμός αποσκοπεί στην βελτίωση της **δεξιότητας της επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας των προϊσταμένων του δημοσίου.**

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιότητας της επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας των προϊσταμένων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να:

- αναπτυχθεί η ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία,
- αυξηθούν οι προσπάθειες προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση,
- αναπτυχθούν νέες τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών, που να είναι λιγότερο εξαρτημένες από τα στενά κριτήρια της εκμάθησης και απόδοσης, της αναπαραγωγής και της επανάληψης-τεχνικές, που θα επιχειρούν να συνδέσουν την πραγματικότητα με
- τη φαντασία, αγνοώντας ακόμη και τους κανόνες της λογικής.
- συνδεθεί η δημιουργική σκέψη με την καινοτομία δίνοντας προεκτάσεις εφαρμογής στην αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την οικονομία και κατά προέκταση στο σύνολο της διοίκησης.
- εξελιχθεί η ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.

- αντιλαμβάνονται την έννοια της καινοτομίας και να προτείνουν μεθόδους εισαγωγής καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.

Μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος οι προϊστάμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν την έννοια της επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας και τη σημασία της.
- ✓ Διακρίνουν διαφορετικά παραδείγματα επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά περίπτωση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ή για την επίλυση προβλημάτων στον χώρο εργασίας τους.
- ✓ Αναγνωρίζουν μέσα από μελέτες περίπτωσης τα χαρακτηριστικά αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας που μπορεί να βελτιώσουν την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας με μια καινοτόμα προσέγγιση.
- ✓ Αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές εκείνες που βοηθούν την ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα τους στον χώρο εργασίας.
- ✓ Ενστερνίζονται και υιοθετούν τις συμπεριφορές εκείνες που ενισχύουν την προσωπική διάθεση για επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργική σκέψη.
- ✓ Προάγουν τις συμπεριφορές εκείνες που ενισχύουν τη διάθεσή για επίλυση προβλημάτων και δημιουργική σκέψη στο πλαίσιο της ομάδας της οποίας προΐστανται.
- ✓ Προάγουν τις συμπεριφορές εκείνες που ενισχύουν τη διάθεσή για επίλυση προβλημάτων, δημιουργική σκέψη και καινοτομία στο πλαίσιο του ευρύτερου οργανωσιακού περιβάλλοντος

Απώτερος στόχος του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η υιοθέτηση εκείνων των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που θα βελτιώσουν την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα των προϊσταμένων στο χώρο εργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας τους.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

1.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η παρουσίαση και ανάλυση του ενιαίου πλαισίου δεξιότητων, όπως εμφανίζεται στο ν.4940/2022, ΦΕΚ 112/1/14-06-2022. Σε αυτό το πλαίσιο θα γίνει λόγος για τις εννέα δεξιότητες που ορίζονται από το νομοθετικό πλαίσιο που πρέπει να αναπτύξουν ή/και να βελτιώσουν οι προϊστάμενοι. Ακόμη, γίνεται αναφορά στο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης και στα στάδια αυτής.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- Να κατανοήσουν τη φιλοσοφία και το ουσιαστικό περιεχόμενο του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιότητων του ν.4940/2022
- Να εντοπίσουν τα βασικά στοιχεία του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιότητων
- Να γνωρίζουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης

Σύντομη Περιγραφή

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022 αποσκοπεί στη χαρτογράφηση και ταξινόμηση των απαραίτητων δεξιότητων για την αγορά εργασίας στην Ελλάδα. Στόχος του είναι η σύνδεση της εκπαίδευσης με την απασχόληση, διευκολύνοντας την αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων και ανέργων. Όποιος το μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, μαθαίνει για τις βασικές, οριζόντιες και εξειδικευμένες δεξιότητες που απαιτούνται σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους, καθώς και για τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς εργασίας. Επιπλέον, κατανοεί πώς μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του και να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Εισαγωγή

1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022

Ο Ν. 4940/2022 (Νόμος 4940/2022, ΦΕΚ 112/Α/14-06-2022) έχει ως βασικό του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

χαρακτηριστικό την ανθρωποκεντρική διάσταση, καθώς δίνει έμφαση στη σημασία των δεξιοτήτων για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Με άλλα λόγια, αυτό συνεπάγεται ότι ο άνθρωπος τοποθετείται στο κέντρο της έννοιας της αξιολόγησης με συνδυασμό με τις δεξιότητές του. Ως εκ τούτου, στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνεται η συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεών, της συμπεριφοράς και της συμβολής τους στον εργασιακό χώρο. Στο παρελθόν η διαδικασία της αξιολόγησης στόχευε στη μέτρηση του πόσο καλά οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Πλέον, η αξιολόγηση εστιάζει στις δεξιότητες που θα πρέπει ο κάθε υπάλληλος και προϊστάμενος να αναπτύξει ή να βελτιώσει προκειμένου να εκπληρώσει καλύτερα τα καθήκοντά του. Με τον ν.4940/2022 το σημείο αναφοράς μετατοπίζεται στους κατέχοντες θέσεις ευθύνης, καθιερώνοντας ένα πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας βασισμένο στη λογική των δεξιοτήτων των προϊσταμένων. Καθώς οι απαιτήσεις γενικότερα μιας κοινωνίας από τα συστήματα δημοσίων υπηρεσιών αυξάνονται, αυτά χρειάζονται βελτίωση (Bryson et al., 2021). Ο δημόσιος τομέας και τα δημόσια συστήματα γενικότερα ανά το κόσμο αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα με υψηλή αβεβαιότητα – που μερικές φορές χαρακτηρίζονται ως «δυσκολοεπίλυτα προβλήματα» (Geuijzen et al., 2017) – και απαιτούν πολλαπλές οπτικές γωνίες για την επιτυχή επίλυσή τους (Camillus, 2008).

Η εφαρμογή μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης αξιολόγησης στους υπαλλήλους και προϊσταμένους μπορεί να επιφέρει διάφορα οφέλη, εστιάζοντας στην κατανόηση και αντιμετώπιση των αναγκών, των προοπτικών και των εμπειριών των ατόμων και των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα τέτοια οφέλη μπορεί να είναι: η βελτιωμένη παροχή δημοσίων υπηρεσιών, η βελτιωμένη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και της κοινωνίας, ο αποτελεσματικός εντοπισμός και η επίλυση προβλημάτων, η αυξημένη διαφάνεια και εμπιστοσύνη στον δημόσιο τομέα, η καλύτερη επικοινωνία, η ενίσχυση της ικανοποίησης και του ηθικού των εργαζομένων. Συνοψίζοντας, μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση αξιολόγησης στους υπαλλήλους και προϊσταμένους όχι μόνο βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά θέτει στον επίκεντρο τις δεξιότητες των προϊσταμένων και προωθεί την βελτίωση ή/και την ανάπτυξή τους μέσω του προσωπικού τους σχεδίου ανάπτυξης. Προωθεί ένα πιο δημοκρατικό, διαφανές και ευέλικτο σύστημα διακυβέρνησης που δίνει προτεραιότητα στην

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ευημερία των ατόμων και των ομάδων. Επιπροσθέτως, με τη νέα νομοθεσία τίθενται σαφείς στόχοι με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο, αναγνωρίζονται οι ανάγκες των υπηρεσιών, προωθείται ένα κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων. Ακόμη, ενθαρρύνονται τόσο η υπευθυνότητα όσο και η αφοσίωση από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού και, τέλος, αξιολογείται η απόδοση.

Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν.4940/2022, το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες: α) προσανατολισμό στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμό, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

Το περιεχόμενο κάθε μίας των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων περιλαμβάνει: α) Ο προσανατολισμός στον πολίτη: αα) το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του, αβ) την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, αγ) τη διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση, αδ) την παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, β) η ομαδικότητα: βα) τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς, ββ) τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους, γ) η προσαρμοστικότητα: γα) την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του, γβ) την ευελιξία και ανθεκτικότητα του υπαλλήλου στις αλλαγές, με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας, δ) ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: δα) τη διαρκή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, δβ) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του, ε) η οργάνωση και ο προγραμματισμός: εα) την κατάλληλη ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου, εβ) τη διατήρηση σταθερών ρυθμών στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του, εγ) την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, στ) η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα: στα) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία, στβ) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση, σγ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα, ζ) ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα: ζα) τη διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας, ζβ) την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου, η) η «διαχείριση γνώσης»: ηα) την αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας, ηβ) την αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του, ηγ) την εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία, θ) η «ηγετικότητα»: θα) τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επίτευξη των στόχων της ομάδας, θβ) την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα, θγ) την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η φιλοσοφία παγκοσμίως του νέου τρόπου αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, φαίνεται ότι σχετίζεται με την τάση που υπάρχει προς ένα νέο πρότυπο δημόσιας διοίκησης το οποίο ανάμεσα σε άλλους αναλύουν και οι Denhardt & Denhardt (2015) στο βιβλίο τους, που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά έργα στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Το βιβλίο παρουσιάζει μια φιλοσοφία διοίκησης που βασίζεται στις δημοκρατικές αξίες, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη συνεργασία με τους πολίτες, αντί για την εφαρμογή εργαλείων και πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, εκεί προτείνονται επτά βασικές αρχές, που διαμορφώνουν το νέο πρότυπο δημόσιας διοίκησης:

1.Υπηρεσία προς τους πολίτες, όχι έλεγχος (Serve rather than steer)

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών πρέπει να εξυπηρετούν τους πολίτες, όχι να τους κατευθύνουν ή να επιβάλλουν αποφάσεις από τα πάνω.

Ο ρόλος τους είναι να διευκολύνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία της κοινωνίας στη διαμόρφωση πολιτικών.

2.Το δημόσιο συμφέρον πάνω από τα προσωπικά συμφέροντα (Seek the public interest)

Αντί να επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα και τη μείωση κόστους, η δημόσια διοίκηση πρέπει να προάγει το συλλογικό καλό και να εξασφαλίζει διαφάνεια και κοινωνική δικαιοσύνη.

3. Αξιοποίηση του πολίτη ως συμμετόχου (Think strategically, act democratically)

Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με συμμετοχικές διαδικασίες και με γνώμονα τη συνεργασία μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών και πολιτών.

4. Μεγαλύτερη συνεργασία αντί για ανταγωνισμό (Recognize that accountability is not simple)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η λογοδοσία πρέπει να είναι πολυεπίπεδη: οι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών λογοδοτούν και στους πολίτες.

5. Δημόσια υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη (Serve citizens, not customers)

Οι πολίτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως απλοί "πελάτες" που αγοράζουν υπηρεσίες, αλλά ως ισότιμοι εταίροι στη διακυβέρνηση.

6. Αξιοποίηση των ανθρώπινων σχέσεων (Value people, not just productivity)

Οι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών πρέπει να αναπτύσσουν δεξιότητες ηγεσίας, επικοινωνίας και συνεργασίας αντί να εστιάζουν μόνο στην αποτελεσματικότητα.

7. Επιβεβαίωση του δημοκρατικού χαρακτήρα της διοίκησης (Recognize that accountability is complex)

Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με διαφάνεια, σεβόμενες τις δημοκρατικές διαδικασίες.

Επιπροσθέτως, οι Denhardt & Denhardt (2015) επαναπροσδιόρισαν, γενικότερα, το ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών, προτείνοντας ένα σύγχρονο σύνολο δεξιοτήτων που τους βοηθά να λειτουργούν ως δημοκρατικοί ηγέτες, συνεργάτες των πολιτών και καινοτόμοι φορείς δημόσιων πολιτικών. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι η δημόσια διοίκηση δεν είναι απλώς ένας μηχανισμός διαχείρισης πόρων, αλλά ένας χώρος όπου οι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών πρέπει να καλλιεργούν δεξιότητες επικοινωνίας, ηγεσίας, διαφάνειας και συμμετοχής των πολιτών. Ως εκ τούτου, κάποιες βασικές δεξιότητες που χρειάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών είναι οι εξής:

Διαβούλευση με τους πολίτες – Οι δημόσιοι υπάλληλοι που βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών πρέπει να γνωρίζουν πώς να διευκολύνουν συζητήσεις με την κοινωνία, να ακούν ενεργά και να ενσωματώνουν τις απόψεις των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Διαχείριση συγκρούσεων – Επειδή η δημόσια διοίκηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με πολλαπλές και συχνά αντικρουόμενες απαιτήσεις, οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται συγκρούσεις και να προωθούν τη συναίνεση.

Διαφάνεια και δημόσια λογοδοσία – Οι σύγχρονοι δημόσιοι υπάλληλοι που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βρίσκονται στη θέση προϊσταμένων ή διευθυντών πρέπει να είναι ικανοί να επικοινωνούν τις αποφάσεις τους στους πολίτες με σαφήνεια και να διατηρούν υψηλά πρότυπα ηθικής και διαφάνειας.

1.2 Σημαντικά στοιχεία για τη διαδικασία αξιολόγησης

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών¹, τα βασικά σημεία της νέας διαδικασίας στοχοθεσίας-αξιολόγησης αποτελούν τα εξής:

- Καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιότητων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.
- Καθιέρωση του Σχεδίου Ανάπτυξης δεξιότητων, με το οποίο ο υπάλληλος σε συνεννόηση με τον προϊστάμενό του, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται βελτίωση και προσδιορίζουν τον τρόπο και τα βήματα ανάπτυξης αυτών.
- Εισαγωγή ενός νέου και λειτουργικού πλαισίου στοχοθεσίας στο οποίο καθορίζονται ανά στόχο κατ' ελάχιστον, οι δείκτες μέτρησης καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του.
- Αξιοποίηση και υποχρεωτική ενσωμάτωση Σχεδίων Δράσης Υπουργείων στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων.
- Πρόβλεψη υποχρεωτικών & προαιρετικών συζητήσεων μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για την αξιολόγηση της απόδοσης εντός του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- Θεσμοθέτηση της αξιολόγησης των υπαλλήλων χωρίς βαθμολογία, με έμφαση στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της ομάδας μέσω της ενδυνάμωσης των δεξιότητων.
- Ανάδειξη των υπαλλήλων που επιδεικνύουν εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία.
- Αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, για τον προϊστάμενο τους με υποχρεωτική και επώνυμη συμπλήρωση του εντύπου «Σφυγμού Ομάδας».
- Θεσμοθέτηση της αξιολόγησης των προϊσταμένων με βαθμολογία, η οποία προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας της Επίτευξης Στόχων

¹ Πηγή: [Απογραφή | Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου - Στοχοθεσία - Αξιολόγηση](#), ν.4940/2022 (Α' 112)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

(50%), της Αποτύπωσης Δεξιοτήτων (40%) και του Σφυγμού Ομάδας (10%).

- Εισαγωγή του θεσμού του «Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού», αποστολή του οποίου αποτελεί η διασφάλιση ενός πλαισίου αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, καθώς και η παροχή υποστηρικτικών, ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες για τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

1.3 Η διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης

Ο Νόμος 4940/2022, με τίτλο "Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης", εισάγει ένα νέο πλαίσιο για τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διαδικασία αξιολόγησης, όπως ορίζεται στον Ν. 4940/2022, περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

1.Καθορισμός Στόχων: Στην αρχή κάθε έτους, οι οργανικές μονάδες θέτουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συνδέονται με τους γενικότερους στόχους του δημόσιου τομέα. Αυτοί οι στόχοι καθορίζονται με βάση ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων και συνοδεύονται από δείκτες μέτρησης και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

2.Συζητήσεις Αξιολόγησης: Κατά τη διάρκεια του έτους, πραγματοποιούνται υποχρεωτικές και προαιρετικές συζητήσεις μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου. Σκοπός αυτών των συζητήσεων είναι η ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων και η διαμόρφωση σχεδίου ανάπτυξης για τον υπάλληλο.

3.Τελική Αξιολόγηση: Στο τέλος του έτους, ο αξιολογητής συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του υπαλλήλου. Η έκθεση αυτή γνωστοποιείται στον αξιολογούμενο, ο οποίος έχει δικαίωμα πρόσβασης σε αυτήν.

Ετήσιο Χρονοδιάγραμμα Αξιολόγησης

Το ετήσιο χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Ν. 4940/2022, διαμορφώνεται ως εξής:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ιανουάριος - Φεβρουάριος: Καθορισμός στόχων από τις οργανικές μονάδες, σε ευθυγράμμιση με τα Σχέδια Δράσης των Υπουργείων.

Μάρτιος - Ιούνιος: Πραγματοποίηση της πρώτης υποχρεωτικής συζήτησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, με έμφαση στην πρόοδο προς τους στόχους και την αναγνώριση πιθανών εμποδίων.

Ιούλιος - Σεπτέμβριος: Διεξαγωγή προαιρετικών συζητήσεων, εφόσον κριθεί απαραίτητο, για περαιτέρω υποστήριξη του υπαλλήλου.

Οκτώβριος - Νοέμβριος: Πραγματοποίηση της δεύτερης υποχρεωτικής συζήτησης, με έμφαση στην αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης και στη διαμόρφωση του σχεδίου ανάπτυξης για το επόμενο έτος.

Δεκέμβριος: Σύνταξη και υποβολή της τελικής έκθεσης αξιολόγησης από τον αξιολογητή.

Ρόλος της Ηλεκτρονικής Πλατφόρμας

Η διαδικασία αξιολόγησης διενεργείται ηλεκτρονικά μέσω ειδικής πλατφόρμας, η οποία εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η πλατφόρμα αυτή καταγράφει τις ημερομηνίες των συζητήσεων και διασφαλίζει τη διαφάνεια και την ακρίβεια της διαδικασίας.

Υποχρεώσεις και Δικαιώματα Αξιολογητών και Αξιολογούμενων

Οι αξιολογητές έχουν την υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των άμεσα υφισταμένων τους, εφόσον προΐστανται αυτών κατά την έναρξη των επιμέρους σταδίων της αξιολόγησης. Οι αξιολογούμενοι έχουν δικαίωμα πρόσβασης στις εκθέσεις αξιολόγησής τους και μπορούν να υποβάλουν ενστάσεις, εφόσον διαφωνούν με το περιεχόμενό τους.

Συμπεράσματα

Ο Ν. 4940/2022 εισάγει ένα δομημένο και διαφανές σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, με έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη των προϊσταμένων και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η τήρηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος και η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας συμβάλλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος αυτού στην αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος αυτού.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

1.4 Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα

Με τη νέα νομοθεσία του ν.4940/2022 ορίζεται η θέσπιση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων (Ε.Π.Δ.) το οποίο αφορά τους υπαλλήλους που εργάζονται στο Δημόσιο Τομέα. Το εν λόγω πλαίσιο παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια σχεδιασμών και εφαρμογών διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες σχετίζονται κατά βάση με διαδικασίες επιλογής προσωπικού, τοποθετήσεις προϊσταμένων, αξιολογήσεις και εκπαιδεύσεις των εργαζομένων. Ο νομοθέτης δημιούργησε ένα κατάλογο ο οποίος περιέχει εννέα (9) κατηγορίες, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα ήδη σε διάφορα κράτη, όπως για παράδειγμα τη Μεγάλη Βρετανία, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική έκθεση ν.4940/2022). Οι δεξιότητες οι οποίες εμπεριέχονται στον κατάλογο αυτό σχετίζονται με μοντέρνες ικανότητες με χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών τον επαγγελματισμό και την προσαρμοστικότητα.

1.5 Προσδιορισμός των 9 δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του προϊσταμένου

Ως δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτήθηκε μέσα από εσκεμμένη, συστηματική και διατηρούμενη προσπάθεια να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες δραστηριότητες ή εργασιακές λειτουργίες που περιλαμβάνουν ιδέες (γνωστικές δεξιότητες), πράγματα (τεχνικές δεξιότητες) ή/και ανθρώπους (διαπροσωπικές δεξιότητες)». Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson & Van Fleet (2004), γενικότερα, δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία διακριτά στοιχεία τα οποία είναι: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση.

Οι δεξιότητες του θεωρούνται απαιτούμενες, βάσει της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν.4940/2022, είναι οι ακόλουθες εννιά:

1. Ο προσανατολισμός στον πολίτη
2. Η ομαδικότητα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

3. Η προσαρμοστικότητα
4. Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
5. Η οργάνωση και ο προγραμματισμός
6. Η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα
7. Ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα
8. Η διαχείριση γνώσης
9. Η ηγετικότητα

Προσανατολισμός στον πολίτη

Αφορά το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και τις επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, ώστε ικανοποίησή η του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Ομαδικότητα

Εδώ περιλαμβάνεται η συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με τρόπο ώστε να αποφεύγονται οι εντάσεις και οι διαπληκτισμοί και με τρόπο ώστε να εκπληρώνεται το δημόσιο συμφέρον και ο σκοπός του φορέα. Επιπλέον, εδώ εντάσσεται η ενεργή συμμετοχή του ατόμου στη λήψη αποφάσεων και η ανοικτή συζήτηση με συναδέλφους με σεβασμό, πάντα, στη διαφορετικότητα.

Προσαρμοστικότητα

Αφορά την ικανότητα του ατόμου να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, καθώς και να επιδεικνύει ανθεκτικότητα και ευελιξία στις τυχόν αλλαγές που θα προκύψουν. Ακόμη, εδώ εντάσσεται η ικανότητα διαχείρισης καταστάσεων κρίσης, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας. Το άτομο ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδας. Εκτός αυτών, επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Τέλος, το άτομο παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα αφορά τη διαρκή προσπάθεια και τη προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει το άτομο στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του. Επιπλέον, το άτομο αποφεύγει τους διασπαστικούς παράγοντες που οδηγούν σε αποπροσανατολισμό από το στόχο, αξιολογεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα τη πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και έχει τη δεξιότητα να αντιλαμβάνεται και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις εγκαίρως για την επίτευξη των στόχων.

Οργάνωση και προγραμματισμός

Η δεξιότητα αυτή αφορά την ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεις με τρόπο κατάλληλο. Σε αυτό το πλαίσιο ο προϊστάμενος μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών και επιδεικνύει, ταυτόχρονα, τη δεξιότητα της σωστής διαχείρισης του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Μέσω της σωστής διαχείρισης χρόνου και της κατάλληλης ιεράρχησης καθηκόντων/στόχων, εξασφαλίζει την ολοκλήρωση των επειγόντων στόχων. Τέλος, ο προϊστάμενος μπορεί να αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα

Εδώ εντάσσεται η αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Το άτομο είναι σε θέση να διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Ακόμη, το άτομο είναι σε θέση να αναπτύξει, να προτείνει και να εφαρμόσει πρωτότυπες και νέες ιδέες, εναλλακτικές πρακτικές, καινοτόμες λύσεις, προκειμένου να βελτιωθεί ή, ακόμη, και να επιλυθούν τα τυχόν προβλήματα που θα ανακύψουν. Η δημιουργικότητα αφορά και την ομάδα ως σύνολο, κάτι που συνεπάγεται ότι κάθε μέλος αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αποτελεσματικών λύσεων.

Επαγγελματισμός και ακεραιότητα

Η δεξιότητα αυτή αφορά την ικανότητα του προϊσταμένου να καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Ακόμη, σε αυτό το πλαίσιο το άτομο αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου. Ειδικότερα, ο προϊστάμενος λειτουργεί με στόχο το κοινό συμφέρον και πάντα σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του.

Διαχείριση της γνώσης

Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της δεξιότητας είναι η συνεχής μάθηση και βελτίωση. Πιο ειδικά, ο προϊστάμενος επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Επιπλέον, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εμπλουτισμό των γνώσεών του και για επιπλέον κατάρτιση, προκειμένου να γίνεται ολοένα και πιο αποτελεσματικό και να επιτύχει τους στόχους της υπηρεσίας του.

Ηγετικότητα

Αναφορικά με την δεξιότητα της ηγετικότητας, εδώ περιλαμβάνεται η δημιουργία ενός κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ειδικότερα, ο προϊστάμενος μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου. Επιπλέον, εδώ εντάσσεται η καθοδήγηση και ο προσανατολισμός της ομάδας, καθώς ο προϊστάμενος βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Τέλος, ο προϊστάμενος αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.

Συνοψίζοντας, ο νόμος 4940/2022 εισάγει ένα νέο πλαίσιο για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των προϊσταμένων στην Ελλάδα.

Οι 9 δεξιότητες που ορίζονται σε αυτόν είναι σημαντικές για διάφορους λόγους:

1□. Βελτίωση της αποδοτικότητας

Οι δεξιότητες αυτές βοηθούν τους προϊσταμένους να εργάζονται πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων.

2□. Ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών

Ένα πιο ικανό ανθρώπινο δυναμικό σημαίνει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, ταχύτερη εξυπηρέτηση και καλύτερη διαχείριση υποθέσεων.

3□. Ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες ανάγκες

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

4□. Ανάπτυξη επαγγελματισμού και διαφάνειας

Η εκπαίδευση σε δεξιότητες όπως η λογοδοσία και η ηγεσία βοηθά στη δημιουργία μιας πιο ηθικής και υπεύθυνης Δημόσιας Διοίκησης.

5□. Ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας

Οι δεξιότητες που σχετίζονται με τη συνεργασία, τη διαχείριση συγκρούσεων και την επικοινωνία ενισχύουν τη συλλογική λειτουργία των υπηρεσιών.

6□. Βελτίωση της προσαρμοστικότητας και της καινοτομίας

Οι προϊστάμενοι που εκπαιδεύονται σε σύγχρονες δεξιότητες μπορούν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές και να συμβάλλουν στην καινοτομία.

7□. Αύξηση της παραγωγικότητας

Όταν οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες όπως η οργάνωση και η στρατηγική σκέψη, εργάζονται πιο αποδοτικά.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

8□. Ενίσχυση των ηγετικών ικανοτήτων

Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων εξασφαλίζει καλύτερη καθοδήγηση ομάδων και βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

9□. Υποστήριξη της δια βίου μάθησης

Η συνεχής αναβάθμιση δεξιοτήτων συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

10. Βελτίωση του Περιβάλλοντος Εργασίας

Ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλοντας σε ένα πιο παραγωγικό και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

11. Διαφάνεια και Λογοδοσία

Με σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση και την εξέλιξη των προϊσταμένων, διασφαλίζεται μεγαλύτερη διαφάνεια και δικαιοσύνη στο Δημόσιο.

12. Κίνητρα για Διαρκή Εκπαίδευση

Ο νόμος ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση και την επιμόρφωση των προϊσταμένων, συμβάλλοντας στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη.

13. Ανάδειξη Νέων Ηγετικών Στελεχών

Με τις νέες μεθόδους αξιολόγησης και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, ο νόμος βοηθά στην ανάδειξη ικανών και ηθικών ηγετών στο Δημόσιο.

14. Ευθυγράμμιση με Ευρωπαϊκά Πρότυπα

Ο νόμος ακολουθεί βέλτιστες πρακτικές της Ε.Ε., εξασφαλίζοντας έναν πιο ανταγωνιστικό και σύγχρονο δημόσιο τομέα.

15. Ταχύτερη Εξυπηρέτηση Πολιτών

Με καλύτερα εκπαιδευμένους προϊστάμενους και ψηφιοποιημένες διαδικασίες, οι πολίτες εξυπηρετούνται ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά.

16. Ενίσχυση της Καινοτομίας και της Προσαρμοστικότητας

Το Δημόσιο αποκτά ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε νέες τεχνολογίες και προκλήσεις.

1.6 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν.4940/2022 (σελ 15-16), η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους, ως εξής: α) Κατά το πρώτο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Ιανουάριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην περ. α) της παρ. 1 του άρθρου 10, ο Αξιολογητής: αα) καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για προγραμματισμό εργασιών έτους, με περιεχόμενο: i) τον ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, ii) τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του Αξιολογητή για το έτος αναφοράς, iii) το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς, αβ) κατόπιν της συζήτησης, επικαιροποιεί και οριστικοποιεί, σε συνεργασία και συμφωνία με τον υπάλληλο, το ως άνω Σχέδιο Ανάπτυξης. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά, β) κατά το δεύτερο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Μάιο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην περ. β) της παρ. 1 του άρθρου 10, ο Αξιολογητής: βα) καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για επισκόπηση προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς και μέχρι τη διενέργεια της εν λόγω συζήτησης, με περιεχόμενο: i) τον ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, ii) την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης, iii) το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης, iv) την άποψη του αξιολογούμενου σχετικά με τη λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, όπως προτάσεις σχετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ββ) κατόπιν της συζήτησης, επικαιροποιεί το ως άνω Σχέδιο Ανάπτυξης, εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του και σε συνεργασία και συμφωνία με τον υπάλληλο. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά, γ) κατά το τρίτο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην περ. γ) της παρ. 1 του άρθρου 10, ο Αξιολογητής: γα) καλεί τον υπάλληλο σε συζήτηση με περιεχόμενο το επίπεδο των δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης, γβ) κατόπιν της συζήτησης, συντάσσει και υποβάλλει στην αρμόδια μονάδα του οικείου φορέα: i) την έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου και ii) το Σχέδιο Ανάπτυξης που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς. Η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων τελείται με την υποβολή του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου. Αν ο Αξιολογητής κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του αξιολογούμενου υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών: α) δεν συντάσσει Σχέδιο Ανάπτυξης, β) δεν επιλέγει αναπτυγμένες δεξιότητες και δεξιότητες προς ανάπτυξη στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου και γ) συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης παραθέτοντας στο ειδικό προς τούτο πεδίο, ανά δεξιότητα, ειδική και εμπειρισταωμένη αιτιολογία με καταγραφή των ως άνω συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του. Η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου περιλαμβάνει: α) την υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και μίας (1) έως τριών (3) αναπτυγμένων δεξιοτήτων και β) την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται. Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αναφοράς, μπορούν να πραγματοποιούνται, με πρωτοβουλία είτε του Αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, προαιρετικές συζητήσεις για επισκόπηση προόδου μεταξύ του Αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

1.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

Στόχοι & Φιλοσοφία

- Ποιες είναι οι βασικές αρχές του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιότητων σύμφωνα με τον Ν. 4940/2022;
- Πώς η "ανθρωποκεντρική προσέγγιση" επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης;
- Γιατί οι 9 δεξιότητες θεωρούνται κρίσιμες για την εκπαίδευση των προϊσταμένων;
- Ποιοι είναι οι κύριοι στόχοι του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιότητων σύμφωνα με τον Ν. 4940/2022;
- Πώς η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της αξιολόγησης διαφοροποιείται από τα προηγούμενα συστήματα;

Διαδικασία Αξιολόγησης



Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ποια είναι τα τρία στάδια της ετήσιας αξιολόγησης και πώς συνδέονται με τη στοχοθεσία;
- Πώς η υποχρεωτική συζήτηση Ιανουαρίου διαφοροποιείται από αυτή του Δεκεμβρίου;
- Γιατί η ψηφιοποίηση της αξιολόγησης ενισχύει τη διαφάνεια;
- Ποια είναι τα οφέλη της συνεχούς επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια του έτους;

Εφαρμογή & Προκλήσεις

- Ποιες είναι οι προκλήσεις στην υλοποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης;
- Πώς η ιδέα της "υπηρεσίας προς τους πολίτες" (Denhardt) σχετίζεται με τις δεξιότητες του νόμου;
- Ποιοι κίνδυνοι προκύπτουν αν δεν επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου;

Σύνδεση με Πρακτική

- Πώς μπορεί ένας προϊστάμενος να χρησιμοποιήσει το πλαίσιο για την ανάπτυξη της ομάδας του;
- Γιατί η "διαχείριση γνώσης" είναι βασική δεξιότητα για τους προϊσταμένους;
- Πώς οι συναντήσεις "checks-ins" βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα;
- Πώς η εφαρμογή του Σχεδίου Ανάπτυξης βοηθά στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης;

Κριτική Σκέψη

- Πώς οι αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης αντανακλούν τις σύγχρονες ανάγκες του δημοσίου;
- Πώς η ψηφιοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης συμβάλλει στη διαφάνεια;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης χωρίς βαθμολογία;
- Πώς η ηγετικότητα ως δεξιότητα συμβάλλει στην οργανωσιακή αλλαγή;
- Γιατί η ηγετικότητα και η ομαδικότητα αναφέρονται ως ξεχωριστές δεξιότητες στο πλαίσιο;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

2. Εισαγωγή στην επίλυση προβλημάτων. Ανάπτυξη προσωπικής δεξιότητας προσδιορισμού και ανάλυσης προβλήματος

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της παρούσας θεματικής είναι ο προσδιορισμός της έννοιας του προβλήματος, τόσο σε γενικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εργασίας. Θα διευκρινιστούν οι διάφορες κατηγορίες προβλημάτων και συνάμα θα δοθεί βαρύτητα στη σημασία της επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση. Ακόμη, θα προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά της επίλυσης προβλημάτων και θα δοθεί έμφαση στις βασικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων με βάση τη βιβλιογραφία.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες αναμένεται να είναι σε θέση

- Να προσδιορίζουν την έννοια του προβλήματος
- Να ξεχωρίζουν σε τι κατηγορία ανήκει κάθε πρόβλημα
- Να κατανοούν τη σημασία της δεξιότητας επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση
- Να κατανοούν και να είναι σε θέση να υιοθετήσουν κάποια από τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία του

Σύντομη Περιγραφή

Η εισαγωγή στην επίλυση προβλημάτων αποσκοπεί στην ανάπτυξη της ικανότητας εντοπισμού, ανάλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων με συστηματικό τρόπο. Στόχος είναι η καλλιέργεια κριτικής σκέψης, η λήψη αποφάσεων και η εύρεση αποτελεσματικών λύσεων. Όποιος το μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, μαθαίνει πώς να προσδιορίζει τα βασικά αίτια ενός προβλήματος, να αναπτύσσει στρατηγικές επίλυσης και να αξιολογεί τις επιπτώσεις των επιλογών του. Επίσης, εξασκείται σε τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και δημιουργικής σκέψης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Εισαγωγή

2.1 Έννοια και προσδιορισμός της επίλυσης προβλημάτων

Η έννοια και ο προσδιορισμός του προβλήματος αναφέρονται στη διαδικασία αναγνώρισης, διατύπωσης και ανάλυσης ενός ζητήματος που απαιτεί επίλυση. Ένα πρόβλημα ορίζεται ως η απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης (Robinson, 2009). Ο προσδιορισμός του προβλήματος περιλαμβάνει την κατανόηση των αιτίων, των συνεπειών και των εμπλεκόμενων παραγόντων (Jonassen, 2011). Σύμφωνα με τον Simon (1973), η επίλυση προβλημάτων είναι μια γνωστική διαδικασία που βασίζεται στη δομή του προβλήματος και στις διαθέσιμες πληροφορίες. Η ακριβής διατύπωση είναι κρίσιμη, καθώς επηρεάζει τις στρατηγικές επίλυσης (Newell & Simon, 1972). Επιπλέον, η επίλυση προβλημάτων μπορεί να είναι καλά ή κακώς δομημένη, ανάλογα με το επίπεδο σαφήνειας των στόχων και των περιορισμών (Reitman, 1965). Στην έρευνα, ο προσδιορισμός του προβλήματος καθοδηγεί τη μεθοδολογία και τα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2014). Ο Dewey (1933) πρότεινε ότι η αναστοχαστική σκέψη είναι κεντρική στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Η θεωρία της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων τονίζει τη σημασία της καινοτομίας και της κριτικής σκέψης (Osborn, 1953). Συνολικά, ο σαφής ορισμός ενός προβλήματος αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την πρόοδο της επιστημονικής γνώσης (Kaufmann & Sternberg, 2010).

Πρόβλημα είναι κάποιο εμπόδιο, δυσκολία, πρόκληση που δυσκολεύει την έκβαση ενός στόχου ή αποτελέσματος που επιδέχεται αντιμετώπισης και ενδεχομένως λύσης. Με άλλα λόγια, πρόβλημα είναι μια κατάσταση η οποία χρήζει αντιμετώπισης, απαιτεί λύση, η δε λύση της δεν είναι γνωστή, ούτε προφανής. Ακόμη, το πρόβλημα ορίζεται ως μια πολύπλοκη ή επικίνδυνη κατάσταση που απαιτεί λύση και ως μια δυσκολία, μια δυσλειτουργία που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Dunker (1945) το πρόβλημα ορίζεται ως μια κατάσταση που έχει στόχο, αλλά ο τρόπος επίτευξής του δεν είναι άμεσα προφανής. Τα προβλήματα στο χώρο εργασίας αποτελούν περιστατικά ή καταστάσεις που δημιουργούν συνθήκες μη ομαλής λειτουργίας στο πλαίσιο της υλοποίησης μιας εργασίας ή/και της λειτουργίας του Οργανισμού.

Η επίλυση προβλημάτων είναι μια θεμελιώδης δεξιότητα που επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της ζωής μας. Είτε πρόκειται για προσωπικά, επαγγελματικά ή κοινωνικά

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ζητήματα, η ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να αναλύουμε και να επιλύουμε προβλήματα είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την ανάπτυξη.

Η επίλυση προβλημάτων είναι η διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και εύρεσης λύσεων σε ένα δεδομένο ζήτημα ή πρόκληση. Ουσιαστικά, αποτελεί μια γνωστική διαδικασία που περιλαμβάνει τη χρήση λογικής, ανάλυσης δεδομένων, δημιουργικότητας και λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους Bransford και Stein (1993), η επίλυση προβλημάτων είναι ένας κύκλος που περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Αναγνώριση του προβλήματος
2. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων
3. Δημιουργία πιθανών λύσεων
4. Αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης
5. Εφαρμογή και παρακολούθηση της λύσης

Η ικανότητα να επιλύουμε προβλήματα έχει άμεση εφαρμογή τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Ο Gagné (1985) υποστήριξε ότι η επίλυση προβλημάτων αποτελεί μία από τις υψηλότερες μορφές μάθησης και γνωστικής ανάπτυξης.

Υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες προβλημάτων: Τα απλά προβλήματα μπορούν να λυθούν από το άτομο που έχει την συγκεκριμένη αρμοδιότητα ή/και γνώση. Τα σύνθετα προβλήματα απαιτούν τη συνεργασία περισσότερων εξειδικευμένων ατόμων και περισσότερους πόρους. Τα επιλύσιμα προβλήματα έχουν λύσεις οι οποίες είναι γνωστές και διατυπωμένες. Τα ανοιχτά προβλήματα είναι εκείνα τα προβλήματα για τα οποία η λύση τους δεν έχει βρεθεί, ωστόσο επιδέχονται κάποια λύση. Τέλος, άλυτα χαρακτηρίζονται τα προβλήματα για τα οποία υπάρχει κοινή παραδοχή ότι δεν επιδέχονται κάποια λύση. Εδώ θα προσθέσουμε και μια προσωπική άποψη ότι κάθε πρόβλημα επιδέχεται και μια πιθανή λύση. Κάθε πρόβλημα έχει και λύση, αλλιώς δεν θα ήταν πρόβλημα! Επίλυση προβλήματος είναι η διαδικασία προσέγγισης ενός θέματος με στόχο τον περιορισμό της απόστασης μεταξύ πραγματικής κατάστασης και επιθυμητής κατάστασης. Επομένως άλυτα προβλήματα δεν υπάρχουν!!! αφού είναι εφικτός ένας έστω ελάχιστος περιορισμός της απόστασης μεταξύ πραγματικής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

κατάστασης και επιθυμητής κατάστασης (έστω και σταδιακά).

Μια άλλη διάκριση των προβλημάτων γίνεται με κριτήριο το βαθμό δόμησής τους. Έτσι, μπορεί να υπάρχουν δομημένα προβλήματα, των οποίων η επίλυση προέρχεται μέσα από μια αυτοματοποιημένη διαδικασία. Ακόμη, μπορεί να υπάρχουν ημιδομημένα προβλήματα των οποίων η λύση επιδιώκεται στα πλαίσια ενός εύρους πιθανών λύσεων αφήνοντας στον ανθρώπινο παράγοντα περιθώρια επιλογής τους. Τέλος, εντοπίζονται και τα αδόμητα προβλήματα. Πρόκειται για τα προβλήματα των οποίων οι λύσεις δεν γίνεται να δομηθούν ή δεν έχει διερευνηθεί η δυνατότητα δόμησής τους.

Στην διοίκηση τα προβλήματα κατηγοριοποιούνται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που περιγράψαμε προηγουμένως. Ο Drucker (2009) περιγράφει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα υψηλόβαθμα στελέχη σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Πραγματικά γενικό πρόβλημα (Truly generic): Το γενικό πρόβλημα είναι πραγματικά γενικό και η ατομική του εμφάνιση είναι ένα σύμπτωμα. Τα περισσότερα από τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του έργου της εκτελεστικής εξουσίας είναι αυτής της φύσης. Οι αποφάσεις απογραφής σε μια επιχείρηση, για παράδειγμα, δεν είναι «αποφάσεις». Είναι προσαρμογές. Το πρόβλημα είναι γενικό».
2. Γενικό πρόβλημα αλλά μοναδικό για ένα συγκεκριμένο οργανισμό (Generic but unique for the organisation): Μερικές φορές ένα πρόβλημα είναι γενικό, αλλά μοναδικό στο ότι το αντιμετωπίζει η διοίκηση μόνο μία φορά. Γενικό αλλά μοναδικό είναι το πρόβλημα που, ενώ είναι ένα μοναδικό γεγονός για τον μεμονωμένο οργανισμό, είναι στην πραγματικότητα γενικό. Μία εταιρεία για παράδειγμα που λαμβάνει μια προσφορά συγχώνευσης από μια άλλη εταιρεία, μεγαλύτερη δεν θα λάβει ποτέ ξανά μια τέτοια προσφορά εάν αποδεχτεί. Πρόκειται για μια μη επαναλαμβανόμενη κατάσταση όσον αφορά την κάθε εταιρεία, το διοικητικό της συμβούλιο και τη διοίκησή της. Αλλά είναι, φυσικά, μια γενική κατάσταση που συμβαίνει συνέχεια στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα γενικά προβλήματα στο χώρο της Διοίκησης μπορεί να είναι μοναδικά για ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Η συγχώνευση δύο Δημόσιων Οργανισμών για παράδειγμα μπορεί να αποτελεί μοναδική κατάσταση για τον έναν ή και για τους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δύο φορείς παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις συμβαίνουν συχνά σε δημόσιους φορείς.

3. Πραγματικά εξαιρετικό (exceptional) και μοναδικό: Κάποια στιγμή, ένα πρόβλημα είναι πραγματικά μοναδικό. Είναι το πραγματικά εξαιρετικό, το πραγματικά μοναδικό γεγονός. Ένα εξαιρετικό και μοναδικό πρόβλημα προκύπτει σε περιπτώσεις όπου υπάρχει κάποιο σπάνιο ή πρωτόγνωρο φαινόμενο. Μια μεγάλη φυσική καταστροφή και τα αποτελέσματά της δύναται να προκαλέσουν προβλήματα που χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα. Η πανδημία του Covid 19 για παράδειγμα είναι ένα γεγονός που προκάλεσε προβλήματα που μπορούν να χαρακτηριστούν μοναδικά για ορισμένους δημόσιους οργανισμούς.
4. Αρχική εκδήλωση ενός νέου γενικού προβλήματος: Μερικές φορές ένα νέο πρόβλημα που αρχικά φαίνεται μοναδικό, είναι πραγματικά μόνο η πρώτη περίπτωση ενός νέου γενικού προβλήματος. Πραγματικά μοναδικά γεγονότα είναι σπάνια, ωστόσο. Κάθε φορά που εμφανίζεται ένα νέο πρόβλημα θα πρέπει να αναρωτηθεί κάποιος: Είναι αυτή μια πραγματική εξαίρεση ή μόνο η πρώτη εκδήλωση ενός νέου είδους προβλήματος; Μερικές φορές ένα νέο πρόβλημα που αρχικά φαίνεται μοναδικό, είναι πραγματικά μόνο η πρώτη περίπτωση ενός νέου γενικού προβλήματος. Αυτή η πρώιμη εκδήλωση ενός νέου γενικού προβλήματος, είναι η τέταρτη και τελευταία κατηγορία γεγονότων με τα οποία ασχολείται η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συχνά ένα καινούργιο πρόβλημα που αρχικά φαίνεται μοναδικό, αποτελεί την αρχική ένδειξη εκδήλωσης ενός νέου γενικού προβλήματος.

2.2 Η σημασία της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση

Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση αποτελεί σημαντική δεξιότητα που θα έπρεπε υπάρχει στον δημόσιο τομέα (OECD, 2018). Η ικανότητα αναγνώρισης ενός προβλήματος με ακριβή τρόπο, η ικανότητα σχεδιασμού των βημάτων για να βρεθεί η λύση, αλλά και η δημιουργικότητα και η καινοτομία στην εξεύρεση λύσης είναι δεξιότητα απαραίτητη τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Το άτομο που διαθέτει αυτή τη δεξιότητα διακρίνεται από τα εξής χαρακτηριστικά: καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο και, δεύτερον, επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον πυλώνα λειτουργίας ενός κράτους, καθώς είναι υπεύθυνη για τη χάραξη και την υλοποίηση πολιτικών που επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών. Σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι ζωτικής σημασίας για τους δημόσιους λειτουργούς/δημόσιους υπαλλήλους και ιδίως για τους προϊστάμενους, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση προκλήσεων και κρίσεων.

Η Noveck (2021) σημειώνει ότι ο ορισμός των προβλημάτων είναι δύσκολος σε ένα πολιτικό περιβάλλον, γιατί το κίνητρο για τους πολιτικούς και τους δημόσιους υπαλλήλους είναι να παραδώσουν λύσεις, όχι να αφιερώσουν χρόνο στον ορισμό ενός προβλήματος. Τονίζει ότι ο σωστός ορισμός ενός προβλήματος αυξάνει τις πιθανότητες οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής να αναπτύξουν μια καλύτερη λύση.

Επιπροσθέτως, περιγράφει μια σειρά τεχνικών για καλύτερο ορισμό προβλημάτων, αλλά τονίζει ότι αυτές πρέπει να γίνονται με τους ανθρώπους που πλήττονται, όχι μόνο για αυτούς, και ότι αυτό είναι το βασικό στοιχείο της συμμετοχικής δημοκρατίας.

1. Ικανότητα για Σαφή Ορισμό Προβλημάτων

Ο αποτελεσματικός ορισμός ενός δημόσιου προβλήματος είναι μια βασική προϋπόθεση για την επίλυση προβλημάτων, και αυτό πρέπει να οδηγήσει σε «μια κοινή κατανόηση του προβλήματος χρησιμοποιώντας τόσο το ανθρωποκεντρικό σχέδιο όσο και την αναλυτική σκέψη των δεδομένων» (σελ. 59).

2. Ικανότητα για Αναγνώριση και Σχεδίαση Λύσεων

Αφού οι επιλύτες προβλημάτων αναπτύξουν έναν κοινό ορισμό του προβλήματος, πρέπει να αναπτύξουν «αποτελεσματικές και λειτουργικές λύσεις». Αυτό μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας τεχνικές ανοιχτής καινοτομίας όπως το crowdsourcing, η συνδημιουργία και η συνεργασία.

3. Ικανότητα για Εφαρμογή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Πολύ συχνά, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σταματούν στον ορισμό και στη σχεδίαση. Η εφαρμογή της πολιτικής είναι ένα απαραίτητο στοιχείο επιτυχίας και συχνά καμία μεμονωμένη υπηρεσία ή πρόγραμμα δεν μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα. Τονίζεται η σημασία της δημιουργίας συνεργασιών, της συνεργασίας και της συνδημιουργίας εντός και εκτός της κυβέρνησης.

4. Ικανότητα για Αξιολόγηση

Το τελευταίο στάδιο στο πλαίσιο επίλυσης δημόσιων προβλημάτων αφορά τον προσδιορισμό για το τι λειτούργησε και τι δεν λειτούργησε.

Στο στάδιο αυτό προτείνεται η δοκιμή πολλών πειραματικών εφαρμογών χωρίς να προχωρήσουμε στην κλίμακα της υλοποίησης.

2.3 Ζητήματα προς επίλυση στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα

Πιθανά ζητήματα προς επίλυση στο δημόσιο τομέα:

1. Γραφειοκρατία & Αποδοτικότητα
 - Χρονοβόρες διαδικασίες
 - Έλλειψη ευελιξίας
 - Αποφυγή ανάληψης ευθυνών από υπαλλήλους

2. Διαφθορά & Διαφάνεια
 - Πελατειακές σχέσεις
 - Αδιαφανείς προσλήψεις
 - Δωροδοκία και κατάχρηση εξουσίας

3. Χρηματοδότηση & Οικονομική διαχείριση
 - Κακή κατανομή πόρων
 - Υπερβολικές δημόσιες δαπάνες
 - Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού

4. Ψηφιοποίηση & Εκσυγχρονισμός
 - Καθυστέρηση σε e-governance
 - Χαμηλή τεχνολογική κατάρτιση προσωπικού

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Δυσκολία προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες
5. Αξιολόγηση & Απόδοση υπαλλήλων
- Δυσκολία απόλυσης ανεπαρκών υπαλλήλων
 - Έλλειψη συστήματος κινήτρων
 - Χαμηλή παραγωγικότητα
6. Δημόσιες Υπηρεσίες & Πολίτες
- Κακή εξυπηρέτηση πολιτών
 - Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
 - Δυσπιστία απέναντι στο κράτος

2.4 Βαθύτερα αίτια ενός προβλήματος μέσα από τεχνικές ανάλυσης

Ανάλογα με το πρόβλημα, επιλέγουμε την κατάλληλη τεχνική ή συνδυάζουμε περισσότερες από μία για μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση

2.4.1 Η Τεχνική των 5 Γιατί (5 Whys)

Ρωτάμε «Γιατί συνέβη αυτό;» πέντε φορές (ή περισσότερες) για να φτάσουμε στη ρίζα του προβλήματος (Ohno, 1988).

Παράδειγμα:

Πρόβλημα: Οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν χαμηλή απόδοση.

Γιατί; Γιατί οι υπάλληλοι καθυστερούν να επεξεργαστούν τις υποθέσεις;

Γιατί; Γιατί το πληροφοριακό σύστημα είναι παρωχημένο;

Γιατί; Γιατί δεν έχουν γίνει επενδύσεις στην αναβάθμιση του συστήματος;

Γιατί; Γιατί δεν υπάρχει συγκεκριμένο κονδύλι στο προϋπολογισμό;

Γιατί; Γιατί η διαδικασία χρηματοδότησης είναι γραφειοκρατική και αναποτελεσματική;

Πρόκειται για μια τεχνική η οποία είναι απλή και εύκολη, καθώς δεν απαιτεί εξειδικευμένα εργαλεία. Στοχεύει να φτάσει στη ρίζα του προβλήματος, αντί να αντιμετωπίζει μόνο τα συμπτώματα. Ενισχύει την ομαδική συζήτηση και την αναλυτική σκέψη, και, τέλος, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε τομέα (επιχειρήσεις, εκπαίδευση, βιομηχανία, καθημερινή ζωή).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2.4.2 Διάγραμμα Αιτίου και Αποτελέσματος (Ψάρι του Ishikawa ή Fishbone Diagram)

Πρόκειται για ένα εργαλείο ποιοτικής ανάλυσης που βοηθά στον εντοπισμό των βασικών αιτιών ενός προβλήματος. Χρησιμοποιείται ευρέως στη διαχείριση ποιότητας και στη βελτίωση διαδικασιών. Ονομάστηκε έτσι γιατί το διάγραμμα του προβλήματος έχει τη μορφή ψαροκόκαλου. Ειδικότερα, το "κεφάλι" αντιπροσωπεύει το πρόβλημα ή το αποτέλεσμα που εξετάζουμε, οι "σπονδυλικές στήλες" είναι οι βασικές κατηγορίες πιθανών αιτιών και οι "κλάδοι" από κάθε κατηγορία περιγράφουν επιμέρους αιτίες που συνεισφέρουν στο πρόβλημα (Ishikawa, 1982).

Είναι μια μέθοδος που οργανώνει τα πιθανά αίτια ενός προβλήματος σε κατηγορίες όπως Άνθρωποι, Διαδικασίες, Εξοπλισμός, Περιβάλλον, Υλικά, Διοίκηση. Τέλος, χρησιμοποιείται για πολύπλοκα προβλήματα, π.χ. γιατί υπάρχει χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα;

2.4.3. Ανάλυση Pareto (Κανόνας 80/20)

Ο κανόνας του 80/20 είναι η βασική αρχή της ανάλυσης κατά Pareto (Pareto, 1896) και σημαίνει ότι το 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτιών. Με άλλα λόγια, ο κανόνας 80-20 σημαίνει ότι, σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις. Η ανάλυση κατά Pareto είναι μία τεχνική στατιστικής ανάλυσης που βοηθάει στην σωστή λήψη αποφάσεων για την βελτίωση μίας κατάστασης. Με την ανάλυση Pareto δεν επικεντρωνόμαστε σε όλες τις αιτίες ενός προβλήματος, αλλά μόνο στις πιο σημαντικές. Ουσιαστικά, είναι μια μέθοδος ταξινόμησης μιας λίστας στοιχείων (ειδών, πελατών, αιτιών, προβλημάτων κλπ), σύμφωνα με τη σχετική σημασία τους.

Ο κανόνας 80/20 μπορεί να εφαρμοστεί με απόλυτη επιτυχία από ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων είτε επαγγελματικών είτε κοινωνικών. Συγκεκριμένα ο κανόνας 80/20 μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε άνθρωπο μεμονωμένα, από κάθε εταιρεία η οργανισμό στο σύνολο των δραστηριοτήτων της (Marketing, πωλήσεις, παραγωγή, Logistics, Management, HR, ποιότητα, κλπ), από κάθε κοινωνική ομάδα, από κάθε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μορφή κοινωνίας.

2.4.4 SWOT Analysis (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που βοηθά στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης μιας επιχείρησης, ενός έργου ή ακόμα και ενός ατόμου (Humphrey, 2005). Τα αρχικά αναλύονται ως εξής: SWOT = Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές)

Χρησιμοποιείται ευρέως σε επιχειρήσεις, στον στρατηγικό σχεδιασμό, την ακαδημαϊκή έρευνα, την καριέρα και την προσωπική ανάπτυξη. Επίσης, η μέθοδος αυτή βοηθά στον εντοπισμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν ένα πρόβλημα. Για παράδειγμα, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας μεταρρύθμισης στο δημόσιο τομέα.

Εσωτερικοί Παράγοντες (που μπορεί το άτομο να ελέγξει)

Δυνάμεις (Strengths) → Τι κάνεις καλά; Ποια είναι τα ανταγωνιστικά σου πλεονεκτήματα;

Αδυναμίες (Weaknesses) → Τι χρειάζεται βελτίωση; Ποιες είναι οι αδυναμίες σου έναντι των ανταγωνιστών;

Εξωτερικοί Παράγοντες (που δεν μπορείς να ελέγξεις)

Ευκαιρίες (Opportunities) → Ποιες τάσεις ή εξωτερικοί παράγοντες μπορείς να αξιοποιήσεις;

Απειλές (Threats) → Ποιοι κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία σου;

2.4.5. Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)- Ανάλυση τρόπου αποτυχίας και των επιπτώσεών του

Πρόκειται για μια προληπτική τεχνική διαχείρισης κινδύνων που χρησιμοποιείται για να εντοπίσει, αναλύσει και μειώσει τους πιθανούς τρόπους αποτυχίας ενός συστήματος, προϊόντος ή διαδικασίας. Βασικός στόχος της μεθόδου αυτής είναι η ανίχνευση πιθανών αποτυχιών πριν συμβούν και λήψη προληπτικών μέτρων για τη μείωση του ρίσκου (Stamatis, 2003).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2.5 Έννοια της επίλυσης προβλημάτων

Η επίλυση προβλημάτων είναι η διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και αντιμετώπισης προβλημάτων με σκοπό την εξεύρεση της πιο κατάλληλης λύσης. Πρόκειται για μια νοητική και γνωστική διαδικασία που περιλαμβάνει την κατανόηση του προβλήματος, τη διαμόρφωση στρατηγικών, την επιλογή και εφαρμογή της βέλτιστης λύσης, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Βασικά χαρακτηριστικά της επίλυσης προβλημάτων:

1. Αναγνώριση του προβλήματος: Κατανόηση του τι ακριβώς αποτελεί το πρόβλημα.
2. Συλλογή πληροφοριών: Αναζήτηση σχετικών δεδομένων και γνώσεων.
3. Διατύπωση πιθανών λύσεων: Δημιουργία εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης.
4. Αξιολόγηση και επιλογή της βέλτιστης λύσης: Ανάλυση των πιθανών συνεπειών και επιλογή της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής.
5. Εφαρμογή της λύσης: Υλοποίηση των αποφάσεων στην πράξη.
6. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων: Έλεγχος της αποτελεσματικότητας της λύσης και προσαρμογή, αν χρειαστεί.

Τύποι επίλυσης προβλημάτων:

- Καλά δομημένα προβλήματα: Έχουν σαφή λύση και μπορούν να επιλυθούν με λογικά και μαθηματικά μέσα (π.χ. ένα μαθηματικό πρόβλημα).
- Κακώς δομημένα προβλήματα: Δεν έχουν ξεκάθαρη λύση ή υπάρχουν πολλοί πιθανοί τρόποι προσέγγισης (π.χ. κοινωνικά ή ηθικά διλήμματα).

Η επίλυση προβλημάτων είναι μια βασική δεξιότητα τόσο στην καθημερινή ζωή όσο και σε επαγγελματικά και ακαδημαϊκά περιβάλλοντα.

2.6 Κατανόηση της σημασίας των αποτελεσματικών δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων στο δημόσιο τομέα

Οι αποτελεσματικές δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι ζωτικής σημασίας στον δημόσιο τομέα, καθώς συμβάλλουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους προς τις δημόσιες υπηρεσίες. Η ικανότητα των προϊσταμένων να αναγνωρίζουν, να αναλύουν και να επιλύουν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προβλήματα με αποδοτικό τρόπο οδηγεί σε βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και στην επίτευξη των στόχων τους.

Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα, καθώς ενισχύουν την ικανότητα των οργανισμών να αντιμετωπίζουν προκλήσεις, να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους και να διατηρούν την εμπιστοσύνη των πολιτών.

Αξίζει να τονιστεί ότι η δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων είναι άμεσα συνυφασμένη και με άλλες δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη, και η δημιουργικότητα. Η κριτική σκέψη συμβάλλει στη κατανόηση του προβλήματος με σαφήνεια και στον προσδιορισμό των στοιχείων εκείνων που είναι απαραίτητα για την επίλυσή του. Η δημιουργικότητα σχετίζεται με τη καλλιέργεια καινοτόμων ιδεών. Ο συνδυασμός των ανωτέρω βοηθάει στην λήψη αποφάσεων που είναι απαραίτητες κατά τη διαδικασία της επίλυσης προβλημάτων από μέρους των προϊσταμένων.

2.7 Επισκόπηση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων

Σύμφωνα με τον Deming (2012) υπάρχουν τέσσερα στάδια για τη βελτίωση της ποιότητας και την επίλυση των προβλημάτων που εμποδίζουν την επίτευξή της. Το μοντέλο περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στάδια: Προγραμματισμός, Πράξη, Έλεγχος/Μελέτη και Δράση (Plan, Do, Study, Act).

Το πρώτο στάδιο αφορά την κατανόηση και τον προσδιορισμό του προβλήματος και τις επόμενες διαστάσεις του.

Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο της εφαρμογής της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται τα άτομα που θα επηρεαστούν από την αλλαγή και γίνεται η σχετική ενημέρωση για τους λόγους που καθιστούν την αλλαγή απαραίτητη. Είναι σημαντικό στο στάδιο αυτό να εξασφαλιστεί η συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της αλλαγής. Η υλοποίηση θα περιλαμβάνει και πληροφορίες για το πώς υλοποιήθηκε η αλλαγή καθώς και συνεχή παρακολούθηση των παραμέτρων εφαρμογής της.

Το τρίτο στάδιο του ελέγχου/μελέτης της αλλαγής περιγράφει την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν στο στάδιο της υλοποίησης. Ζητήματα που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα εξής: βελτιώθηκε η διαδικασία; σε ποιο βαθμό; επιτεύχθηκαν οι στόχοι για βελτίωση της κατάστασης; η νέα κατάσταση/διαδικασία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

είναι περισσότερο εύκολη στη χρήση με τη νέα μέθοδο;

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν στο τέταρτο στάδιο προσδιορίζονται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο τρίτο στάδιο. Για παράδειγμα, εάν η διαδικασία δεν βελτιώθηκε η δράση που αναλαμβάνει η ομάδα θα αφορά την κατάργηση της αρχικής λύσης και το σχεδιασμό μιας επόμενης. Όταν η διαδικασία έχει βελτιωθεί η επόμενη ενέργεια είναι ο προσδιορισμός του βαθμού της βελτίωσης που επιτεύχθηκε. Κάθε νέο πρόβλημα αποτελεί μια πρόκληση αλλά και μια ευκαιρία για αλλαγή.

Τα στάδια επίλυση ενός προβλήματος αποτελούν ενέργειες για τον προσδιορισμό του προβλήματος, την επιλογή των κατάλληλων λύσεων ανάμεσα από εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν και την αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος και τελικά την απόφαση που θα πάρει η διοίκηση.

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων στην εργασία με συστηματικό τρόπο θα πρέπει να περιλαμβάνει την καλύτερη στάθμιση των συνεπειών των προτεινομένων λύσεων ενώ αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής προετοιμασίας για την προσαρμογή στις αλλαγές (Brewer & Jones, 2013).

2.8 Τεχνικές εντοπισμού και προσδιορισμού προβλημάτων στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα

Ο εντοπισμός και ο προσδιορισμός προβλημάτων στον δημόσιο τομέα είναι κρίσιμες διαδικασίες που βοηθούν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και την ικανοποίηση των πολιτών. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση και τον σαφή προσδιορισμό των προβλημάτων στον δημόσιο τομέα.

1. Ανάλυση Δεδομένων και Δεικτών Απόδοσης

Τι περιλαμβάνει:

- Συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων (π.χ. οικονομικά στοιχεία, δείκτες απόδοσης υπηρεσιών, στατιστικές έρευνες).
- Χρήση μετρήσεων απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών.
- Εντοπισμός τάσεων και αποκλίσεων που υποδεικνύουν πιθανά προβλήματα.

Παράδειγμα: Ανάλυση χρόνου αναμονής στις δημόσιες υπηρεσίες και εντοπισμός καθυστερήσεων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2. Διαβούλευση με Πολίτες και Κοινωνικούς Εταίρους

Τι περιλαμβάνει:

Διεξαγωγή δημοσίων διαβουλεύσεων, ανοιχτών συναντήσεων και ακροάσεων.

Χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών συμμετοχής πολιτών (π.χ. e-government εργαλεία).

Συγκέντρωση απόψεων από ΜΚΟ, επαγγελματικούς φορείς και τοπικές κοινότητες.

Παράδειγμα: Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης πολιτών για τις παρεχόμενες υγειονομικές υπηρεσίες.

3. Έλεγχοι και Επιθεωρήσεις

Τι περιλαμβάνει:

Διενέργεια εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων από ελεγκτικούς μηχανισμούς.

Επιθεωρήσεις σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα για τη διαπίστωση αδυναμιών και δυσλειτουργιών.

Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Παράδειγμα: Έλεγχος οικονομικής διαχείρισης ενός δήμου για τον εντοπισμό σπατάλης ή κακοδιαχείρισης.

4. Χαρτογράφηση Ροής Εργασιών και Διαδικασιών (Process Mapping)

Τι περιλαμβάνει:

Διάγραμμα ροής εργασιών για τον εντοπισμό σημείων συμφόρησης.

Ανάλυση διαδικασιών και αναγνώριση μη αναγκαίων γραφειοκρατικών βημάτων.

Προτάσεις για απλούστευση και αυτοματοποίηση διαδικασιών.

Παράδειγμα: Χαρτογράφηση της διαδικασίας έκδοσης αδειών για την ανίχνευση καθυστερήσεων και περιττών βημάτων.

5. SWOT Ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Τι περιλαμβάνει:

Ανάλυση εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων μιας υπηρεσίας.

Αναγνώριση εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Χρήση της ανάλυσης για στρατηγικό σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων.

Παράδειγμα: SWOT ανάλυση σε ένα δημόσιο νοσοκομείο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του.

6. Ανάλυση Παραπόνων και Αναφορών Πολιτών

Τι περιλαμβάνει:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Συστηματική καταγραφή και κατηγοριοποίηση παραπόνων πολιτών.

Ανάλυση μοτίβων για την αναγνώριση επαναλαμβανόμενων προβλημάτων.

Δημιουργία μηχανισμών άμεσης απόκρισης στα προβλήματα που αναφέρονται.

Παράδειγμα: Ανάλυση αναφορών για ελλείψεις σε δημοτικές συγκοινωνίες και λήψη μέτρων βελτίωσης.

7. Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης και Big Data

Τι περιλαμβάνει:

Ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων για τον εντοπισμό προτύπων και τάσεων.

Εφαρμογή αλγορίθμων πρόβλεψης για τη διάγνωση προβλημάτων πριν γίνουν κρίσιμα.

Ανάπτυξη έξυπνων συστημάτων λήψης αποφάσεων στη δημόσια διοίκηση.

Παράδειγμα: Χρήση αλγορίθμων για την ανίχνευση φοροδιαφυγής μέσω ανάλυσης οικονομικών δεδομένων.

2.9 Ανάλυση προβλημάτων με σκοπό την απόκτηση μια βαθύτερης κατανόησης των αιτιών τους

Η ανάλυση προβλημάτων είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην κατανόηση των βαθύτερων αιτιών ενός προβλήματος και στην ανάπτυξη κατάλληλων λύσεων. Η απλή αντιμετώπιση των συμπτωμάτων ενός προβλήματος δεν αρκεί· απαιτείται η αναζήτηση των θεμελιωδών αιτιών του, ώστε να αποφευχθεί η επανεμφάνισή του.

2.9.1 Κύρια Στάδια Ανάλυσης Προβλημάτων

1. Ορισμός του Προβλήματος

◆ Ξεκάθαρη περιγραφή του προβλήματος με απλό και σαφή τρόπο.

◆ Απάντηση στα ερωτήματα:

- Τι συμβαίνει;
- Πού συμβαίνει;
- Πότε συμβαίνει;
- Ποιος επηρεάζεται;

Παράδειγμα: Οι πολίτες διαμαρτύρονται για μεγάλες καθυστερήσεις στην εξυπηρέτησή τους σε δημόσια υπηρεσία.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2. Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

- ◆ Συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που σχετίζονται με το πρόβλημα.
- ◆ Ανάλυση στατιστικών στοιχείων, μαρτυριών, εκθέσεων και δεικτών απόδοσης.
- ◆ Χρήση εργαλείων όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις.

Παράδειγμα: Μέτρηση του μέσου χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.

3. Ανάλυση των Αιτιών του Προβλήματος

- ◆ Χρήση συστηματικών μεθόδων για τον εντοπισμό των αιτιών ενός προβλήματος.
- ◆ Διερεύνηση αν το πρόβλημα οφείλεται σε ανθρώπινους, οργανωτικούς ή τεχνολογικούς παράγοντες.

Τεχνικές Ανάλυσης:

- ◆ Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Ιχθύς του Ισικάβα ή Fishbone Diagram)

Χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση πιθανών αιτιών ενός προβλήματος σε ομάδες όπως:

- ο Άνθρωποι
- ο Διαδικασίες
- ο Τεχνολογία
- ο Υποδομές
- ο Περιβάλλον

Παράδειγμα: Σε μια δημόσια υπηρεσία, η καθυστέρηση εξυπηρέτησης μπορεί να οφείλεται σε:

- Έλλειψη προσωπικού
- Δυσλειτουργία του συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης
- Γραφειοκρατικές διαδικασίες

- ◆ Η Μέθοδος των «5 Γιατί» (5 Whys)

• Βοηθά στον εντοπισμό της ρίζας του προβλήματος με διαδοχικές ερωτήσεις «Γιατί;».

Παράδειγμα:

1. Γιατί καθυστερεί η εξυπηρέτηση των πολιτών; → Γιατί υπάρχει μεγάλη ουρά.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2. Γιατί υπάρχει μεγάλη ουρά; → Γιατί η εξυπηρέτηση είναι αργή.
 3. Γιατί η εξυπηρέτηση είναι αργή; → Γιατί το σύστημα έχει συχνές διακοπές.
 4. Γιατί το σύστημα έχει διακοπές; → Γιατί δεν γίνεται τακτική συντήρηση.
 5. Γιατί δεν γίνεται συντήρηση; → Γιατί δεν υπάρχει προγραμματισμός συντήρησης.
- ◆ Η βασική αιτία εδώ είναι η έλλειψη προγραμματισμένης συντήρησης του συστήματος.

◆ Ανάλυση Pareto (Κανόνας 80/20)

- Βασίζεται στην αρχή ότι το 80% των προβλημάτων προκαλείται από το 20% των αιτιών.
- Βοηθά στην ιεράρχηση των πιο σημαντικών αιτιών του προβλήματος.

Παράδειγμα: Αν σε μια δημόσια υπηρεσία το 80% των καθυστερήσεων οφείλεται σε δύο βασικές αιτίες (π.χ. έλλειψη προσωπικού και βλάβες στο λογισμικό), τότε η λύση θα πρέπει να επικεντρωθεί εκεί.

4. Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Λύσεων

- ◆ Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
- ◆ Ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε λύσης.
- ◆ Προτεραιοποίηση των λύσεων με βάση το κόστος, την αποτελεσματικότητα και την εφικτότητα.

Παράδειγμα:

- Πρόσληψη επιπλέον προσωπικού.
- Βελτίωση της τεχνολογικής υποδομής.
- Ψηφιοποίηση των υπηρεσιών για μείωση της φυσικής παρουσίας των πολιτών.

5. Υλοποίηση της Λύσης και Παρακολούθηση

- ◆ Εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης με σαφή σχέδια δράσης.
- ◆ Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- ◆ Διόρθωση της στρατηγικής αν χρειαστεί.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Παράδειγμα:

Μετά την υιοθέτηση ηλεκτρονικών ραντεβού, γίνεται μέτρηση της μείωσης των χρόνων αναμονής.

2.10 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

Συζητείστε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που θεωρείτε ιδιαίτερα σημαντικό στην υπηρεσία σας. Χρησιμοποιείτε τις ερωτήσεις της Λίστας ελέγχου που ακολουθεί για να προσδιορίσετε τις επιμέρους παραμέτρους που συνθέτουν το πρόβλημα.

Ποιο ή Τι; (What)	Ποιο είναι το πρόβλημα; Τι ακριβώς επιθυμώ να επιτύχω; Τι γνωρίζω ότι συμβαίνει; Τι θα συμβεί εάν δεν παρθεί καμιά απόφαση ή δεν βρεθεί κάποια λύση; Τι χρειάζομαι για να βρω τη λύση;
Πού; (Where)	Πού προέκυψε το πρόβλημα; Πού εντοπίζονται οι επιπτώσεις του προβλήματος;
Πότε; (When)	Πότε προέκυψε το συγκεκριμένο ζήτημα; Πότε χρειάζεται να δράσουμε; Μέχρι πότε πρέπει το ζήτημα να επιλυθεί;
Γιατί; (Why)	Γιατί προέκυψε το συγκεκριμένο πρόβλημα/ευκαιρία; Γιατί επιθυμώ λύση; Γιατί τελικά χρειάζεται να βρω λύση;
Ποιος/α (Who)	Ποιοι/ες εμπλέκονται στο πρόβλημα (πληροφόρηση, βοήθεια, δράση); Ποιον/α προσπαθώ να ικανοποιήσω; Ποιοι/ες ενδιαφέρονται για αυτή την κατάσταση/πρόβλημα; Ποιοι/ες επηρεάζονται; Ποιοι/ες είναι απαραίτητο να ενημερωθούν;
Πώς; (How)	Πώς μπορεί να ξεπεραστεί/ αλλάξει η κατάσταση; Πώς ξέρω ότι συγκεντρώνω τις κατάλληλες πληροφορίες; Πώς μπορώ να αναζητήσω και να βρω περισσότερες; Πώς μπορώ να εμπλέξω περισσότερα άτομα σχετικά με το πρόβλημα;

**ΩΣΤΕ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ή ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ή ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ή ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ή ως ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΕΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ
ΑΚΟΛΟΥΘΑ 10 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ/ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ/CASE
STUDIES**

1) Βρίσκεστε μπροστά σε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίσατε και ήταν η βεβαίωση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προϋπηρεσίας που ζήτησε ένας παλιός συνάδελφος σας, για να την καταθέσει σε μια προκήρυξη του ΑΣΕΠ. Οι πληροφορίες που ανέφερε στην αίτησή του ήταν πολύ περιορισμένες και η αίτηση του σε εσάς κατατέθηκε μια μέρα πριν λήξει η προθεσμία της προκήρυξης του ΑΣΕΠ. Τι θα κάνετε σε κάθε στάδιο;

2) Το πρόβλημα που ήρθατε αντιμέτωποι ήταν όταν ήρθε στο γραφείο σας μια πολίτης η οποία ήταν καρκινοπαθής, σε κακουχία, χωρίς μαλλιά και σας ζήτησε να κάνετε μια παρέμβαση και να δώσετε εντολή να της θεωρήσετε το βιβλιάριο ασθενείας. Τι θα κάνετε σε κάθε στάδιο;

3) Πρόσφατα το πρόβλημα που αντιμετωπίσατε αναπληρώνοντας τη προϊσταμένη ήταν η εκπρόθεσμη δήλωση εργατικού ατυχήματος. Η εργαζόμενη έπαθε διάστρεμμα καθαρίζοντας στο χώρο και αρχικά αρνήθηκε το αναφέρει στην υπηρεσία, καθώς αρνήθηκε να πάει στο γιατρό. Μετά από 15 ημέρες πήγε στον γιατρό γιατί δεν μπορούσε να κινηθεί και ο γιατρός δήλωσε ηλεκτρονικά την περιγραφή εργατικού ατυχήματος, οπότε λόγω αναρρωτικής, η υπηρεσία μας το έμαθε όταν μας έφερε το ιατρικό παραστατικό. Δεδομένου ότι αυτά δηλώνονται εντός 24ωρου ποιες ενέργειες θα έπρεπε να κάνετε σύμφωνα με τα 5 στάδια;

4) Η ειδικότητα μου για δέκα χρόνια είναι προϊσταμένη και ήμουν τοποθετημένη στο τμήμα ανθρώπινο δυναμικού στο χώρο των συνεργείων του Δήμου. Όλα αυτά τα χρόνια εγώ και όλοι οι συνάδελφοι μου/υφιστάμενοι είχαμε γίνει σαν μία οικογένεια . Μία μέρα ήρθε μία συνάδελφός μου στο γραφείο μου και με ρώτησε πως θα μπορούσα να τη βοηθήσω γιατί έπρεπε να λείπει δύο μήνες από την εργασία της για να είναι κοντά στο παιδί της επειδή είχε διαγνωστεί με καρκίνο και θα ξεκινούσε χημειοθεραπείες. ποιες ενέργειες θα έπρεπε να κάνετε σύμφωνα με τα 5 στάδια;

5) Την χρονική περίοδο που ως προϊστάμενος έλεγχα τα δικαιολογητικά για την έκδοση προνοιακών επιδομάτων, ένας εξυπηρετούμενος ο οποίος είχε απορριφθεί λόγω εισοδήματος με προσέγγισε και μου πρότεινε χρήματα για την έκδοση του επιδόματος παράτυπα. Αφού φυσικά αρνήθηκα να κάνω μια τέτοιου είδους συναλλαγή, επανεξέτασα τον φάκελό του προσπαθώντας να εντοπίσω στο αρχείο αν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τα προηγούμενα έτη έπαιρνε νόμιμα το επίδομα. Μετά τον λεπτομερή έλεγχο στα εισοδήματα του προηγούμενου έτους διαπίστωσα, λανθασμένη καταχώρηση φορολογικού ποσού. Λαμβάνοντας υπ' όψιν την προσπάθεια δωροδοκίας μου υποψιάστηκα ότι το ίδιο μπορεί να συνέβη και σε συνάδελφο/υφιστάμενο μου στο παρελθόν. Προσπάθησα να εντοπίσω εναλλακτικούς τρόπους χειρισμού της κατάστασης, αν έπρεπε και πως να μιλήσω στον συνάδελφο που είχε διαχειριστεί την υπόθεση και εγώ ως προϊστάμενος πλέον, για να μάθω τις πληροφορίες που ήθελα, χωρίς να τον προσβάλλω. Αφού ρώτησα διακριτικά τον συνάδελφο ο οποίος μου έδωσε την δική του εκδοχή για το περιστατικό, προσπάθησα να καταλάβω την δική του αντίδραση σε απόπειρα δωροδοκίας κάνοντας διάφορα σενάρια στο μυαλό μου. Αποφάσισα να σκεφτώ για την απόπειρα δωροδοκίας μου, τον έλεγχο που έκανα και την συζήτηση που είχα με τον συνάδελφο. Αφού προσπαθήσαμε να βρούμε εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης του προβλήματος, αποφάσισα να μιλήσω ξανά με τον συνάδελφο. Τελικά ο συνάδελφος, μου υποσχέθηκε, ότι δεν έχει κάνει κάτι παράνομο, παραδέχθηκε την λάθος καταχώρηση, υποσχέθηκε ότι θα διορθώσει το λάθος και ζήτησε συγνώμη για την όλη αναστάτωση. Ως προϊστάμενος/η εσείς τι διαφορετικό θα κάνατε σύμφωνα με τα 5 στάδια;

6) Ως προϊστάμενος εντόπισα ότι μία νέα συνάδελφος στη δουλειά έκανε λάθος στην επεξεργασία δεδομένων των εξετάσεων ασθενών που πραγματοποιούνται εκτός του νοσοκομείου μας, με αποτέλεσμα να χαθούν οι μισές και πλέον εγγραφές. Αρχικά την ηρέμησα και της ζήτησα να με ενημερώσει αν είχε αποθηκεύσει το αρχείο ώστε να έκανε ανάκτηση πατώντας απλώς αναίρεση και η απάντηση ήταν θετική. Η επόμενη ερώτηση ήταν αν είχε back up από προηγούμενη χρήση και η απάντηση της ήταν αρνητική. Επικοινωνήσα με τη διεύθυνση πληροφορικής μήπως είχε τη δυνατότητα ανάκτησης με κάποιον άλλο τρόπο ίσως μέσω αυτόματης αποθήκευσης σε διαφορετικούς χρόνους, και δυστυχώς η απάντηση ήταν αρνητική. Έπρεπε λοιπόν να δω το πρόβλημα μέσα από μία άλλη οπτική και ζήτησα από την υπάλληλο να με ενημερώσει πότε ήταν η τελευταία καταχώρηση που είχε γίνει πριν τη σημερινή. Από παλαιότερο αρχείο που είχε αποθηκευτεί, προ εβδομάδας, στο κοινό φάκελο συγκρίναμε τις εγγραφές και το συμπληρώσαμε ως ένα μεγάλο βαθμό. Στη συνέχεια μέσα από το φυσικό αρχείο των εξετάσεων που είχαμε καταφέραμε να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ολοκληρώσουμε τη προσπάθεια μας. Νομίζω ότι έγινε απόλυτα κατανοητό από όλους μας η αξία του back up ως ασφαλιστικής δικλείδας. Οι όλες προσπάθειες έγιναν με απόλυτη συνεργασία χωρίς επιπλήξεις και όλοι βγήκαμε κερδισμένοι. Τι διαφορετικό θα κάνατε εσείς ως προϊστάμενοι σύμφωνα με τα 5 στάδια;

7) Πριν μερικά χρόνια κάναμε επιτόπιο έλεγχο σε μια καφετέρια γνωστής αλυσίδας, για να δούμε αν έχει τις προϋποθέσεις να μπει σε επιδοτούμενο πρόγραμμα, σύμφωνα με την αίτησή της. Είχαμε κλείσει ραντεβού με τον υπεύθυνο της καφετέριας γιατί θα έπρεπε να ελέγξουμε τα δικαιολογητικά, καταστάσεις προσωπικού κλπ. Με το που μπήκαμε στο καφέ, πρόσχαρος και με διάθεση εγκάρδιας φιλοξενίας, προσφέρθηκε να μας κεράσει ό,τι ρόφημα θέλαμε. Ο τρόπος που μας το πρότεινε ήταν σαν να το θεωρούσε προσβολή αν δεν μας κερνούσε πριν να προχωρήσουμε στον έλεγχο. Κοιταχτήκαμε με τον συνάδελφο και επειδή ξέραμε ο ένας τον άλλο (ότι δεν υπήρχε περίπτωση να κάνουμε τα «στραβά μάτια» αν υπήρχε πρόβλημα) και καταλαβαίνοντας ότι ο υπεύθυνος δεν το έλεγε για να μας δωροδοκήσει, δεχτήκαμε να μας κεράσει έναν καφέ. Το ηθικό δίλημμα δεν κράτησε πολύ γιατί το γενικότερο κλίμα του υπευθύνου και του καταστήματος, απέπνεαν κέρασμα φιλοξενίας και όχι κέρασμα δωροδοκίας. Ο έλεγχος έγινε όπως έπρεπε, το κλίμα ήταν ευχάριστο και η επιχείρηση είχε τις νόμιμες προϋποθέσεις για να μπει στο πρόγραμμα. Ο υπεύθυνος χάρηκε που μας κέρασε και εμείς δεν φανήκαμε ψυχροί και ακατάδεκτοι της εγκάρδιας προσφοράς του. Τι διαφορετικό θα κάνατε εσείς ως προϊστάμενοι σύμφωνα με τα 5 στάδια;

8) Όταν εργαζόμουν ως προϊσταμένη στο Γραφείο Είσπραξης Διοικητικών Προστίμων του «Οργανισμού Λιμένος Α.Ε.». Ήρθα αντιμέτωπη με έναν πολίτη που του είχε επιβληθεί διοικητικό πρόστιμο για παράνομη στάθμη και στάθμευση. Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία το διοικητικό πρόστιμο επιβάλλεται στον ιδιοκτήτη του οχήματος και σε περίπτωση αντίρρησης υποχρεούται εντός τριών εργάσιμων ημερών να υποβάλει ένσταση. Η πολίτης μου επισήμανε ότι παρότι ήταν ιδιοκτήτρια του οχήματος επειδή ήταν σε διάσταση με τον σύζυγό της, δεν το χρησιμοποιούσε η ίδια αλλά ο πρώην άντρας της με τον οποίο δεν είχε καμία επικοινωνία. Τι θα κάνατε εσείς ως προϊστάμενοι σύμφωνα με τα 5 στάδια;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

9) Όταν εργαζόμουν ως προϊστάμενος στα επιδόματα προσήλθε μια δικαιούχος η οποία βρισκόταν σε διάσταση με το σύζυγό της και εκείνος έκανε αίτηση για την επιδότηση ενοικίου στην οποία συμπεριλαμβανόταν και αυτή μαζί με τα παιδιά των οποίων την προσωρινή επιμέλεια την είχε εκείνη. Ισχυριζόταν ότι δεν έδωσε ποτέ τη συγκατάθεσή της και η αίτηση του εν διαστάσει συζύγου της μπλόκαρε αυτήν την ίδια που ήθελε να υποβάλλει η ίδια αίτηση για κάτι αντίστοιχο. Σύμφωνα με τη νομοθεσία δεν ήμουν υποχρεωμένη να προβώ σε καμιά ενέργεια. Η αίτηση του εν διαστάσει συζύγου είχε γίνει σε άλλο δήμο και την ενημέρωσα ότι θα έπρεπε να επικοινωνήσει μαζί του και να τον ενημερώσει να ακυρώσει την αίτηση. Με ενημέρωσε ότι δεν έχουν καμιά σχέση, ότι οι σχέσεις τους είναι ιδιαίτερα τεταμένες και ότι βρίσκονται στα δικαστήρια. Σε συζήτηση που ακολούθησε και συναισθανομένη τη δεινή οικονομική της κατάσταση, την προέτρεψα να προσέλθει στον υπάλληλο του δήμου που είχε κάνει αίτηση ο συζυγός της- αφού της έδωσα το όνομά του- και να του παραθέσει όλα τα γεγονότα και να καταθέσει τα ανάλογα δικαιολογητικά που απεδείκνυαν ότι ο σύζυγος δεν προσκόμισε, ως όφειλε, τα δικαιολογητικά και εν αγνοία του υπάλληλου ή όχι. Αυτός τελικά λαμβάνει ένα επίδομα που δε δικαιούται. Μετά από λίγες μέρες ήρθε πάλι σε εμένα λέγοντάς μου ότι ο υπάλληλος στον άλλο δήμο δεν ήθελε να εμπλακεί στην υπόθεση. Αντιλαμβανόμενη την ουσία του προβλήματος, ότι προφανώς υπήρχε παρατυπία από τον υπάλληλο, αποφάσισα, τελικά, να προβώ σε συγκεκριμένες ενέργειες. Ενημέρωσα με email το αρμόδιο Υπουργείο Κοινωνικής Ασφάλισης και εργασίας που είναι αρμόδιο για το επίδομα αυτό, για το τι υπέπεσε στην αντίληψή μου. Τους έστειλα όλα τα χαρτιά που μου προσκόμισε η ενδιαφερόμενη και τους προέτρεψα να διερευνήσουν την υπόθεση και να προβούν, εφόσον το κρίνουν, σε ανάκληση της εγκεκριμένης αίτησης του εν διαστάσει συζύγου. Η αλήθεια είναι ότι αμφιταλαντεύτηκα για το εάν έπρεπε να προβώ σε όλες αυτές τις ενέργειες, σκεπτόμενη και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει ο συνάδελφος. Ωστόσο, αποφάσισα να εξυπηρετήσω τον δικαιούχο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. τι διαφορετικό θα κάνατε εσείς ως προϊστάμενοι σύμφωνα με τα 5 στάδια;

10) Ένα πρόβλημα που είχα αντιμετωπίσει ως προϊστάμενος ήταν όταν ένας μικροπωλητής που το ξέραμε πολλά χρόνια λόγω συμμετοχής του σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εμποροπανηγύρεις του Δήμου μας και ήταν πάντα πολύ τυπικός στις υποχρεώσεις του και γνωρίζαμε από άλλους συναδέλφους του ότι η γυναίκα του έπαθε εγκεφαλικό και είχαν 4 παιδάκια, έκανε αίτηση για να συμμετέχει εμπορικά σε μια εμποροπανήγυρη στο Δήμο μας. Μετά την αίτηση του για τη συμμετοχή του στην εμποροπανήγυρη, πήγε και πλήρωσε το ποσό που έπρεπε στο ταμείο του Δήμου. Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι δεν μπορούσε να πάρει Δημοτική ενημερότητα επειδή είχε άλλες οφειλές στον Δήμο και υπήρχε κόλλημα, σύμφωνα με τη νομοθεσία για τη συμμετοχή του. Όπως καταλαβαίνετε αισθάνθηκα λίγο έως πολύ "άβολα" γιατί έπρεπε να ακυρώσουμε τη συμμετοχή του. Μετά το συζήτησα αν και δεν χρειαζόταν με τους συναδέλφους/υφισταμένους μου, γιατί με τις ματιές τους που μου ρίχνανε καταλάβαινα ότι πρέπει να αφήσουμε τον άνθρωπο να συμμετάσχει ώστε να βοηθήσει την οικογένεια του. Θεώρησα ότι πρώτα απ'όλα έπρεπε να βάλω εγώ και οι συνάδελφοί μου την ανθρώπινη αξία από την υπηρεσιακή ιδιότητά μας. Τι διαφορετικό θα κάνατε εσείς ως προϊστάμενοι σύμφωνα με τα 5 στάδια;

Έννοια & Ταξινόμηση

- Πώς ορίζεται το "πρόβλημα" στη δημόσια διοίκηση;
- Γιατί ο Drucker διαχωρίζει τα προβλήματα σε "γενικά" και "μοναδικά";
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των "κακώς δομημένων προβλημάτων";
- Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ δομημένων και ημιδομημένων προβλημάτων;

Τεχνικές Ανάλυσης

- Πώς η μέθοδος των "5 Γιατί" βοηθά στον εντοπισμό ριζικών αιτιών;
- Γιατί το Διάγραμμα Ishikawa είναι χρήσιμο για πολύπλοκα προβλήματα;
- Πώς η ανάλυση Pareto βοηθά στην προτεραιοποίηση δράσεων;

Εφαρμογή & Αποτελεσματικότητα

- Ποια είναι τα βασικά στάδια του κύκλου PDSA (Plan-Do-Study-Act);
- Πώς η ανάλυση Pareto μπορεί να βοηθήσει στην προτεραιοποίηση δράσεων;
- Γιατί η συλλογή δεδομένων είναι κρίσιμη πριν τη λήψη αποφάσεων;
- Πώς η SWOT ανάλυση αξιολογεί εσωτερικούς/εξωτερικούς παράγοντες;

Ηθική & Κριτική Σκέψη

- Πώς η ηθική επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στην επίλυση προβλημάτων;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι της αντιμετώπισης μόνο των συμπτωμάτων;
- Γιατί η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη για την εύρεση λύσεων;

Πρακτικές Εφαρμογές

- Ποιες τεχνικές θα χρησιμοποιούσατε για καθυστερήσεις σε δημόσια υπηρεσία;
- Πώς η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει στην ανάλυση προβλημάτων;
- Ποια είναι τα οφέλη της συμμετοχής πολιτών στη διαβούλευση προβλημάτων;

3. Διαδραστικό Εργαστήριο: Δημιουργία σεναρίων λύσης. Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων από τον προϊστάμενο

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός αυτής της θεματικής είναι η αναφορά σε τεχνικές που συμβάλλουν στην επιλογή πιθανών λύσεων από τον προϊστάμενο, με έμφαση σε τεχνικές καταγιγισμού ιδεών. Τονίζεται η σημασία της ενθάρρυνσης της αποκλίνουσας σκέψης και της δημιουργικότητας στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Προσδιορίζονται τα κριτήρια που παίζουν ρόλο στην αξιολόγηση των πιθανών λύσεων και, τέλος, γίνεται αναφορά στη χρήση εκείνων των εργαλείων που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση

- να κατανοήσουν τις τεχνικές καταγιγισμού ιδεών και τη σημασία τους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση.
- να είναι σε θέση να διακρίνουν μεταξύ συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σκέψης καθώς και
- να προσδιορίσουν το ρόλο και στη σημασία της δεύτερης στην επιλογή πιθανών λύσεων. Ακόμη, οι επιμορφωνόμενοι/ες θα μπορούν
- να κάνουν χρήση των εργαλείων εκείνων που συνδράμουν στη λήψη αποφάσεων.

Σύντομη περιγραφή

Η δημιουργία σεναρίων λύσης αποσκοπεί στην ανάπτυξη της ικανότητας διαμόρφωσης εναλλακτικών προτάσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Στόχος είναι η ανάλυση διαφορετικών επιλογών και η επιλογή της πιο αποτελεσματικής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

λύσης από τον προϊστάμενο ή τη διοίκηση. Όποιος το μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, μαθαίνει πώς να σχεδιάζει και να συγκρίνει σενάρια, να αξιολογεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε λύσης και να λαμβάνει αποφάσεις βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Επιπλέον, κατανοεί τη σημασία της ευελιξίας και της προσαρμογής στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.

Εισαγωγή

3.1 Τεχνικές καταιγισμού ιδεών για τη δημιουργία ενός ευρέος φάσματος πιθανών λύσεων

Η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) αποτελεί μια συλλογική διαδικασία λήψης απόφασης όπου το κάθε μέλος της ομάδας παρουσιάζει την ιδέα του που έχει σχέση με το πρόβλημα που συζητάει η ομάδα. Στόχος αυτής της τεχνικής είναι εντοπισμός όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες. Ο αριθμός των μελών της κάθε ομάδας δεν πρέπει να είναι μικρότερος από 4 και μεγαλύτερος από 15, προκειμένου να λειτουργεί εύρυθμα. Στη συνέχεια, αφού πρώτα οριστεί ο συντονιστής της διαδικασίας και παρουσιαστεί ο σκοπός της συνεδρίας, θα πρέπει με ακρίβεια να υπογραμμιστούν οι κανόνες που θα διέπουν τη λειτουργία της ομάδας. Για τη τεχνική αυτή μίλησε πρώτος ο Osborn (1953). Τα βασικά στοιχεία της τεχνικής είναι:

- Όλα τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους, γίνεται « γύρος του τραπέζιου».
- Η διαδικασία τελειώνει μέχρι να εξαντληθούν όλες οι ιδέες που καταγράφονται από τον/την Συντονιστή/ρια της ομάδας και αναρτώνται σε εμφανές σημείο του χώρου που γίνεται η συνεδρία.
- Στη διαδικασία της παρουσίασης των ιδεών τα μέλη δεν επικρίνουν ή αξιολογούν τις ιδέες που αναφέρονται και καταγράφονται, ωστόσο μπορούν να υποβληθούν μόνο διευκρινιστικές ερωτήσεις για την κατανόηση του περιεχομένου της ιδέας. Αυτό γίνεται επειδή μία οποιαδήποτε αξιολόγηση ή επίκριση μιας ιδέας πριν αυτή διατυπωθεί/καταγραφεί μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό ιδεών που μπορεί να είναι κρίσιμες για την επίλυση του προβλήματος.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Στο τέλος της παρουσίασης και καταγραφή οι ιδέες αξιολογούνται και με βάση ενός πολυ-ψηφοφοριακού σχήματος (multi voting schema) καταρτίζεται ο τελικός αποδεκτός κατάλογος ιδεών για μια κοινά αποδεκτή απόφαση.

Η τεχνική του καταιγισμού ιδεών απαιτεί περισσότερο χρόνο από την τεχνική της καταγραφής ιδεών επειδή το κάθε μέλος της ομάδας μιλά ξεχωριστά και τα άλλα μέλη περιμένουν ώσπου να ολοκληρώσει την παρουσίαση των ιδεών του. Πρόκειται για μια δημοφιλή μέθοδο για την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Στη δημόσια διοίκηση, η εφαρμογή αυτής της τεχνικής μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχικότητα και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. α οφέλη από την εφαρμογή της μπορούν να αφορούν: την αύξηση των οικονομικών εσόδων, τη γρήγορη προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερευση των συναδελφικών σχέσεων, τη δημιουργία νέων αγορών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αξιοπιστίας κ.ά.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΙΚΗ BRAINSTORMING

Ο Osborn, έχει θέσει πέντε κανόνες, που πρέπει να τηρούνται στην εφαρμογή της, ώστε τα αποτελέσματά της να είναι αξιόπιστα:

Απαγορεύεται η κριτική: Δεν πρέπει, με κανένα τρόπο, η κριτική αξιολόγηση (π.χ. γέλια ή μορφασμοί) των νέων ιδεών να συμπίπτει χρονικά με τη δημιουργική παραγωγή τους. Ο λόγος που η διαδικασία της αξιολόγησης αναβάλλεται προσωρινά είναι, γιατί κάποια από τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να αυτολογοκρίνουν τις σκέψεις τους φοβούμενα τις αντιδράσεις των άλλων. Γι' αυτό το λόγο προτιμούμε την αξιολόγηση των ιδεών μεταγενέστερα. Αν, παρ' όλες τις προειδοποιήσεις, κάποιος εξακολουθεί να είναι επικριτικός προς τα άλλα μέλη της ομάδας, θα είναι καλύτερο να του επισημανθεί ή να σταματήσει ή να αποχωρήσει από τη διαδικασία. Επιπλέον, ενθαρρύνεται η υπερβολική ή παράλογη διατύπωση ιδεών. Είναι πιο εύκολο να «τιθασεύσουμε» μια προκλητική και αλλόκοτη ιδέα από το να «απογειώσουμε» μια συμβατική. Με άλλα λόγια στη διατύπωση ιδεών είναι προτιμότερη η υπερβολή από τη σιωπή. Ακόμη, επιμένουμε στην παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών. Ο βασικός στόχος της τεχνικής του «κατιδεασμού» είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποσότητα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καταγεγραμμένων ιδεών. Γιατί, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προτεινόμενων ιδεών, τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να αναδειχθούν πρωτότυπες και αξιοποιήσιμες ιδέες.

Στηρίζουμε την επέκταση και τη βελτίωση των παραγόμενων ιδεών: πέρα από τις ιδέες που έχει διατυπώσει το κάθε μέλος της ομάδας, για να διευρυνθεί ο κατάλογος των προτεινόμενων ιδεών, παροτρύνονται τα μέλη να αναζητήσουν τρόπους, ώστε να συμπληρώσουν-τροποποιήσουν τις ιδέες των διπλανών τους, ακόμη και τις δικές τους. Κοντολογίς, προσθέτουν στην κάθε ιδέα τη δική τους έμπνευση και κάνουν, όπου είναι εφικτό, συνδυασμούς. Τέλος μετά την ολοκλήρωση των προτεινόμενων ιδεών, ακολουθεί η κριτική αξιολόγησή τους. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι: η χρησιμότητα, το κόστος, οι συνέπειες για τους εμπλεκόμενους, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, η παραβίαση των ατομικών δικαιωμάτων κ. ά.

Αντίστροφος κατιδεασμός

Ο αρχικός προβληματισμός τίθεται με το αντίθετό του π.χ το αρχικό ερώτημα: Πώς μπορούμε να κάνουμε τη παραμονή μας στον εργασιακό χώρο ευχάριστη; Στη περίπτωση του αντίστροφου κατιδεασμού, το ερώτημα διατυπώνεται ως ακολούθως: Πώς μπορούμε να κάνουμε τη παραμονή μας στον εργασιακό χώρο αφόρητη; Με αυτή την αντιστροφή, έρχονται στην επιφάνεια νέες καταστάσεις που επιτείνουν το πρόβλημα, και έτσι, από την αντίθετη πλευρά, έχουμε τη δυνατότητα να εμπλουτίσουμε τον κατάλογο των πιθανών λύσεων.

Τεχνική 535

Αυτή τη τεχνική εφαρμόζεται ως εξής:

1. Σχηματίζονται ομάδες των 5 μελών
2. Κάθε μέλος της ομάδας είναι υποχρεωμένο να δουλέψει για 3 λεπτά και στη συνέχεια να καταθέσει στο συντονιστή της ομάδας 5 ιδέες (ατομικό brainstorming)
3. Οι ιδέες αυτές γνωστοποιούνται και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία με τη σειρά τους οφείλουν να προτείνουν άλλες πέντε τουλάχιστον νέες ιδέες κ.ο.κ (ομαδικό brainstorming)
4. Ενδεδειγμένη αξιολόγηση των προτεινόμενων ιδεών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Mind Mapping

Οπτική απεικόνιση των ιδεών και των σχέσεων τους, που διευκολύνει την αναγνώριση μοτίβων και συνδέσεων. Το Mind Mapping (Χάρτης Νοητικής Απεικόνισης) είναι μια οπτική τεχνική οργάνωσης πληροφοριών που βοηθά στη δομή σκέψεων, τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων. Χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαίδευση, τη διαχείριση έργων και τη στρατηγική ανάλυση. Ένας νοητικός χάρτης ξεκινά από μια κεντρική ιδέα και διακλαδώνεται σε συναφή θέματα, δημιουργώντας μια ιεραρχική δομή πληροφοριών. Χρησιμοποιεί χρώματα, εικόνες και λέξεις-κλειδιά για να ενισχύσει τη μνήμη και την κατανόηση (Buzan, 2006).

3.2 Ενθάρρυνση αποκλίνουσας σκέψης και δημιουργικότητας στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων

Ο Guilford (1956), ψυχολόγος και καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, ήταν ένας από τους πρώτους που έκανε διακρίσεις μεταξύ της συγκλίνουσας και της αποκλίνουσας σκέψης στο πλαίσιο της δημιουργικότητας. Στο έργο του ανέλυσε τη σκέψη ως μια πολυδιάστατη διαδικασία, υπογραμμίζοντας τη σημασία της αποκλίνουσας σκέψης για την παραγωγή νέων και καινοτόμων ιδεών.

Πιο ειδικά, η αποκλίνουσα σκέψη είναι η δημιουργική και καινοτόμος προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Αντί να επικεντρώνεται σε μία μοναδική σωστή απάντηση, αναζητά πολλαπλές λύσεις και εναλλακτικές προοπτικές. Συνδέεται στενά με τη φαντασία και τη δημιουργικότητα. Η αποκλίνουσα σκέψη δεν ακολουθεί τον ορθολογικό χαρακτήρα της συγκλίνουσας σκέψης, δηλαδή την πορεία του λογικού συστήματος του ναι και του όχι και είναι αποτέλεσμα διεργασίας του δεξιού ημισφαιρίου του εγκεφάλου.

Χαρακτηριστικά της αποκλίνουσας σκέψης:

- Οδηγεί στη παραγωγή πολλών πιθανών λύσεων σε ένα πρόβλημα.
- Ενθαρρύνει τη φαντασία και τον αυθορμητισμό.
- Είναι χρήσιμη στην τέχνη, το design, την καινοτομία και τη λογοτεχνία.
- Συχνά περιλαμβάνει την τεχνική brainstorming.

Από την άλλη, η συγκλίνουσα σκέψη σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να βρίσκει τη σωστή ή την καλύτερη δυνατή λύση σε ένα πρόβλημα, χρησιμοποιώντας λογική, ανάλυση και κριτική σκέψη. Χαρακτηρίζεται από δομημένη και γραμμική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σκέψη, όπου το άτομο ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες. Με απλά λόγια, θα λέγαμε πως συγκλίνουσα σκέψη είναι εκείνο το είδος σκέψης όπου τα άτομα συγκλίνουν σε μία και μόνο απάντηση σε ένα πρόβλημα, αντί να αναζητούν όσες το δυνατόν περισσότερες. Είναι η νοητική ικανότητα που μας επιτρέπει να αναλύουμε, συγκρίνουμε, συνδυάζουμε, συνθέτουμε και να ταξινομούμε παραστάσεις και έννοιες με βάση τους κανόνες της λογικής και την ορθολογική προσέγγιση προκειμένου να καταλήξουμε σε τεκμηριωμένα συμπεράσματα.

Χαρακτηριστικά της συγκλίνουσας σκέψης:

- Επικεντρώνεται σε μια μόνο σωστή απάντηση.
- Βασίζεται σε υπάρχουσα γνώση και λογική ανάλυση.
- Είναι συχνά απαραίτητη για επιστημονικά και μαθηματικά προβλήματα.

Ο Guilford αναγνώρισε τη σημασία της δημιουργικότητας ως μια σύνθετη ικανότητα και προσδιόρισε ότι η αποκλίνουσα σκέψη είναι εκείνη που συνδέεται περισσότερο με την καλλιτεχνική και δημιουργική διαδικασία, ενώ η συγκλίνουσα σκέψη είναι πιο συχνά συνδεδεμένη με τις επιστημονικές και λογικές εργασίες.

Οι δύο αυτές μορφές σκέψης συχνά συνεργάζονται για να ενισχύσουν τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τη δημιουργικότητα. Η αποκλίνουσα σκέψη μπορεί να χρησιμοποιηθεί αρχικά για την παραγωγή μιας ευρείας γκάμας ιδεών και λύσεων, ενώ η συγκλίνουσα σκέψη ακολουθεί για να αξιολογήσει αυτές τις ιδέες και να επιλέξει την πιο αποτελεσματική ή την πιο πρακτική λύση.

Παράδειγμα συνδυασμού συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σκέψης στη Δημόσια Διοίκηση

Σενάριο: Καλύτερη Εξυπηρέτηση Πολιτών

Αποκλίνουσα Σκέψη:

Η διοίκηση συγκεντρώνει μια ομάδα υπαλλήλων για να αναπτύξουν εναλλακτικές ιδέες σχετικά με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι υπάλληλοι καταθέτουν ποικίλες προτάσεις. Οι ιδέες περιλαμβάνουν πχ τη δυνατότητα online υποβολής αιτήσεων ή τη λειτουργία chatbots για άμεσες απαντήσεις κλπ.

Συγκλίνουσα Σκέψη:

Η διοίκηση επιλέγει ορθολογικά εκείνες τις προτάσεις που είναι εφικτό να υλοποιηθούν και κρίνει ως κατάλληλες για την βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης με

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συγκεκριμένες φάσεις ανάπτυξης και αξιολόγησης της πλατφόρμας, καθώς και εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό.

Το παράδειγμα δείχνει πώς η αποκλίνουσα και η συγκλίνουσα σκέψη αλληλοσυμπληρώνονται. Η αποκλίνουσα σκέψη προάγει τη δημιουργικότητα στην ανάπτυξη νέων ιδεών, ενώ η συγκλίνουσα σκέψη διασφαλίζει την κατάλληλη επιλογή και την ορθή εφαρμογή αυτών των ιδεών με οργανωμένο και μεθοδικό τρόπο.

Η δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων είναι μια κρίσιμη δεξιότητα, η οποία επιτρέπει την εύρεση και εφαρμογή καινοτόμων λύσεων σε δύσκολες ή σύνθετες καταστάσεις. Η δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων δεν αφορά μόνο την εφεύρεση νέων ιδεών, αλλά και την ικανότητα να συνδυάζονται διαφορετικές σκέψεις, προσεγγίσεις και τεχνικές για την επίλυση ενός ζητήματος.

Κύρια σημεία για τη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων

Η σημασία της δημιουργικότητας στην επίλυση προβλημάτων: Η δημιουργικότητα επιτρέπει την αναγνώριση νέων λύσεων για παλιά προβλήματα ή την καινοτόμο αντιμετώπιση προβλημάτων που φαίνονται δύσκολα. Αντί να περιορίζεται κάποιος σε παραδοσιακές λύσεις, η δημιουργικότητα βοηθά να εντοπιστούν νέες και πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Ο Sawyer (2012) σημειώνει ότι η δημιουργικότητα απαιτεί τη σύνθεση διαφορετικών πληροφοριών και τη δυνατότητα να σκέφτεται κανείς "εκτός των καθιερωμένων πλαισίων".

Η κριτική σκέψη και η δημιουργικότητα συχνά συνεργάζονται στην επίλυση προβλημάτων. Ενώ η κριτική σκέψη βοηθά να εξετάσουμε και να αξιολογήσουμε διαφορετικές λύσεις με βάση την εγκυρότητά τους, η δημιουργικότητα ανοίγει νέες δυνατότητες που ενδεχομένως να μην ήταν αρχικά εμφανείς. Όπως εξηγεί ο Edward de Bono (1992) στη θεωρία του "thinking outside the box", η δημιουργική σκέψη απαιτεί την απομάκρυνση από τις συνήθεις αντιλήψεις και την εξερεύνηση νέων μονοπατιών.

Ως εκ τούτου, στο δημόσιο τομέα, η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών που να ανταποκρίνονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενα και απαιτητικά περιβάλλοντα. Η ηγεσία και η στρατηγική σκέψη επωφελούνται από τη δημιουργικότητα, καθώς οι ηγέτες που σκέφτονται δημιουργικά μπορούν να οδηγήσουν οργανισμούς προς καινοτόμες λύσεις και νέες ευκαιρίες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Άλλη συνθήκη που ενισχύει τη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων είναι η συνεργασία σε ομάδες, καθώς οι διαφορετικές οπτικές και γνώσεις των μελών μιας ομάδας οδηγούν σε νέες ιδέες και λύσεις. Σύμφωνα με τον Amabile (1996), η δημιουργικότητα ενισχύεται σε περιβάλλοντα που επιτρέπουν την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών και την υποστήριξη της καινοτομίας.

3.3 Κριτήρια για την αξιολόγηση των πιθανών λύσεων

Οι Denhardt Denhardt (2015) αναφέρονται στα κριτήρια για την αξιολόγηση των πιθανών λύσεων στη δημόσια διοίκηση και αυτά περιλαμβάνουν διάφορες παραμέτρους που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και τη βιωσιμότητα των προτάσεων.

Οι βασικές έννοιες που αναλύονται για την αξιολόγηση των λύσεων περιλαμβάνουν:

1. Αποτελεσματικότητα

Η ικανότητα της λύσης να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας συνήθως επικεντρώνεται στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με τους πόρους που διατίθενται.

2. Αποδοτικότητα

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας αφορά το κόστος των λύσεων σε σχέση με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Οι λύσεις που είναι οικονομικά αποδοτικές προτιμώνται, ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπου οι περιορισμένοι πόροι πρέπει να αξιοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

3. Διαφάνεια και Λογοδοσία

Οι προτεινόμενες λύσεις πρέπει να εξασφαλίζουν διαφάνεια στις διαδικασίες και να επιτρέπουν τη λογοδοσία των εμπλεκόμενων ατόμων ή οργανισμών. Αυτό είναι κρίσιμο για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στις κυβερνητικές διαδικασίες.

4. Συμμετοχή και Ισονομία

Η λύση πρέπει να εξασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και να προάγει την ισότητα. Στη δημόσια διοίκηση, οι αποφάσεις πρέπει να είναι δημοκρατικές και να αποδέχονται τη συμμετοχή των πολιτών και των άλλων εμπλεκόμενων.

5. Βιωσιμότητα και Μακροπρόθεσμα Οφέλη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οι λύσεις πρέπει να εξετάζουν όχι μόνο τα άμεσα οφέλη, αλλά και τις μακροπρόθεσμες συνέπειες και την ικανότητά τους να είναι βιώσιμες στον χρόνο.

6. Στρατηγική Συνοχή

Η προτεινόμενη λύση πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις στρατηγικές πολιτικές και τους γενικούς στόχους του οργανισμού ή της δημόσιας διοίκησης. Είναι σημαντικό η λύση να συνδέεται με τις ευρύτερες στρατηγικές κατευθύνσεις και να μην είναι απομονωμένη.

3.4 Χρήση εργαλείων λήψης αποφάσεων για την επιλογή της κατάλληλης λύσης

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαδικασία λήψης απόφασης αναλύεται σε οκτώ στάδια (Robbins & Coutler, 2012) τα οποία περιγράφονται ως ακολούθως:

Προσδιορισμός προβλήματος. Εδώ περιλαμβάνεται η σαφής περιγραφή του προβλήματος και κυρίως η πλήρης διάγνωση των αιτιών του και των προσδιοριστικών παραγόντων. Εδώ δίνεται βαρύτητα στα προειδοποιητικά σημάδια των προβλημάτων. Σχετικό παράδειγμα μπορεί να αποτελεί η μείωση της παραγωγικότητας

Αναγνώριση των κριτηρίων για τη λήψη απόφασης. Τα κριτήρια θα πρέπει να περιγραφούν και να αναλυθούν με βάση την καταλληλότητα, την εφαρμοσιμότητα, καθώς και την ευελιξία τους.

Προσδιορισμός της βαρύτητας κάθε κριτηρίου. Ο προσδιορισμός της βαρύτητας του κάθε κριτηρίου αφορά το πόσο κατάλληλη, πόσο εφαρμόσιμη και πόσο ευέλικτη είναι μια λύση. Ειδικότερα, λύση που θα επιλεγεί θα μπορεί να είναι πρακτική, κατάλληλη, ηθική (καταλληλότητα). Ακόμη, θα μπορεί να είναι εφαρμόσιμη ανάλογα με τις διαθέσιμες πηγές και πόρους, ενώ η ευελιξία της εναλλακτικής λύσης αφορά τις δυνατότητες που προσφέρει αυτή η λύση στο σενάριο που προκύπτουν απρόβλεπτες καταστάσεις.

Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Εδώ γίνεται η καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων που θα μπορούσαν να επιλύσουν το πρόβλημα.

Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων. Στο σημείο αυτό γίνεται κριτική ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων που προηγουμένως καταγράφηκαν. Γίνεται σύγκριση μεταξύ αυτών και παράθεση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων της εκάστοτε εναλλακτικής λύσης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής. Εδώ γίνεται η επιλογή της καταλληλότερης λύσης, έχοντας στηριχθεί στην ανάλυση των προηγούμενων σταδίων.

Εφαρμογή της εναλλακτικής λύσης. Εδώ λαμβάνουν χώρα όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την εφαρμογή της πιο κατάλληλης εναλλακτικής λύσης, ώστε αυτή να εφαρμοστεί σωστά.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης. Το τελευταίο στάδιο σχετίζεται με την αξιολόγηση της έκβασης της απόφασης ως προς την επίλυση του προβλήματος. Σε περίπτωση που το πρόβλημα δεν επιλύθηκε, είναι πολύ πιθανό να ακολουθήσει ο επαναπροσδιορισμός του προβλήματος με ανάλογο τρόπο.

3.5 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

Δημιουργική Σκέψη

- Πώς ο "καταιγισμός ιδεών" ενισχύει την εύρεση λύσεων;
- Πώς η τεχνική του "καταιγισμού ιδεών" ενισχύει τη δημιουργικότητα στην εύρεση λύσεων;
- Γιατί η αποκλίνουσα σκέψη είναι σημαντική στην ομαδική εργασία;
- Γιατί η αποκλίνουσα σκέψη είναι σημαντική στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων;
- Ποιες είναι οι προκλήσεις στη χρήση της μεθόδου "6 Καπέλων Σκέψης";

Λήψη Αποφάσεων

- Πώς τα εργαλεία λήψης αποφάσεων βοηθούν στην επιλογή βέλτιστης λύσης;
- Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν τη δημιουργικότητα σε μια ομάδα;
- Γιατί η ψυχολογική ασφάλεια είναι απαραίτητη για τη δημιουργική συνεργασία;

Πρακτικές Ασκήσεις

- Πώς θα εφαρμόζατε τη μέθοδο FMEA για τη διαχείριση κινδύνων;
- Ποια είναι τα βήματα για τη δημιουργία σεναρίων λύσης σε πραγματικά προβλήματα;
- Πώς η αξιολόγηση πιθανών λύσεων με κριτήρια (κόστος, χρόνος) βελτιώνει την απόφαση;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Δημιουργική Σκέψη:

- Πώς η τεχνική "SCAMPER" μπορεί να εφαρμοστεί στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων;
- Γιατί η "ανοχή στην ασάφεια" είναι σημαντική για τη δημιουργική σκέψη;
- Ποιες στρατηγικές μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομία σε συντηρητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα;

Ομαδική Συνεργασία:

- Πώς η ετερογένεια μιας ομάδας επηρεάζει τη δημιουργικότητα;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της μεθόδου "World Café" σε συνεδριάσεις επίλυσης προβλημάτων;
- Πώς θα διαχειριζόσασταν μια ομάδα με ανθεκτικότητα σε νέες ιδέες; Σχεδιάστε μια δραστηριότητα για το εργαστήριο που ενισχύει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.

4. Ασύγχρονη Εκπαίδευση: Ανάπτυξη προσωπικής δεξιάτητας προϊσταμένου - Ικανότητα προσδιορισμού και ανάλυσης προβλήματος και αξιολόγησης πιθανών λύσεων

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της παρούσας θεματικής είναι η παρουσίαση μελετών περίπτωσης (case studies) μέσα από τα οποία οι επιμορφωνόμενοι/ες θα κληθούν να εφαρμόσουν το θεωρητικό κομμάτι που παρουσιάστηκε αναφορικά με τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων καθώς και τη δημιουργία σεναρίων λύσης.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες αναμένεται

- ... να επεξεργαστούν μελέτες περίπτωσης (case studies) που σχετίζονται με πιθανά προβλήματα από τη δημόσια διοίκηση και
- ... να απαντήσουν σε ερωτήματα αναζήτησης πιθανών λύσεων εφαρμόζοντας τις τεχνικές και τα στάδια σχετικά με την επίλυση προβλημάτων.

Σύντομη Περιγραφή

Η ανάπτυξη της προσωπικής δεξιάτητας του προϊσταμένου αποσκοπεί στη βελτίωση της ικανότητάς του να αναγνωρίζει, αναλύει και επιλύει προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Στόχος είναι η ενίσχυση της διοικητικής του κρίσης, ώστε να λαμβάνει τεκμηριωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Όποιος το μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, μαθαίνει πώς να εντοπίζει τις ρίζες ενός προβλήματος, να αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις και να αξιολογεί τις συνέπειές τους. Επιπλέον, αποκτά δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων και ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της ηγετικής του ικανότητας και της αποτελεσματικότητας της ομάδας του.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Εισαγωγή

Παρατίθενται εννέα (9) μελέτες περίπτωσης

4.1 Case studies για τον Προσδιορισμό, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων

Λίστα ελέγχου για τον προσδιορισμό του προβλήματος

Σκεφτείτε κάτι από την υπηρεσία σας και γράψτε κάτι το οποίο εντοπίστηκε σαν πρόβλημα και γράψτε μια σειρά για το κάθε στάδιο ελέγχου ώστε στο τέλος να προκύψει ένα ολοκληρωμένο πρόβλημα από την υπηρεσία σας και να είναι σπαστό το πρόβλημα στα 6 στάδια λίστας ελέγχου Ποιο ή Τι; (What) Ποιο είναι το πρόβλημα; Τι ακριβώς επιθυμώ να επιτύχω; Τι γνωρίζω ότι συμβαίνει; Τι θα συμβεί εάν δεν παρθεί καμιά απόφαση ή δεν βρεθεί κάποια λύση; Τι χρειάζομαι για να βρω τη λύση; Πού; (Where) Πού προέκυψε το πρόβλημα; Πού εντοπίζονται οι επιπτώσεις του προβλήματος; Πότε; (When) Πότε προέκυψε το συγκεκριμένο ζήτημα; Πότε χρειάζεται να δράσουμε; Μέχρι πότε πρέπει το ζήτημα να επιλυθεί; Γιατί; (Why) Γιατί προέκυψε το συγκεκριμένο πρόβλημα/ευκαιρία; Γιατί επιθυμώ λύση; Γιατί τελικά χρειάζεται να βρω λύση; Ποιος/α (Who) Ποιοι/ες εμπλέκονται στο πρόβλημα (πληροφόρηση, βοήθεια, δράση); Ποιον/α προσπαθώ να ικανοποιήσω; Ποιοι/ες ενδιαφέρονται για αυτή την κατάσταση/πρόβλημα; Ποιοι/ες επηρεάζονται; Ποιοι/ες είναι απαραίτητο να ενημερωθούν; Πώς; (How) Πώς μπορεί να ξεπεραστεί/ αλλάξει η κατάσταση; Πώς ξέρω ότι συγκεντρώνω τις κατάλληλες πληροφορίες; Πώς μπορώ να αναζητήσω και να βρω περισσότερες; Πώς μπορώ να εμπλέξω περισσότερα άτομα σχετικά με το πρόβλημα.

Η διοικητική ηγεσία είναι κρίσιμη σε αυτό το στάδιο, καθώς ο προϊστάμενος πρέπει:

- Να παρουσιάσει τα ευρήματα της αξιολόγησης με σαφήνεια.
- Να διαχειριστεί τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Να λάβει υπόψη του τόσο τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα οφέλη και κινδύνους.
- Να εξασφαλίσει ότι η επιλογή της λύσης συμβαδίζει με τη στρατηγική του οργανισμού και τις πολιτικές του.

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων σε περιβάλλον αβεβαιότητας αποτελεί έναν από τους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βασικούς πυλώνες της διοικητικής ηγεσίας. Ο προϊστάμενος, μέσα από την αξιολόγηση και επιλογή λύσεων, επιδρά άμεσα στη λειτουργία του οργανισμού και στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Η Συνεχής Βελτίωση και Ανατροφοδότηση

Η διαδικασία επιλογής λύσεων δεν είναι στατική. Μετά την υλοποίηση, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται η απόδοση της επιλεγμένης λύσης και να συγκεντρώνονται δεδομένα για την αξιολόγησή της σε βάθος χρόνου. Η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους και οι αναλύσεις των αποτελεσμάτων επιτρέπουν:

- Την έγκαιρη αναγνώριση πιθανών προβλημάτων.
- Τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στο μέλλον.

Η εφαρμογή ενός κύκλου συνεχούς βελτίωσης (π.χ., ο κύκλος PDCA: Plan – Do – Check – Act) εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός μαθαίνει από τις εμπειρίες του και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των μελλοντικών αποφάσεων.

4.2 Case studies για την Δημιουργία σεναρίων λύσης

A) Η Αφροδίτη βρίσκεται σε γκισέ του e-efka και εξυπηρετεί το κοινό. Η δουλειά της είναι να ελέγχει τα χαρτιά που πρέπει να προσκομίσει ο πολίτης, προκειμένου να τον εξετάσει μια επιτροπή και να του δώσει αναρρωτική άδεια. Από την πρώτη μέρα που αναλαμβάνει καθήκοντα, νιώθει ότι η δουλειά της είναι μια ‘ατελείωτη ρουτίνα’. Παρόλα αυτά την εκτελεί με συνέπεια και αφοσίωση. Μετά από μερικούς μήνες, αποφασίζει να πάει να συζητήσει με τον Προϊστάμενό της για το πώς αισθάνεται για τη θέση, ζητώντας του να σκεφτεί την πιθανή μετακίνησή της σε άλλο πόστο, περισσότερο ενδιαφέρον, στο οποίο θα μπορεί ίσως να αξιοποιήσει και περισσότερο τα προσόντα της. Πώς μπορεί ο/η Προϊστάμενος/η, εφαρμόζοντας τη Θεωρία Λήψης Απόφασης να καταλήξει στην κατάλληλη απόφαση για το συγκεκριμένο πρόβλημα;

4.3 Case studies για την Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων - Ερωτήσεις

1η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Για να υπάρχουν ορθές αποφάσεις η διοίκηση πρέπει να λειτουργεί μέσα από έναν σωστό προγραμματισμό, σωστή οργάνωση, να υπάρχει έλεγχος κάτω από μία ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της οργάνωσης ασχολείται με την κατανομή και τη διαμόρφωση των ανθρωπίνων και μη ανθρωπίνων πόρων ώστε να καθίσταται εφικτή η επίτευξη των στόχων και να λαμβάνονται οι ορθές αποφάσεις. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιοι και πόσοι υπάλληλοι αναφέρονται στον προϊστάμενο, πόσο συγκεντρωτικός είναι ο οργανισμός, εάν υπάρχει σχεδιασμός θέσεων εργασίας, αν υπάρχει ξεκάθαρη υφιστάμενη δομή του οργανισμού. Όσον αφορά τον προγραμματισμό, εννοούμε τη διαδικασία που αφορά τον καθορισμό στόχων και την απόφαση για τον καλύτερο δυνατό τρόπο επίτευξης των στόχων και λήψης των σωστών αποφάσεων. Πρέπει να υπάρχουν μακροπρόθεσμοι στόχοι; Να υπάρχουν οι καλύτερες στρατηγικές για την επίτευξη στόχων. Πρέπει να υπάρχουν βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού. Πρέπει να υπάρχουν ατομικοί στόχοι;

Έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται έλεγχος για την επίτευξη των στόχων. Για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της διαδικασίας ο προϊστάμενος πρέπει να παρακολουθεί από κοντά όλες τις τρέχουσες διαδικασίες και να συγκρίνει τα αποτελέσματα με τους στόχους. Σε περίπτωση που εντοπίσει διαφορές μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων πρέπει να πάρει νέες αποφάσεις κάνοντας διορθωτικές κινήσεις. Ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να ελέγχονται; Πώς θα ελέγχονται; Τι είδους πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να υπάρχει; Πώς θα κρίνει ο προϊστάμενος ότι υπάρχει σημαντική απόκλιση/διαφορά;

Τέλος, υπάρχει η ηγεσία που αφορά τη θετική επιρροή των προϊσταμένων στους εργαζόμενους ώστε αυτοί να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους, γεγονός που θα οδηγήσει την επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης/προϊστάμενος επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, τους καθοδηγεί και τους παρέχει ένα όραμα χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης.

Αναλύστε με τρεις σειρές θέτοντας την γνώμη σας, ως προϊστάμενοι, και έχοντας στο μυαλό σας την υπηρεσία σας, εάν αυτές οι τέσσερις λέξεις, προγραμματισμός, ηγεσία, οργάνωση και έλεγχος υπάρχουν στην υπηρεσία σας και λειτουργούν αποτελεσματικά.

2η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Λίστα ελέγχου για τον προσδιορισμό του προβλήματος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σκεφτείτε, ως προϊστάμενοι, κάτι από την υπηρεσία σας και γράψτε κάτι το οποίο εντοπίστηκε σαν πρόβλημα και γράψτε μια σειρά για το κάθε στάδιο ελέγχου ώστε στο τέλος να προκύψει ένα ολοκληρωμένο πρόβλημα από την υπηρεσία σας και να είναι σπαστό το πρόβλημα στα 6 στάδια λίστας ελέγχου

Ποιό ή Τι; (What) Ποιο είναι το πρόβλημα; Τι ακριβώς επιθυμώ να επιτύχω; Τι γνωρίζω ότι συμβαίνει; Τι θα συμβεί εάν δεν παρθεί καμιά απόφαση ή δεν βρεθεί κάποια λύση; Τι χρειάζομαι για να βρω τη λύση;

Πού; (Where) Πού προέκυψε το πρόβλημα; Πού εντοπίζονται οι επιπτώσεις του προβλήματος;

Πότε; (When) Πότε προέκυψε το συγκεκριμένο ζήτημα; Πότε χρειάζεται να δράσουμε; Μέχρι πότε πρέπει το ζήτημα να επιλυθεί;

Γιατί; (Why) Γιατί προέκυψε το συγκεκριμένο πρόβλημα/ευκαιρία; Γιατί επιθυμώ λύση; Γιατί τελικά χρειάζεται να βρω λύση;

Ποιος/α (Who) Ποιοι/ες εμπλέκονται στο πρόβλημα (πληροφόρηση, βοήθεια, δράση); Ποιον/α προσπαθώ να ικανοποιήσω; Ποιοι/ες ενδιαφέρονται για αυτή την κατάσταση/πρόβλημα; Ποιοι/ες επηρεάζονται; Ποιοι/ες είναι απαραίτητο να ενημερωθούν;

Πώς; (How) Πώς μπορεί να ξεπεραστεί/ αλλάξει η κατάσταση; Πώς ξέρω ότι συγκεντρώνω τις κατάλληλες πληροφορίες; Πώς μπορώ να αναζητήσω και να βρω περισσότερες; Πώς μπορώ να εμπλέξω περισσότερα άτομα σχετικά με το πρόβλημα;

3η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Εντοπίστε, ως προϊστάμενοι ένα πρόβλημα στο χώρο εργασίας και με βάση τις βασικές αρχές για την επίλυση προβλημάτων

Αξιολογήστε από το 1 έως το 5

1. Ξεκάθαρος προσδιορισμός του προβλήματος
2. Ύπαρξη ξεκάθαρα τρόπου μέτρησης της βελτίωσης
3. Αποτελεσματικός εντοπισμός και κατανόηση του προβλήματος πριν προταθούν και εφαρμοστούν λύσεις
4. Η επίλυση προβλημάτων είναι πιο αποτελεσματική όταν διενεργείται από ομάδες ατόμων που εργάζονται μαζί

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**4η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Ακολουθεί το γενικό μοντέλο επίλυσης προβλημάτων και ΠΩΣ ΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΩΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (Πέντε βήματα (5)/ 5 στάδια)

ΣΤΑΔΙΟ 1

Αναλογιστείτε την κατάσταση. Κοιτάξτε με ειλικρίνεια και από πολλαπλές οπτικές γωνίες, συλλέξτε πληροφορίες και κάντε μια λεπτομερή ανάλυση όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική. Σε αυτή τη φάση πρέπει να είστε ανοιχτοί στην έρευνά σας και να αναστείλετε την κρίση.

ΣΤΑΔΙΟ 2

Προσδιορίστε και κατανοήστε τις υποκείμενες αξίες και αναλύστε την κατάσταση μέσα από το πρίσμα των διαφορετικών αξιών. Προσδιορίστε τι καταλαβαίνετε από την οπτική γωνία των διαφορετικών αξιών. Προσπαθήστε να ορίσετε την κατάσταση ως αντίθεση μεταξύ των αξιών.

ΣΤΑΔΙΟ 3

Προσδιορίστε όσες πιθανές ενέργειες μπορείτε. Εκμεταλλευτείτε και αυτές που πιθανόν σας φαίνονται άβολες ή μη ρεαλιστικές με την πρώτη ματιά. Είναι σημαντικό να είστε ελεύθεροι και δημιουργικοί σε αυτό το σημείο και να προχωρήσετε πέρα από τις προφανείς εναλλακτικές λύσεις (την προφανή καλή και κακή απάντηση), καθώς οι λύσεις μπορεί να προκύψουν από διαφορετικές ιδέες. Αφήστε λογικό χρόνο για να συγκεντρώσετε όλες τις εναλλακτικές λύσεις. Χρησιμοποιήστε τη φαντασία σας για να σκεφτείτε πιθανά σενάρια εξέλιξης και επιπτώσεων για τις επιλεγμένες εναλλακτικές λύσεις.

ΣΤΑΔΙΟ 4

Πρέπει να δείτε το κάθε σενάριο με λεπτομέρειες, ως μια ιστορία που εξελίσσεται. Αυτή θα πρέπει να είναι μια ελεύθερη και δημιουργική διαδικασία αφήγησης που ακολουθείται από ηθικό προβληματισμό για κάθε ιστορία που έχει δημιουργηθεί

ΣΤΑΔΙΟ 5

Για να επιλέξετε την καλύτερη εναλλακτική, πρέπει να κάνετε σαφείς τις υποκείμενες αξίες και να σταθμίσετε τις εναλλακτικές σύμφωνα με αυτές τις αξίες. Πριν κάνετε την τελική επιλογή προσπαθήστε να το υπερασπιστείτε ενάντια σε όσους εκφράζουν αντιτιθέμενες απόψεις και φανταστείτε πώς θα αισθανόσασταν με τις συνέπειες.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η λήψη μιας απόφασης για επίλυση ενός προβλήματος ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (στάδια επίλυσης ενός προβλήματος). Αναλύστε σε 3 σειρές το κάθε στάδιο έχοντας στο μυαλό σας το συγκεκριμένο πρόβλημα από την υπηρεσία που παρατίθεται. Ποια η γνώμη σας για την ανωτέρω διαχείριση του προβλήματος?

1. Προσδιορισμός του προβλήματος (εντοπισμός του προβλήματος, τι, γιατί; πώς;, πού;, ποιος;, πότε;)

Η βιοψία ενός ασθενούς δεν έφτασε ποτέ στα χέρια του γιατρού του.

2. Ορισμός και ανάλυση του προβλήματος

Οι θεράποντες ή οι χειρουργεί ιατροί παραλαμβάνουν σε καθημερινή βάση τις βιοψίες των τμημάτων τους ώστε να εξυπηρετούν σε σύντομο χρόνο τους ασθενείς τους. Πολλές φορές, όπως και τώρα, η βιοψία του ασθενή ενώ έχει ολοκληρωθεί από το εργαστήριο και δεν υπάρχει στο αρχείο, δεν υπάρχει και στο φάκελο του γιατρού.

3. Συγκέντρωση πληροφοριών και αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

Υπάρχει διοικητικός υπάλληλος στο τμήμα ώστε να παραλαμβάνει και τις βιοψίες.

Αν δεν υπάρχει, έχει καθοριστεί από τον διευθυντή του τμήματος ποιος θα παραλαμβάνει;

Μπορεί αυτή η υπευθυνότητα να ανατεθεί σε ειδικευόμενο ιατρό της κλινικής;

Πότε έχει εξωτερικά ιατρεία το συγκεκριμένο τμήμα; Μπορεί να εξυπηρετηθεί συνεπικουρικά από άλλο τμήμα;

4. Προσδιορισμός των κριτηρίων για την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων

Συνέπεια, οργανωτικότητα, εχεμύθεια και υπευθυνότητα του ατόμου που θα αναλάβει την παραλαβή και την παράδοση των ιστολογικών εκθέσεων στους γιατρούς του τμήματος

5. Εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων- επιλογή βέλτιστης λύσης- λήψη απόφασης

Σε περίπτωση που υπάρχει γραμματέας ή διοικητικό προσωπικό στην κλινική είναι η ορθή λύση για να αναλάβει το παραπάνω έργο. Σε κάθε άλλη περίπτωση θα ζητηθεί από τον Διευθυντή γιατρό να ορίσει συγκεκριμένο άτομο του τμήματος να εκτελεί τα παραπάνω καθήκοντα.

6. Εκτέλεση απόφασης- εφαρμογή επιλεγμένης λύσης

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Μετά από επικοινωνία με την κλινική ο διευθυντής ιατρός όρισε το άτομο που θα παραλαμβάνει εκ μέρους όλων των ιατρών του τμήματος τις βιοψίες των ασθενών τους.

Σε επικοινωνία με τον συνάδελφο ορίσαμε την διαδικασία παραλαβής (τόπος, χρόνος, τρόπος) κατόπιν επικοινωνίας και τον τρόπο αρχειοθέτησής τους.

7. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

Μετά την πάροδο 2 εβδομάδων μειώθηκαν στο ελάχιστο τα παράπονα των ασθενών για αργοπορημένες παραλαβές αποτελεσμάτων. Επίσης, ελαχιστοποιήθηκαν τα τηλέφωνα των ιατρών προς την γραμματεία του τμήματος για την ανεύρεση πορισμάτων γιατί όλοι πλέον ξέρουν ότι αυτή την διαδικασία την κάνει ένας εκ μέρους όλων κάθε μέρα.

ποια η γνώμη σας για την ανωτέρω διαχείριση του προβλήματος?

6η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η λήψη μιας απόφασης για επίλυση ενός προβλήματος ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (στάδια επίλυσης ενός προβλήματος). Αναλύστε σε 3 σειρές το κάθε στάδιο έχοντας στο μυαλό σας το συγκεκριμένο πρόβλημα από την υπηρεσία που παρατίθεται. Ποια η γνώμη σας για την ανωτέρω διαχείριση του προβλήματος?

1. Προσδιορισμός του προβλήματος (εντοπισμός του προβλήματος, τι;, γιατί; πώς;, πού;, ποιος;, πότε;)

Το τμήμα που διαχειρίζεται τα στατιστικά στοιχεία του Δικαστηρίου, ενημέρωσε την Προϊσταμένη Διεύθυνσης Γραμματείας, ότι παρουσιάζονται διαφορές στην εφαρμογή σχετικά με τον αριθμό των υποθέσεων που είναι σε εκκρεμότητα στο Δικαστήριο.

2. Ορισμός και ανάλυση του προβλήματος

Παρουσίασε τη λίστα που εκτυπώνεται μέσω της εφαρμογής και τα στοιχεία που εμφανίζονται στο Υπουργείο, επισημαίνοντας τις διαφορές.

3. Συγκέντρωση πληροφοριών και αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων

Ζητήθηκε από τμήμα που παραλαμβάνει τις υποθέσεις να γίνει φυσική απογραφή. Υπήρξε αντίδραση από τους υπαλλήλους, λόγω φόρτου εργασίας και πρότεινε η Προϊσταμένη να βοηθήσει υπάλληλος του τμήματος πρωτοκόλλου.

4. Προσδιορισμός των κριτηρίων για την εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων

Πραγματοποιήθηκε μια συζήτηση με τους εμπλεκόμενους για τον τρόπο που θα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μπορούσε να γίνει η φυσική απογραφή.

5. Εκτίμηση των εναλλακτικών λύσεων- επιλογή βέλτιστης λύσης- λήψη απόφασης

Συνεργάστηκε το τμήμα Παραλαβής των υποθέσεων και η υπάλληλος τους Πρωτοκόλλου και χωρίστηκαν ανά κατηγορία και αντικείμενο οι υποθέσεις προς προσδιορισμό του Δικαστηρίου.

6. Εκτέλεση απόφασης- εφαρμογή επιλεγμένης λύσης

Εκτυπώθηκαν οι λίστες μέσω της εφαρμογής και ξεκίνησε η έναρξη της φυσικής απογραφής. Κάθε φορά που προέκυπτε διαφορά, ενημερώνονταν οι αρμόδιοι και διορθωνόταν το λάθος.

7. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

Με την ολοκλήρωση της φυσικής απογραφής, διορθώθηκε η διαφορά που υπήρχε. Το τμήμα αποφάσισε να κάνει πιο συχνά διασταύρωση των στοιχείων, λίστας και φυσικής απογραφής, ώστε να προλαμβάνουν τέτοιες χρονοβόρες διαδικασίες.

7η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Παράδειγμα συζήτησης

Ομάδα εφοριακών μαζί με τον προϊστάμενό τους είναι τακτικοί πελάτες ενός καφενείου και μια μέρα, ο σερβιτόρος τους λέει ότι δεν οφείλουν κάτι, είναι κερασμένοι οι καφέδες και οι λουκουμάδες. Το κέρασμα έγινε αποδεκτό μόνο από ένα μέλος της παρέας. Τι θα έκανες αν ήσουν ο προϊστάμενος και συνάδελφος αυτού του υπαλλήλου; Θα ακολουθούσες την τακτική του ή όχι;

Case Studies & Ανάλυση

- Πώς τα case studies βοηθούν στην κατανόηση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων;
- Ποια είναι τα κρίσιμα σημεία ανάλυσης σε ένα case study για δημιουργία σεναρίων λύσης;
- Γιατί η αυτοαξιολόγηση είναι σημαντική μετά την ολοκλήρωση ενός case study;

Προσωπική Ανάπτυξη

- Πώς η ανάπτυξη της δεξιότητας "προσδιορισμού προβλήματος" επηρεάζει την ηγεσία;
- Ποια είναι τα οφέλη της χρήσης εργαλείων όπως το Pareto ή το Ishikawa σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ατομικό επίπεδο;

- Πώς η κριτική σκέψη βοηθά στην αξιολόγηση πιθανών λύσεων;

Εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση

- Πώς θα χρησιμοποιούσατε τα μαθήματα από case studies για βελτίωση υπηρεσιών;
- Ποια είναι τα κοινά λάθη στην ανάλυση προβλημάτων και πώς να τα αποφύγετε;
- Γιατί η συνεχής μάθηση είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων;

Case Studies:

- Πώς η ανάλυση αποτυχημένων περιπτώσεων βοηθά στην πρόληψη λαθών;
- Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιούσατε για να επιλέξετε ένα σχετικό case study για την ομάδα σας;
- Γιατί η "ανάκλαση" (reflection) μετά από ένα case study είναι κρίσιμη για τη μάθηση;

Ατομικές Δεξιότητες:

- Πώς η αυτοαξιολόγηση μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων;
- Ποια εργαλεία (π.χ. ημερολόγιο, εφαρμογές) μπορούν να υποστηρίξουν την ασύγχρονη εκπαίδευση;
- Πώς θα μετρούσατε την πρόοδο στην ανάπτυξη της δεξιότητας "ανάλυσης προβλήματος";
- Ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές για τη δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης βασισμένου σε case studies;

5. Η δημιουργική σκέψη ως μία οριζόντια δεξιότητα ('horizontal skill') για τους προϊσταμένους στη δημόσια διοίκηση

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός αυτής της θεματικής ενότητας είναι η ανάλυση της δημιουργικής σκέψης ως δεξιότητας για τους προϊσταμένους στη δημόσια διοίκηση. Γίνεται αναφορά στις μορφές της δημιουργικής σκέψης και δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά και τη σημασία της μη συμβατικής σκέψης. Ακόμη, μελετάται η μη συμβατική σκέψη σε συνδυασμό με τη κριτική σκέψη ως μέσα για τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων σε ένα πρόβλημα.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση

- να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά της δημιουργικής σκέψης
- Να κατανοήσουν και τη σημασία της δημιουργικής σκέψης ως βασικής δεξιότητας των προϊσταμένων στη διαδικασία της επίλυσης προβλημάτων και ειδικά μέσα από τα παραδείγματα που αναφέρονται σε ποικίλα πλαίσια εφαρμογών.

Σύντομη Περιγραφή

Η δημιουργική σκέψη ως οριζόντια δεξιότητα αποσκοπεί στην ενίσχυση της ικανότητας των προϊσταμένων στη δημόσια διοίκηση να βρίσκουν καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα και προκλήσεις. Στόχος είναι η βελτίωση της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της στρατηγικής σκέψης στη λήψη αποφάσεων. Όποιος το μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, μαθαίνει πώς να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα στην ομάδα του, να εφαρμόζει τεχνικές παραγωγής νέων ιδεών και να προωθεί την καινοτομία στις διαδικασίες του οργανισμού. Επιπλέον, αναπτύσσει δεξιότητες αντιμετώπισης προκλήσεων με μη συμβατικούς τρόπους, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και τη διοικητική του ικανότητα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Εισαγωγή

5.1 Διαφορετικές μορφές δημιουργικής σκέψης

Η δημιουργικότητα σχετίζεται με την ικανότητα παραγωγής νέων και πρωτότυπων ιδεών, λύσεων ή έργων, που δεν περιορίζονται από τη συμβατική σκέψη. Αφορά, ακόμη, την ικανότητα θεώρησης του κόσμου με νέους τρόπους και έκφρασης αυτών των ιδεών με τρόπους διαφορετικούς, όπως μέσα από τη τέχνη, την επιστήμη, τη τεχνολογία ή και την επιχειρηματικότητα. Ο Guilford (1950) πρότεινε ότι η έννοια της δημιουργικότητας συνδέεται άμεσα με την ικανότητα παραγωγής πολλών, διαφορετικών λύσεων για ένα πρόβλημα.

5.1.1 Μη συμβατική σκέψη

Οι θεωρητικοί διέκριναν μεταξύ συμβατικής (συγκλίνουσας) και μη συμβατικής (αποκλίνουσας σκέψης) (Guilford, 1950). Η αποκλίνουσα σκέψη (divergent thinking) συνεπώς, αναφέρεται στη διαδικασία παραγωγής πολλαπλών λύσεων και ιδεών για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή πρόκληση. Αντί να επικεντρώνεται σε μία μόνο σωστή απάντηση, η αποκλίνουσα σκέψη ενθαρρύνει την εξερεύνηση διαφορετικών προοπτικών και τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων. Βασικό «εργαλείο» της αποκλίνουσας σκέψης είναι η φαντασία και η ελευθερία σκέψης με σκοπό την αναζήτηση πολλών, εναλλακτικών, νέων ιδεών (Runco, 2004).

Η μη συμβατική σκέψη είναι η ικανότητα να προσεγγίζουμε προβλήματα και καταστάσεις με νέους, ασυνήθιστους τρόπους, αντί να ακολουθούμε τις καθιερωμένες ή παραδοσιακές μεθόδους. Συχνά συνδέεται με τη δημιουργική σκέψη, την καινοτομία και τη ρηξικέλευθη επίλυση προβλημάτων.

Χαρακτηριστικά της Μη Συμβατικής Σκέψης

- ✓ Ευελιξία → Αντί να ακολουθεί ένα προκαθορισμένο μονοπάτι, προσαρμόζεται σε νέες ιδέες.
- ✓ Πολλαπλές προοπτικές → Βλέπει τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.
- ✓ Αμφισβήτηση των καθιερωμένων προσεγγίσεων → Δεν αποδέχεται ως δεδομένες τις υπάρχουσες λύσεις.
- ✓ Καινοτομία → Δημιουργεί νέες ιδέες, διαδικασίες ή προϊόντα.
- ✓ Συνδυασμός φαινομενικά άσχετων στοιχείων → Βρίσκει συνδέσεις μεταξύ

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαφορετικών εννοιών.

Παραδείγματα Μη Συμβατικής Σκέψης

Στον Δημόσιο Τομέα:

Έξυπνες Πολιτικές → Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για μείωση της γραφειοκρατίας.
 Δημιουργικά Προγράμματα Αστικής Ανάπτυξης → Πράσινες ταράτσες για την αντιμετώπιση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

• Συμμετοχική Δημοκρατία → Online ψηφοφορίες για αποφάσεις τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στην Επιχειρηματικότητα:

Μοντέλο Freemium → Παροχή δωρεάν υπηρεσιών με χρέωση για premium λειτουργίες (π.χ. Spotify, Dropbox).

• Crowdfunding → Χρηματοδότηση νεοφυών επιχειρήσεων μέσω δωρεών από το κοινό (π.χ. Kickstarter).

Εναλλακτική χρήση προϊόντων → Lego Serious Play για επιχειρηματική στρατηγική.

Στην Καθημερινότητα:

• Δημιουργική επίλυση προβλημάτων → Επαναχρησιμοποίηση αντικειμένων για νέους σκοπούς.

• Πειραματισμός με διαφορετικές προσεγγίσεις → Χρήση mind maps για την οργάνωση σκέψεων.

Τεχνικές Ενίσχυσης της Μη Συμβατικής Σκέψης

◆ Brainstorming → Γεννήστε πολλές ιδέες χωρίς κριτική αξιολόγηση.

◆ Lateral Thinking (Πλάγια Σκέψη) → Χρήση έμμεσων και μη προφανών συνδέσεων (Edward de Bono).

◆ Reverse Thinking → Αναρωτηθείτε: Πώς θα δημιουργούσα το πρόβλημα αντί να το λύσω;

◆ SCAMPER Method → Substituting (αντικατάσταση), Combining (συνδυασμός), Adapting (προσαρμογή), Modifying (τροποποίηση), Putting to other use (εναλλακτική χρήση), Eliminating (εξάλειψη), Reversing (αντιστροφή).

◆ Mind Mapping → Οπτικοποίηση σκέψεων και συνδέσεων μεταξύ εννοιών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5.1.2 Συμπληρωματική της κριτικής σκέψης

Η κριτική σκέψη είναι θεμελιώδης στην επίλυση προβλημάτων, αλλά συμπληρώνεται από άλλες δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η προσαρμοστικότητα και η συνεργατικότητα. Η δημιουργικότητα επιτρέπει την εύρεση καινοτόμων λύσεων (Runcio & Jaeger, 2012), ενώ η προσαρμοστικότητα βοηθά στην ευελιξία απέναντι σε απρόβλεπτες καταστάσεις (Smith, 2018). Η συνεργασία, με ανταλλαγή ιδεών και οπτικών, βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων (Johnson & Johnson, 2009). Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στη διαχείριση του άγχους κατά την επίλυση προβλημάτων (Goleman, 1995). Ο συνδυασμός αυτών των δεξιοτήτων οδηγεί σε πιο αποτελεσματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στην αντιμετώπιση προκλήσεων.

Όταν λέμε ότι κάτι είναι συμπληρωματικό της κριτικής σκέψης, εννοούμε ότι λειτουργεί παράλληλα ή ενισχυτικά σε αυτήν, καλύπτοντας πτυχές που μπορεί να μην περιλαμβάνονται στην αυστηρά αναλυτική διαδικασία.

Συμβατικός vs. Μη Συμβατικός Τρόπος Σκέψης

1. Συμβατικός τρόπος σκέψης (Convergent Thinking)

- Εστιάζει στη λογική ανάλυση και την εφαρμογή καθιερωμένων κανόνων.
- Χρησιμοποιεί δοκιμασμένες μεθόδους για να φτάσει σε μία ορθή λύση.
- Π.χ., τα μαθηματικά προβλήματα έχουν μία συγκεκριμένη απάντηση.

2. Μη συμβατικός τρόπος σκέψης (Divergent Thinking)

- Εστιάζει στην ευελιξία και την καινοτομία.
- Παράγει πολλαπλές πιθανές λύσεις σε ένα πρόβλημα.
- Είναι χρήσιμος σε δημιουργικές διαδικασίες, όπως η συγγραφή ή η επιστημονική έρευνα.

Συμπληρωματικότητα της Κριτικής Σκέψης: Η κριτική σκέψη ανήκει κυρίως στον συμβατικό τρόπο σκέψης, καθώς βασίζεται στη λογική και την ανάλυση. Όμως, για να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται να συμπληρωθεί από δημιουργικότητα και ευελιξία, που ανήκουν στον μη συμβατικό τρόπο σκέψης. Έτσι, μια ολοκληρωμένη επίλυση προβλημάτων απαιτεί τον συνδυασμό των δύο.

Παράδειγμα: Ένας επιστήμονας που αναλύει δεδομένα (κριτική σκέψη) αλλά ταυτόχρονα αναζητά νέες προσεγγίσεις (δημιουργική σκέψη) είναι πιο πιθανό να καταλήξει σε καινοτόμες λύσεις.

Η κριτική σκέψη επικεντρώνεται στην αξιολόγηση, την ανάλυση και την κριτική

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εξέταση των ιδεών και των λύσεων. Επιδιώκει να διαπιστώσει τη λογική συνέπεια, την εγκυρότητα, τις αποδείξεις και τα πιθανά αδύνατα σημεία των προτάσεων και λύσεων. Η κριτική σκέψη απαιτεί να εξετάζουμε τα δεδομένα, να αξιολογούμε τις συνέπειες των ιδεών και να επιλέγουμε την καλύτερη λύση βάσει λογικών κριτηρίων.

Η αποκλίνουσα σκέψη και η κριτική σκέψη δεν είναι αντίθετες ή ανεξάρτητες, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Στην πραγματικότητα, συνήθως χρησιμοποιούνται μαζί σε διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.

Στάδιο 1: Αποκλίνουσα σκέψη – Δημιουργία ιδεών χωρίς περιορισμούς. Ανοίγει τον δρόμο για πολλές λύσεις ή προσεγγίσεις.

Στάδιο 2: Κριτική σκέψη – Αξιολόγηση των ιδεών που δημιουργήθηκαν. Βοηθά στην επιλογή της καλύτερης και πιο εφαρμόσιμης λύσης με βάση τη λογική και τα δεδομένα.

Παράδειγμα στην Πράξη:

Ας υποθέσουμε ότι μια δημόσια υπηρεσία πρέπει να βρει τρόπους για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού.

Χρησιμοποιώντας την αποκλίνουσα σκέψη, οι υπεύθυνοι θα δημιουργήσουν πολλές ιδέες, όπως την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, την αλλαγή διαδικασιών, την ενίσχυση της κατάρτισης του προσωπικού κ.ά.

Στη συνέχεια, με την κριτική σκέψη, θα αξιολογήσουν αυτές τις ιδέες με βάση την αποδοτικότητα, το κόστος, τη βιωσιμότητα και άλλες παραμέτρους, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη λύση.

Έτσι, ενώ η αποκλίνουσα σκέψη βοηθά στη δημιουργία ποικιλίας λύσεων, η κριτική σκέψη εξασφαλίζει ότι οι λύσεις αυτές είναι λογικές, εφικτές και αποδοτικές.

Βασικές Συμπληρωματικές Προσεγγίσεις της Κριτικής Σκέψης

◆ Δημιουργική Σκέψη

Αντί να επικεντρώνεται μόνο στη λογική ανάλυση, προωθεί τη δημιουργία νέων και καινοτόμων ιδεών. Βοηθά στη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων που μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς. Είναι χρήσιμη σε στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων και τον σχεδιασμό πολιτικών στον δημόσιο τομέα.

Παράδειγμα: Αντί να μειώσει προσωπικό λόγω έλλειψης πόρων, μια δημόσια υπηρεσία μπορεί να εφαρμόσει ευέλικτα ωράρια για καλύτερη κατανομή εργασίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

◆ Ανάλυση Δεδομένων και Εμπειρική Προσέγγιση

Συμπληρώνει την κριτική σκέψη με μετρήσιμες αποδείξεις και στατιστικές αναλύσεις. Χρησιμοποιείται σε αποφάσεις που απαιτούν τεκμηριωμένη βάση. Ακόμη, συχνά εφαρμόζεται σε οικονομικές αναλύσεις, στην έρευνα αγοράς και τη δημόσια διοίκηση. Παράδειγμα: Αντί να βασίζεται σε υποθέσεις, μια κρατική υπηρεσία χρησιμοποιεί δημοσκοπήσεις και αναλύσεις για να καθορίσει τις ανάγκες των πολιτών.

◆ Συστημική Σκέψη

Αντί να εξετάζει μεμονωμένα προβλήματα, βλέπει το "μεγάλο σύστημα" στο οποίο ανήκουν. Αναγνωρίζει πως διαφορετικά στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται μέσα σε ένα οργανισμό ή κοινωνία. Είναι χρήσιμη στη χάραξη πολιτικής και στρατηγικών αποφάσεων.

Παράδειγμα: Αντί να αντιμετωπίσει την ανεργία μόνο με προγράμματα εύρεσης εργασίας, μια κυβέρνηση μπορεί να επενδύσει στην εκπαίδευση και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

◆ Ηθική και Κοινωνική Σκέψη

Εξετάζει τις ηθικές και κοινωνικές προεκτάσεις μιας απόφασης. Συμπληρώνει την κριτική σκέψη με αξίες όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα και η βιωσιμότητα. Αποτελεί βασικό στοιχείο στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών.

Παράδειγμα: Μια μεταρρύθμιση στην υγειονομική περίθαλψη πρέπει να εξετάζει όχι μόνο την οικονομική της βιωσιμότητα αλλά και την πρόσβαση όλων των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας.

5.1.3 Εναλλακτική λύση σε ένα πρόβλημα

Αφού συγκεντρωθούν οι ιδέες, ακολουθεί η δομή και η διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων λύσης. Κάθε σενάριο πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια:

- Τη φύση της πρόκλησης: Ποιες μεταβλητές και συνθήκες επηρεάζουν το πρόβλημα.
- Τις πιθανές δράσεις: Τι μπορεί να γίνει για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
- Τις επιπτώσεις: Ποιες είναι οι αναμενόμενες συνέπειες σε περίπτωση υλοποίησης κάθε σεναρίου.

Η δημιουργία σεναρίων επιτρέπει στον προϊστάμενο να έχει μια «ολοκληρωμένη εικόνα» των πιθανών μελλοντικών εξελίξεων και να προβλέψει τα αποτελέσματα κάθε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιλογής.

Παραδείγματα Δημιουργίας Σεναρίων

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία, ας εξετάσουμε ένα υποθετικό παράδειγμα σε έναν οργανισμό:

Πρόβλημα: Ο οργανισμός αντιμετωπίζει μείωση της παραγωγικότητας λόγω ανεπαρκούς εσωτερικής επικοινωνίας.

•Σενάριο 1: Εφαρμογή νέων εργαλείων επικοινωνίας (π.χ., εσωτερικό social network) για τη βελτίωση της ροής πληροφοριών.

•Σενάριο 2: Οργάνωση τακτικών συναντήσεων και workshops για ενίσχυση της ομαδικότητας και της ανταλλαγής ιδεών.

•Σενάριο 3: Συνδυασμός της εφαρμογής νέων τεχνολογιών με προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Κάθε σενάριο αναπτύσσεται λεπτομερώς με βάση δεδομένα, αναλύσεις και προβλεπόμενες επιπτώσεις, προσφέροντας στον προϊστάμενο μια σειρά επιλογών για τη μελλοντική πορεία δράσης.

Αξιολόγηση Πιθανών Λύσεων

Η αξιολόγηση των παραπάνω σεναρίων αποτελεί το επόμενο κρίσιμο βήμα, καθώς βοηθά στον καθορισμό της βέλτιστης λύσης για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, ο προϊστάμενος πρέπει να λάβει υπόψη πολλαπλά κριτήρια, όπως:

- Οικονομική Βιωσιμότητα: Το κόστος υλοποίησης και οι αναμενόμενες αποδόσεις.
- Λειτουργική Αποδοτικότητα: Η δυνατότητα της λύσης να επιφέρει άμεσα βελτιωμένες επιδόσεις και αποτελεσματικότητα.
- Στρατηγική Συμβατότητα: Η εναρμόνιση της λύσης με τους μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού.
- Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες: Η εκτίμηση των πιθανολογούμενων κινδύνων και η δυνατότητα διαχείρισής τους.
- Ευκολία Υλοποίησης: Η απλότητα και η ταχύτητα με την οποία μπορεί να εφαρμοστεί η λύση.

Η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων αξιολόγησης, όπως το AHP και το Cost-Benefit Analysis.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5.2 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης – Δραστηριότητες

Θεωρητικό Πλαίσιο

- Πώς ορίζεται η "δημιουργική σκέψη" και γιατί είναι οριζόντια δεξιότητα;
- Ποια είναι οι διαφορές μεταξύ "κριτικής" και "δημιουργικής" σκέψης;
- Γιατί η ηθική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων;

Εφαρμογές στον Δημόσιο Τομέα

- Πώς η δημιουργικότητα μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία δημόσιων υπηρεσιών;
- Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την καινοτομία στον δημόσιο τομέα;
- Πώς η μέθοδος των "6 Καπέλων" μπορεί να εφαρμοστεί σε ομάδες δημοσίων υπαλλήλων;

Ηθικά Διλήμματα

- Ποια είναι τα πιθανά ηθικά ζητήματα στην εφαρμογή νέων ιδεών;
- Πώς θα διαχειριζόσασταν μια κατάσταση όπου η δημιουργική λύση συγκρούεται με ηθικές αρχές;
- Γιατί η κοινωνική ευθύνη πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων;

Ηθικά Ζητήματα:

- Πώς θα ισορροπούσατε ανάμεσα σε δημιουργικές λύσεις και ηθικούς περιορισμούς (π.χ. προστασία δεδομένων);
- Ποια είναι τα πιθανά κίνητρα για ηθικές παραβιάσεις κατά τη διαδικασία καινοτομίας;
- Γιατί η "διαφάνεια" είναι κλειδί για την ηθική εφαρμογή δημιουργικών ιδεών;

Στρατηγικές:

- Πώς η μέθοδος "πρωτότυπης αξιολόγησης κινδύνων" (ex-ante assessment) προστατεύει από ηθικά λάθη;
- Ποιο ρόλο παίζει η ηγεσία στην προώθηση ηθικής δημιουργικότητας;

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

- Ποιες πολιτικές μπορεί να υιοθετήσει ένας δημόσιος οργανισμός για να ενθαρρύνει την ηθική καινοτομία; Πώς η κοινωνική ευθύνη επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στον δημόσιο τομέα;

6. Ευνοϊκοί και ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα αποσκοπεί στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη στον χώρο εργασίας, καθώς και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αξιολόγηση και εφαρμογή δημιουργικών λύσεων. Εστιάζει στην αναγνώριση των εμποδίων που παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα, καθώς και στην αξιοποίηση κατάλληλων τεχνικών και κινήτρων για την ενίσχυση της συμμετοχής των εμπλεκομένων στη διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν και αναλύουν τους ευνοϊκούς και ανασταλτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη στον χώρο εργασίας.
- Εντοπίζουν τα εμπόδια που παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους.
- Αξιολογούν εναλλακτικές λύσεις χρησιμοποιώντας το μοντέλο των «έξι καπέλων» και να επιλέγουν τις πλέον κατάλληλες για την περίπτωση τους.
- Εφαρμόζουν πρακτικές τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων και την ενίσχυση της δημιουργικότητας.
- Αναπτύσσουν κίνητρα και στρατηγικές για την ενεργό συμμετοχή των εμπλεκομένων σε δράσεις που προάγουν τη δημιουργική σκέψη, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Σύντομη περιγραφή

Η Ενότητα αποσκοπεί στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη στον δημόσιο τομέα. Εξετάζει τους ευνοϊκούς και ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, αναλύει τις προκλήσεις που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υπάρχουν και προτείνει τεχνικές και στρατηγικές για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν δεξιότητες αξιολόγησης αυτών των παραγόντων και θα μάθουν να εφαρμόζουν το μοντέλο των «έξι καπέλων» για την επίλυση προβλημάτων και την προώθηση της δημιουργικότητας στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από πολλαπλούς στόχους και αντικρουόμενα συμφέροντα. Λειτουργεί βάσει συγκεκριμένων σκοπών, νομικού πλαισίου και κυρίαρχων αξιών, ενώ επηρεάζεται άμεσα από τις κυβερνητικές κατευθύνσεις. Συχνά παρουσιάζει διοικητικές ασυνέχειες και λειτουργεί εντός αυστηρών ιεραρχικών δομών, με έντονη γραφειοκρατία, γεγονός που περιορίζει την ευελιξία των οργανισμών του. Παρ' όλα αυτά, διαθέτει το πλεονέκτημα του διαμοιρασμού δημιουργικών πόρων και τεχνικών (Φιτσιλής, 2021). Σε κάθε περίπτωση, η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης εντός του χώρου του δημοσίου αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστούν οι ευνοϊκοί (καταλυτικοί) και ανασταλτικοί (εμπόδια) παράγοντες που προάγουν ή περιορίζουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, καθώς και οι επιπτώσεις αυτών στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης (Μπιμπίτσος, 2022; OECD, 2017).

6.1 Ευνοϊκοί παράγοντες (καταλυτικοί)

Η δημιουργικότητα ενσωματώνεται σε όλα τα επίπεδα του δημοσίου, επηρεάζοντας την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, την αποτελεσματικότητα και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Η συνεχής επιμόρφωση και η ενίσχυση της συνεργασίας αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξή της, ενώ η βελτίωση των οργανωτικών δομών και η εφαρμογή νέων στρατηγικών ενισχύουν την εξωστρέφεια και τη διασύνδεση με άλλους φορείς. Παράλληλα, οι οργανισμοί οφείλουν να καλλιεργούν ένα καινοτόμο περιβάλλον που προάγει τη συμμετοχή και την πρωτοβουλία των υπαλλήλων. Καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της δημιουργικότητας διαδραματίζουν τα ηγετικά στελέχη, με τους προϊσταμένους των τμημάτων να αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, επηρεάζοντας άμεσα την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών (Αναγνώστου, 2004).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

6.1.1 Πολιτική βούληση και θεσμικές πρωτοβουλίες

Η πολιτική βούληση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα, επηρεάζοντας άμεσα τους προϊσταμένους, που διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην υλοποίησή της. Όταν το κράτος προωθεί ένα θεσμικό πλαίσιο που ενθαρρύνει την καινοτομία, οι προϊστάμενοι αποκτούν τα απαραίτητα εργαλεία για να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τη δημιουργική σκέψη. Μέσα από ένα σύστημα διαφάνειας, ανοιχτής επικοινωνίας και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι προϊστάμενοι μπορούν να κινητοποιήσουν ομάδες, να προωθήσουν νέες ιδέες και να ενθαρρύνουν πρωτοβουλίες. Η πολιτική βούληση, λοιπόν, δεν περιορίζεται στη χάραξη στρατηγικών αλλά καθορίζει το κατά πόσο οι προϊστάμενοι θα λειτουργήσουν ως φορείς καινοτομίας. Η δέσμευση της πολιτείας για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συμπερίληψης και ανοιχτής επικοινωνίας, η θεσμική υποστήριξη ηγετικών ομάδων και η ενίσχυσή τους μέσω συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και εργαλείων λήψης αποφάσεων, μπορούν να ανθούν τη δημιουργικότητα των οργανισμών. Έτσι, και οι προϊστάμενοι δεν παραμένουν απλοί διαχειριστές διαδικασιών, αλλά μετασχηματίζονται σε καταλύτες αλλαγής που προωθούν τη δημιουργικότητα ως βασικό στοιχείο εξέλιξης της δημόσιας διοίκησης (Ostrom, 1990; Osborne and Brown, 2012).

Παράδειγμα: Η θέσπιση ενός νέου νόμου που απλοποιεί δραστικά τις διαδικασίες έγκρισης καινοτόμων προτάσεων, όπως η υιοθέτηση μιας online πλατφόρμας υποβολής και αξιολόγησης, θα μπορούσε να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο για τους προϊσταμένους/υπαλλήλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Ακόμα, η ενεργητική προώθηση της δημιουργικότητας από την πολιτική ηγεσία, μέσω δημόσιων δηλώσεων, εκδηλώσεων και προγραμμάτων, στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα υποστήριξης στους δημόσιους υπαλλήλους. Ένα κοινό παράδειγμα είναι η προώθηση της πλατφόρμας "IdeaBox" στους Δήμους, όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλουν και να ψηφίζουν ιδέες για βελτίωση υπηρεσιών. Αυτή η κίνηση έφερε κοντά τις τοπικές αρχές και την κοινότητα, ενισχύοντας τη συμμετοχή και την καινοτομία.

Πίνακας 1: Πολιτική βούληση και Θεσμικές Πρωτοβουλίες. Παράδειγμα: Ενίσχυση καινοτομίας στο δημόσιο: νέες πλατφόρμες και κίνητρα για δημιουργικότητα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

6.1.2 Πόροι.

Η παροχή των κατάλληλων πόρων, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών και υλικοτεχνικών υποδομών, όπως και ευκαιριών εκπαίδευσης, είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, είναι πιο ικανοί να ενσωματώσουν καινοτόμες ιδέες στη λειτουργία τους (Μαινεμελής & Καραβασίλη, 2020).

6.1.3 Ηγεσία

Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί μία από τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα ο προϊστάμενος στη δημόσια διοίκηση. Οι ηγέτες καλούνται με αυθεντικές (Rego et al., 2012; Rego et al., 2014) και ηθικές συμπεριφορές (Gu et al., 2015; Yidong & Xinxin, 2013) να ενισχύσουν τη δημιουργική διαδικασία ενθαρρύνοντας, δείχνοντας εμπιστοσύνη, προσφέροντας πόρους και ασκώντας εποικοδομητική κριτική στις ομάδες τους (Χυτήρης, 2018; Μαινεμελής & Καραβασίλη, 2020; Μπιμπίτσος, 2022). Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ απαιτεί προϊσταμένους που να γίνονται πρότυπα μέσω των πράξεών τους, που να πρωτοστατούν στη δημιουργική διαδικασία, ώστε να γίνονται πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους τους.



(<https://maredu.hcg.gr>).

Ηγεσία και δημιουργικότητα στη δημόσια διοίκηση: Ο ρόλος του προϊσταμένου

6.1.3.1 Θετικό κλίμα και ασφάλεια

Η δημιουργικότητα ως ένα σύνθετο και πολυδιάστατο φαινόμενο και μια συνολική ψυχική λειτουργία, σχετίζεται με εσωτερικές διεργασίες του ατόμου και αποτελεί προϊόν συνδυασμού πολλών παραγόντων. Θεμελιώδη προϋπόθεση για τη ανάπτυξη δημιουργικών σκέψεων αποτελεί η ψυχολογική ασφάλεια των συμμετεχόντων σε αυτή (Schein, 2020; Goleman, 1995; Robinson & Judge, 2017). Όταν οι υπάλληλοι δεν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

φοβούνται αρνητικές συνέπειες, είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκα και να προτείνουν νέες ιδέες, καθώς ένα υποστηρικτικό κλίμα μειώνει το άγχος και ενισχύει τη συλλογική σκέψη. (Kahn, 1990; Μπιμπίτσος, 2022). Οι ηγέτες που ενθαρρύνονται στην ανοιχτή επικοινωνία και την ελεύθερη έκφραση δημιουργούν πιο παραγωγικά και δημιουργικά εργασιακά περιβάλλοντα.

6.1.3.2 Εποικοδομητική κριτική.

Η εποικοδομητική κριτική ενισχύει σημαντικά τη δημιουργικότητα των προϊσταμένων (Mumford et al., 2014). Σύμφωνα με τη Zhou (2008), όταν προσφέρεται εποικοδομητική κριτική ενισχύεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων, εφόσον καθιερώνονται συγκεκριμένα κριτήρια αυτό-αξιολόγησης και διευκολύνεται η απόκτηση δημιουργικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με τη στρατηγική του οργανισμού, ενδυναμώνοντας έτσι το εγγενές τους κίνητρο.

6.1.3.3 Καθορισμός στόχων.

Όταν η ηγεσία του δημόσιου τομέα υιοθετεί μια ξεκάθαρη στοχοθεσία και αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια, μπορεί να επιτύχει σημαντική πρόοδο στην ενίσχυση της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις έρευνες των Κωντανά (2011), Shalley & Gilson (2004), και Litchfield et al. (2011), η διαμόρφωση σαφών στόχων ενισχύει τη δέσμευση και το κίνητρο των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να επιτύχουν υψηλότερης ποιότητας δημιουργικά αποτελέσματα χωρίς να επηρεάζεται η αίσθηση της αυτονομίας τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον δημόσιο τομέα, όπου οι διαδικασίες συχνά χαρακτηρίζονται από αυστηρούς κανονισμούς και περιορισμούς

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι η δημιουργικότητα των εργαζομένων ενισχύεται όταν αυτοί καλούνται να ανταποκριθούν σε δύσκολους, αλλά καινοτόμους στόχους τους Carson & Carson (1993) και Shalley (1991, 1995),

Στον δημόσιο τομέα, αυτό μπορεί να σημαίνει την αντιμετώπιση περίπλοκων ζητημάτων που αφορούν τη δημόσια πολιτική, τη διαχείριση πόρων ή την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, πάντα με στόχο την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

6.1.3.4 Παρακολούθηση (monitoring) / εποπτεία και παιχνίδι ως παράγοντες δημιουργικότητας προϊσταμένων

Η αυτονομία ενισχύει τη δημιουργικότητα των προϊσταμένων, ενώ η στενή εποπτεία μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά και να μειώσει τη δημιουργικότητα (Amabile, 1988). Ως εκ τούτου, η ισορροπία μεταξύ υποστήριξης και ελέγχου είναι κρίσιμη, καθώς η υπερβολική παρακολούθηση μπορεί να είναι επιζήμια μειώνοντας το κίνητρο (Amabile et al., 2004; Choi et al., 2009). Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η παιγνιώδης κουλτούρα στον εργασιακό χώρο μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, προωθώντας νέες προσεγγίσεις και καινοτόμες λύσεις (Dodgson et al., 2013; Mainemelis & Dionysiou, 2015). Η θεσμική ενσωμάτωση του παιχνιδιού στις ηγετικές πρακτικές μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ενίσχυσης της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων (Andriopoulos & Gotsi, 2005; Statler et al., 2011).

6.1.3.5 Ενδυνάμωση και δικτύωση προϊσταμένων στη δημιουργικότητα

Η ενδυνάμωση των προϊσταμένων επηρεάζει άμεσα τη δημιουργικότητά τους, τόσο σε διαρθρωτικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο (Zhang et al., 2018; Sun et al., 2012). Η σαφής κατανομή ρόλων και ηγετικών ευθυνών, σε συνδυασμό με υποστήριξη, επιβεβαίωση και επιβράβευση, ενισχύουν την καινοτομία (Zhang & Bartol, 2010). Ωστόσο, η υπερβολική ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια ρόλων και αυξημένο φόρτο εργασίας (Zhang et al., 2018). Παράλληλα, η δικτύωση και οι κοινωνικοί δεσμοί των ηγετών διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργικότητα, διευκολύνοντας συνεργασίες και πρόσβαση σε τεχνογνωσία και πόρους (Elkins & Keller, 2003; Venkataramani et al., 2014). Ένας προϊστάμενος που αξιοποιεί αποτελεσματικά τις σχέσεις εντός και εκτός οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την προώθηση της καινοτομίας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Εικόνα 1: Ενδυνάμωση και δικτύωση: Κλειδιά για δημιουργικούς ηγέτες (<https://greekcoach.gr/7-tropoi-kaliteros-igetis/>)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η ηγεσία ως καταλύτης δημιουργικότητας:

- Δημιουργία Περιβάλλοντος Ανοιχτού στη Δημιουργικότητα
- Εξισορρόπηση Οργάνωσης και Ευχέρειας Πρωτοβουλίας
- Δημιουργία Κλίματος Συνεργασίας και Εμπιστοσύνης
- Υποστήριξη της Εξέλιξης των Ικανοτήτων των Υπαλλήλων
- Ενθάρρυνση Αντιμετώπισης Προκλήσεων και Λάθους
- Καθοδήγηση και Υποστήριξη μέσω Εποπτείας
- Αναγνώριση και Επιβράβευση Δημιουργικότητας
- Δημιουργία Στρατηγικής για Συνεχή Βελτίωση

6.1.4 Ανακεφαλαίωση - Παράμετροι, στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες που ενισχύουν την δημιουργική ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών

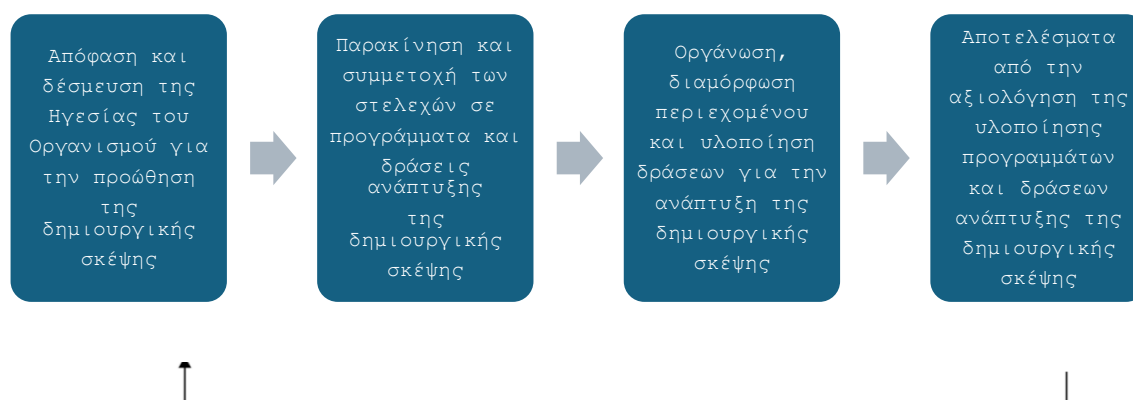
Για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης στον δημόσιο τομέα είναι απαραίτητο ένα σύστημα που να προάγει τη μάθηση, την καινοτομία και την ευελιξία, το οποίο μπορεί να αναπτύσσεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες της κοινωνίας και τις εξελίξεις σε επίπεδο τεχνολογίας, πολιτικής και κοινωνικών συνθηκών. Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι οι κυρίαρχοι ευνοϊκοί παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας συνδέονται με το σύνολο των στρατηγικών, πολιτικών και διαδικασιών που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού και σχετίζονται με (Μηλιωρίτσας, 2024):

- Γνώση και Έρευνα: Η διαρκής ενημέρωση και η έρευνα νέων τεχνολογιών ενισχύουν τη δυνατότητα εισαγωγής καινοτομιών και τη βελτίωση των διαδικασιών (Μηλιωρίτσας, 2024).
- Μακροχρόνιος Προγραμματισμός: Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αξιολόγηση της καινοτομίας βοηθούν στον προγραμματισμό για τις μελλοντικές ανάγκες και τις εξελίξεις (Κωντανά, 2011; Shalley & Gilson, 2004; Litchfield et al., 2011).
- Ανάπτυξη Κουλτούρας Δημιουργικότητας: Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και την αποδοχή αλλαγών είναι θεμελιώδης για την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μειώσουν τον φόβο αποτυχίας και να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία.
- Εσωτερική Αναδιοργάνωση και Επιμόρφωση: Η συνεχιζόμενη επιμόρφωση και η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αναδιοργάνωση των διαδικασιών εξασφαλίζουν την ετοιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις, ενισχύοντας τη λειτουργική δημιουργικότητα.

- **Αξιοποίηση Δημιουργικής Σκέψης και Ανθρωποκεντρικής Συμπεριφοράς:** Η ενσωμάτωση της δημιουργικής σκέψης και της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης ενισχύει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας δυναμική και υγιή ανταγωνισμό.
- **Νέες Μέθοδοι και Πρακτικές Διαχείρισης:** Η εφαρμογή νέων μεθόδων και η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς ενισχύει την καινοτομία και τη διασύνδεση του δημόσιου τομέα.
- **Οργανωτική Ικανότητα και Προσαρμοστικότητα:** Η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους του αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης.



Γράφημα 1: Πλαίσιο ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης σε έναν δημόσιο οργανισμό (Μπιμπίτσος, 2022)

6.2 Ανασταλτικοί παράγοντες (εμπόδια) και η επίδραση στους προϊσταμένους

Παρόλο που η δημιουργικότητα είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα, υπάρχουν διάφοροι αναστολείς που μπορούν να περιορίσουν την εφαρμογή της. Οι εσωτερικοί αναστολείς, όπως οι συντηρητικές νοοτροπίες, η απουσία κατάλληλης υποδομής και η ακαμψία των οργανωτικών δομών, συχνά εμποδίζουν την υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων. Επιπλέον, η έλλειψη επαρκών κινήτρων για την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και η απουσία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ουσιαστικής υποστήριξης για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση, αποτελούν άλλες σημαντικές προκλήσεις.

Εξωτερικά εμπόδια, όπως η έλλειψη σύγχρονης νομοθεσίας ή η αδυναμία εφαρμογής των καλύτερων εκπαιδευτικών και διοικητικών πρακτικών λόγω εξωτερικών πολιτικών περιορισμών, καθιστούν δύσκολη την εισαγωγή αλλαγών ή την αναγκαία εξέλιξη των δημόσιων οργανισμών.

Η ανάπτυξη λοιπόν της δημιουργικής σκέψης μπορεί να παρεμποδιστεί από διάφορους ανασταλτικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους προϊσταμένους (Μπιμπίτσος, 2022).



Εικόνα 2: Εμπόδια στη δημιουργικότητα: Προκλήσεις για τους προϊσταμένους (<https://create.vista.com/el/unlimited/stock-photos/190376900/stock-photo-overworked-young-woman-sitting-workplace-office/>)

6.2.1 Έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης των προϊσταμένων από την ανώτερη διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση όπως αναφέραμε διέπεται από ειδικούς σκοπούς, νομικό καθεστώς, οργάνωση και κυρίαρχες αξίες. Οι επικεφαλές των διαφόρων φορέων δεν μπορούν να δρουν ανεξάρτητα από τον οργανωτικό μηχανισμό. Ως εκ τούτου, όταν η ανώτερη Διοίκηση δεν παρέχει σαφή καθοδήγηση ή δεν υποστηρίζει ενεργά τις νέες καινοτόμες πρωτοβουλίες, οι προϊστάμενοι ενδέχεται να αισθάνονται απομονωμένοι και ανασφαλείς στην ανάληψη πρωτοβουλιών (Yukl, 2013; Bass, 1985). Η έλλειψη στήριξης και καθοδήγησης από την ιεραρχία δημιουργεί εμπόδια στην εφαρμογή δημιουργικών ιδεών, καθιστώντας τους υπεύθυνους στις κατώτερες βαθμίδες λιγότερο πρόθυμους να αναλάβουν την ευθύνη για νέες πρωτοβουλίες (Kotter, 1996; Μπιμπίτσος, 2022).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Τίπ: Ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης “Leadership Academy” που παρέχει σε ηγέτες εργαλεία και δεξιότητες για την υποστήριξη και καθοδήγηση των υπαλλήλων τους σε καινοτόμες πρωτοβουλίες.

6.2.2 Η «δημοσιούπαλληλίστικη» νοοτροπία

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα είναι η λεγόμενη «δημοσιούπαλληλίστικη» νοοτροπία. Αυτή η νοοτροπία, η οποία συχνά χαρακτηρίζεται από έμφαση στην αποφυγή ρίσκου, την προσήλωση σε καθιερωμένες διαδικασίες και την αντίσταση στην αλλαγή, επηρεάζει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους προϊσταμένους (Μακρυδημήτρης, 2013; Hood, 1991; Pollitt, 2003). Για παράδειγμα, ο φόβος των αρνητικών συνεπειών από μια πιθανή αποτυχία μπορεί να οδηγήσει τους προϊσταμένους να απορρίπτουν καινοτόμες ιδέες, ακόμα και αν αυτές έχουν σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης. Για να ξεπεραστεί αυτό, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να επιβραβεύει την ανάληψη ρίσκων και να μαθαίνει από τα λάθη, αντί να τα τιμωρεί (Brown & Osborne, 2012). Αξίζει να σημειωθεί ότι η έλλειψη στήριξης από την ανώτερη διοίκηση μπορεί να επιδεινώσει αυτή τη νοοτροπία. Όταν οι προϊστάμενοι δεν αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη ή την ελευθερία να αναλάβουν ρίσκα, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν μια πιο συντηρητική προσέγγιση και να περιορίσουν την καινοτομία. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, έναν προϊστάμενο που, υπό την πίεση της αποφυγής ρίσκου, απορρίπτει μια καινοτόμο ιδέα για να αποφύγει πιθανές επικρίσεις. Αυτό το παράδειγμα αναδεικνύει την ανάγκη για μια κουλτούρα που να ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκων και να στηρίζει τους υπαλλήλους, ακόμα και όταν οι ιδέες τους δεν αποφέρουν άμεσα αποτελέσματα.

Σημαντική επίδραση φέρει και ο καθορισμός αρμοδιοτήτων, ευθύνης, εξουσιών και ρόλων στο πλαίσιο της οργάνωσης μίας δημιουργικής διαδικασίας. (Kahn, 1990; Argyris, 1990; Μπιμπίτσος, 2022). Ακόμα, λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων στη διαμόρφωση των αμοιβών, τα κίνητρα για ένα ανθρώπινο δυναμικό υψηλής κατάρτισης είναι λιγότερα, με αποτέλεσμα οι δημόσιοι οργανισμοί να ανταποκρίνονται στην έλλειψη ικανοτήτων με την εξωτερική ανάθεση έργων και υπηρεσιών. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι λιγότερο αναμενόμενο να αναλαμβάνουν κινδύνους (risk) για την προώθηση της καινοτομίας και της αλλαγής (Brown & Osborne, 2012). Η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τάση αποφυγής των ρίσκων και η έλλειψη κινήτρων περιορίζουν τη δυνατότητα διαμόρφωσης ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών και προσεγγίσεων (Φιτσιλής, 2021). Η ύπαρξη στελεχών που αδυνατούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, λόγω περιορισμένων τρόπων σκέψης, μπορεί να έχει καταλυτική επίδραση στη συνολική κουλτούρα του οργανισμού, υπονομεύοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (Schein, 2010).

Πώς θα μπορούσε ένας οργανισμός να ξεπεράσει αυτή την νοοτροπία και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να ευνοεί τη δημιουργικότητα; Ίσως, μέσω της καθιέρωσης ενός συστήματος επιβράβευσης που να αναγνωρίζει την προσπάθεια και την καινοτομία, ακόμα και αν το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι αυτό που αρχικά αναμενόταν. Η δημιουργία ενός κλίματος ανοιχτού διαλόγου, όπου οι υπάλληλοι να αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις ιδέες τους, ανεξάρτητα από το εάν αυτές είναι "τέλειες", είναι ζωτικής σημασίας.

6.2.3 Φόρτος εργασίας και έλλειψη χρόνου

Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η έλλειψη χρόνου αποτελούν σοβαρά εμπόδια για την προώθηση της δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα. Οι προϊστάμενοι συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με έναν μεγάλο όγκο καθημερινών υποχρεώσεων και γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ καλούνται να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Mintzberg, 1973; Christensen, 2003; Σιταρίδης & Κίτσιος, 2015). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά ο χρόνος και η ενέργεια που μπορούν να αφιερώσουν στην υποστήριξη δημιουργικών διαδικασιών και στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων τους να αναλάβουν καινοτόμες πρωτοβουλίες (Παπανάγνου, 2005). Όταν οι προϊστάμενοι είναι υπερφορτωμένοι, η δυνατότητά τους να παρέχουν καθοδήγηση, ανατροφοδότηση και υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων ιδεών μειώνεται σημαντικά (Amabile, 1996; Mumford, 2000), με συνέπεια οι υπάλληλοι να μην αισθάνονται την απαραίτητη στήριξη για να υλοποιήσουν τις ιδέες τους.

Η έλλειψη χρόνου, συνεπώς, είναι ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην καινοτομία (Pinto & Kharbanda, 1995). Η συνεχής πίεση για την ολοκλήρωση των καθημερινών υποχρεώσεων και η υπερφόρτωση οδηγούν συχνά τους προϊσταμένους να εργάζονται πέρα από τις κανονικές ώρες, αφήνοντας ελάχιστο περιθώριο για την ανάπτυξη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καινοτόμων ιδεών και την εξεύρεση νέων λύσεων. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος, μειωμένη παραγωγικότητα και, τελικά, σε μείωση της δημιουργικότητας εντός του οργανισμού (Μπιμπίτσος, 2022; Cooper, 2000).

6.2.4 Έλλειψη χρηματοδότησης και υποδομών

Η έλλειψη πόρων (χρηματοδότηση, υποδομές) μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση, καθώς οι προϊστάμενοι μπορεί να μην έχουν τα εργαλεία ή την υποστήριξη που χρειάζονται για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και να προωθήσουν τη δημιουργικότητα (OECD, 2017; Σιταρίδης & Κίτσιος, 2015; Damanpour, 1991). Επιπλέον, η έλλειψη επαρκούς τεχνολογικής υποδομής και δεξιοτήτων, όπως η πρόσβαση σε σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία και η εκπαίδευση στη χρήση τους, μπορεί να περιορίσει σημαντικά την ικανότητα των οργανισμών να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες λύσεις (Παξιμιιάδης, 2019; Florida, 2002).

Σκεφτείτε ένα τμήμα που θέλει να εισαγάγει μια νέα ψηφιακή πλατφόρμα για την εξυπηρέτηση των πολιτών, αλλά δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την ανάπτυξη ή την αγορά της, θα δυσκολευτεί να υλοποιήσει το έργο. Ακόμα και οι καλύτερες ιδέες μπορεί να μην υλοποιηθούν, προκαλώντας απογοήτευση και απραξία και κατ'επέκταση μειωμένα κίνητρα για την υποστήριξη της υλοποίησής τους (Deci & Ryan, 2000; Βιτούλης, 2005; Μπιμπίτσος, 2022).

6.2.5 Αντίσταση στις αλλαγές

Η αντίσταση στις αλλαγές αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τους προϊσταμένους, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν την ενδεχόμενη αντίδραση των υφισταμένων τους στις αλλαγές (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2009; Κυριακίδης, 2020). Η γραφειοκρατία και η συντηρητική κουλτούρα του δημόσιου τομέα συχνά δημιουργούν ένα περιβάλλον αντιφατικό για την υιοθέτηση καινοτομιών (March, 1991; Schein, 2010). Οι προϊστάμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίζουν αντίσταση από τους υπαλλήλους τους όταν προσπαθούν να εφαρμόσουν νέες ιδέες ή στρατηγικές. Η αντίσταση αυτή μπορεί να τους οδηγήσει σε μια πιο συντηρητική προσέγγιση, όπου αποφεύγεται η προώθηση της δημιουργικότητας και η εφαρμογή νέων πρακτικών, εντείνοντας την αβεβαιότητα και την έλλειψη κινητροδότησης στον οργανισμό (Beer et al., 1990; Παναγιωτακοπούλου, 2022). Η διαχείριση της αλλαγής είναι κρίσιμη για την επιτυχία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

της καινοτομίας (Μπιμπίτσος, 2022).

6.2.6 Αναστολείς δημιουργικότητας, που αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον

Περαιτέρω υπάρχουν και άλλοι αναστολείς της δημιουργικότητας που αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού. Πρόκειται για παράγοντες που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις διαδικασίες, τις διοικητικές πρακτικές και τις εργασιακές συνθήκες. Ειδικότερα (Μηλιωρίτσας, 2024; Μπιμπίτσος, 2022; Μπουρλετίδης, 2017.):

Δύσκαμπτη οργάνωση: Η στατικότητα στις δομές και διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών μπορεί να περιορίσει την ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, εμποδίζοντας τη δημιουργική σκέψη.

Καθιερωμένες συνταγές, ρουτινοποίηση, μη άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές: Έτοιμες λύσεις ή προσεγγίσεις που εφαρμόζονται χωρίς κριτική σκέψη ή προσαρμογή στο εκάστοτε περιβάλλον, υπερβολική εξοικείωση με συγκεκριμένες διαδικασίες ή πρακτικές, οδηγούν σε απώλεια ευκαιριών, ευελιξίας ή σε καθυστερημένες αντιδράσεις σε κρίσιμες καταστάσεις, που εμποδίζουν την υιοθέτηση νέων ιδεών ή τεχνολογιών.

Συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης: Η υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας και η περιορισμένη αυτονομία στους υπαλλήλους εμποδίζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή νέων ιδεών από τους εργαζόμενους.

Ο φόβος του λάθους ως αποτέλεσμα κάποιας ενέργειας: Σε περιβάλλοντα όπου υπάρχει έντονος φόβος για την αποτυχία ή τη λήψη λαθών, οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν να προτείνουν καινοτόμες λύσεις ή να πειραματίζονται με νέες προσεγγίσεις.

Ατέλεια κινήτρων προσωπικής ανάπτυξης και κατάρτισης: Η έλλειψη κινήτρων για προσωπική ανάπτυξη και η περιορισμένη πρόσβαση σε εκπαιδευτικά προγράμματα μειώνουν τις ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δημιουργικές τους ικανότητες και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.

Ανεπάρκεια πρωτοβουλιών και ατελές ενδιαφέρον κοινωνικής ευθύνης: Η έλλειψη κινήτρων για προσωπική πρωτοβουλία και η αίσθηση ότι δεν υπάρχει κοινωνική ευθύνη για καινοτομία μπορεί να περιορίσουν τη διάθεση των εργαζομένων να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εμπλακούν σε δημιουργικές δράσεις.

Έλλειψη δράσεων με καινοτομική αντίληψη πράξης: Όταν δεν υπάρχουν ενέργειες που ενθαρρύνουν την καινοτομία ή δεν υπάρχει πλαίσιο για την εφαρμογή νέων ιδεών, η δημιουργικότητα περιορίζεται και η ανάπτυξη νέων λύσεων είναι δύσκολη.

Ελλιπής συνειδητοποιημένος ρόλος και αποστολή: Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν σαφή αντίληψη για τον ρόλο τους ή για τον στόχο της δουλειάς τους, είναι πιο δύσκολο να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες που να συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού.

Ατελής δέσμευση και αποδοχή συμβολαίου συνύπαρξης: Η έλλειψη δέσμευσης για την κοινή αποστολή και το αίσθημα συνύπαρξης μπορεί να οδηγήσει σε μια μη συνεργατική νοοτροπία, όπου οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν την ανάγκη να δουλέψουν συλλογικά για την επίτευξη καινοτόμων λύσεων (Μηλιωρίτσας, 2024) .

Οι Mulgan και Albury (2003) και Matthews (2009) στις μελέτες τους για το Ηνωμένο Βασίλειο εντόπισαν τα εξής εμπόδια καινοτομίας για το δημόσιο τομέα της χώρας:

- Χρονικοί περιορισμοί, deadlines, άλλες υποχρεώσεις. Η πλειονότητα των υψηλόβαθμων στελεχών θεωρεί ότι έχει πολύ περιορισμένο χρόνο για να αναπτύξει δράσεις πέρα των καθηκόντων τους
- Μηδαμινή ανταμοιβή και κίνητρα για καινοτόμες δράσεις
- Περιορισμένες τεχνολογικές δυνατότητες
- Αντίσταση στην αλλαγή λόγω «οργανωσιακής» κουλτούρας

Για την διαμόρφωση «οργανωσιακής» κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία ο Borins (2001) προτείνει:

- Χρήση επιχειρημάτων υπέρ των ευεργετικών αποτελεσμάτων καινοτόμων δράσεων
- Αναζήτηση συμβουλών από τα εμπλεκόμενα μέρη, επιδίωξη συμμετοχής των στελεχών στον σχεδιασμό καινοτόμων δράσεων, εκπαίδευση στελεχών γύρω από θέματα καινοτομίας, αποζημίωση στελεχών που πιθανότατα επηρεαστούν αρνητικά από τις αλλαγές, άμβλυνση ανισοτήτων και διαφορών
- Εξωτερικοί παράγοντες όπως αναζήτηση πρόσθετων υλικών και ανθρώπινων πόρων, αναζήτηση πολιτικής υποστήριξης, ανάπτυξη συμμαχιών, δημιουργία οράματος για τον οργανισμό

"Η δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα συνίσταται στην αναγνώριση και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προσαρμογή στους παράγοντες που την επηρεάζουν."

6.3 Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και κίνητρα συμμετοχής - Το Μοντέλο των Έξι Καπέλων

Προηγούμενα, εξετάσαμε τους παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν ή να εμποδίσουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης στον δημόσιο τομέα, όπως η πολιτική βούληση της διοίκησης, η υποστήριξη των υπαλλήλων και οι διάφοροι περιορισμοί που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας ή την αντίσταση στις αλλαγές. Σε αυτό το σημείο, θα εξετάσουμε πώς το μοντέλο των έξι καπέλων σκέψης μπορεί να προσφέρει μια μεθοδολογία για την αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων και για την ενίσχυση της δημιουργικότητας.

Το μοντέλο αυτό επιτρέπει στα στελέχη του δημόσιου τομέα να προσεγγίσουν τα ζητήματα της δημιουργικότητας από διαφορετικές προοπτικές, ενθαρρύνοντας τη συστηματική σκέψη και την πολυδιάστατη αξιολόγηση των καταστάσεων, ενώ βοηθά στην εκτίμηση και την κατανόηση του πώς οι ευνοϊκοί ή ανασταλτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη δημιουργικότητα. Συνιστά δηλαδή έναν τον τρόπο, με τον οποίο τα στελέχη μπορούν να προχωρήσουν στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών στο δημόσιο τομέα.

6.3.1 Εργαλείο: Η διαδικασία των Έξι Καπέλων Σκέψης

Η "διαδικασία των Έξι Καπέλων Σκέψης" του Edward de Bono αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργασίας, της δημιουργικότητας και της λήψης αποφάσεων μέσα στην ομάδα, βοηθώντας τα μέλη να προσεγγίσουν ένα πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη λύση. Η μέθοδος διευκολύνει την ανάλυση ενός προβλήματος από διάφορες προοπτικές, επιτρέποντας στην ομάδα να εξετάσει όλα τα κρίσιμα ζητήματα με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο. Στην ουσία, πρόκειται για μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσουμε τις αποφάσεις από έξι διαφορετικές, σημαντικές προοπτικές. Κάθε μία από αυτές αντιστοιχεί σε ένα χρώμα και μια συγκεκριμένη κατηγορία σκέψης.

Η μέθοδος των Έξι Καπέλων περιλαμβάνει την εναλλαγή μεταξύ έξι διαφορετικών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

'καπέλων' νοητικής προσέγγισης, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε ένα χρώμα και έναν συγκεκριμένο τρόπο σκέψης.

1. Λευκό Καπέλο (Ορθολογική Σκέψη)
2. Κόκκινο Καπέλο (Συναισθηματική Σκέψη)
3. Μαύρο Καπέλο (Κριτική Σκέψη)
4. Κίτρινο Καπέλο (Αισιόδοξη Σκέψη)
5. Πράσινο Καπέλο (Δημιουργική Σκέψη)
6. Μπλε Καπέλο (Διαχειριστική Σκέψη)

Κάθε καπέλο αντιπροσωπεύει έναν συνηθισμένο τρόπο σκέψης που χρησιμοποιούμε για να επιλύσουμε προβλήματα. Όταν 'φορέσουμε' διαδοχικά τα καπέλα, ουσιαστικά αλλάζουμε την οπτική μας γωνία και τη μέθοδο σκέψης για το ίδιο θέμα. Η μέθοδος λειτουργεί ως μια οργανωμένη δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών (brainstorming), όπου, με συστηματικό τρόπο, κατατίθενται ιδέες, συναισθήματα, προτάσεις, και κριτική, με στόχο την εύρεση της βέλτιστης λύσης για το εκάστοτε πρόβλημα. (De Bono Group, χ.χ.; De Bono, 1985; De Bono, 2006; De Bono Thinking Systems, 2007; Illumine, 2008; Κουλιάδης, 2007; Βλαχοκυριάκου & Τζωρτζάκης, 2015; Κίνυνια, 2015; Wikipedia).

Η μέθοδος των Έξι Καπέλων στηρίζεται στην άποψη ότι οι χημικές ουσίες του εγκεφάλου αλλάζουν όταν διατηρούμε θετική στάση απέναντι σε καταστάσεις και όταν είμαστε επιφυλακτικοί. Αυτή η χημική προ-ευαισθητοποίηση αποτελεί μία λειτουργία μέγιστης σημασίας για τον εγκέφαλο, καθώς δεν μπορούμε να ευαισθητοποιούμαστε ταυτόχρονα προς όλες τις κατευθύνσεις (Λαγουδάκη, 2025).

6.4 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των κινήτρων συμμετοχής

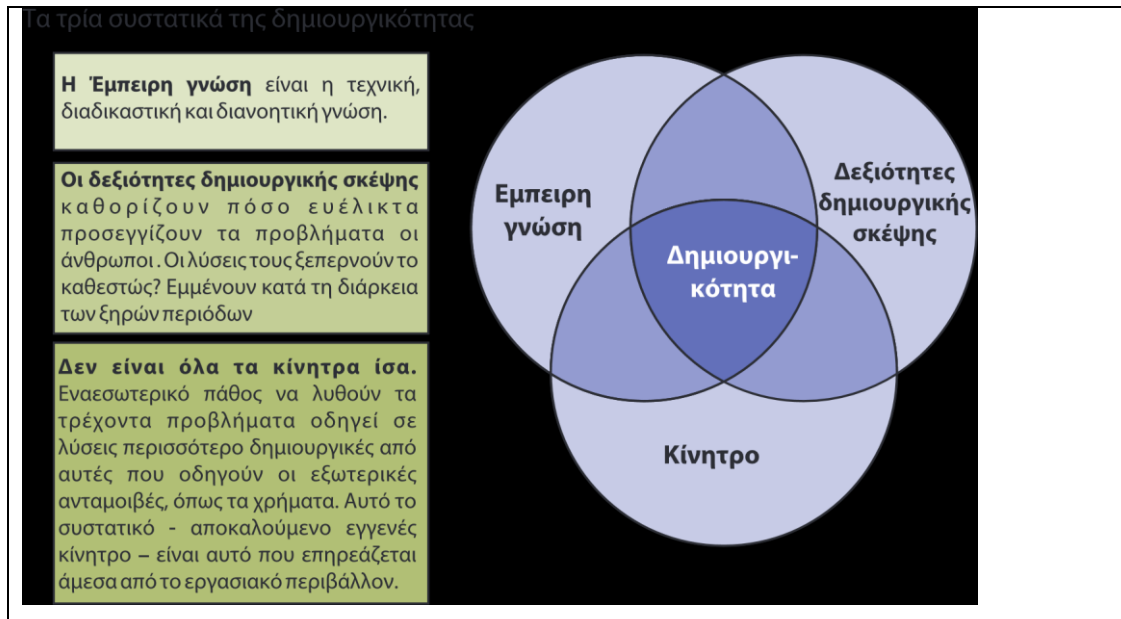
Η δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το ταλέντο, αλλά αποτελεί μια διαδικασία που στοχεύει στην καινοτομία. Σύμφωνα με την Teresa Amabile, η δημιουργικότητα βασίζεται σε τρία βασικά στοιχεία: εμπειρία και γνώση, δεξιότητες δημιουργικής σκέψης και κίνητρα. Όταν αυτά τα στοιχεία συνδυάζονται σωστά, δημιουργείται ένα περιβάλλον που ενισχύει την ατομική και συλλογική δημιουργικότητα, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και την επιτυχία του οργανισμού.

Ένας προϊστάμενος, ένας ηγέτης έχει τη δύναμη να επηρεάσει καθοριστικά τη δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες πρακτικές

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και το περιβάλλον εργασίας.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να ενισχύσει την ατομική δημιουργικότητα είναι να επιτύχει τον ιδανικό συνδυασμό ανθρώπων και εργασιών. Όταν οι υπεύθυνοι αναθέτουν καθήκοντα που αξιοποιούν στο έπακρο την εμπειρία, τις δημιουργικές ικανότητες και τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, τότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για καινοτομία και παραγωγικότητα.



Εικόνα 3: Τα τρία συστατικά της δημιουργικότητας. Πηγή: Teresa M. Amabile, "How to kill creativity", Harvard Business Review, September/October 1998, 77-87 (από Λουτριανάκη (πηγές), n.d.)

6.4.1 Κίνητρα συμμετοχής

Τα κίνητρα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη συλλογική δημιουργικότητα. Σύμφωνα με τους Jones & George (2009), τα κίνητρα επηρεάζουν τη συμπεριφορά, την προσπάθεια και την επιμονή των εργαζομένων.

Οι Perry και Wise (1990) προσδιόρισαν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τους δημόσιους υπαλλήλους: α) τα ορθολογικά κίνητρα, που σχετίζονται με την προσωπική εξέλιξη και την επιρροή στη διαμόρφωση πολιτικών, β) τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα, τα οποία απορρέουν από το αίσθημα καθήκοντος και την προσήλωση στο δημόσιο συμφέρον, και γ) τα συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία αφορούν τη θέληση να βοηθήσουν άλλους ανθρώπους.

Επίσης, τα κίνητρα διακρίνονται σε Εσωτερικά που σχετίζονται με την προσωπική ικανοποίηση και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, καθώς και το ενδιαφέρον και την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αφοσίωση για το έργο (Amabile et al., 1994) και σε εξωτερικά κίνητρα, που αφορούν σε προαγωγές, ανταμοιβές, αναγνώριση, αλλά και πιέσεις από το περιβάλλον (Amabile et al., 1994).

Έρευνες έχουν δείξει ότι το εσωτερικό κίνητρο συσχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα (Fidan & Ozturk, 2015; Rigolizzo & Amabile, 2015), ενώ το εξωτερικό μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά σε ομαδικά περιβάλλοντα (Amabile, 1988; Zhu et al., 2016).

Ειδικότερα, τα εγγενή κίνητρα, όπως η ελευθερία επιλογής και το εσωτερικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στα αρχικά στάδια της δημιουργικής διαδικασίας. Σε αυτά τα στάδια, όπου απαιτείται πρωτοτυπία και ευέλικτη σκέψη, η αυθόρμητη παρακίνηση των εργαζομένων τους επιτρέπει να εξερευνούν νέες ιδέες χωρίς περιορισμούς, να θέτουν καινοτόμα ερωτήματα και να ακολουθούν δημιουργικές διαδρομές που δεν υπαγορεύονται από εξωτερικούς παράγοντες.

Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα, όπως οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προθεσμίες και η επίσημη αναγνώριση, μπορούν να είναι πιο χρήσιμα στα μεταγενέστερα στάδια της δημιουργικής διαδικασίας. Σε φάσεις όπως η προετοιμασία, η ανάπτυξη και η εφαρμογή των ιδεών, όπου η συστηματική εργασία και η δομημένη σκέψη έχουν μεγαλύτερη σημασία, τα εξωτερικά κίνητρα συμβάλλουν στη διατήρηση της δέσμευσης και στην έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών. Ωστόσο, για να είναι πραγματικά αποτελεσματικά, τα εξωτερικά κίνητρα πρέπει να υποστηρίζουν –και όχι να καταπνίγουν– την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, προσφέροντας ενίσχυση χωρίς υπερβολικό έλεγχο ή καταναγκασμό (Λουτριανάκη (πηγές), n.d.).

Ένα άλλο είδος κινήτρου είναι το "κίνητρο υποχρέωσης", το οποίο συνδέεται περισσότερο με το εσωτερικό κίνητρο και σχετίζεται με την αίσθηση καθήκοντος του ηγέτη και των μελών της ομάδας (Cooper & Jayatilaka, 2006).

Μέσω της καθοδήγησης, της αναγνώρισης και της επιβράβευσης τα κίνητρα μπορούν να ενισχυθούν, προωθώντας μια δυναμική και καινοτόμο δημόσια διοίκηση (Naff & Crum, 1999). Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη επιβράβευσης οδηγεί στην απογοήτευση και τη διακοπή των δημιουργικών προσπαθειών, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα και ανασφάλεια. Η αναγνώριση των προσπαθειών συνιστά σημαντικό κίνητρο για καινοτομία και συμμετοχή σε δημιουργικές διαδικασίες (Vroom, 1964;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Goleman, 1995).

Η αναγνώριση των προσπαθειών μπορεί να αναφέρεται σε ανταμοιβές . Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι εσωτερικές και να σχετίζονται με τις ψυχικές ανάγκες του ατόμου, όπως η κοινωνική αποδοχή, η αυτοεκτίμηση και η αυτοεκπλήρωση (Robinson & Stern, 1997) και εξωτερικές και να ανταποκρίνονται σε οικονομικά κίνητρα, όπως μισθοί, επιδόματα και παροχές, που ποικίλλουν ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και τη θέση εργασίας (Bandura, 1977; Robbins, 2002). Στο πλαίσιο αυτό και η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά κίνητρα για ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία της καινοτομίας και της δημιουργικής σκέψης (Deci & Ryan, 2017). Δίνεται στους υπαλλήλους η αίσθηση ότι η καριέρα τους προχωρά και ότι η διοίκηση αναγνωρίζει και ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους σε τομείς που απαιτούν καινοτομία (Noe, 2013). Ταυτόχρονα ενισχύεται το αίσθημα της προσωπικής αξίας και η δέσμευσή για επιτυχία (Hall, 2004). Παράλληλα, αυξάνεται η κινητοποίησή για τη συμμετοχή σε νέα έργα και πρωτοβουλίες (Bandura, 1977). Η αναγνώριση είναι ουσιώδης, καθώς ενισχύει την αίσθηση της προσωπικής αξίας και δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή σε καινοτόμες δραστηριότητες (Λουτριανάκη (πηγές), n.d.; Bandura, 1977).

Εσωτερικά κίνητρα	Εξωτερικά κίνητρα
<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοπραγμάτωση • Εσωτερική ικανοποίηση • Ανάπτυξη δεξιοτήτων • Αίσθηση σκοπού • Αυτονομία • Αναγνώριση από συναδέλφους 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομικά κίνητρα • Επιμόρφωση & εκπαίδευση • Εργασιακό περιβάλλον • Θεσμικές αλλαγές • Αναγνώριση & επιβράβευση • Διατμηματική συνεργασία

Πίνακας 2: Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα στη δημιουργική συνεργασία

6.5 Οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση

Η υιοθέτηση της μεθόδου των έξι καπέλων από τις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και στη δημιουργία μιας πιο αποδοτικής και συνεργατικής εργασιακής κουλτούρας (Liu et al., 2014; Li et al., 2008).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Εικόνα 4: Τα οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση

Τα βασικά οφέλη περιλαμβάνουν:

- δομημένη και ολοκληρωμένη σκέψη
- εξέταση ενός θέματος από όλες τις οπτικές γωνίες, διασφαλίζοντας μια πιο ισορροπημένη και εμπειριστατωμένη ανάλυση.
- ενίσχυση της δημιουργικότητας
- προαγωγή παραγωγής νέων και καινοτόμων ιδεών, χωρίς παρωχημένες αντιλήψεις και πρακτικές που συχνά επικρατούν στον δημόσιο τομέα.
- ανάπτυξη κριτικής σκέψης
- αναλυτική αξιολόγηση των δεδομένων, με στόχο τη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων
- βελτίωση της συνεργασίας και της κοινωνικής αλληλεπίδρασης
- τόνωση της ενεργούς ακρόασης, της ανοιχτής επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των υπαλλήλων, γεγονός που ενισχύει το ομαδικό πνεύμα.
- ενίσχυση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων
- ορθολογική προσέγγιση των προβλημάτων για την καλύτερη διαχείριση των συγκρούσεων και της λήψης δικαιότερων και εφαρμόσιμων λύσεων.
- καταπολέμηση προκαταλήψεων και στερεοτύπων
- οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να παραμερίσουν προσωπικές αντιλήψεις και να επικεντρωθούν σε μια κοινή, αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



Γράφημα 2: Τα οφέλη της μεθόδου των Έξι Καπέλων στη δημόσια διοίκηση

6.6 Εφαρμογή της μεθόδου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» για προϊσταμένους στον δημόσιο τομέα

Η μέθοδος των «6 Καπέλων Σκέψης» αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για τους προϊσταμένους στον δημόσιο τομέα, συμβάλλοντας στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και στη διαχείριση πολύπλοκων ζητημάτων. Η τεχνική αυτή προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς βοηθά στη δομή μιας πιο οργανωμένης και πολυδιάστατης σκέψης, διασφαλίζοντας ότι κάθε θέμα εξετάζεται από όλες τις πιθανές οπτικές γωνίες.

Για έναν προϊστάμενο, η χρήση αυτής της μεθόδου μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων, καινοτόμων λύσεων, αποφεύγοντας παρωχημένες πρακτικές που συχνά επιβραδύνουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, ενισχύει την κριτική σκέψη και την περιέργεια, ενθαρρύνοντας μια πιο δημιουργική προσέγγιση στη διαχείριση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Η εξάσκηση σε αυτή τη μέθοδο μπορεί να καταστήσει τους προϊσταμένους πιο αποτελεσματικούς, καλλιεργώντας τη δεξιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ένα επιπλέον σημαντικό όφελος είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Στον δημόσιο τομέα, όπου η συντονισμένη λειτουργία των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας, η τεχνική αυτή δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους να προωθούν την ανοιχτή επικοινωνία, την ανταλλαγή απόψεων και τη σύνθεση διαφορετικών προσεγγίσεων. Μέσα από την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

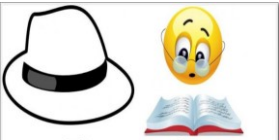
πρακτική της, οι υπάλληλοι μαθαίνουν να ακούν ενεργά, να εκφράζουν συναισθήματα και να διαμορφώνουν λογικά επιχειρήματα, βελτιώνοντας έτσι το κλίμα συνεργασίας.

Επιπλέον, η χρήση της μεθόδου των 6 καπέλων ενισχύει την πειθώ και την υποστηρικτικότητα, δεξιότητες που είναι κρίσιμες για έναν προϊστάμενο που επιδιώκει να εφαρμόσει μεταρρυθμίσεις ή να διαχειριστεί συγκρούσεις εντός του οργανισμού του. Η ικανότητα να προσεγγίζει κανείς τις προκλήσεις με αντικειμενικότητα και ευελιξία είναι απαραίτητη σε ένα περιβάλλον όπου συχνά υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και συμφέροντα.

Τέλος, η επιτυχής εφαρμογή αυτής της τεχνικής προϋποθέτει ότι οι προϊστάμενοι και οι ομάδες τους αφήνουν στην άκρη προκαταλήψεις και προσωπικές διαφορές, εστιάζοντας στην ουσιαστική κατανόηση των προβλημάτων και στην επίτευξη ενός κοινού στόχου. Με αυτόν τον τρόπο, η μέθοδος των 6 καπέλων μπορεί να γίνει ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της διοίκησης και της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα.


6.7 Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα: ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων – Η μέθοδος του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης»

Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε το εργαλείο των «Έξι Καπέλων Σκέψης», εστιάζοντας στο πως η χρήση του συνδέεται με την αξιολόγηση των κινήτρων συμμετοχής σε δραστηριότητες που αναπτύσσουν τη δημιουργική σκέψη.

<p>Λευκό Καπέλο – Πληροφορίες</p>  <p>Πληροφορίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δεδομένα και 	<p>Το Λευκό Καπέλο εστιάζει αποκλειστικά στα διαθέσιμα δεδομένα και την ανάλυση πληροφοριών. Χρησιμοποιείται συνήθως στην αρχή της διαδικασίας, για την εξαγωγή των βασικών στοιχείων του προβλήματος, χωρίς προσωπική άποψη. Η έμφαση στην ανάλυση δεδομένων υποστηρίζεται</p>
--	--

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>στατιστικά σχετικά με την αποτελεσματικότητα των κινήτρων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παραδείγματα επιτυχημένων προγραμμάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης. <p>Ενισχύει την αντικειμενικότητα</p>	<p>και από τη θεωρία του Data-Driven Decision Making (Brynjolfsson & McAfee, 2014), η οποία τονίζει τη σημασία της χρήσης αντικειμενικών δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συγκέντρωση και η ανάλυση των δεδομένων μας δίνουν μια σαφή εικόνα της κατάστασης, η οποία είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων."</p> <p><u>Ενδεικτικές Ερωτήσεις ανάλυσης γεγονότων και δεδομένων σχετικά με τα κίνητρα συμμετοχής:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Ποιες είναι οι άμεσες και έμμεσες ανταμοιβές της συμμετοχής; + Ποια δεδομένα δείχνουν τη συσχέτιση μεταξύ επιβράβευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης; + Τι δείχνουν οι μελέτες για την επίδραση της εκπαίδευσης στη δημιουργική σκέψη των στελεχών;
---	---

<p>Κόκκινο Καπέλο – Διάισηση</p>  <p>συναισθήματα</p>	<p>Το Κόκκινο Καπέλο εκφράζει αυθόρμητα συναισθήματα και εντυπώσεις χωρίς να χρειάζεται να τα αιτιολογήσουμε. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την κατανόηση των ενστίκτων και των συναισθημάτων</p>
---	--

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Συναισθηματικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή.
- Ρόλος της ψυχολογικής ικανοποίησης από τη συμμετοχή.

Διευκολύνει την παρακίνηση και τη δέσμευση

που σχετίζονται με την απόφαση ή το πρόβλημα (Goleman, 1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας στην ομάδα (Salovey & Mayer, 1990). Η έκφραση συναισθημάτων από τους συμμετέχοντες επηρεάζει τη δέσμευση στην εφαρμογή μιας απόφασης. **Η κατανόηση των συναισθημάτων μας βοηθά να λάβουμε υπόψη τις υποκειμενικές αντιδράσεις και να προβλέψουμε πιθανές αντιστάσεις στην υλοποίηση μιας απόφασης."**

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για την εξέταση των τις συναισθηματικών αντιδράσεων και τα προσωπικά κίνητρα των στελεχών:

- ✚ Πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την επιβράβευση και την αναγνώριση από την υπηρεσία τους;
- ✚ Τους κινητοποιεί η προοπτική καριέρας ή η ικανοποίηση από τη συμμετοχή σε δράσεις δημιουργικής σκέψης;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

**Πράσινο Καπέλο –
Δημιουργικότητα**



- Καινοτόμες προσεγγίσεις για την ενίσχυση της συμμετοχής.
- Στρατηγικές για την αύξηση της παρακίνησης.

Προωθεί ένα ασφαλές περιβάλλον για καινοτομία

Το Πράσινο Καπέλο υιοθετεί έναν δημιουργικό τρόπο σκέψης και προτείνει νέες και εναλλακτικές λύσεις. Εδώ ενθαρρύνεται η καινοτομία χωρίς περιορισμούς ή κριτική. Η 'διαχείριση της δημιουργικότητας' στηρίζεται στην ενθάρρυνση της ιδεολογικής ελευθερίας για την επίτευξη καινοτόμων λύσεων (Amabile, 1996; Sternberg, 2006). **Αυτή η φάση είναι κρίσιμη για την ανακάλυψη νέων προσεγγίσεων και την αποφυγή της στασιμότητας."**

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για τη διερεύνηση νέων προσεγγίσεων για την ενίσχυση των κινήτρων συμμετοχής:

- ✚ Μπορούν να δημιουργηθούν νέα προγράμματα ανταμοιβής για την ενθάρρυνση της συμμετοχής;
- ✚ Υπάρχουν καινοτόμες μέθοδοι επιμόρφωσης που θα κινητοποιούσαν περισσότερο τους εργαζομένους;
- ✚ Πώς μπορεί η δημιουργική σκέψη να ενσωματωθεί στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική τους;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

--	--

**Κίτρινο Καπέλο -
Αισιοδοξία – Θετικά
Στοιχεία και Οφέλη**



Αισιοδοξία

- Πλεονεκτήματα της συμμετοχής τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό.
- Σχέση της δημιουργικής σκέψης με την καινοτομία και την επαγγελματική ανέλιξη.

**Βοηθάει να
συνεχίσουμε όταν όλα
φαίνονται θλιβερά και
δύσκολα.**


Το Κίτρινο Καπέλο εστιάζει στα θετικά στοιχεία μιας ιδέας ή απόφασης, αναγνωρίζοντας τα πιθανά οφέλη και τα πλεονεκτήματα. Η θετική σκέψη αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των πρωτοβουλιών, όπως αναφέρουν οι Fredrickson (2001) και Lyubomirsky et al. (2005) στην έρευνά τους για τη σύνδεση της αισιοδοξίας με την προσωπική και οργανωτική ανάπτυξη. **Η αναγνώριση των θετικών πτυχών μπορεί να ενισχύσει το ηθικό της ομάδας και να δημιουργήσει κίνητρο για την επίτευξη των στόχων."**

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για τις ευκαιρίες και τα οφέλη από τη συμμετοχή των στελεχών:

- ✚ Πώς η αναγνώριση και η επιβράβευση ενισχύουν την παρακίνηση και την αποδοτικότητα;
- ✚ Ποιο είναι το όφελος για την καριέρα τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη;


Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

	<p>✚ Με ποιον τρόπο η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης συμβάλλει στη βελτίωση του δημόσιου οργανισμού;</p>
--	--



<p>Μαύρο Καπέλο - Κρίση</p> <div data-bbox="263 728 558 907" style="text-align: center;">  <p>Πρόβλημα</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Πιθανά εμπόδια στη συμμετοχή των στελεχών (έλλειψη χρόνου, αναγνώρισης, κινήτρων). ▪ Ανάλυση των κινδύνων και πώς μπορούν να ξεπεραστούν. <p>Βοηθά στην ανάλυση κινδύνων</p>	<p>Το Μαύρο Καπέλο αξιολογεί τις αρνητικές πτυχές μιας πρότασης, αναγνωρίζοντας τους κινδύνους και τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν. Η αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων είναι απαραίτητη για την αποφυγή αποτυχιών στη στρατηγική (Pinto & Kharbanda, 1995). Η εξέταση των αρνητικών πτυχών μας προετοιμάζει για πιθανές προκλήσεις και μας επιτρέπει να λάβουμε προληπτικά μέτρα."</p> <p><u>Ενδεικτικές Ερωτήσεις για τα πιθανά μειονεκτήματα και εμπόδια στη συμμετοχή των στελεχών:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Υπάρχει κίνδυνος να μην αναγνωρισθεί ή να μην αξιοποιηθεί η προσπάθειά τους; ✚ Μπορεί η συμμετοχή σε προγράμματα δημιουργικής σκέψης να επηρεάσει την κύρια εργασία τους;
--	--

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

	<p>✚ Υπάρχουν περιορισμοί στις ανταμοιβές που προσφέρονται (π.χ. έλλειψη χρηματοδότησης για εκπαίδευση);</p>
--	--

<p>Μπλε Καπέλο – Λογική</p>  <p align="center"><i>Συντονισμός</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαμόρφωση στρατηγικού πλάνου για την ενίσχυση των κινήτρων. ▪ Δημιουργία μηχανισμών αξιολόγησης της επιτυχίας των προγραμμάτων. <p>Διασφαλίζει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων</p>	<p>Το Μπλε Καπέλο αντιπροσωπεύει τη διαδικασία οργάνωσης και συντονισμού της σκέψης. Εδώ αναλαμβάνεται ο έλεγχος της διαδικασίας, χρησιμοποιώντας τη λογική για να κατευθυνθεί η συζήτηση και να διασφαλιστεί η ομαλή ροή. Ο ρόλος του συντονιστή είναι καθοριστικός για τη διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας και τη διαχείριση των διαφωνιών (De Bono, 2006; Wiggins & McTighe, 2005). Ο συντονισμός της σκέψης διασφαλίζει ότι η διαδικασία είναι αποτελεσματική και ότι λαμβάνονται υπόψη όλες οι σημαντικές πτυχές του προβλήματος."</p> <p><u>Ενδεικτικές Ερωτήσεις για τη διαδικασία λήψης απόφασης και στον σχεδιασμό της υλοποίησης:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Πώς μπορούν οι οργανισμοί να δομήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης και
---	--

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

	<p>αναγνώρισης;</p> <ul style="list-style-type: none">  Ποιες στρατηγικές μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή και τη δέσμευση των στελεχών;  Ποιος θα είναι ο μηχανισμός αξιολόγησης της επιτυχίας των προγραμμάτων δημιουργικής σκέψης;
--	---

Πίνακας 3: Η μέθοδος του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» στην ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα: ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων

Πηγή εικόνων: <https://blogs.sch.gr/antmitso/2022/03/14/quot-ta-6-kapela-tis-skepsis-quot-toy-edward-de-bono/#prettyPhoto>

6.8 Τα «Έξι Καπέλα Σκέψης»: εργαλείο δημιουργικής ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα

Η μέθοδος των «Έξι Καπέλων Σκέψης» όπως αναφέρθηκε παραπάνω παρέχει μια ολοκληρωμένη και διαρθρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, και συγκεκριμένα για τους προϊσταμένους που συμμετέχουν σε διαδικασίες ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης, το μοντέλο αυτό παρέχει μια ισχυρή εργαλειοθήκη για την κατανόηση και αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα, καθώς και των κινήτρων που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν τη συμμετοχή.

Ας εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο το μοντέλο των έξι καπέλων μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση και την ενίσχυση της δημιουργικής σκέψης στον δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιτυχής εφαρμογή απαιτεί δέσμευση από την ηγεσία και την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων, όπως η αντίσταση στην αλλαγή και η ανάγκη για αναπροσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας.

I. Λευκό Καπέλο: ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών

Για τους προϊσταμένους, αυτό σημαίνει την αξιολόγηση των πόρων που υπάρχουν για την υποστήριξη των δημιουργικών δραστηριοτήτων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, διαθέσιμος χρόνος, και πολιτικές που προάγουν την καινοτομία. Εξετάζεται, επίσης, ο βαθμός αναγνώρισης και επιβράβευσης της δημιουργικότητας από τη διοίκηση, καθώς

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και η πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με νέες ιδέες και τεχνικές.

Παράδειγμα: Μπορεί να αναλυθεί η ανάγκη για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις προτιμήσεις των υπαλλήλων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή τη σύνδεση της δημιουργικότητας με την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων θα μας δώσουν μια σαφή εικόνα των διαθέσιμων πόρων και των αναγκών, επιτρέποντας την λήψη ορθολογικών αποφάσεων για την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Για παράδειγμα, σε ένα δήμο, θα μπορούσαμε να αναλύσουμε τα δεδομένα που αφορούν τον χρόνο αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους και να αναζητήσουμε δημιουργικές λύσεις για τη μείωσή του.

II. Κόκκινο Καπέλο: συναισθήματα και αντιδράσεις

Στην περίπτωση των προϊσταμένων, είναι κρίσιμο να κατανοήσουμε πώς αισθάνονται απέναντι στις δραστηριότητες ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης. Ενδέχεται να υπάρχουν συναισθηματικές αντιστάσεις, όπως φόβος για την αλλαγή, αβεβαιότητα ή ακόμη και δυσφορία για την επιβολή νέων πρακτικών. Επίσης, είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς η αναγνώριση και η επιβράβευση της συμμετοχής σε τέτοιες δράσεις επηρεάζει την ψυχολογία και την παρακίνηση των στελεχών.

Παράδειγμα: Η αναγνώριση της συναισθηματικής αντίστασης κάποιων υπαλλήλων στις αλλαγές, σε συνδυασμό με την επιβράβευση όσων συμμετέχουν σε προγράμματα δημιουργικότητας, μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των διαφορετικών συναισθηματικών αντιδράσεων των συμμετεχόντων. Η κατανόηση αυτών των συναισθημάτων είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος και την αντιμετώπιση πιθανών αντιστάσεων, όπως τόνιζε ο Goleman για την συναισθηματική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει φόβος για αποτυχία, θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον όπου τα λάθη θεωρούνται μαθησιακές ευκαιρίες.

III. Μαύρο Καπέλο: κίνδυνοι και εμπόδια

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχουν συχνά ανασταλτικοί παράγοντες, όπως η αντίσταση στις αλλαγές, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ή οι περιορισμένοι πόροι για την εφαρμογή νέων ιδεών. Επιπλέον, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να συνδέεται με τη νοοτροπία που επικρατεί στην οργάνωση ή τη δυσκολία προσαρμογής σε νέες μεθόδους και στρατηγικές.

Παράδειγμα: Ο φόρτος εργασίας μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή νέων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημιουργικών ιδεών, καθώς οι υπάλληλοι δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο ή την ενέργεια για να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή να υιοθετήσουν καινοτόμες μεθόδους. Η αναγνώριση των πιθανών εμποδίων είναι απαραίτητη για την προετοιμασία σχεδίων αντιμετώπισης και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Για παράδειγμα, θα μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε την ανάγκη για αναθεώρηση των διαδικασιών για να απελευθερωθεί χρόνος για καινοτομία.

IV. Κίτρινο Καπέλο: οφέλη και ευκαιρίες

Στην περίπτωση των προϊσταμένων του δημόσιου τομέα, τα θετικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης, την βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Η δημιουργικότητα μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, να συμβάλει στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και να προσφέρει νέες ευκαιρίες καριέρας για τα στελέχη.

Παράδειγμα: Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης δημιουργικής σκέψης μπορεί να βοηθήσει τους προϊσταμένους να βρουν νέες λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ενώ ταυτόχρονα να ενισχύσει την επαγγελματική τους εξέλιξη. Η εστίαση στα οφέλη και τις ευκαιρίες μπορεί να ενισχύσει το ηθικό και να δημιουργήσει κίνητρο για αλλαγή. Για παράδειγμα, η δημιουργικότητα θα μπορούσε να οδηγήσει στην απλοποίηση των διαδικασιών και στην εξοικονόμηση πόρων.

V. Πράσινο Καπέλο: δημιουργικότητα και νέες ιδέες

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ανάπτυξη νέων μεθόδων συνεργασίας ή την καινοτομία στις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός. Το πράσινο καπέλο ενθαρρύνει την ευρηματικότητα και την αναζήτηση λύσεων σε φαινομενικά δύσκολες καταστάσεις.

Παράδειγμα: Η ανάπτυξη ενός διαδραστικού σεμιναρίου για τη δημιουργικότητα μπορεί να προκαλέσει νέες σκέψεις και στρατηγικές, ανοίγοντας το δρόμο για καινοτόμες δράσεις στον οργανισμό. Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας είναι ζωτικής σημασίας για την ανακάλυψη νέων ιδεών και την προώθηση της καινοτομίας. Για παράδειγμα, θα μπορούσαμε να διοργανώσουμε συνεδρίες brainstorming για την ανάπτυξη νέων τρόπων επικοινωνίας με τους πολίτες.

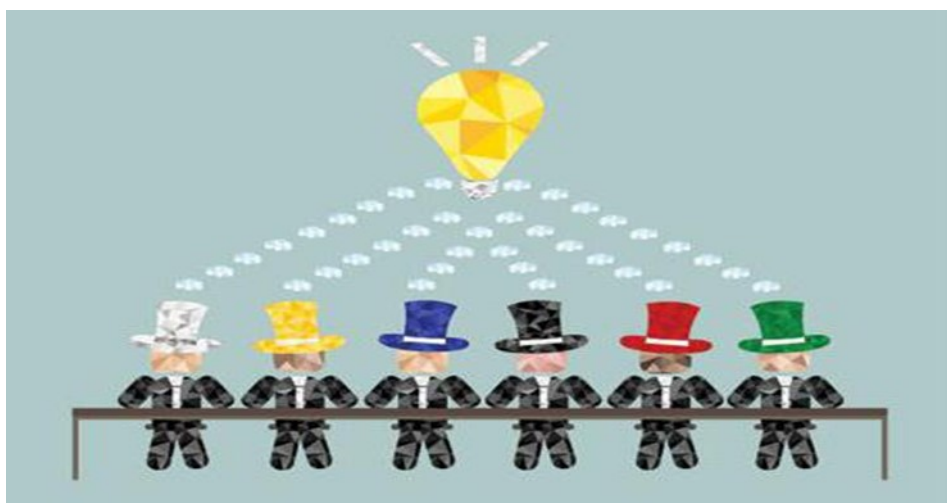
VI. Μπλε Καπέλο: διαχείριση και οργάνωση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Στην περίπτωση του σεμιναρίου και των προϊσταμένων, το μπλε καπέλο αναλαμβάνει τον ρόλο του οργανωτή και του διευθυντή της διαδικασίας αξιολόγησης. Χρησιμοποιώντας το μπλε καπέλο, οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να συντονίζουν τις προσπάθειές τους, να αναγνωρίζουν τις διάφορες διαστάσεις της δημιουργικής σκέψης και να διαχειρίζονται την εφαρμογή των λύσεων που προκύπτουν από τη διαδικασία αξιολόγησης.

Παράδειγμα: Ο οργανωτικός ρόλος ενός προϊσταμένου μπορεί να συμβάλει στην καλή εφαρμογή των προγραμμάτων ανάπτυξης, εξασφαλίζοντας ότι τα κατάλληλα βήματα ακολουθούνται και οι πόροι διατίθενται σωστά. Ο συντονισμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση της ομαλής ροής της διαδικασίας και την επίτευξη των στόχων. Η επιλογή ενός έμπειρου συντονιστή με δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της διαδικασίας. Αυτός ο συντονιστής θα καθοδηγεί τη συζήτηση, θα εξασφαλίζει ότι όλοι συμμετέχουν και θα διαχειρίζεται τυχόν διαφωνίες.

Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα μπορούν να αναγνωρίσουν τα εμπόδια και τις ευκαιρίες που προκύπτουν, να αξιολογήσουν διαφορετικές προοπτικές και να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα για συμμετοχή στις διαδικασίες καινοτομίας και ανάπτυξης του οργανισμού τους. Ωστόσο, είναι κρίσιμο να θυμόμαστε ότι η επιτυχία εξαρτάται από τη δέσμευση της ηγεσίας, την εκπαίδευση και την εξάσκηση, καθώς και από την προθυμία να προσαρμόσουμε τη μέθοδο στις συγκεκριμένες ανάγκες και το πλαίσιο κάθε περίπτωσης.



Εικόνα 5: Τα «Έξι Καπέλα Σκέψης»: εργαλείο δημιουργικής ανάπτυξης στον δημόσιο τομέα,

<https://blogs.sch.gr/mtsaousid/2023/04/10/ta-exi-kapela-skepsis-i-epanastatiki-methodos-toy-edward-de-bono/>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

6.9 Ενίσχυση κινήτρων και αντιμετώπιση εμποδίων

Η εφαρμογή του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» στον δημόσιο τομέα δεν είναι πάντα εύκολη. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του μοντέλου, καθώς και εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή, είναι απαραίτητη η ενίσχυση των κινήτρων των προϊσταμένων και η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

6.9.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του μοντέλου

Η αποδοχή και αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων (Μπιμπίτσος, 2022; Κιουλάνης κλπ, 2016):

1. Οργανωσιακή κουλτούρα
 - ✓ Σε δημόσιους οργανισμούς όπου κυριαρχεί η ιεραρχική δομή και η τήρηση αυστηρών διαδικασιών, μπορεί να υπάρχει αντίσταση σε καινοτόμες μεθόδους σκέψης.
 - ✓ Η ύπαρξη μιας κουλτούρας που προάγει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία είναι καθοριστική για την επιτυχία του μοντέλου.
2. Επαγγελματική εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
 - ✓ Η έλλειψη εκπαίδευσης στις τεχνικές δημιουργικής σκέψης μπορεί να αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή του μοντέλου.
 - ✓ Η συνεχής επιμόρφωση και η ενσωμάτωση της μεθοδολογίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες των δημοσίων υπαλλήλων είναι κρίσιμες.
3. Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα
 - ✓ Η υιοθέτηση της μεθόδου εξαρτάται από το εάν οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι η εφαρμογή της μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.
 - ✓ Παράγοντες όπως η αναγνώριση της καινοτομίας, η ανταμοιβή των υπαλλήλων και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας μπορούν να ενισχύσουν το ενδιαφέρον για τη μέθοδο.
4. Υποστήριξη από τη διοίκηση
 - ✓ Η ηγεσία των δημοσίων οργανισμών πρέπει να υποστηρίζει ενεργά την υιοθέτηση του μοντέλου, ενθαρρύνοντας τους προϊσταμένους να εφαρμόζουν νέες μεθόδους σκέψης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Η ύπαρξη καθοδήγησης και υποστήριξης από ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορεί να κάνει τη διαφορά στην επιτυχή εφαρμογή.

6.9.2 Στρατηγικές ενίσχυσης κινήτρων για τη χρήση της μεθόδου

Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή του μοντέλου και να ενισχυθεί η συμμετοχή των προϊσταμένων, μπορούν να ακολουθηθούν οι εξής στρατηγικές:

- ✓ Εκπαιδευτικά προγράμματα και βιωματικά εργαστήρια: η οργάνωση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στη χρήση των «Έξι Καπέλων Σκέψης» μπορεί να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση των προϊσταμένων στη χρήση του μοντέλου.
- ✓ Ενσωμάτωση της μεθόδου στις καθημερινές εργασιακές διαδικασίες: δημιουργία συγκεκριμένων πλαισίων όπου η μέθοδος χρησιμοποιείται συστηματικά σε συναντήσεις, λήψη αποφάσεων και σχεδιασμό πολιτικών.
- ✓ Κίνητρα και επιβράβευση: η αναγνώριση των στελεχών που εφαρμόζουν με επιτυχία τη μέθοδο μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για ευρύτερη χρήση.
- ✓ Δημιουργία ομάδων εργασίας και συνεργασίας: η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων ενισχύει την εφαρμογή της μεθόδου και δημιουργεί μια κουλτούρα δημιουργικής σκέψης.

6.9.3 Πρακτικές προτάσεις για την αντιμετώπιση των εμποδίων

Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια που εμποδίζουν την εφαρμογή του μοντέλου, μπορούν να υιοθετηθούν οι εξής πρακτικές προτάσεις (Χυτήρης, 2001; Senior & Swailes, 2018):

- ✓ Αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή: παροχή σαφούς ενημέρωσης για τα οφέλη της μεθόδου και παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής της.
- ✓ Μείωση του άγχους και της ανασφάλειας: εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να νιώσουν άνετα με τη χρήση της μεθόδου.
- ✓ Απλοποίηση της διαδικασίας εφαρμογής: σχεδιασμός απλών και κατανοητών οδηγιών για τη χρήση του μοντέλου, ώστε να γίνει πιο προσιτό.
- ✓ Ενίσχυση της συμμετοχικότητας: εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να αισθάνονται ότι η γνώμη τους μετράει.

6.10 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

A. Case Study 1

Πρακτική εφαρμογή του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης» στη Δημόσια Διοίκηση.

Σενάριο: Μια Δημόσια Υπηρεσία θέλει να ενισχύσει τη συμμετοχή των Διευθυντών και Προϊσταμένων σε ένα νέο πρόγραμμα «Βελτίωση Διοικητικών Διαδικασιών μέσω Καινοτομίας». Το πρόγραμμα στοχεύει στη δημιουργία νέων, πιο αποδοτικών πρακτικών εργασίας και στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας. Οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι καλούνται να προτείνουν λύσεις και να εφαρμόσουν καινοτόμες μεθόδους.

Για να σχεδιάσουν αποτελεσματικά τα κίνητρα συμμετοχής, χρησιμοποιούν τη μέθοδο των έξι καπέλων.

Λευκό Καπέλο – Πληροφορίες & Αντικειμενικά δεδομένα

Τι γνωρίζουμε;

- Μόνο το 25% των Διευθυντών και Προϊσταμένων συμμετέχει σε πρωτοβουλίες βελτίωσης διαδικασιών.
- 70% δηλώνει ότι η έλλειψη χρόνου αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη συμμετοχή.
- Σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες, η παροχή εκπαιδευτικών κινήτρων αύξησε τη συμμετοχή κατά 35%.
- Σε πρόσφατη έρευνα, το 60% των στελεχών ανέφερε ότι οι προτάσεις τους δεν υλοποιούνται, γεγονός που μειώνει το ενδιαφέρον τους.

Πρακτικά Βήματα:

- ✓ Διεξαγωγή έρευνας μεταξύ των Διευθυντών και Προϊσταμένων για να καταγραφούν οι λόγοι χαμηλής συμμετοχής.
- ✓ Ανάλυση επιτυχημένων πρακτικών από άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Κόκκινο Καπέλο – Συναισθήματα & Διαίσθηση

Τι νιώθουν τα στελέχη της υπηρεσίας;

- Απογοήτευση, γιατί οι προτάσεις τους δεν λαμβάνονται υπόψη.
- Άγχος λόγω φόρτου εργασίας, που δυσκολεύει τη συμμετοχή.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Έλλειψη παρακίνησης, καθώς δεν υπάρχουν σαφή κίνητρα.

Πρακτικά Βήματα:

- ✓ Διοργάνωση συνάντησης όπου οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι θα εκφράσουν τις ανησυχίες τους.
- ✓ Ανάπτυξη μηχανισμού αναγνώρισης της συνεισφοράς τους (π.χ., επιβράβευση με εκπαιδευτικές ευκαιρίες ή διακρίσεις).

Πράσινο Καπέλο – Δημιουργικότητα & Καινοτόμες Ιδέες

Πώς μπορούμε να ενισχύσουμε τη συμμετοχή;

- Δημιουργία ενός «Εργαστηρίου Καινοτομίας» όπου οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι θα συζητούν και θα αναπτύσσουν ιδέες σε συνεργασία με άλλες υπηρεσίες.
- Δημιουργία ψηφιακής πλατφόρμας όπου θα μπορούν να καταθέτουν προτάσεις και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από ανώτερα στελέχη.
- Πιλοτική εφαρμογή των καλύτερων προτάσεων με υποστήριξη από την ηγεσία της υπηρεσίας.

Πρακτικά Βήματα:

- ✓ Σχεδιασμός της πλατφόρμας και παρουσίαση της πρωτοβουλίας στους Διευθυντές.
- ✓ Πρώτη συνάντηση του «Εργαστηρίου Καινοτομίας» με στοχευμένα θέματα προς επίλυση.

Κίτρινο Καπέλο – Αισιοδοξία & Θετικά Αποτελέσματα

Ποια είναι τα οφέλη;

- Οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι θα νιώσουν ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται.
- Η Υπηρεσία θα γίνει πιο αποδοτική, εφαρμόζοντας νέες, βελτιωμένες διαδικασίες.
- Θα δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και δημιουργικότητας.

Πρακτικά Βήματα:

- ✓ Παρουσίαση επιτυχημένων παραδειγμάτων από άλλες δημόσιες υπηρεσίες.
- ✓ Δημιουργία συστήματος επιβράβευσης για τις πιο καινοτόμες προτάσεις (π.χ., επιπλέον εκπαίδευση, αναγνώριση σε ετήσιες εκθέσεις απόδοσης).

Μαύρο Καπέλο – Κίνδυνοι & Προβλήματα

Ποιες είναι οι δυσκολίες;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Η έλλειψη χρόνου των στελεχών μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμένη συμμετοχή.
- Μπορεί να μην υπάρξει επαρκής χρηματοδότηση για την εφαρμογή των ιδεών.
- Υπάρχει κίνδυνος να μην υπάρξει δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση.

Πρακτικά Βήματα:

- ✓ Δέσμευση της ηγεσίας ότι οι πιο εφαρμόσιμες προτάσεις θα υποστηριχθούν ενεργά.
- ✓ Καθορισμός συγκεκριμένου χρόνου για τη συμμετοχή, ώστε να μην επιβαρύνει την καθημερινή εργασία.

Μπλε Καπέλο – Οργάνωση & Στρατηγικός Σχεδιασμός

Πώς θα εφαρμοστεί το πρόγραμμα;

1. Έναρξη:

- ✚ Ανακοίνωση του προγράμματος στους Διευθυντές και Προϊσταμένους.
- ✚ Επεξήγηση των κινήτρων συμμετοχής και του τρόπου αξιοποίησης των προτάσεων.

2. Συλλογή ιδεών:

- ✚ Οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι καταθέτουν προτάσεις στην ψηφιακή πλατφόρμα.
- ✚ Δημιουργία ομάδων εργασίας για την ανάπτυξη και υλοποίηση των καλύτερων προτάσεων.

3. Προώθηση και επιβράβευση:

- ✚ Οι καλύτερες ιδέες αναγνωρίζονται και υλοποιούνται πιλοτικά.
- ✚ Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν επιπλέον εκπαίδευση ή ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης.

4. Αξιολόγηση:

- ✚ Ανάλυση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος και βελτίωση του σχεδίου δράσης.

Πρακτικά βήματα:

- ✓ Δημιουργία επιτροπής αξιολόγησης προτάσεων.
- ✓ Σύνδεση των καλύτερων προτάσεων με πιλοτικές εφαρμογές στην υπηρεσία.

Τελικό αποτέλεσμα

Με τη χρήση της μεθόδου των έξι καπέλων, η Δημόσια Υπηρεσία διαθέτει πλέον ένα ολοκληρωμένο και δομημένο σχέδιο δράσης. Οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

παρακινούνται να συμμετάσχουν, γνωρίζοντας ότι οι προτάσεις τους θα ληφθούν σοβαρά υπόψη, ενώ παράλληλα λαμβάνουν αναγνώριση και κίνητρα για τη συμβολή τους στη βελτίωση της υπηρεσίας.

Β. Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης

1. Κατανόηση ευνοϊκών και ανασταλτικών παραγόντων: πόσο ξεκάθαροι σας φαίνονται οι ευνοϊκοί και ανασταλτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη στον δημόσιο τομέα; Μπορείτε να αναφέρετε κάποιον παράγοντα που θεωρείτε ιδιαίτερα σημαντικό;
2. Εφαρμογή του μοντέλου των «Έξι Καπέλων Σκέψης»: πώς πιστεύετε ότι μπορεί να εφαρμοστεί το μοντέλο των έξι καπέλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εργασία σας; Υπήρξε κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή ιδέα που σας ενέπνευσε;
3. Προκλήσεις και εμπόδια: ποιες προκλήσεις ή ανασταλτικούς παράγοντες εντοπίσατε στην προσπάθεια ανάπτυξης καινοτόμων λύσεων; Πώς μπορεί να βελτιωθεί η υποστήριξη στους υπαλλήλους για την υπέρβαση αυτών των εμποδίων;
4. Κίνητρα συμμετοχής: ποια κίνητρα θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων σε διαδικασίες δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας στο δημόσιο τομέα; Υπάρχουν συγκεκριμένα παραδείγματα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στην πράξη;

Γ. Διαδραστικές Δραστηριότητες

- Workshop δημιουργικής σκέψης: οργάνωση εικονικών ή δια ζώσης εργαστηρίων όπου οι υπάλληλοι δουλεύουν σε μικρές ομάδες για να λύσουν πραγματικά προβλήματα της υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Έξι Καπέλων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συμμετοχή σε παιχνίδια ρόλων και καταγίγισμο ιδεών κατά τη διάρκεια της ημερίδας.
- Διαδραστικά σεμινάρια: διοργάνωση σεμιναρίων όπου οι συμμετέχοντες θα εργάζονται σε κοινές προκλήσεις, με τη δημιουργία ομάδων που θα χρησιμοποιούν τη μέθοδο για να αναπτύξουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τη δημιουργική σκέψη.

Δ. Εκτίμηση Πεποιθήσεων

- Έρευνα για καταγραφή πεποιθήσεων: διενέργεια μιας εσωτερικής έρευνας (π.χ.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

μέσω anonymous surveys) για να αξιολογηθεί η στάση των υπαλλήλων απέναντι στη δημιουργικότητα. Τα αποτελέσματα μπορούν να επεξεργαστούν για να κατανοηθούν τα εμπόδια που θεωρούνται σημαντικά από τους εργαζόμενους.

- Ομάδες εστίασης: οργάνωση ομάδων εστίασης όπου οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με την καινοτομία και τις διαδικασίες, με σκοπό την αναγνώριση των συστημικών προβλημάτων.

Ε. Στατιστικά Δεδομένα

- Συγκριτική μελέτη: συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων από δημόσιες υπηρεσίες που έχουν εφαρμόσει προγράμματα δημιουργικότητας. Για παράδειγμα, μελετών που δείχνουν πώς μια υπηρεσία ενίσχυσε την ικανοποίηση των πολιτών κατά 30% μετά την υλοποίηση προγράμματος συμμετοχικής καινοτομίας.
- Δεδομένα από ευρωπαϊκές χώρες: βέλτιστες πρακτικές ευρωπαϊκών οργανισμών που επενδύουν στη δημιουργικότητα και αυξάνουν το ποσοστό καινοτομίας τους.

6.11 Σύνοψη

Η θεματική ενότητα εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη στον δημόσιο τομέα, αναλύοντας τόσο τους ευνοϊκούς όσο και τους ανασταλτικούς παράγοντες, καθώς και τη σημασία των κινήτρων στη διαδικασία αυτή. Οι ευνοϊκοί παράγοντες περιλαμβάνουν την πολιτική βούληση και τις θεσμικές πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν την καινοτομία, την παροχή επαρκών πόρων, όπως χρηματοδότηση, υποδομές και ευκαιρίες εκπαίδευσης, την αποτελεσματική ηγεσία που προάγει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, καθώς και τη δημιουργία θετικού κλίματος και ψυχολογικής ασφάλειας, που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη λήψη ρίσκων. Αντίθετα, οι ανασταλτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη «δημοσιοϋπαλληλίστικη» νοοτροπία που αποθαρρύνει την ανάληψη ρίσκου, την έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης από την ανώτερη διοίκηση, τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και την έλλειψη χρόνου, που περιορίζουν τη δυνατότητα των υπαλλήλων να συμβάλλουν δημιουργικά, καθώς και την αντίσταση στις αλλαγές, η οποία αποτρέπει την υιοθέτηση νέων ιδεών και μεθόδων.

Τα κίνητρα συμμετοχής παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της δημιουργικής σκέψης και διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση και την ικανοποίηση που προκύπτει από τη συμμετοχή σε δημιουργικές δραστηριότητες, ενώ τα εξωτερικά αφορούν την αναγνώριση, τις προαγωγές και τις οικονομικές ανταμοιβές, συμβάλλοντας στη διατήρηση της δέσμευσης των υπαλλήλων και στην ενίσχυση της συμμετοχής τους στη διαδικασία καινοτομίας. Για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, προτείνεται η χρήση του μοντέλου των «έξι καπέλων» ως εργαλείου για την ανάλυση των παραγόντων που την επηρεάζουν, καθώς και η δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία και την αποδοχή της αποτυχίας ως μέρος της διαδικασίας μάθησης. Συνολικά, η ενότητα υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης των παραγόντων και των κινήτρων που επηρεάζουν τη δημιουργική σκέψη, καθώς και τα βήματα που πρέπει να ληφθούν για την ενίσχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

1. Μελέτες Περίπτωσης: ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων δημόσιων οργανισμών που έχουν υιοθετήσει επιτυχείς στρατηγικές ενίσχυσης της δημιουργικότητας και καινοτομίας. Η εμπάθυνση σε επιτυχημένα παραδείγματα μπορεί να προσφέρει πολύτιμα διδάγματα.
2. Συνεντεύξεις και Έρευνες: διεξαγωγή ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών για να εξεταστούν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τους ανασταλτικούς και ευνοϊκούς παράγοντες που επηρεάζουν την δημιουργική τους σκέψη. Σκοπός είναι η συλλογή δεδομένων για να κατανοηθεί καλύτερα η εμπειρία τους.
3. Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στο πλαίσιο του New Public Management (NPM): μελέτη των ομοιοτήτων και διαφορών στη δημιουργική σκέψη μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση των κινήτρων που χρησιμοποιούνται σε κάθε τομέα και τον αντίκτυπό τους στην καινοτομία.
4. Αξιολόγηση και πρακτικές πολιτικών: διερεύνηση των πολιτικών που μπορούν να προωθήσουν την δημιουργική σκέψη, όπως η εκπαίδευση, η υποστήριξη ή απλές διαδικασίες σχεδίασης. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους μπορεί να προσφέρει χρήσιμα στοιχεία για τη βελτίωση των πρακτικών.
5. Πολιτισμικές διαφορετικότητες: μελέτη του τρόπου που η πολιτισμική διάσταση επηρεάζει την δημιουργική σκέψη σε δημόσιες υπηρεσίες σε διαφορετικές χώρες ή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

περιοχές. Οι πολιτιστικές διαφορές μπορεί να προσφέρουν μοναδικές προοπτικές στην κατανόηση της καινοτομίας.

6. Δημιουργικές τεχνικές και μεθοδολογίες: έρευνα για την αποτελεσματικότητα διαφόρων μεθόδων δημιουργικής σκέψης (π.χ., brainstorming, design thinking, mind mapping) και η εφαρμογή τους σε δημόσιους οργανισμούς.

7. Επιπτώσεις της τεχνολογίας: ανάλυση του τρόπου που η τεχνολογία και η ψηφιοποίηση επηρεάζουν τη διαδικασία της δημιουργικής σκέψης στον δημόσιο τομέα. Ποιες είναι οι νέες δυνατότητες ή προκλήσεις;

8. Μάθηση από αποτυχίες: σύνθεση ερευνών που εξετάζουν το πώς η αποτυχία σε καινοτόμες προσπάθειες μπορεί να είναι πηγή μάθησης και ανάπτυξης. Η ανασκόπηση τρόπων με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την αποτυχία θα μπορούσε να είναι πολύ χρήσιμη.

7. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών – κίνητρα συμμετοχής (εσωτερικά και εξωτερικά)

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η παρούσα θεματική ενότητα αποσκοπεί στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των συμμετεχόντων, μέσα από ειδικές τεχνικές παραγωγής ιδεών σε ασύγχρονα περιβάλλοντα μάθησης. Στόχος είναι η κατανόηση των μηχανισμών που ενισχύουν ή παρεμποδίζουν τη δημιουργικότητα, καθώς και η διερεύνηση κινήτρων συμμετοχής (εσωτερικών και εξωτερικών) στη διαδικασία παραγωγής ιδεών. Μέσα από βιωματικές ασκήσεις και πρακτικές εφαρμογές, οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν τα απαραίτητα εργαλεία για τη συστηματική καλλιέργεια δημιουργικών δεξιοτήτων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν τη σημασία της δημιουργικής σκέψης ως βασικής δεξιότητας για τη λήψη αποφάσεων και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.
- Αναγνωρίζουν τους ευνοϊκούς και ανασταλτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργική παραγωγή ιδεών.
- Διακρίνουν τα διαφορετικά είδη κινήτρων (εσωτερικά και εξωτερικά) που επηρεάζουν τη συμμετοχή στη διαδικασία δημιουργικής σκέψης.
- Πειραματίζονται με τεχνικές και εργαλεία δημιουργικής παραγωγής ιδεών, αξιοποιώντας ασύγχρονες μεθόδους μάθησης.
- Υιοθετούν συμπεριφορές που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία σε επαγγελματικά πλαίσια.

Σύντομη Περιγραφή

Η θεματική ενότητα εξετάζει ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών σε ασύγχρονα περιβάλλοντα μάθησης, με στόχο την καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης και την ενίσχυση της συμμετοχής μέσω εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Αναλύει παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα, ενώ παράλληλα παρέχει πρακτικά εργαλεία και βιωματικές ασκήσεις που επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

να πειραματιστούν με μεθόδους καινοτομίας, βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία στον δημόσιο τομέα.

Εισαγωγή

Παρατίθενται Ερωτήσεις - Case studies - Δραστηριότητες

7.1 Ερωτήσεις - Case studies: Δημιουργική σκέψη ως δεξιότητα

Case Study 1: Ενίσχυση της δημιουργικής σκέψης και των κινήτρων συμμετοχής σε δημόσιο οργανισμό

Στην ενότητα 6, αναπτύξαμε το μοντέλο των «Εξι Καπέλων» για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, με έμφαση στα κίνητρα συμμετοχής (εσωτερικά & εξωτερικά). Τα κίνητρα αυτά περιλαμβάνουν την αναγνώριση και επιβράβευση από την υπηρεσία, την προοπτική καριέρας, την ικανοποίηση από τη συμμετοχή σε δράσεις ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης, τη συμβολή στην ανάπτυξη του δημόσιου οργανισμού και την επαγγελματική εξέλιξη. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι άμεσες (κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης) ή μακροπρόθεσμες, μέσω εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Προσπαθήστε να μπειτε στη θέση του Δημήτρη

Ο Δημήτρης, προϊστάμενος στο Υπουργείο Εσωτερικών. Έχει διαπιστώσει ότι οι υπάλληλοι του τμήματος είναι απρόθυμοι να προτείνουν νέες ιδέες ή να συμμετάσχουν σε καινοτόμες δράσεις, λόγω έλλειψης κινήτρων. Παρόλο που το υπουργείο προσφέρει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, οι υπάλληλοι δεν τα θεωρούν χρήσιμα για την εξέλιξή τους και συχνά τα παρακολουθούν παθητικά, χωρίς να εμπλέκονται ενεργά και χωρίς να ενσωματώνουν τις νέες ιδέες στην καθημερινή τους εργασία.

Ο Δημήτρης πρέπει να σκεφτεί πώς μπορεί να αξιοποιήσει το μοντέλο των «Εξι Καπέλων» για να κατανοήσει βαθύτερα τα κίνητρα των υπαλλήλων του και να ενισχύσει την ενεργή συμμετοχή τους σε προγράμματα δημιουργικής σκέψης. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί να αξιοποιήσει εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, όπως την αναγνώριση και τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Ας σκεφτούμε, λοιπόν, πώς μπορεί να κινητοποιήσει το προσωπικό του.

Ερωτήσεις για Εξάσκηση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

1. Ποια εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα συμμετοχής μπορούν να ενισχύσουν την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων του Δημήτρη στις δράσεις δημιουργικής σκέψης;
2. Πώς μπορεί ο Δημήτρης να χρησιμοποιήσει τα «Εξι Καπέλα» για να ενθαρρύνει την παραγωγή νέων ιδεών και την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας του;
3. Ποια άμεσα και ποια μακροπρόθεσμα κίνητρα μπορεί να προσφέρει για να ενισχύσει την αφοσίωση των υπαλλήλων σε προγράμματα ανάπτυξης δημιουργικής σκέψης;
4. Πώς μπορεί να συνδέσει τη συμμετοχή στις δράσεις δημιουργικότητας με την επαγγελματική ανέλιξη και τη μελλοντική εξέλιξη των υπαλλήλων του;
5. Ποιοι παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη για να διασφαλιστεί ότι τα κίνητρα που προσφέρονται είναι αποτελεσματικά και κινητοποιούν τους υπαλλήλους;

Case Study 2: Βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών μέσω δημιουργικής σκέψης - σενάριο για εξάσκηση:

Η κ. Γεωργίου είναι προϊσταμένη σε ένα ΚΕΠ (Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών) και διαπιστώνει ότι υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια από τους πολίτες λόγω μεγάλου χρόνου αναμονής. Οι υπάλληλοι δυσκολεύονται να ανταποκριθούν, καθώς η διαδικασία διεκπεραίωσης αιτημάτων απαιτεί πολλαπλά στάδια και φυσική παρουσία του πολίτη.

Η κ. Γεωργίου αναζητά μια δημιουργική λύση που θα βελτιώσει τη ροή εργασίας και θα μειώσει τους χρόνους αναμονής, χωρίς να απαιτείται επιπλέον προσωπικό ή μεγάλος προϋπολογισμός.

Ερωτήσεις για Εξάσκηση:

1. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που προκαλούν καθυστερήσεις στο ΚΕΠ;
2. Ποιες τεχνικές δημιουργικής σκέψης μπορούν να βοηθήσουν την Άννα να εντοπίσει λύσεις;
3. Προτείνετε τουλάχιστον δύο εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, αξιοποιώντας την τεχνολογία ή νέες μεθόδους εξυπηρέτησης.
4. Πώς μπορεί η Άννα να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης;
5. Ποιες θα ήταν οι πιθανές ωφέλειες από την εφαρμογή μιας καινοτόμου λύσης στο ΚΕΠ;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

7.2 Case studies: Ευνοϊκοί και Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων

Στην ενότητα 6, ασχοληθήκαμε με τη δημιουργικότητα και εξετάσαμε τους ευνοϊκούς (καταλυτικούς) και ανασταλτικούς (εμπόδια) παράγοντες για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης. Διερευνήσαμε τις διαστάσεις, τα επιμέρους χαρακτηριστικά και τις εφαρμογές της δημιουργικότητας στο χώρο εργασίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ομάδας. Εντοπίσαμε τις βασικές κατηγορίες παραγόντων που ευνοούν ή εμποδίζουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, όπως: α) την πολιτική βούληση της διοίκησης/ηγεσίας, β) την υποστήριξη και αναγνώριση της συμμετοχής των στελεχών σε δράσεις ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης, γ) τη νοοτροπία, δ) το φόρτο εργασίας και ε) την αντίσταση στις αλλαγές

Προσπαθήστε να απαντήσετε στα παρακάτω, με βάση το Case Study που αφορά τους ευνοϊκούς και ανασταλτικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων:

Case Study:

Σενάριο 1 - Ευνοϊκοί Παράγοντες:

Σε έναν δημόσιο οργανισμό, η διοίκηση έχει αποφασίσει να επενδύσει στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων της. Υπάρχει σαφής πολιτική βούληση για την προώθηση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Η διοίκηση ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των προϊσταμένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα δημιουργικής σκέψης και υποστηρίζει τη συμμετοχή τους με επιβραβεύσεις και αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Οι προϊστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε εργαστήρια και σεμινάρια που ενισχύουν τις δημιουργικές τους ικανότητες, ενώ η ομάδα τους δείχνει επίσης θετική διάθεση για πειραματισμούς και αλλαγές. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών χωρίς τον φόβο αποτυχίας.

Σενάριο 2 - Ανασταλτικοί Παράγοντες:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σε έναν άλλο δημόσιο οργανισμό, αν και υπάρχει η πολιτική βούληση της διοίκησης για την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή των νέων προσεγγίσεων. Η ηγεσία δεν παρέχει σαφείς κατευθύνσεις και την κατάλληλη υποστήριξη για την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Η συμμετοχή των προϊσταμένων σε δράσεις ανάπτυξης της δημιουργικότητας δεν αναγνωρίζεται πάντα και δεν υπάρχει ουσιαστική επιβράβευση. Οι προϊστάμενοι επηρεάζονται από τον υψηλό φόρτο εργασίας και την πίεση για τη διαχείριση καθημερινών ζητημάτων, γεγονός που περιορίζει το χρόνο και την ενέργειά τους για καινοτόμες σκέψεις. Η αντίσταση στις αλλαγές από μέρους του προσωπικού είναι έντονη, καθώς φοβούνται τις συνέπειες των αλλαγών και τις επιπτώσεις στις ήδη καθιερωμένες διαδικασίες.

Ερωτήσεις για συζήτηση και ανάλυση:

1. Αναγνωρίστε και εξηγήστε τους ευνοϊκούς (καταλυτικούς) παράγοντες που ενισχύουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης στο Σενάριο 1.
2. Ποιους ανασταλτικούς (εμπόδια) παράγοντες παρατηρείτε στο Σενάριο 2 που εμποδίζουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων;
3. Ποιες ενέργειες μπορούν να αναληφθούν από τη διοίκηση για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των προϊσταμένων, τόσο στο πλαίσιο ευνοϊκών όσο και ανασταλτικών παραμέτρων;
4. Πώς μπορεί η νοοτροπία των προϊσταμένων να επηρεάσει τη δημιουργικότητα και ποιες στρατηγικές μπορεί να εφαρμοστούν για να ενισχυθεί η θετική διάθεση για καινοτομία;
5. Ποιες δράσεις μπορεί να αναλάβει η ηγεσία για να μειώσει τα εμπόδια που προκύπτουν από τον φόρτο εργασίας και την αντίσταση στις αλλαγές, επιτρέποντας στους προϊσταμένους να αφιερώσουν χρόνο για δημιουργική σκέψη;

7.3 Self-Reflection Worksheet: Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης για προϊσταμένους στο δημόσιο τομέα

Οδηγίες: Συμπληρώστε το worksheet για να αξιολογήσετε τα κίνητρα, τα εμπόδια και τις ευκαιρίες σας ως προϊστάμενος/η, προκειμένου να ενισχύσετε τη δημιουργική σας σκέψη και την καινοτομία στον δημόσιο οργανισμό σας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ερώτηση	Βαθμολογία (1-5)				
Την ικανότητά μου να ενθαρρύνω τη δημιουργική σκέψη στην ομάδα μου					
Την προθυμία μου να εφαρμόζω καινοτόμες λύσεις στις διοικητικές διαδικασίες					
Τη διάθεσή μου να αμφισβητώ τις καθιερωμένες πρακτικές για να βελτιώσω την απόδοση					
Την ικανότητά μου να διαχειρίζομαι την αντίσταση στις αλλαγές μέσα στον οργανισμό					
Τη στήριξη που λαμβάνω από την ανώτερη διοίκηση για την προώθηση καινοτομιών					

2. Κίνητρα & Εμπόδια στη Δημιουργική Διοίκηση

(α) Ποια στοιχεία του ρόλου σας ενισχύουν τη δημιουργική σας σκέψη;

- ✓ Παράδειγμα: «Η αυτονομία που έχω να προτείνω νέες ιδέες στην ομάδα μου»
- ✓ Παράδειγμα: «Η στήριξη από τη διοίκηση όταν υλοποιώ καινοτόμες προτάσεις»
- Δική σας απάντηση:

(β) Ποια είναι τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή δημιουργικών ιδεών στον οργανισμό σας;

- ✓ Παράδειγμα: «Η αυστηρή γραφειοκρατία που δυσκολεύει την υλοποίηση νέων προσεγγίσεων»
- ✓ Παράδειγμα: «Η απροθυμία των υπαλλήλων να αλλάξουν συνήθειες»
- ✓ Παράδειγμα: «Η έλλειψη κινήτρων ή επιβράβευσης για καινοτόμες πρωτοβουλίες»
- Δική σας απάντηση:

3. Ευκαιρίες & Δράσεις για Βελτίωση

(α) Τι μπορείτε να κάνετε για να προωθήσετε τη δημιουργική σκέψη στην ομάδα σας;

- ✓ Παράδειγμα: «Να εφαρμόσω τεχνικές brainstorming στις συναντήσεις της ομάδας»
- ✓ Παράδειγμα: «Να επιβραβεύω πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην καινοτομία»

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

➤ Δική σας απάντηση:

(β) Τι μπορεί να κάνει η ανώτερη διοίκηση για να υποστηρίξει τη δημιουργικότητα των προϊσταμένων;

- ✓ Παράδειγμα: «Να δώσει μεγαλύτερη ελευθερία στις δοκιμές νέων λύσεων»
- ✓ Παράδειγμα: «Να ενισχύσει την κουλτούρα καινοτομίας μέσω επιμορφωτικών δράσεων»

➤ Δική σας απάντηση:

Συμπέρασμα

Με βάση τις απαντήσεις σας, ποιες είναι οι τρεις βασικές ενέργειες που μπορείτε να εφαρμόσετε άμεσα για να ενισχύσετε τη δημιουργικότητά σας ως προϊστάμενος;

A;

B:

Γ:

- ❖ Tip: Επανεξετάστε τις απαντήσεις σας έπειτα από 3-6 μήνες και αξιολογήστε την πρόοδό σας!

8. Η δημιουργική σκέψη στο πλαίσιο της ομάδας: διερεύνηση διαστάσεων, επιμέρους χαρακτηριστικών κι εφαρμογές στο χώρο εργασίας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η θεματική ενότητα εστιάζει στη διερεύνηση της δημιουργικής σκέψης στο πλαίσιο της ομάδας, αναδεικνύοντας τη σημασία της ως παράγοντα αλλαγής στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση. Στόχος είναι η κατανόηση των διαστάσεων και των επιμέρους χαρακτηριστικών της δημιουργικότητας σε ομαδικό επίπεδο, καθώς και η ανάδειξη του ρόλου του προϊσταμένου ως φορέα δημιουργικής σκέψης.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- Προσδιορίζουν τα επιμέρους στάδια του δημιουργικού κύκλου και να τα εφαρμόζουν στο πλαίσιο της ομάδας.
- Αναγνωρίζουν και αξιοποιούν τις προσωπικές διαστάσεις της δημιουργικότητας που αλληλεπιδρούν μέσα σε μια ομάδα.
- Υιοθετούν συμπεριφορές που προάγουν τη δημιουργική σκέψη και συμβάλλουν στην ενίσχυση της συνεργασίας.
- Κατανοούν τη σημασία της δημιουργικής σκέψης ως εργαλείου αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.
- Αναγνωρίζουν τον ρόλο του προϊσταμένου ως φορέα δημιουργικής σκέψης και υποστηρικτή καινοτόμων διαδικασιών στην ομάδα.

Σύντομη Περιγραφή

Η θεματική ενότητα εξετάζει τη σημασία της δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στην ομαδική συνεργασία ως πηγή καινοτομίας και βελτίωσης διαδικασιών. Αναλύει τις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά της δημιουργικής σκέψης, αναδεικνύοντας τον ρόλο του προϊσταμένου στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ενισχύσουν τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα εντός των ομάδων, προάγοντας

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την ικανότητα τους να επεξεργάζονται και να εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις σε σύγχρονες προκλήσεις.

Εισαγωγή

Η δημιουργική σκέψη αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο του δημόσιου τομέα, προάγοντας την παραγωγή νέων και καινοτόμων ιδεών. Όταν εφαρμόζεται στο πλαίσιο μιας ομάδας, η δημιουργική σκέψη εμπλουτίζεται από τη συλλογική νοημοσύνη, τις διαφορετικές προοπτικές και τη δυναμική της συνεργασίας. Οι ομάδες που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα μπορούν να βρίσκουν πιο αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα, να βελτιώνουν διαδικασίες και να προσαρμόζονται καλύτερα στις συνεχείς αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος.

8.1 Η σημασία της δημιουργικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση και στον εργασιακό χώρο

Στη δημόσια διοίκηση, η δημιουργική σκέψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποδοτικότητας. Οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί και οι αυστηροί κανονισμοί συχνά δημιουργούν εμπόδια στη δημιουργικότητα, ωστόσο η προώθηση της καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει σε πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές διαδικασίες. Η δυνατότητα ανάπτυξης δημιουργικών σκέψεων ευνοεί την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία, προωθεί την προσέγγιση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση, και παράλληλα υξάνει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν προβλήματα (Ν. 4940/2022)

Ερωτήματα προς διερεύνηση:

Για να κατανοηθεί καλύτερα η εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης στο πλαίσιο της ομάδας, είναι χρήσιμο να εξεταστούν τα εξής ερωτήματα:

- ✓ Ποιοι παράγοντες ενισχύουν ή παρεμποδίζουν τη δημιουργική σκέψη σε μια ομάδα;
- ✓ Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη ή του προϊσταμένου στη διαμόρφωση ενός

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος;

- ✓ Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η διαφορετικότητα των μελών μιας ομάδας για την παραγωγή καινοτόμων ιδεών;
- ✓ Ποιες τεχνικές και στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν για την ενίσχυση της δημιουργικότητας στις ομάδες εργασίας;

8.2 Θεωρητικό πλαίσιο - ορισμοί και βασικές αρχές της δημιουργικής σκέψης

Η δημιουργική σκέψη ορίζεται ως η ικανότητα παραγωγής πρωτότυπων, καινοτόμων και χρήσιμων ιδεών. Δεν αφορά μόνο την καλλιτεχνική έμπνευση, αλλά επεκτείνεται και στην επίλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση αλλαγών. Σύμφωνα με ερευνητές όπως ο Guilford (1950), η δημιουργική σκέψη περιλαμβάνει βασικά χαρακτηριστικά όπως:

- Ευελιξία (η ικανότητα προσέγγισης ενός προβλήματος από διαφορετικές οπτικές γωνίες).
- Πρωτοτυπία (η παραγωγή μοναδικών και ασυνήθιστων ιδεών).
- Ρευστότητα (η ευχέρεια παραγωγής πολλών εναλλακτικών λύσεων).
- Αναλυτική ικανότητα (η ικανότητα αξιολόγησης και βελτίωσης των ιδεών).

Διάκριση μεταξύ ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα μπορεί να εκδηλωθεί τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο:

- Ατομική δημιουργικότητα: Περιλαμβάνει την παραγωγή νέων ιδεών από ένα άτομο μέσω της προσωπικής σκέψης και έμπνευσης. Συχνά σχετίζεται με εσωτερικά κίνητρα και προσωπική εφευρετικότητα.
- Ομαδική δημιουργικότητα: Αναπτύσσεται μέσα από τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση των μελών μιας ομάδας. Βασίζεται στην ανταλλαγή ιδεών, τη διεπιστημονική προσέγγιση και τη συλλογική λήψη αποφάσεων.

Η ομαδική δημιουργικότητα έχει το πλεονέκτημα της πολλαπλής οπτικής γωνίας, αλλά μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η δυναμική της ομάδας, η ύπαρξη ιεραρχίας και οι πιέσεις συμμόρφωσης.

8.2.1 Θεωρίες και μοντέλα δημιουργικής σκέψης

Οι θεωρίες και τα μοντέλα δημιουργικής σκέψης στο δημόσιο τομέα ενσωματώνουν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαδικασίες που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων. Μέσω αυτών, εξετάζονται οι τρόποι ανάπτυξης και εφαρμογής δημιουργικών ιδεών στον δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας τους όσο και το κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο που τις επηρεάζει. Στα επόμενα υποκεφάλαια, θα αναλυθούν οι βασικές φάσεις του Δημιουργικού Κύκλου, οι διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας ιδεών, καθώς και η επίδραση του κοινωνικοπολιτισμικού περιβάλλοντος στην δημιουργικότητα.

8.2.1.1. Ο Δημιουργικός Κύκλος

Ο Graham Wallas ανέπτυξε το μοντέλο του δημιουργικού κύκλου, το οποίο περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθεί η δημιουργική σκέψη και την αναλύει σε πέντε βασικά στάδια. Η σύνδεση του δημιουργικού κύκλου με την ομαδική δημιουργικότητα και τη δημιουργικότητα των προϊσταμένων του δημοσίου τομέα είναι ενδιαφέρουσα, καθώς περιλαμβάνει τις πτυχές της συνεργασίας, της ηγεσίας και της διαχείρισης σε συνδυασμό με τη διαδικασία της προσωπικής δημιουργικότητας. Ας δούμε πώς τα στάδια του δημιουργικού κύκλου μπορούν να συνδυαστούν με αυτές τις δύο μορφές δημιουργικότητας:

1. Προετοιμασία (preparation) και ομαδική δημιουργικότητα

Η προετοιμασία είναι το πρώτο στάδιο του δημιουργικού κύκλου και, στην περίπτωση της ομαδικής δημιουργικότητας, αυτή η φάση περιλαμβάνει την συγκέντρωση πληροφοριών από όλα τα μέλη της ομάδας. Η ομαδική δουλειά σε αυτό το στάδιο ενισχύει την ποικιλία ιδεών και προσεγγίσεων που προκύπτουν από διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις και προοπτικές των συμμετεχόντων. Η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του προβλήματος και δημιουργεί ένα γόνιμο έδαφος για τις επόμενες φάσεις.

Συγκεκριμένα, στην ομαδική δημιουργικότητα:

- Τα μέλη της ομάδας αναλύουν από κοινού το πρόβλημα και ανταλλάσσουν ιδέες.
- Η ποικιλία προοπτικών μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες δυνατές λύσεις.
- Οι διαφωνίες ή διαφορετικές προσεγγίσεις ενδέχεται να είναι χρήσιμες για την εξέλιξη της ιδέας.

2. Επώαση (incubation) και δημιουργικότητα των προϊσταμένων του δημοσίου

Η φάση της επώασης σηματοδοτείται από την απουσία κάποιου είδους φανερής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δραστηριότητας. Πρόκειται για το στάδιο όπου η δημιουργική σκέψη επεξεργάζεται πληροφορίες και αναλύει ιδέες σε ένα πιο υποσυνείδητο επίπεδο. Σε οργανωτικά πλαίσια, όπως στον δημόσιο τομέα, οι προϊστάμενοι συχνά καλούνται να δώσουν στους υπαλλήλους τους χρόνο για να «χωνέψουν» και να επεξεργαστούν σκέψεις χωρίς την πίεση να βρουν άμεσες λύσεις. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συμβεί κατά τη διάρκεια ανεπίσημων συζητήσεων, brainstorming ή ακόμα και σε περιόδους απομάκρυνσης από το πρόβλημα (π.χ., κατά τη διάρκεια μιας σύντομης ανάπαυλας).

Συγκεκριμένα για τους προϊστάμενους του δημοσίου τομέα:

- Οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν την απομάκρυνση από την καθημερινή πίεση και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επεξεργαστούν τις ιδέες τους χωρίς άμεσες απαιτήσεις.
- Η ενθάρρυνση για ανοιχτό πνεύμα και την αποδοχή αναμονής πριν από τη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη, πιο ώριμη σκέψη.

3. Έμπνευση (illumination) και ομαδική δημιουργικότητα

Η φάση της έμπνευσης, η στιγμή που μια ιδέα ή λύση εμφανίζεται ξαφνικά στο μυαλό, είναι εξίσου σημαντική και στην ομαδική δημιουργικότητα. Στις ομάδες, η γένεση της ιδέας αυτής, μπορεί να έρθει ως αποτέλεσμα συνδυασμένης σκέψης ή αλληλεπίδρασης μέσα από τη συζήτηση και τη συνεργασία. Όταν μια ομάδα δουλεύει στενά μαζί, υπάρχει η δυνατότητα για έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες να «φωτίσουν» την υπόλοιπη ομάδα με νέες και φρέσκες ιδέες, οι οποίες μπορούν να είναι πιο καινοτόμες και πρακτικές.

Στην ομαδική δημιουργικότητα:

- Η έμπνευση μπορεί να προκύψει μέσα από τη συνεργασία, καθώς ιδέες και λύσεις ανταλλάσσονται και εξετάζονται από διάφορες οπτικές γωνίες.
- Οι ιδέες που είναι παράξενες, περίεργες, που δεν γίνονται κατανοητές από έναν, μπορεί να «ξαφνιάσουν» θετικά την υπόλοιπη ομάδα, οδηγώντας σε νέες εναλλακτικές.

4. Αξιολόγηση (verification) και δημιουργικότητα των προϊσταμένων του δημοσίου

Αφού η ιδέα γίνει κατανοητή και οι ομάδες ή οι προϊστάμενοι περάσουν στη φάση της επιβεβαίωσης, πρέπει να αξιολογηθεί η εφαρμοσιμότητά της στην πράξη. Στον δημόσιο τομέα, η επιβεβαίωση συχνά περιλαμβάνει την αναγνώριση των πολιτικών,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

νομικών και οικονομικών παραμέτρων, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν εφαρμοστεί μια ιδέα.

Για τους προϊσταμένους:

- Η διαδικασία αξιολόγησης και επιβεβαίωσης γίνεται μέσω ανάλυσης της ιδέας στην πραγματική ζωή, λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική, την ηθική και τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα.
- Η ανάθεση ρόλων και η συνεργασία μεταξύ τμημάτων μπορεί να είναι αναγκαία για την επιβεβαίωση της ιδέας πριν από την εφαρμογή της.

5. Εφαρμογή (elaboration) και ομαδική δημιουργικότητα

Η εφαρμογή είναι το στάδιο όπου η ιδέα μετατρέπεται σε πράξη και αρχίζει να αναπτύσσεται περαιτέρω. Στην ομαδική δημιουργικότητα, αυτό το στάδιο ενδέχεται να απαιτεί την ενεργή συνεργασία όλων των μελών της ομάδας για την εκτέλεση της ιδέας. Η εφαρμογή ενδέχεται να περιλαμβάνει την ανάπτυξη πρωτοκόλλων, την ενσωμάτωση νέων ιδεών σε συστήματα και τη συνεχιζόμενη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Για τον δημόσιο τομέα:

- Οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα, μέσω της εφαρμογής, θα προχωρήσουν στην υλοποίηση των νέων ιδεών με τη συνεργασία διαφόρων τμημάτων και οργανισμών.
- Ο συντονισμός των διαφορετικών φορέων και η ενσωμάτωση της καινοτομίας στο υπάρχον πλαίσιο είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχία του σχεδίου.

8.2.1.2 Διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας δημιουργικών ιδεών

Η συλλογική δημιουργικότητα αντιμετωπίζει συχνά την πρόκληση του να κινητοποιήσει τα μέλη μιας ομάδας και να τα ενθαρρύνει να παράγουν καινοτόμες ιδέες (Parjanen et al., 2010). Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, κατά τη διάρκεια των χρόνων, έχουν αναπτυχθεί ποικίλες δημιουργικές διαδικασίες που επικεντρώνονται στην ενθάρρυνση της παραγωγής και της επεξεργασίας νέων ιδεών, βοηθώντας τις ομάδες να ξεπεράσουν τους περιορισμούς της παραδοσιακής σκέψης και να παράγουν λύσεις που ανατρέπουν το σύνηθες. Από τις πιο διαδομένα εργαλεία θεωρείται η μέθοδος του καταιγισμού ιδεών (brainstorming), η οποία εισήχθη από τον Osborn

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

(1957), και βασίζεται σε τέσσερις βασικούς κανόνες: την παραγωγή πολλών ιδεών, την αποφυγή της κριτικής, την αποδοχή παράξενων ιδεών και τη σύνθεση υπαρχουσών ιδεών. Αν και η μέθοδος προβάλλεται ιδιαίτερα, έρευνες έχουν δείξει ότι δεν είναι πάντα η πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με την ατομική παραγωγή ιδεών (Paulus, 2000). Για να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί αυτής της μεθόδου, έχει προταθεί το ηλεκτρονικό brainstorming, το οποίο διευκολύνει την ανώνυμη και απρόσκοπτη έκφραση ιδεών, ενισχύοντας τη συμμετοχή και την ελευθερία των μελών (Dennis & Williams, 2003). Επιπλέον, υπάρχουν άλλες δημιουργικές τεχνικές που ενισχύουν την παραγωγή ιδεών, όπως η μέθοδος του de Bono, η συνεκτική προσέγγιση (Gordon, 1960) και η ευρηματική έρευνα (Cooperrider & Srivastva, 1987). Κάθε ομάδα απαιτεί μια προσαρμοσμένη προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της και την εμπειρία των μελών της, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη δημιουργική απόδοση (Peilloux & Botella, 2016).



Εικόνα 6: Διαδικασίες παραγωγής και επεξεργασίας δημιουργικών ιδεών (<https://depositphotos.com/gr/photos/brainstorming.html>)

8.2.1.3 Κοινωνικοπολιτισμικό πλαίσιο και δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα δεν είναι μια απομονωμένη διαδικασία, δεν εξαρτάται μόνο από τις διαδικασίες μέσα σε μια ομάδα, αλλά επηρεάζεται σημαντικά και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το πολιτισμικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται (Aragon & Williams, 2011). Έρευνες δείχνουν ότι οι κοινωνικές και πολιτισμικές αξίες, οι πρακτικές και η ιστορική και πολιτική κατάσταση μπορούν είτε να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ενισχύσουν είτε να περιορίσουν τη δημιουργικότητα μέσα σε έναν οργανισμό (Runco, 2014). Για παράδειγμα αν το περιβάλλον προωθεί την καινοτομία και την ελεύθερη σκέψη, τότε οι εργαζόμενοι πιθανώς θα είναι πιο δημιουργικοί. Αντίθετα, ένα αυστηρό ή καταπιεστικό πλαίσιο μπορεί να εμποδίσει τη δημιουργική έκφραση και την ανάπτυξη νέων ιδεών. (Lubart, 2010; Paletz et al., 2014).

8.3 Εφαρμογές στον Χώρο Εργασίας

Η δημιουργικότητα αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας και καινοτομίας, ιδίως στον δημόσιο τομέα, όπου η ανάγκη για νέες και βελτιωμένες λύσεις είναι συνεχώς αυξανόμενη (Dunleavy & Hood, 1994). Είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που εκδηλώνεται σε δύο βασικά επίπεδα: το ατομικό και το ομαδικό. Η σύγχρονη έρευνα δείχνει ότι τα δύο επίπεδα είναι αλληλένδετα, καθώς η ατομική συνεισφορά ενισχύει τη συνεργασία και τη συλλογική δημιουργία (Kaufman & Beghetto, 2009).

Η ομαδική δημιουργικότητα αφορά την ικανότητα μιας ομάδας να επινοεί λύσεις μέσω της συνεργασίας. Δεν περιορίζεται απλά στο άθροισμα ατομικών προσπαθειών, αλλά ενσωματώνει τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις των μελών της, οι οποίες ενισχύουν την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, καταλήγοντας σε νέες και δημιουργικές εφαρμογές (Sternberg, 1999; West & Richter, 2008).

8.3.1 Σύνθεση της ομάδας (team composition)

Η σύνθεση της ομάδας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανάπτυξης της δημιουργικότητας. Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την ομάδα, το σύνολο των ατόμων που την απαρτίζουν, καθώς και τους ρόλους και τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε μέλος της (Levine & Moreland, 1990). Η σύνθεση κάθε ομάδας επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της στην επίτευξη δημιουργικών επιλογών (Torrance, 1972), ενώ η συμμετοχή όλων των μελών κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί ένα δημιουργικό συλλογικό αποτέλεσμα (Hotho & Champion, 2011;Καραμούντζος, 2019).

8.3.2 Μέγεθος της ομάδας (team size)

Το μέγεθος της ομάδας είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον βαθμό συλλογικής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημιουργικότητας. Έρευνες, καταδεικνύουν ότι οι μικρές ομάδες είναι πιο αποδοτικές αναφορικά με τη δημιουργικότητά τους. Ειδικότερα, είναι πιο εύκολο να εργαζόμαστε δημιουργικά όταν το μέγεθος της ομάδας παραμένει διαχειρίσιμο (Sakhnini, 2016).



Εικόνα 7: Η δημιουργικότητα μέσα από την ομάδα (<https://study.com/academy/lesson/video/team-members-in-an-organization-roles-responsibilities-characteristics.html>)

8.3.3 Χαρακτηριστικά δημιουργικότητας των μελών

Τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας, όπως και το γνωστικό τους στυλ, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται και επιλύουν προβλήματα (Witkin et al., 1977), διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας (Janssen et al., 2004). Καταρχάς, θεωρείται ιδιαίτερα καλό οι εργαζόμενοι που μετέχουν σε μια ομάδα να διαθέτουν χαρακτηριστικά δημιουργικής προσωπικότητας. Να είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν προκλητικά έργα και να λαμβάνουν υποστήριξη από τους επιτηρητές τους (Oldham & Cummings, 1996). Ωστόσο, η θέση αυτή δεν είναι περιοριστική, μιας και σχεδόν ο καθένας μπορεί να έχει μια πρωτότυπη ιδέα, ανεξάρτητα από την υψηλή ή μη νοημοσύνη του. Γενικότερα πάντως, η σύνθεση μιας ομάδας από άτομα με διαφορετικούς τρόπους σκέψης ενισχύει τη δημιουργικότητα, επιτρέποντας την πολύπλευρη προσέγγιση των προβλημάτων και την εύρεση καινοτόμων λύσεων (Robinson & Judge, 2009). Δουλεύοντας σε ομάδες, δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων και δημιουργικότητας.

Βέβαια, να σημειώσουμε εδώ, ότι η δημιουργικότητα στις ομάδες αποτελεί μια περισσότερο περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία, η οποία δεν στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στα ατομικά γνωρίσματα των μελών. Η ύπαρξη για παράδειγμα δημιουργικών προσωπικοτήτων από μόνη της δεν αρκεί για την παραγωγή

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημιουργικών αποτελεσμάτων (Puccio & Cabra, 2010). Τούτο διότι είναι απαραίτητο οι ομάδες, εκτός από το να παράγουν ιδέες, να μπορούν και να τις επεξεργάζονται κριτικά, προκειμένου να ξεχωρίσουν τις χρήσιμες από τις άχρηστες (De Dreu & West, 2001). Γίνεται λοιπόν φανερό ότι απαιτούνται ειδικοί χειρισμοί και διαδικασίες, ώστε τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν δεξιότητες δημιουργικότητας που μπορούν να προαχθούν σε δημιουργικές ιδέες, οι οποίες θα επιτρέπεται να υλοποιηθούν επιτυχώς (Καραμούντζος, 2019).

"Άνθρωποι και Ιδέες: "Η δημιουργικότητα δεν είναι σύμπτωμα της ευφυΐας, αλλά η δουλειά του μυαλού."

8.3.4 Ετερογένεια της ομάδας (team diversity)

Τα μέλη μίας ομάδας μπορεί να παρουσιάζουν ομοιογένεια ή ετερογένεια. Η ετερογένεια αφορά τις διαφορές στα δημογραφικά στοιχεία και την προσωπικότητα των ατόμων (π.χ. ηλικία, φύλο, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, γνωστικό στυλ) (Basset-Jones, 2005; Kossek & Lobel, 1996; Miliken et al., 2003; van Knippenberg & Mell, 2016). Σε μελέτες που αναπτύχθηκαν για το αν και πως η ετερότητα επηρεάζει τη δημιουργικότητα μιας ομάδας, τα αποτελέσματα που διαπιστώθηκαν δεν είχαν σαφή αναφορά. Κάποιες έρευνες παρατήρησαν θετική σχέση μεταξύ ετερότητας και καινοτομίας (Corritore et al., 2018), ενώ άλλες δεν έδειξαν κάποια σύνδεση (Teruel & Segarra-Blasco, 2018; Cirella, 2016).

8.3.5 Ετερότητα και δημιουργική σκέψη

Πάντως, ένα που διαφαίνεται γενικότερα είναι ότι η σύνθεση μιας ομάδας από άτομα με διαφορετικούς τρόπους σκέψης ενισχύει τη δημιουργικότητα, επιτρέποντας την πολύπλευρη προσέγγιση των προβλημάτων και την εύρεση καινοτόμων λύσεων (Robinson & Judge, 2009; Isaksen & Puccio, 2016; Καραμούντζος, 2019)..

Η ποικιλία στις νοητικές διεργασίες και οι διαφορετικοί τρόποι σκέψης των μελών επιτρέπουν στην ομάδα να εξετάσει τις προκλήσεις από ποικίλες οπτικές γωνίες και να επιτύχει ολοκληρωμένες εφαρμογές (Isaksen & Puccio, 2016). Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό τρόπο σκέψης και ιδέες. Δουλεύοντας σε ομάδες, δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων με στόχο την καλύτερη διεκπεραίωση των εργασιών αλλά και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η φύση του δημόσιου τομέα απαιτεί από

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τους εργαζόμενους να βρίσκουν νέους τρόπους για να καινοτομούν για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ρόλου τους. Όταν διαφορετικοί άνθρωποι με μεμονωμένες ιδέες ενωθούν, η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων είναι πολύ πιθανή. Κάθε μέλος της ομάδας έχει κάτι ξεχωριστό να προσφέρει σε αυτή (Καραμούντζος, 2019).

8.3.5.1 Το μοντέλο Myers-Briggs (MBTI): κατανόηση των τρόπων σκέψης

Το μοντέλο Myers-Briggs (MBTI) αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για την κατηγοριοποίηση των προτιμήσεων σκέψης και επικοινωνίας των ατόμων (Isaksen & Puccio, 2016). Αυτό το εργαλείο εντοπίζει τέσσερις βασικές κατηγορίες, οι οποίες περιγράφουν τις προτιμήσεις σκέψης των ατόμων και τις διαφορές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Gardner, 2011). Οι τέσσερις κατηγορίες που καθορίζουν το MBTI είναι οι εξής (Λουτριανάκη (πηγές), n.d.):

Εξωστρέφεια (E) vs Εσωστρέφεια (I):

- ✓ Οι εξωστρεφείς (E) αντλούν ενέργεια από την αλληλεπίδραση με άλλους και προτιμούν τον εξωτερικό κόσμο ως πεδίο δράσης, ενώ οι εσωστρεφείς (I) προτιμούν τη σιωπηλή επεξεργασία των ιδεών και αντλούν ενέργεια από τη μοναχική εργασία (Isaksen & Puccio, 2016; Gardner, 2011; Kummerow & Myers, 1993).
- ✓ Αυτή η διάκριση επηρεάζει την αλληλεπίδραση εντός της ομάδας, καθώς οι εξωστρεφείς μπορεί να είναι πιο δυναμικοί στην ανταλλαγή ιδεών και στη συζήτηση, ενώ οι εσωστρεφείς συμβάλλουν με πιο στοχαστική προσέγγιση και βαθιά ανάλυση των ιδεών (Golen, 2018).

Αίσθηση (S) vs Διαίσθηση (N):

- ✓ Οι αισθητικοί (S) επικεντρώνονται στην παρατήρηση και την ανάλυση δεδομένων και λεπτομερειών, ενώ οι διαισθητικοί (N) επικεντρώνονται στις μεγαλύτερες δυνατότητες και τις θεωρητικές προσεγγίσεις, αναζητώντας ευκαιρίες για καινοτομία (Isaksen & Puccio, 2016; Gardner, 2011; Stewart & Thomas, 2019).
- ✓ Αυτές οι διαφορές μπορούν να προωθήσουν τη δημιουργικότητα, καθώς οι αισθητικοί είναι πιο πρακτικοί και εστιάζουν στη λεπτομέρεια, ενώ οι διαισθητικοί σκέφτονται πιο στρατηγικά και αναζητούν τις καινοτόμες λύσεις (Robinson & Judge, 2009).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σκέψη (T) vs Συναίσθημα (F):

- ✓ Τα άτομα που βασίζονται στη σκέψη (T) λαμβάνουν αποφάσεις με λογική και αντικειμενικότητα, ενώ τα άτομα που βασίζονται στο συναίσθημα (F) επικεντρώνονται στις ανθρώπινες επιπτώσεις και τη συναισθηματική διάσταση των αποφάσεων (Isaksen & Ruccio, 2016; Gardner, 2011).
- ✓ Η παρουσία τόσο λογικών όσο και συναισθηματικών προσεγγίσεων ενισχύει την ικανότητα της ομάδας να βρει λύσεις που είναι τόσο λειτουργικές όσο και ευαίσθητες στις ανθρώπινες ανάγκες, κάτι που είναι κρίσιμο στον δημόσιο τομέα, όπου η ανθρώπινη διάσταση παίζει καθοριστικό ρόλο (Kaufman & Beghetto, 2009).

Κρίση (J) vs Αντίληψη (P):

- ✓ Οι άκαμπτοι (J) προτιμούν τη δομή, την οργάνωση και τη σχεδίαση, ενώ οι ευέλικτοι (P) προσαρμόζονται δυναμικά στις περιστάσεις και είναι πιο ανοιχτοί στην αλλαγή (Isaksen & Ruccio, 2016; Gardner, 2011; Goleman, 1998).
- ✓ Η συνύπαρξη αυτών των τύπων προσφέρει στην ομάδα την ικανότητα να προγραμματίζει και να οργανώνει με ακρίβεια, ενώ παράλληλα να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες συνθήκες, ενισχύοντας την ικανότητά της να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες (McCrae & Costa, 2006).



Εικόνα 8: Το μοντέλο Myers-Briggs (MBTI): κατανόηση των τρόπων σκέψης (<https://theaxiom.ca/myers-briggs-vs-16-personalities/>)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

8.3.5.2 Τα αντιφατικά χαρακτηριστικά στην ομαδική δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα εντός μιας ομάδας απαιτεί έναν συνδυασμό αντιφατικών χαρακτηριστικών, τα οποία μπορούν να συμβαδίζουν και να συνεργάζονται για να παράγουν καινοτόμες λύσεις. Αυτές οι αντιφάσεις συνδέονται με τις αντιφάσεις στην ανθρώπινη φύση, αλλά και τις ανάγκες ενός δημιουργικού περιβάλλοντος. Οι κυριότερες αντιφάσεις που παρατηρούνται συχνά στην ομαδική δημιουργικότητα είναι οι εξής (HMM, 2019; (Λουτριανάκη (πηγές), n.d.):

Αρχάριοι vs. Έμπειροι: Οι αρχάριοι συμβάλλουν με φρέσκες και νέες ιδέες, ενώ οι έμπειροι προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση και σταθερότητα (Amabile et al., 2002). Σύμφωνα με τη θεωρία του Knowledge-based View, οι νέοι συμμετέχοντες φέρνουν διαφορετικές προοπτικές και εμπειρίες, ενώ οι πιο έμπειροι προσφέρουν αξιόπιστες στρατηγικές και υποστηρικτικά δίκτυα που επιτρέπουν την εφαρμογή των ιδεών τους.

Ελευθερία vs. Πειθαρχία: Η ελευθερία ενθαρρύνει την καινοτομία και την αυθόρμητη σκέψη, ενώ η πειθαρχία είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής συνοχής. Η αλληλεπίδραση αυτών των αντιφατικών παραμέτρων έχει συζητηθεί εκτενώς από τους Amabile (1996) και Csikszentmihalyi (1997), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η ισχυρή οργανωτική κουλτούρα απαιτεί τόσο την ενθάρρυνση της αυτονομίας όσο και την επιβολή ορισμένων περιορισμών για την πρόληψη της ακαταστασίας.

Παιχνίδι vs. Επαγγελματισμός: Η δημιουργικότητα προάγεται από το "παιχνίδι" και τις αυθόρμητες ιδέες, αλλά απαιτείται επαγγελματισμός και δομή για την αποτελεσματική εφαρμογή των ιδεών. Ο Amabile (1996) αναφέρει ότι τα "παιχνίδια" αυξάνουν τη δημιουργικότητα, καθώς ενθαρρύνουν την έκφραση νέων ιδεών, ενώ ο Ford (1996) υπογραμμίζει ότι η διαχείριση αυτών των διαδικασιών με επαγγελματισμό είναι απαραίτητη για να ενσωματωθούν οι ιδέες στην καθημερινή πρακτική και να αποδώσουν αποτελέσματα.

Αυτοσχεδιασμός vs. Προγραμματισμός: Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος για τη σταθερότητα και την οργάνωση, ενώ ο αυτοσχεδιασμός επιτρέπει την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο Mintzberg (1994) επεσήμανε τη σημασία του "προγραμματισμένου αυτοσχεδιασμού", δηλαδή της δυνατότητας συνδυασμού στρατηγικής πρόβλεψης και ευελιξίας στον προγραμματισμό. Η ικανότητα να διαχειρίζεσαι αυτές τις αντιφάσεις είναι καίρια για την ανάπτυξη δημιουργικών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ομάδων που ανταποκρίνονται σε δυναμικά περιβάλλοντα (Eisenhardt & Brown, 1999).

8.3.5.3 Αποτελεσματική Διαχείριση της ετερότητας και των αντιφάσεων

Η διαχείριση της ετερογένειας είναι κρίσιμη για την επιτυχία της ομάδας. Όπως αναφέρει ο Basset-Jones (2005), η σωστή ηγεσία είναι απαραίτητη για την προώθηση της ετερότητας και την αποφυγή αρνητικών συνεπειών, όπως στην επικοινωνία και τη συνοχή (Kurtzberg & Amabile, 2001). Η κατανόηση των αντιφάσεων και η προσπάθεια για ισορροπία τους είναι καθοριστική για την ανάπτυξη ομάδων που θα είναι ταυτόχρονα δημιουργικές και αποτελεσματικές (Hargadon & Sutton, 1997).

Παρά τις προκλήσεις που συνεπάγεται η ετερότητα και οι αντιφάσεις στην συνεργατική ομαδικότητα αν διαχειριστούν σωστά, μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομία και αποδοτικότητα της ομάδας (Paulus, 2000). Οι ομοιογενείς ομάδες αποδίδουν καλύτερα στη συνοχή, αλλά οι διεπιστημονικές ομάδες συχνά παράγουν πιο καινοτόμα αποτελέσματα (Schofer et al., 2018). Ως εκ τούτου, η διαχείριση της ετερότητας και των αντιφάσεων είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

8.4 Διαπροσωπικές σχέσεις

Οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ομαδική δημιουργικότητα, καθώς επηρεάζουν την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση των μελών. Η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών ενισχύουν τη δημιουργική σκέψη και την καινοτομία. Μια υγιής δυναμική ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε πρωτότυπες λύσεις και παραγωγική συνεργασία.

"Η ασφαλής βάση είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την ανοιχτή επικοινωνία."

8.4.1 Διαπροσωπικές σχέσεις και ψυχολογική ασφάλεια των μελών

Η ψυχολογική ασφάλεια χαρακτηρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Σύμφωνα με τους Paulus & Dzindolet (2008), σε περιβάλλοντα όπου τα μέλη δεν αισθάνονται ασφαλή, η διάθεση για ανταλλαγή ιδεών και απόψεων στοιχειοθετεί ένα σοβαρό εμπόδιο. Η ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει την αίσθηση ελευθερίας, ευθύνης, έκφρασης, ρίσκου, επομένως και τη δημιουργικότητα. Η ανάγκη για ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης είναι καίρια, καθώς ενθαρρύνει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τη συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η δημιουργικότητα, με τη σειρά της, ενισχύεται σε περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται και εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους χωρίς άγχος και φόβο κριτικής (Hofstede & Hofstede, 2005)

8.4.2 Κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομίας

Ένα θετικό κλίμα για τη δημιουργικότητα σε ομάδες καθορίζεται από την ικανότητα των μελών να εργάζονται συνεργατικά και να αναζητούν καινοτόμες λύσεις σε προκλήσεις. Έρευνες επισημαίνουν ότι οι ομάδες που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, δαπανούν χρόνο για ανατροφοδότηση και επικοινωνία, που επιδρούν θετικά στην αίσθηση επάρκειας των μελών και την αντίληψή τους για τις ικανότητές τους (Wang et al., 2015). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και οι χαμηλές διαπροσωπικές συγκρούσεις δημιουργούν ένα κλίμα ενισχυτικό ως προς την καινοτομία, (Thamhain, 2003). Επίσης, έχει δειχθεί ότι το χιούμορ μπορεί να επηρεάσει θετικά τη δημιουργικότητα (Lussier et al., 2017), ενώ ρόλο επιτελούν και οι διαπροσωπικές σχέσεις η σύναψη σχέσεων, η αλληλοβοήθεια και το ενδιαφέρον (Mueller & Cronin, 2009).

Ωστόσο, κάποιες φορές και ο ανταγωνισμός μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριο μοχλός για την αύξηση της δημιουργικής απόδοσης, καθώς τα άτομα συχνά κινητοποιούνται στις ομάδες μέσω του ανταγωνισμού μεταξύ τους, ή μέσω του ανταγωνισμού με άλλες ομάδες,

Όταν οι ομάδες στοχεύουν στην καινοτομία, είναι σημαντικό να προωθούν ένα κλίμα που ενθαρρύνει νέες ιδέες και λύσεις (Mangundjaya, 2018). Οι πρακτικές που υποστηρίζουν την καινοτομία περιλαμβάνουν τη διασφάλιση αυτονομίας στα μέλη, τη δημιουργία ενός σταθερού οράματος και την προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας. Η ικανότητα να μαθαίνουν από τα λάθη τους δημιουργεί μια κουλτούρα risk-taking που ενθαρρύνει την καινοτομία. (Sia & Appu, 2015; Καραμούντζος, 2019).

8.4.3 Συγκρούσεις (conflicts)

Ένας άλλος παράγοντας που φαίνεται ότι επηρεάζει τη δημιουργικότητα είναι οι συγκρούσεις μέσα στην ομάδα. Ο Jehn (1995) αναφέρεται στη σύγκρουση ως διαδικασία έκφρασης διαφορετικών απόψεων, κάτι που συχνά προκύπτει φυσικά από

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την ποικιλομορφία των μελών. Ωστόσο, ενώ οι συγκρούσεις μπορεί να είναι επικίνδυνες (Kurtzberg & Amabile, 2001), μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε πρωτότυπες ιδέες και σημαντικές ανακαλύψεις.

Οι συγκρούσεις που συνήθως εμφανίζονται σε μια ομάδα εκδηλώνονται με διάφορες μορφές, από διαπροσωπικές διαφορές έως οργανωτικές διαφωνίες. Στον πυρήνα της, η σύγκρουση πηγάζει από διαφορές σε αξίες, πεποιθήσεις, προτεραιότητες ή συμφέροντα (Gebert et al., 2006). Η επίδραση των συγκρούσεων στη δημιουργικότητα έχει μελετηθεί εκτενώς. Για παράδειγμα, οι συναισθηματικές συγκρούσεις φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα των αποφάσεων και την αποδοχή τους, σε αντίθεση με τις συγκρούσεις δραστηριοτήτων που δεν έχουν τόσο αρνητική επίδραση (Chen, 2006). Ωστόσο, άλλες έρευνες, όπως αυτή των Jung & Lee (2015), υποδεικνύουν ότι η συναισθηματική σύγκρουση μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα σε ορισμένες ομάδες, όπως αυτές που στοχεύουν στην ανάπτυξη τεχνολογίας (Καραμούντζος, 2019).

8.4.3.1 Συναίνεση ή διαφωνία;

Η ομοφωνία και η συναίνεση μπορεί αρχικά να φαίνονται ως προτάσεις που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του έργου, ωστόσο, μπορούν να περιορίσουν τη δημιουργικότητα (Nemeth & Nemeth-Brown, 2003). Πολύ συχνά η ύπαρξη συγκρούσεων στην ομάδα δεν είναι ένα επιθυμητό και επιδιωκόμενο φαινόμενο. Ωστόσο, έχει φανεί όταν τα μέλη της ομάδας εκφράζουν ελεύθερα τις αντιρρήσεις ή τις εναλλακτικές απόψεις τους, ακόμη και αν προέρχονται από μειοψηφίες, δημιουργείται ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αναζήτηση νέων λύσεων και την εξερεύνηση διαφορετικών οπτικών. Αυτό συνήθως οδηγεί σε πιο καινοτόμες ιδέες και καλύτερες αποφάσεις, καθώς το σύνολο των πληροφοριών και των προσεγγίσεων που μπαίνουν στο τραπέζι είναι πιο πλούσιο. Στο πλαίσιο αυτό, και επειδή οι διαφωνίες αν και δημιουργικές, έχουν συχνά κόστος στα μέλη και στη λειτουργία της ομάδας, χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως η διαλεκτική έρευνα και ο «συνήγορος του διαβόλου». Αυτές οι τεχνικές βοηθούν στην παραγωγή πιο ποιοτικών προτάσεων συγκριτικά με τις ομάδες που εστιάζουν σε τεχνικές συμφωνίας (Schweiger et al., 1986; Schweiger et al., 1989). Ωστόσο, η αυθεντική διαφωνία φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική για τη διατήρηση της λειτουργικής ισορροπίας της ομάδας, σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σύγκριση με την κατασκευασμένη (Schultz-Hardt et al., 2002; Καραμούντζος, 2019).

8.4.3.2 Η διαχείριση των συγκρούσεων

Η αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για την προώθηση της υγιούς επικοινωνίας, της συνεργασίας και της αμοιβαίας κατανόησης. Υψηλά επίπεδα συγκρούσεων μπορεί να μειώσουν την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή της ομάδας, η οποία μπορεί να χωριστεί σε υποομάδες με κοινές αντιλήψεις. (Janssen et al., 2004). Η έρευνα δείχνει ότι η μέτρια σύγκρουση μπορεί να προάγει την καινοτομία μέσω της συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων (De Dreu, 2006) και ότι οι επιτυχείς ομάδες που επιδιώκουν την καινοτομία τείνουν να βλέπουν τη σύγκρουση ως ευκαιρία για δημιουργία αντί ως προσωπική επίθεση (Chung & Meneely, 2012).

Συνοψίζοντας, είναι σαφές ότι η υγιής σύγκρουση αποτελεί το μέσο ενός πολιτισμού καινοτομίας, δράσης και εξέλιξης της ομάδας και γι' αυτό η διαχείριση των συγκρούσεων είναι καθοριστική για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων και για τη λειτουργία της ομάδας. Οι ομάδες πρέπει να αναγνωρίζουν τη σύγκρουση ως εργαλείο και ευκαιρία για μάθηση & ανάπτυξη και όχι ως εμπόδιο για την επίτευξη των στόχων τους (Chung & Meneely, 2012).

Προσοχή! Οι συναισθηματικές συγκρούσεις μπορεί να είναι καταστροφικές, αλλά οι συγκρούσεις δραστηριοτήτων μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα!

8.5. Παράγοντες που επιδρούν στη δημιουργικότητα της ομάδας

Η δημιουργικότητα μιας ομάδας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που καθορίζουν τη δυναμική και την παραγωγικότητά της. Η ανοιχτή επικοινωνία και η ποικιλομορφία των μελών ενισχύουν την καινοτομία, ενώ το υποστηρικτικό περιβάλλον και η ηγεσία παίζουν καθοριστικό ρόλο. Επιπλέον, η ύπαρξη κοινού οράματος και η συνεργατική κουλτούρα προάγουν τη δημιουργική σκέψη. Τέλος, η διαχείριση των συγκρούσεων και η παροχή κινήτρων συμβάλλουν στη διατήρηση της δημιουργικότητας σε υψηλά επίπεδα.

8.5.1 Η αντίσταση της ομάδας

Η αντίσταση της ομάδας στη δημιουργικότητα μπορεί να προκύψει από διάφορους ψυχολογικούς και οργανωτικούς παράγοντες, επηρεάζοντας αρνητικά την καινοτομία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Οι βασικοί λόγοι περιλαμβάνουν:

Την πεποίθηση ότι η δημιουργικότητα αφορά μόνο κάποιους και όχι όλους. Πολλά μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρούν ότι η δημιουργικότητα είναι έμφυτο χαρακτηριστικό που διαθέτουν μόνο λίγοι προνομιούχοι. Αυτή η πεποίθηση μπορεί να αποθαρρύνει τη συμμετοχή και την έκφραση νέων ιδεών.

Τον φόβο της αποτυχίας. Ο φόβος της αποτυχίας μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα, καθώς τα μέλη της ομάδας αποφεύγουν να εκφράσουν ριψοκίνδυνες ή πρωτοποριακές ιδέες. Σε πολλές περιπτώσεις, η κουλτούρα της τιμωρίας ή της αρνητικής κριτικής αποτρέπει τα άτομα από το να πειραματιστούν.

Ιδέες χωρίς καμία πρακτική εφαρμογή. Η παραγωγή ιδεών που δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη μπορεί να απογοητεύσει τα μέλη της ομάδας. Η δημιουργικότητα δεν σημαίνει μόνο πρωτοτυπία, αλλά και τη δυνατότητα μετατροπής των ιδεών σε εφαρμόσιμες λύσεις.



Εικόνα 9: Η αντίσταση της ομάδας (<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21605/4/NikolakakiAngelikiMsc2018.pdf>)

8.5.2 Η Χρονική πίεση

Η χρονική πίεση αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη αποτελεσματικότητας στις ομάδες, επηρεάζοντας άμεσα τη δημιουργικότητά τους. Αν και η χρονική πίεση συχνά θεωρείται ως ανασταλτικός παράγοντας για τη δημιουργική σκέψη, οι μελέτες υποδεικνύουν ότι η σχέση αυτή δεν είναι γραμμική, αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το περιβάλλον εργασίας, η αντίληψη της πίεσης και το είδος των στόχων που τίθενται (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1997; Perry-Smith & Shalley, 2003; Τσιάντης, 2018).

8.5.2.1 Η καμπυλόγραμμη σχέση: χρονική πίεση και δημιουργικότητα

Πολλές ακαδημαϊκές μελέτες συμφωνούν ότι η σχέση μεταξύ χρονικής πίεσης και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημιουργικότητας ακολουθεί μια καμπυλόγραμμη πορεία, όπου τα αποτελέσματα επηρεάζονται από τα επίπεδα της πίεσης (Sutton & Staw, 1995). Η πίεση μπορεί να έχει θετική επίδραση στη δημιουργικότητα όταν είναι σε μέτρια επίπεδα, καθώς ενθαρρύνει την εστίαση και την προσαρμοστικότητα (Perry-Smith & Shalley, 2003). Ωστόσο, όταν ξεπερνά κάποια όρια, η υπερβολική πίεση μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμούς στη δημιουργικότητα και να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση (Sutton & Staw, 1995; Amabile, 1998). Αυτός ο διαχωρισμός συνδέεται με τη διαμόρφωση των αντίστοιχων περιβαλλόντων και την εφαρμογή οργανωτικών στρατηγικών για να βελτιωθεί η δημιουργικότητα των ομάδων (Csikszentmihalyi, 1997).

8.5.3 Το περιβάλλον εργασίας

Η χρονική πίεση δεν επηρεάζει τη δημιουργικότητα μεμονωμένα. Η επίδρασή της εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας και τη δυνατότητα των μελών της ομάδας να ανταποκριθούν σε αυτές (Amabile, 1998). Κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν ή να περιορίσουν αυτή τη σχέση περιλαμβάνουν:

I. Συγκέντρωση στην εργασία: όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εστιάσουν χωρίς περισπασμούς, η πίεση χρόνου μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα (Ford, 1996). Αντίθετα, οι συνεχείς διακοπές οδηγούν σε απώλεια της συγκέντρωσης και μείωση της απόδοσης και δημιουργικότητας (Glaveanu 2013, 2014).

II. Αίσθηση επείγοντος και σαφείς στόχοι: η συνδυασμένη παρουσία ξεκάθαρων στόχων και της αίσθησης του επείγοντος μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και καινοτομία (Locke & Latham, 2002; Sutton & Staw, 1995). Χωρίς σαφή καθοδήγηση, η πίεση χρόνου μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στη δημιουργικότητα.

III. Κίνητρο ή εμπόδιο: η πίεση μπορεί να κινητοποιεί τους εργαζόμενους και να τους ωθεί σε καινοτόμες λύσεις ή να τους προκαλεί στρες, το οποίο περιορίζει τη δημιουργικότητα (Deci & Ryan, 2000; Baumgardner & Arkin, 1988; Fredrickson, 2001).

8.5.3.1 Ο Τετράστηλος Πίνακας Χρονικής Πίεσης / Δημιουργικότητας

Ο Τετράστηλος Πίνακας που πρότειναν οι Amabile, Hadley και Kramer (2002)

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προσφέρει μια σαφή μέθοδο για την κατηγοριοποίηση των συνθηκών που οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα δημιουργικότητας υπό την πίεση του χρόνου. Η ανάλυση αυτών των καταστάσεων μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των εργασιακών πιέσεων και στη μεγιστοποίηση της δημιουργικότητας στην ομάδα (Amabile et al., 2002).

- ✓ Χαμηλή χρονική πίεση / Υψηλή δημιουργικότητα: η ομάδα έχει επαρκή χρόνο για να εξετάσει διάφορες ιδέες και προσεγγίσεις, και το αποτέλεσμα είναι καινοτόμες λύσεις και ιδέες (π.χ., πειραματισμός με νέες τεχνολογίες) (Ford, 1996).
- ✓ Χαμηλή χρονική πίεση / Χαμηλή δημιουργικότητα: χωρίς άμεση ανάγκη να ολοκληρωθεί το έργο, η ομάδα ενδέχεται να ακολουθήσει συμβατικές λύσεις, χωρίς να αναζητήσει καινοτομίες (Sutton & Staw, 1995).
- ✓ Υψηλή χρονική πίεση / Υψηλή δημιουργικότητα: παρά τις αυστηρές προθεσμίες, η πίεση οδηγεί την ομάδα σε γρήγορες και καινοτόμες λύσεις, αν και το κόστος της ποιότητας μπορεί να είναι υψηλότερο (Staw, 1995; Amabile, 1996).
- ✓ Υψηλή χρονική πίεση / Χαμηλή δημιουργικότητα: η υπερβολική πίεση οδηγεί σε άγχος και σε προσανατολισμό σε παραδοσιακές, μη καινοτόμες λύσεις (Amabile, 1998).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

		Χρονική πίεση	
		Χαμηλή	Υψηλή
Πιθανότητα δημιουργικής σκέψης	Υψηλή	<p>Η δημιουργική σκέψη υπό χαμηλή χρονική πίεση είναι πιθανότερη όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι είναι σε αποστολή. Αυτοί:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ παρουσιάζουν δημιουργική σκέψη περισσότερο προσανατολισμένη προς την γέννηση ή εξερεύνηση ιδεών παρά προς τον καθορισμό προβλημάτων ■ τείνουν να συνεργάζονται με ένα άτομο παρά με μια ομάδα 	<p>Η δημιουργική σκέψη υπό υψηλή χρονική πίεση είναι πιθανότερη όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι είναι σε αποστολή. Αυτοί:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ μπορεί να εστιάσουν σε μια δραστηριότητα για ένα σημαντικό μέρος της ημέρας επειδή είναι ανενόχλητοι και προστατευμένοι ■ πιστεύουν ότι κάνουν σημαντική δουλειά και αισθάνονται ότι προκαλούνται θετικά κι ότι συμμετέχουν στην εργασία ■ παρουσιάζουν δημιουργική σκέψη που είναι εξίσου προσανατολισμένη προς τον καθορισμό των προβλημάτων και την δημιουργία ή εξερεύνηση ιδεών
	Χαμηλή	<p>Η δημιουργική σκέψη υπό χαμηλή χρονική πίεση είναι απίθανη όταν οι άνθρωποι αισθάνονται σαν να είναι στον αυτόματο πιλότο. Αυτοί:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ λαμβάνουν μικρή ενθάρρυνση από την ανώτερη διαχείριση για να είναι δημιουργικοί ■ τείνουν να έχουν περισσότερες συνεδριάσεις και συζητήσεις με ομάδες παρά με άτομα ■ συμμετέχουν στη λιγότερο συλλογική εργασία συνολικά 	<p>Η δημιουργική σκέψη υπό υψηλή χρονική πίεση είναι απίθανη όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ρουτίνα. Αυτοί:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ αισθάνονται αφηρημένοι ■ έχουν μια έντονα μοιρασμένη ημέρα εργασίας, με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες ■ δεν έχουν την αίσθηση ότι η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική ■ αισθάνονται περισσότερο πιεσμένοι από τον χρόνο από ότι όταν βρίσκονται "σε αποστολή" αν και δουλεύουν τις ίδιες ώρες ■ έχουν περισσότερες συναντήσεις και συνεδριάσεις με ομάδες παρά με άτομα ■ αντιμετωπίζουν πολλές αλλαγές της τελευταίας στιγμής στα σχέδια και τα προγράμματά τους

Πίνακας 4: Ο Πίνακας της Χρονικής Πίεσης/Δημιουργικότητας.

Πηγή: Teresa M. Amabile, Constance N. Hadley, and Steven J. Kramer. "Creativity (από (Λουτριανάκη (πηγές), n.d.)

8.6 Ο ρόλος των διευθυνόντων στον δημόσιο τομέα

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της καινοτομίας και της ανάπτυξης, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί τη μάθηση, τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματική συνεργασία. Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας υπογραμμίζουν την ανάγκη για προσαρμοστικότητα και αναγνώριση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα (Bass, 1985; Kotter, 1996). Οι διευθυντές καλούνται να ενσωματώσουν την ηγεσία τους σε οργανωτικά μοντέλα που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική μάθηση, καθιστώντας τις οργανώσεις πιο ευέλικτες και δημιουργικές (Hughes, 2015).

Ο Mainemelis (2018) προτείνει ότι οι τρεις εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας – διευκόλυνση, καθοδήγηση και σύνθεση – προκύπτουν από διαφορετικούς συνδυασμούς επτά οργανωσιακών συνθηκών. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Τον στρατηγικό ρόλο της δημιουργικότητας,
- Τον λειτουργικό της ρόλο,
- Τη μαθησιακή κουλτούρα του οργανισμού,
- Την οργανωσιακή δομή,
- Το μέγεθος του οργανισμού,
- Τη σημασία των σταθερών θέσεων και επαγγελματικών ρόλων,
- Την αντίληψη της δημιουργικότητας στην ηγεσία.

Οι παραπάνω συνθήκες εφαρμόζονται και στον δημόσιο τομέα, όπου οι γραφειοκρατικές δομές, οι πολιτικές επιρροές και η ανάγκη λογοδοσίας επηρεάζουν τις εκφάνσεις της δημιουργικής ηγεσίας (Μαινέμελης & Καραβασίλη, 2020) .

8.6.1 Διευκολυντική δημιουργική ηγεσία

Στον δημόσιο τομέα, η δημιουργικότητα συχνά εφαρμόζεται σε βελτιώσεις διαδικασιών και υπηρεσιών χωρίς να αποτελεί τον κεντρικό άξονα λειτουργίας του οργανισμού. Για παράδειγμα, σε δημόσιους οργανισμούς που υιοθετούν πρακτικές όπως η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων (Amabile, 1996) ή η χρήση συστημάτων υποβολής νέων ιδεών (Frese et al., 1999), η δημιουργική ηγεσία εκδηλώνεται κυρίως μέσω της διευκόλυνσης.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ηγεσία δεν επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων ιδεών, αλλά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν και να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Οργανισμοί όπως δημόσια νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα και δημοτικές υπηρεσίες συχνά λειτουργούν με αυτήν την προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχικότητα και την ενίσχυση της καινοτομίας από τη βάση προς τα πάνω (Μαινέμελης & Καραβασίλη, 2020) .

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

8.6.2 Καθοδηγητική δημιουργική ηγεσία

Ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες, όπως ερευνητικά κέντρα, πολιτιστικοί οργανισμοί και μονάδες στρατηγικής ανάπτυξης, βασίζονται στη δημιουργικότητα ως βασικό στοιχείο της ταυτότητάς τους. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, η δημιουργική ηγεσία εκδηλώνεται κυρίως μέσω της καθοδήγησης, όπου ο ηγέτης αποτελεί την κύρια πηγή καινοτομίας και στρατηγικής κατεύθυνσης (Unsworth, 2001; Μαινέμελης & Καραβασίλη, 2020)).

Για παράδειγμα, οι επικεφαλής σε οργανισμούς όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ή η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας συχνά επιδιώκουν να διαμορφώσουν μια σαφή και αυθεντική δημιουργική ταυτότητα για τους οργανισμούς τους, ενσωματώνοντας την καινοτομία στις διαδικασίες και τις πολιτικές τους.

8.6.3 Συνεκτική δημιουργική ηγεσία

Σε φορείς όπως οι επιτροπές χάραξης πολιτικής, τα δίκτυα συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και οι διεθνείς πρωτοβουλίες συνεργασίας, η δημιουργική ηγεσία συχνά εκδηλώνεται ως σύνθεση (integration). Σε αυτά τα περιβάλλοντα, οι αποφάσεις προκύπτουν από τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών και απαιτούν σύνθεση ετερογενών απόψεων και ιδεών (Lingo & O'Mahony, 2010).

Η λειτουργία φορέων όπως η Εθνική Αρχή Διαφάνειας ή οι διακρατικές ομάδες εργασίας για την κλιματική αλλαγή βασίζεται σε ένα μοντέλο ηγεσίας όπου τόσο οι ηγέτες όσο και οι συμμετέχοντες συνεισφέρουν ισότιμα στη δημιουργική διαδικασία, αναπτύσσοντας λύσεις μέσω συλλογικής διαβούλευσης.

Η κατανόηση των διαφορετικών μορφών δημιουργικής ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη του δημόσιου τομέα να προσαρμόσουν τις ηγετικές τους πρακτικές στις ιδιαιτερότητες των οργανισμών, προωθώντας την καινοτομία, τη συμμετοχικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Μαινέμελης & Καραβασίλη, 2020).

8.7 Είδη ηγεσίας στον δημόσιο τομέα για την προώθηση της δημιουργικότητας

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα μπορεί να εξελιχθεί σε διάφορες μορφές, με σκοπό την ενίσχυση της καινοτομίας και την προσαρμογή στις απαιτήσεις του σύγχρονου

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

οργανωτικού περιβάλλοντος:

- Συναλλακτική ηγεσία: ουσιαστικά επικεντρώνεται στην ανταλλαγή, δηλαδή, ανταμοιβή για απόδοση, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας (Burns, 1978; Stone et al., 2014).
- Μετασχηματιστική ηγεσία: αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή στις οργανωτικές δομές και επιδιώκει να ενισχύσει την ηγεσία μέσω της έμπνευσης και της κινητοποίησης του προσωπικού (Bass, 1985; Zhang & Ye, 2016).
- Συμμετοχική ηγεσία: αυτή η μορφή ηγεσίας προωθεί τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενισχύει την καινοτομία (Vroom & Yetton, 1973).

8.8 Στρατηγικές για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας: των ομάδων στον δημόσιο τομέα

Η ενίσχυση της δημιουργικότητας και καινοτομίας στις ομάδες του δημόσιου τομέα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και την επίλυση σύγχρονων προβλημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση και υποστήριξη των ομάδων τους, εφαρμόζοντας στρατηγικές που ενισχύουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την καινοτομία. Παρακάτω παρατίθενται στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας των ομάδων στον δημόσιο τομέα.

Οι καλύτερες ιδέες αναδύονται από τη συνεργασία!

8.8.1 Δημιουργία οργανωσιακού κλίματος

Η ανάπτυξη και υποστήριξη ενός οργανωσιακού κλίματος που ενθαρρύνει την καινοτομία είναι κεντρική για τη δημόσια διοίκηση. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι οι οργανώσεις που ενισχύουν την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών, αυξάνουν την παραγωγικότητα και δημιουργούν ευνοϊκό έδαφος για καινοτόμες λύσεις (Amabile, 1996).

8.8.1.1 Εργαλείο: δημιουργία "χώρου ιδεών"

Η δημιουργία ενός ψηφιακού ή φυσικού χώρου όπου οι υπάλληλοι μπορούν να καταθέτουν τις ιδέες τους είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να προωθηθεί η

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καινοτομία (Golen, 2018). Μέσω αυτού του χώρου, οι υπάλληλοι θα έχουν τη δυνατότητα να αλληλοεπιδρούν, να ανταλλάσσουν απόψεις και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα του οργανισμού.

Η δημιουργία αυτών των πλατφορμών ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων, βοηθά στη διάχυση καινοτόμων ιδεών και προσφέρει έναν νέο τρόπο για την αξιολόγηση των διαδικασιών και υπηρεσιών της οργάνωσης (Amabile, 1996).

Η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση για τέτοιες πρωτοβουλίες μπορεί να είναι σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή δημιουργικών και καινοτόμων στρατηγικών. Η στρατηγική αντιμετώπισης αυτού του εμποδίου περιλαμβάνει την ενίσχυση της επικοινωνίας για την αξία της δημιουργικότητας και την ενσωμάτωσή της στην ηγετική στρατηγική της οργάνωσης (Kotter, 1996).

8.8.2 Ενίσχυση ομαδικότητας

Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας στο πλαίσιο ομάδων μπορεί να επηρεαστεί από διάφορες στρατηγικές και πρακτικές που ενδυναμώνουν τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση. Ορισμένες βασικές στρατηγικές για την ενίσχυση της δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν (Levine, et al, 2003):

- Συνεχής επικοινωνία: η διαρκής και ανοιχτή επικοινωνία βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Δημιουργώντας τακτικές ευκαιρίες για συναντήσεις και συζητήσεις, τα μέλη της ομάδας αναπτύσσουν σχέσεις και ενισχύουν τη δημιουργικότητα (Paulus & Nijstad, 2003). Έρευνες έχουν δείξει ότι η συνεχής επικοινωνία ενδυναμώνει τις σχέσεις και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων (Sawyer, 2007).
- Ατομική παρακίνηση: η επιτυχημένη υλοποίηση δημιουργικών έργων απαιτεί αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού. Είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε ότι κάθε μέλος της ομάδας έχει κίνητρα και χρησιμοποιεί τις ικανότητές του προς το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται (Φιτσιλής, 2021). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που κινητοποιούν τους εργαζόμενους, εσωτερικοί που σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση της συνεισφοράς του και εξωτερικοί που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον π.χ. με τις υλικές ανταμοιβές όπως οικονομικές (μισθός- πριμ), ασφάλεια, συνθήκες εργασίας (Τζωρτζάκης, 2019)
- Δραστηριότητες ομάδας: η διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δραστηριοτήτων και κοινωνικών εκδηλώσεων για την ενίσχυση της ομαδικότητας και της αλληλεγγύης προάγει την ανταλλαγή ιδεών και την εμπιστοσύνη (Mulgan, 2006). Οι δραστηριότητες αυτές ενισχύουν την αίσθηση του «ανήκειν» και συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της συνεργασίας εντός της ομάδας (Goleman, 1998).

- Συνεργασία σε μικρότερες ομάδες: η συνεργασία σε μικρότερες ομάδες ενισχύει τη δυνατότητα προσωπικής αλληλεπίδρασης και της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης, οι οποίες είναι θεμελιώδεις για την ενίσχυση της ομαδικής δημιουργικότητας (Sawyer, 2007). Οι μικρότερες ομάδες επιτρέπουν πιο εντατικές και εποικοδομητικές συζητήσεις, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα.
- Αποφασιστικότητα: η καθαρότητα στις αποφάσεις και η αποφασιστικότητα στην υλοποίηση ενεργειών ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την πρόοδο της ομάδας (Goleman, 1998).
- Απαιτητικότητα: η επίτευξη υψηλών προσδοκιών από όλα τα μέλη της ομάδας ενισχύει την ποιότητα των ιδεών και τη συνολική απόδοση (Paulus & Nijstad, 2003).
- Ευαισθησία: η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης μεταξύ των μελών και η ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων βοηθούν στη διατήρηση της συνοχής και της συνεργασίας στην ομάδα (Goleman, 1998; One Breath, n.d.).



Εικόνα 10: Ενίσχυση ομαδικότητας (<https://ahaslides.com/el/blog/creative-in-workplace/>)

8.8.3 Διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία

Η διαφανής επικοινωνία ενθαρρύνει την αμοιβαία κατανόηση των στόχων και των προκλήσεων, ενώ δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων συνεργασίας διευκολύνει την ανεύρεση λύσεων και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Η διαφάνεια είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Η ενίσχυση της επικοινωνίας μέσω σύγχρονων εργαλείων, όπως οι εσωτερικές πλατφόρμες επικοινωνίας, μπορεί να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιταχύνει την ανταλλαγή ιδεών και την ανάπτυξη λύσεων. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση για παράδειγμα, η χρήση της «ψηφιακής πλατφόρμας» για τη διαχείριση έργων, όπως ο εθνικός μηχανισμός ενημέρωσης και διαχείρισης, μπορεί να βελτιώσει τη ροή πληροφοριών και να ενισχύσει την αποδοτικότητα (ΕΚΔΔΑ-MOTEK, 2014). Επίσης, η χρήση της πλατφόρμας e-Gov από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ενισχύει τη διαφάνεια στις δημόσιες διαδικασίες (Ελληνική Κυβέρνηση, 2020).

8.8.4 Διατμηματικές συνεργασίες και δικτύωση

Οι συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών προάγουν την ανταλλαγή εμπειριών και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων σε προβλήματα. Η συνεργασία αυτή είναι αναγκαία για τη διαχείριση περίπλοκων καταστάσεων. Σύμφωνα με τους Sørensen & Torfing (2012), η διατμηματική συνεργασία είναι ουσιώδης για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Για παράδειγμα, η δημιουργία διυπηρεσιακών ομάδων εργασίας μπορεί να προσφέρει καινοτόμες λύσεις σε διοικητικά θέματα που αφορούν περισσότερους από έναν τομείς της δημόσιας διοίκησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι στρατηγικές συνεργασίες των δημόσιων υπηρεσιών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της συνεργασίας σε εθνικό επίπεδο. Η στρατηγική συνεργασία στην παροχή κοινών υπηρεσιών μεταξύ τοπικών και κεντρικών διοικήσεων στην Ελλάδα μπορεί να προσφέρει δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα (Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, 2017).

8.8.5 Επιλογή και ανάπτυξη προσωπικού με δημιουργικές ικανότητες

Η επιλογή υπαλλήλων με ικανότητες κριτικής σκέψης και καινοτομίας είναι καθοριστική για τη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης. Η επένδυση στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων ενισχύει τις δημιουργικές τους δεξιότητες. Όπως αναφέρει ο Sternberg (2006), η επιλογή ατόμων με δημιουργικές ικανότητες είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων στην επίλυση των προβλημάτων του δημόσιου τομέα. Στην ελληνική πραγματικότητα, οι στρατηγικές ανάπτυξης προσωπικού που επικεντρώνονται στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, όπως τα προγράμματα εκπαίδευσης δημόσιων υπαλλήλων μέσω του ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), συνεισφέρουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και στην προσαρμοστικότητά τους στις

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

νέες απαιτήσεις του δημόσιου τομέα.

8.8.6 Δημιουργία ανοιχτού και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος εργασίας

Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση ιδεών και την ψυχολογική ασφάλεια βοηθά στη διαμόρφωση καινοτόμων λύσεων και ενισχύει τη διάθεση για πειραματισμό. Οι Edmondson & Lei (2014) τονίζουν τη σημασία της ψυχολογικής ασφάλειας για την ενίσχυση της καινοτομίας σε οργανισμούς. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ελεύθερη σκέψη είναι απαραίτητη για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Μια πρωτοβουλία για τη δημιουργία θεσμών στις δημόσιες υπηρεσίες, που παρέχουν χώρο για ανταλλαγή ιδεών και τη διατύπωση νέων προτάσεων, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα δημιουργίας ψυχολογικής ασφάλειας για τους υπαλλήλους. (Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2022; Αβάνη κλπ., 2022; Υπουργείο Εσωτερικών, 2023),

8.8.7 Ενίσχυση της διά βίου μάθησης

Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα επιμόρφωσης και σεμινάρια δημιουργικότητας είναι κρίσιμη για την ανάπτυξή τους. Η διά βίου μάθηση ενισχύει την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν σύγχρονες προκλήσεις. Η συνεχής εκπαίδευση και η συμμετοχή σε σεμινάρια ενισχύει την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την προσαρμοστικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Στην Ελλάδα, η διά βίου μάθηση έχει ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών μέσω των διαρκώς ανανεούμενων προγραμμάτων του ΙΝΕΔΙΒΙΜ και του ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2025).

8.8.8 Αναγνώριση και επιβράβευση καινοτόμων ιδεών

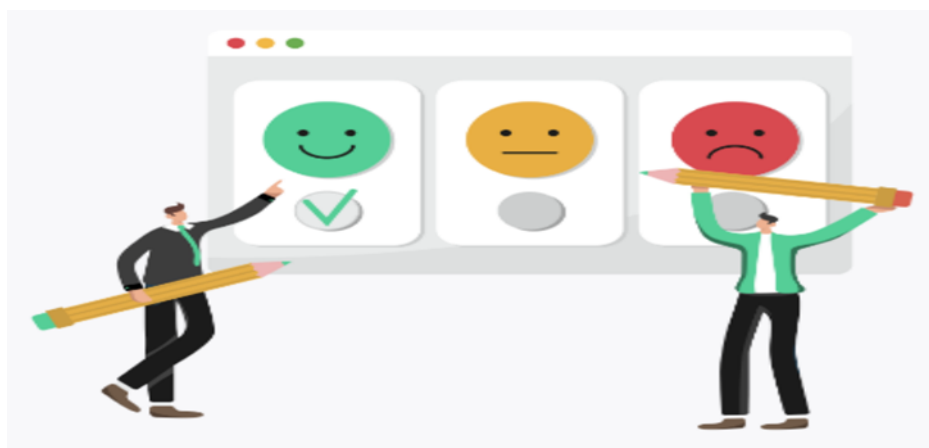
Η αναγνώριση και επιβράβευση των καινοτόμων προσπαθειών ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν ενεργά στην αναζήτηση νέων λύσεων. Η δημιουργία κινήτρων μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή και την αφοσίωση στις πρωτοβουλίες. Η μελέτη του Amabile (1996) υπογραμμίζει την αξία της επιβράβευσης της καινοτομίας για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η εισαγωγή Βραβείων Καινοτομίας για την προώθηση της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως π.χ. το Βραβείο Δημόσιας Διοίκησης, έχει αποδειχθεί αποτελεσματική στρατηγική για την ενίσχυση της συμμετοχής και του κεντρικού ρόλου των εργαζομένων.

8.8.9 Αξιοποίηση της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων

Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη, μπορεί να υποστηρίξει τη δημιουργία νέων και πιο αποδοτικών λύσεων στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Brynjolfsson & McAfee (2014), η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να ενισχύσει την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, βοηθώντας τις δημόσιες υπηρεσίες να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών. Η ανάπτυξη και χρήση ψηφιακών υπηρεσιών μέσω της πλατφόρμας gov.gr υπογραμμίζει την πρόοδο του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση της ψηφιοποίησης και της καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω νέων τεχνολογιών.



Εικόνα 11: Συστηματική Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση (<https://training.gr>)

8.8.10 Συστηματική Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση

Η συνεχής αξιολόγηση των καινοτόμων προσπαθειών και η ενσωμάτωση ανατροφοδότησης βοηθά στη βελτίωση των διαδικασιών και ενισχύει τη δημιουργικότητα των ομάδων. Όπως επισημαίνουν οι Denhardt & Denhardt (2015), η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση είναι γενικότερα απαραίτητες για την ανάπτυξη ενός οργανισμού και την ενίσχυση της δημιουργικότητας των μελών της ομάδας. Παράδειγμα, η χρήση εργαλείων αξιολόγησης από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών και την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων συμβάλλει στην προώθηση της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας στον

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημόσιο τομέα (Carrel et al., 2000; Χυτήρης, 2018)

Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας: για να ευνοηθεί η δημιουργική σκέψη στον χώρο εργασίας, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που περιλαμβάνει:

- ✓ Την παροχή πόρων και υποστήριξης στους εργαζομένους,
- ✓ Την αναγνώριση και επιβράβευση των δημιουργικών ιδεών,
- ✓ Την ενθάρρυνση του ρίσκου και της δοκιμής νέων προσεγγίσεων,
- ✓ Τη δημιουργία ενός συνεργατικού και ανοιχτού εργασιακού περιβάλλοντος,
- ✓ Την εκπαίδευση των εργαζομένων στις δεξιότητες δημιουργικής σκέψης.

Το πιο σημαντικό;

Να είναι οι ίδιοι οι ηγέτες δημιουργικοί, ώστε να αποτελούν πρότυπο για τους υπάλληλους τους. Δεν υπάρχει πιο αποτελεσματικό μέσο για να καλλιεργηθεί η δημιουργικότητα των υπαλλήλων από το να μοιράζονται οι ηγέτες μαζί με την ομάδα τις σκέψεις τους και να ενθαρρύνουν τα μέλη να κάνουν το ίδιο. Ο καθένας έχει μέσα του μια σπίθα δημιουργικότητας, αλλά πολλοί παράγοντες την εμποδίζουν να εκδηλωθεί. Είναι μέρος του ρόλου των ηγετών να δουν αυτή τη σπίθα στους υπάλληλους τους και να τους βοηθήσουν να την καλλιεργήσουν με επιτυχία.

8.9 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

A. Case Study

Σενάριο 1 : Η Μαρία: από τη ρουτίνα στη δημιουργική συνεργασία. Μετατροπή μιας μη συνεργατικής και πειστικής εργασιακής κουλτούρας σε ένα δημιουργικό περιβάλλον.

Η Μαρία είναι προϊστάμενη σε ένα Τμήμα Δημόσιας Υπηρεσίας που ασχολείται με την εξυπηρέτηση των πολιτών για διάφορα αιτήματα. Η ομάδα της αποτελείται από υπαλλήλους με διαφορετικές ειδικότητες, και η Μαρία παρατηρεί ότι η δημιουργικότητα στην ομάδα είναι περιορισμένη, με την καθημερινότητα και την πίεση χρόνου να μειώνουν την ικανότητα για καινοτόμες σκέψεις και λύσεις.

Η Μαρία θέλει να αυξήσει τη δημιουργικότητα της ομάδας της, ώστε να αναπτύξουν νέες ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών, χωρίς να προκαλείται υπερφόρτωση ή άγχος. Σκοπός της είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία και θα επιτρέπει στους

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υπαλλήλους να εκφράζουν τις απόψεις τους και να καινοτομούν.

Προβλήματα που αντιμετωπίζει η Μαρία:

1. Έλλειψη συνεργασίας στην ομάδα: Οι υπάλληλοι δεν συνεργάζονται άμεσα μεταξύ τους για την επίλυση προβλημάτων.
2. Στερεότυπες διαδικασίες: Η ομάδα ακολουθεί τις ίδιες παλιές μεθόδους χωρίς να αναζητεί νέες και πιο αποδοτικές λύσεις.
3. Πίεση χρόνου και φόρτου εργασίας: Οι υπάλληλοι είναι πολύ απασχολημένοι με τη διεκπεραίωση αιτημάτων, οπότε δεν υπάρχει χρόνος για δημιουργικές συζητήσεις ή brainstorming.

Ενέργειες της προϊσταμένης για αύξηση ομαδικής δημιουργικότητας:

1. Δημιουργία Ελευθερίας Χρόνου για Δημιουργικότητα

Η Μαρία καταλαβαίνει ότι η πίεση χρόνου αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στη δημιουργικότητα. Έτσι, αποφασίζει να προγραμματίσει συγκεκριμένα "Ημέρες Δημιουργικότητας", δηλαδή εβδομαδιαία ή μηνιαία χρονικά διαστήματα κατά τα οποία η ομάδα θα αφιερώνει 1-2 ώρες για brainstorming και συζητήσεις σχετικά με νέες ιδέες ή βελτιώσεις.

Παράδειγμα εφαρμογής: η Μαρία προγραμματίζει για την επόμενη Παρασκευή μια συνάντηση της ομάδας για 1 ώρα, όπου η ομάδα θα επικεντρωθεί στη βελτίωση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας που αντιμετωπίζουν οι πολίτες, όπως η διαδικασία για την αίτηση έκδοσης πιστοποιητικών. Στην αρχή της συνάντησης, η Μαρία ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να μοιραστούν οποιαδήποτε ιδέα τους, χωρίς να κριθούν.

2. Ανάθεση δημιουργικών καθηκόντων και σχεδίων

Η Μαρία αναθέτει σε κάθε μέλος της ομάδας τη δυνατότητα να αναπτύξει μια καινοτόμο πρόταση ή διαδικασία που θα βελτιώσει τον τομέα του. Στη συνέχεια, κάθε υπάλληλος παρουσιάζει την πρότασή του στην ομάδα και συζητούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε ιδέας.

Παράδειγμα εφαρμογής: ο Γιάννης, ένας υπάλληλος του Τμήματος, προτείνει την ανάπτυξη μιας εφαρμογής κινητού που θα επιτρέπει στους πολίτες να παρακολουθούν την πορεία των αιτημάτων τους. Η Μαρία ενθαρρύνει τον Γιάννη να αναπτύξει την ιδέα του περισσότερο και το υπόλοιπο προσωπικό να παρέχει σχόλια και προτάσεις βελτίωσης.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

3. Διοργάνωση ομαδικών συνεδρίων δημιουργικότητας (Brainstorming)

Η Μαρία δημιουργεί τακτικές συνεδριάσεις brainstorming, όπου όλη η ομάδα συζητά τις νέες προτάσεις και ιδέες για το τμήμα. Αυτά τα meetings είναι απαλλαγμένα από την κριτική και αποσκοπούν στην ενθάρρυνση των μελών να εκφράσουν ακόμη και τις πιο φιλόδοξες ή ασυνήθιστες σκέψεις.

Παράδειγμα εφαρμογής: η Μαρία οργανώνει μια "Ανοιχτή Συζήτηση Ιδεών", όπου όλοι οι υπάλληλοι καταθέτουν τις προτάσεις τους για τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών του ΚΕΠ. Όλοι οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως ρόλου ή εμπειρίας, συμμετέχουν με ελεύθερη σκέψη και καινοτόμες ιδέες. Για παράδειγμα, κάποιος προτείνει να υπάρχει μια ζωντανή διαδικασία υποβολής αιτημάτων σε πραγματικό χρόνο, μέσω chatbot.

4. Δημιουργία χώρων συνεργασίας και εμπνευσμένων στιγμών

Η Μαρία προτείνει την αναδιαμόρφωση του γραφείου και της εργάσιμης περιοχής έτσι ώστε να ενθαρρύνει τη συνεργασία. Δημιουργούνται άνετοι χώροι για να δουλεύουν οι υπάλληλοι σε ομάδες και να ανταλλάσσουν ιδέες, όπως και ένα «χώρο ιδεών» (idea board) στον οποίο όλοι μπορούν να γράφουν και να αναπτύσσουν τις προτάσεις τους.

Παράδειγμα εφαρμογής: Η Μαρία αναδιαρθρώνει τη διάταξη των γραφείων, δημιουργώντας κοινές ζώνες συνεργασίας όπου οι υπάλληλοι μπορούν να κάνουν ομάδες και να δουλέψουν πάνω σε κοινά projects. Παράλληλα, δημιουργεί έναν πίνακα στο οποίο γράφονται οι νέες ιδέες και αναθέτει σε κάθε υπάλληλο την ευθύνη να αναπτύξει τουλάχιστον μία νέα πρόταση κάθε μήνα.

5. Αναγνώριση και επιβράβευση δημιουργικότητας

Η Μαρία καθιερώνει ένα σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης για τις πιο καινοτόμες και πρακτικές ιδέες που εφαρμόζονται στην υπηρεσία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δημόσια αναγνώριση, βραβεία ή επιπλέον ευκαιρίες ανάπτυξης για τα μέλη της ομάδας που ξεχωρίζουν για τη δημιουργικότητά τους.

Παράδειγμα εφαρμογής: κάθε τρίμηνο, η Μαρία επιλέγει τις καλύτερες καινοτόμες προτάσεις και διοργανώνει μια μικρή εκδήλωση αναγνώρισης, όπου οι υπάλληλοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των ιδεών τους. Ο νικητής λαμβάνει έναν ειδικό τίτλο, όπως "Καινοτόμος Υπάλληλος Τριμήνου", και μια μικρή επιβράβευση.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Λύση:

Η εφαρμογή αυτών των ενεργειών από τη Μαρία βοηθά στην ενίσχυση της δημιουργικότητας στην ομάδα και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της. Κάθε υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στην ανάπτυξη νέων ιδεών και να αισθάνεται ότι η άποψή του εκτιμάται. οι δημιουργικές συνεδριάσεις και η καθιέρωση χώρων συνεργασίας ενισχύουν την αλληλεπίδραση, ενώ η αναγνώριση των επιτυχιών ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή και το ενδιαφέρον.

Η Μαρία βλέπει πως η ομάδα της ξεκινά να παράγει νέες και καινοτόμες λύσεις για την καθημερινότητα των πολιτών και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, επιτυγχάνοντας τελικά υψηλότερη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από τους υπαλλήλους και τους πολίτες.

Β. Ερωτήσεις αναστοχασμού και αυτοαξιολόγησης

1. Αναλογιζόμενοι τα στάδια του δημιουργικού κύκλου (προετοιμασία, επώαση, έμπνευση, αξιολόγηση, εφαρμογή), πώς εκδηλώνεται η ομαδική δημιουργικότητα στην επαγγελματική σας ομάδα; Ως προϊστάμενος ή μέλος μιας ομάδας στον δημόσιο τομέα, πώς μπορείτε να διευκολύνετε κάθε στάδιο, ενισχύοντας τη συνεργασία, την καινοτομία και τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων;
2. Ποιες στρατηγικές μπορείτε να εφαρμόσετε στην ομάδα σας για να ενισχύσετε τη δημιουργική σκέψη και να ξεπεράσετε τον φόβο της αποτυχίας;
3. Πώς μπορεί ο ρόλος του ηγέτη να συμβάλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τη συνεργασία και την καινοτομία;
4. Αναλογιστείτε μια δύσκολη κατάσταση που αντιμετωπίσατε στην εργασία σας. Ποιες δημιουργικές προσεγγίσεις θα μπορούσατε να είχατε χρησιμοποιήσει για να την επιλύσετε;

Γ. Διαδραστικές Δραστηριότητες

1. Δραστηριότητα καταιγισμού ιδεών (Brainstorming)
 - ✓ Δημιουργήστε μικρές ομάδες και ζητήστε τους να καταγράψουν ιδέες για την επίλυση ενός συγκεκριμένου οργανωτικού προβλήματος. Χρησιμοποιήστε την τεχνική του «χωρίς κριτική», επιδιώκοντας ποσοτικές ιδέες και στο τέλος να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αξιολογήσετε ποια μπορούν να εφαρμοστούν.

2. Ρόλοι στην Δημιουργική Διαδικασία
 - ✓ Στοχοθετήστε ρόλους δημιουργικότητας στην ομάδα (π.χ. διευκολυντής, κριτής, καινοτόμος, υποστηρικτής) και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν ποιον ρόλο θα ήθελαν να δοκιμάσουν σε μια επόμενη δραστηριότητα ή πρόβλημα.

8.10 Σύνοψη

Η θεματική ενότητα εστιάζει στη σημασία της δημιουργικότητας στον εργασιακό χώρο και ειδικότερα στη δημόσια διοίκηση. Επισημαίνεται ότι η δημιουργική σκέψη δεν είναι μόνο ατομική αλλά αναπτύσσεται δυναμικά μέσα σε ομάδες, όπου η συλλογική νοημοσύνη και η ποικιλία προοπτικών συμβάλλουν στην πηγή καινοτομίας. Εξετάζονται οι κύριες διαστάσεις της δημιουργικής σκέψης, όπως η ευελιξία, η πρωτοτυπία, η ρευστότητα και η αναλυτική ικανότητα. Η διάκριση μεταξύ ατομικής και ομαδικής δημιουργικότητας αναδεικνύει την αξία της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης μέσα σε ομάδες. Επίσης, διαφορετικές στρατηγικές και τα στάδια του δημιουργικού κύκλου παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση για την ενίσχυση της δημιουργικότητας στις ομάδες, επηρεάζοντας σημαντικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ποιότητα των ιδεών.

Αν και οι γραφειοκρατικές δομές και οι κανονισμοί συχνά περιορίζουν τη δημιουργική έκφραση, η προώθηση ενός υποστηρικτικού και συμμετοχικού περιβάλλοντος μπορεί να μετατρέψει αυτά τα εμπόδια σε ευκαιρίες για καινοτομία. Η σημασία των διεπαρκών διαπροσωπικών σχέσεων, η ψυχολογική ασφάλεια και οι εποικοδομητικές συγκρούσεις αναδεικνύονται ως κρίσιμες παραμέτροι για την ανάπτυξη ενός υγιούς κλίματος δημιουργικότητας.

Προτάσεις για Περαιτέρω Μελέτη

Για την εμβάθυνση στη δημιουργική σκέψη στο πλαίσιο των ομάδων, προτείνονται οι εξής κατευθύνσεις:

1. Έρευνα για τις διαστάσεις της δημιουργικότητας:
 - ✓ Εξετάστε πώς οι διαστάσεις της δημιουργικότητας, όπως η ετερογένεια και οι ατομικές διαφορές, επηρεάζουν τη λειτουργικότητα και την καινοτομία μιας ομάδας. Δημιουργήστε μελέτες περίπτωσης σε διάφορους οργανισμούς του

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

δημόσιου τομέα.

2. Αξιολόγηση διαδικασιών δημιουργικότητας:
 - ✓ Διερευνήστε πώς διαφορετικές διαδικασίες, όπως η μέθοδος brainstorming, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα κατά την παραγωγή των ιδεών. Μια συγκριτική μελέτη θα μπορούσε να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την επιλογή των καταλληλότερων εργαλείων διαχείρισης της δημιουργικότητας.
3. Κατάρτιση και υποστήριξη ηγετών:
 - ✓ Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης για ηγέτες που καλύπτουν στρατηγικές ενίσχυσης της δημιουργικότητας, όπως η καλλιέργεια ψυχολογικής ασφάλειας και η προώθηση μιας αναγνωρίσιμης κουλτούρας καινοτομίας.
4. Πιθανές μέθοδοι διεπιστημονικής συνεργασίας:
 - ✓ Εξετάστε περιπτώσεις διατμηματικής συνεργασίας και τη διαχείριση πολυπλοκότητας ως στρατηγική διαχείρισης οργανωτικών προκλήσεων και καλλιεργήστε τις μεθόδους και εργαλεία που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσεων και την ανάπτυξη νέων λύσεων.
5. Αξιολόγηση της επίδρασης της χρονικής πίεσης:
 - ✓ Διερευνήστε πώς η χρονική πίεση επηρεάζει την παραγωγή καινοτόμων ιδεών και ανώνυμων εργασιών στον δημόσιο τομέα. Μια εμπειρική μελέτη θα μπορούσε να προσδιορίσει θετικές και αρνητικές επιδράσεις στην ομάδα.
6. Δημιουργία εργαλείων και πλατφορμών για δημιουργικότητα:
 - ✓ Αξιολογήστε τις ψηφιακές πλατφόρμες που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή και την ανάπτυξη ιδεών και προτάσεων στους δημόσιους οργανισμούς και εξετάστε τρόπους για την καλύτερη εφαρμογή τους στην πράξη.

9. Ηθικά ζητήματα κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να ενισχύσει την κατανόηση των ηθικών ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης στο δημόσιο τομέα. Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα αναγνωρίσουν τη σημασία της ηθικής διάστασης στην καινοτομία και την εφαρμογή νέων ιδεών, και θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να διαχειρίζονται τα ηθικά διλήμματα και τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης. Στόχος είναι η ανάπτυξη της ικανότητας για υπεύθυνη και ηθική χρήση της δημιουργικότητας, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/νες, μετά την ολοκλήρωση της ενότητας, θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τις ηθικές διαστάσεις της δημιουργικής σκέψης: Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ καινοτομίας και ηθικής, θα είναι ικανοί/ες να εντοπίζουν ηθικά ζητήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά την ανάπτυξη νέων ιδεών ή τη χρήση της δημιουργικής σκέψης.
- Προστατεύονται από ηθικά ζητήματα και κινδύνους: Θα γνωρίζουν πώς να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που σχετίζονται με τη δημιουργική διαδικασία, εξασφαλίζοντας τη σωστή εφαρμογή και χρήση των ιδεών σε όλα τα στάδια της ανάπτυξής τους.
- Προάγουν την ηθική εφαρμογή νέων ιδεών: Σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να εφαρμόζουν τις ηθικές αρχές και πρακτικές κατά την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, διασφαλίζοντας τη θετική επίδραση και τις ηθικές συνέπειες των πρωτοποριακών λύσεων.

Σύντομη Περιγραφή

Η ενότητα εστιάζει στη σύνδεση της δημιουργικής σκέψης με την ηθική διάσταση της καινοτομίας. Εξετάζονται τα κύρια ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν κατά την ανάπτυξη νέων ιδεών και την εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα, όπως η κακή χρήση των αποτελεσμάτων και τα ηθικά διλήμματα που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

παρέχεται καθοδήγηση για τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με τη δημιουργική σκέψη και την εφαρμογή πρωτότυπων ιδεών, με στόχο την εξασφάλιση ηθικής συνέπειας και ευθύνης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Η ενότητα επιδιώκει την ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να αντιμετωπίζουν ηθικά ζητήματα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, προάγοντας τη δημιουργικότητα με υπευθυνότητα.

Εισαγωγή

Η δημιουργική σκέψη είναι ένα από τα πιο πολύτιμα εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η δημιουργικότητα δεν είναι απλώς μια διαδικασία παραγωγής νέων ιδεών. Συνοδεύεται από ηθικές προκλήσεις που απαιτούν υπευθυνότητα και προσοχή. Η κακή χρήση των καινοτόμων ιδεών, η παραβίαση της ιδιωτικότητας ή η εκμετάλλευση αδυναμιών της κοινωνίας είναι μόνο μερικά από τα ηθικά ζητήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης.

Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων και η ανάπτυξη στρατηγικών για την ηθική διαχείριση της δημιουργικότητας είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή καινοτομιών. Στην παρούσα ενότητα, θα εξετάσουμε πώς μπορούμε να προστατευτούμε από τα ηθικά διλήμματα που προκύπτουν στην πορεία της ανάπτυξης νέων ιδεών και να προάγουμε την ηθική εφαρμογή τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με τη δημιουργική διαδικασία είναι καθοριστική για τη διασφάλιση της θετικής επίδρασης των καινοτόμων λύσεων στον κοινωνικό ιστό και την κοινωνική ευημερία.

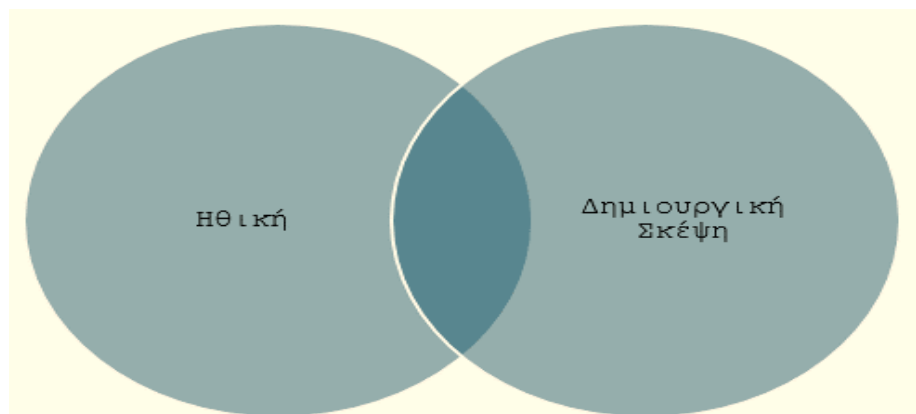
"Δημιουργικότητα με ευθύνη: η ηθική στο δημόσιο τομέα"

9.1 Ηθική και δημιουργική σκέψη: γιατί είναι σημαντική;

Στη γενική της έννοια, η δημιουργικότητα συνδέεται με το ταλέντο, την πρωτοτυπία και τον ασυνήθιστο συνδυασμό ιδεών. Ωστόσο, όταν εξετάζουμε τη δημιουργικότητα στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων, αυτός ο ορισμός είναι υπερβολικά ευρύς. Από τη σκοπιά του ηγέτη ή του διευθυντή ενός φορέα, η δημιουργικότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα σύλληψης πρωτότυπων και μοναδικών εναλλακτικών λύσεων για την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αντιμετώπιση προβλημάτων. Παρ' όλα αυτά, τίθεται ένα σημαντικό ερώτημα: τι καθιστά έναν εναλλακτικό τρόπο επίλυσης δημιουργικό; Δεν αρκεί μια ιδέα να είναι ασυνήθιστη ή διαφορετική για να θεωρηθεί δημιουργική ή ανώτερη. Μια πρωτότυπη λύση μπορεί επίσης να είναι επιπόλαιη, ανεφάρμοστη ή ακόμα ανήθικη και επιζήμια για το κύρος της ομάδας (Μπουρλετίδης, 2017). Έτσι, αν και η δημιουργικότητα αποτελεί το θεμέλιο της καινοτομίας και της προόδου, παρατηρείται πολλές φορές η εφαρμογή νέων ιδεών να οδηγεί σε ηθικά διλήμματα, κυρίως όταν οι συνέπειες και οι επιπτώσεις τους δεν έχουν πλήρως εκτιμηθεί. Όπως αναφέρουν οι Kamrylis και Valtanen (2010), η δημιουργικότητα μπορεί να έχει εξαιρετικά θετικές συνέπειες για την κοινωνία, όπως η ανακάλυψη της πενικιλίνης, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα, όπως η ανάπτυξη και χρήση όπλων μαζικής καταστροφής. Παρά το γεγονός ότι και στις δύο περιπτώσεις πληρούνται τα κριτήρια του καινοτόμου και του χρήσιμου, είναι αναγκαίο να προστεθούν επιπλέον κριτήρια, προκειμένου οι συνέπειες από την εφαρμογή αυτών των δημιουργικών προϊόντων να είναι κοινωνικά υπεύθυνες.



Γράφημα 3: Ηθική και δημιουργική σκέψη: γιατί είναι σημαντική;

“Η ηθική μπορεί να γίνει η βάση της καινοτομίας”

Σύμφωνα με τους Baucus, Norton, Baucus και Human (2008), υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες ηθικών ζητημάτων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των στελεχών που ασχολούνται με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών: 1) η παραβίαση κανόνων και προτύπων οργανωσιακής λειτουργίας (οι οποίοι ενίοτε χρειάζεται να ξεπεραστούν για να ενισχυθεί η δημιουργικότητα), 2) η αμφισβήτηση της εξουσίας και των παραδοσιακών μορφών άσκησης της (σε οργανισμούς που στηρίζονται στην υπακοή στις εντολές της διοίκησης, κάτι που μπορεί να περιορίσει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την ανάπτυξη της καινοτομίας), 3) η δημιουργία συγκρούσεων, ανταγωνισμού και άγχους (που μπορεί να προκύψουν όταν η προώθηση της δημιουργικότητας γίνεται υπερβολικά επιτακτική) και 4) η ανάληψη ρίσκου (εφαρμόζοντας δημιουργικές λύσεις, τα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν από τα αναμενόμενα). Επίσης ηθικά ζητήματα μπορούν να εμφανίζονται τόσο κατά το αρχικό στάδιο της δημιουργίας ιδεών, καθώς μπορεί να προκύπτουν διλήμματα που σχετίζονται με την εμπιστευτικότητα, την πηγή της έμπνευσης (π.χ. παραποίηση δεδομένων ή αντιγραφή ιδεών), όσο και στο στάδιο της ανάπτυξης και της δοκιμής ιδεών, όπου ελλοχεύουν κίνδυνοι από την κακή εκτίμηση των κοινωνικών επιπτώσεων, την παραβίαση προσωπικών δικαιωμάτων, αλλά και στο στάδιο της εφαρμογής ιδεών, όπου μπορούν να ανακύψουν ηθικά προβλήματα που συνδέονται με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων, την ευθύνη για τις συνέπειες των αποφάσεων, την έλλειψη διαφάνειας ή υπευθυνότητας. Όπως υπογραμμίζει ο Runco (2004), η δημιουργική σκέψη μπορεί να είναι το θεμέλιο της καινοτομίας, ωστόσο αυτή η καινοτομία, αν δεν ελέγχεται ηθικά, μπορεί να προκαλέσει σοβαρές συνέπειες για την κοινωνία. Η ηθική, αν και απαιτεί σεβασμό στους κανόνες, δεν έρχεται πάντα σε συμφωνία με την ελευθερία της δημιουργικότητας, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε προβλήματα κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο, τα σύγχρονα προβλήματα, όπως η ενέργεια, η οικολογία, η ισότητα, η φτώχεια και οι κρίσεις, απαιτούν δημιουργικές προσεγγίσεις. Επομένως, οι οργανισμοί καλούνται να επανεξετάσουν τις παραδοσιακές αξίες, δομές και διαδικασίες που καθορίζουν την οργάνωση και τη διοίκησή τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος (Μπιμπίτσος, 2022).

9.2 Βασικές έννοιες

Η δημιουργική σκέψη στο δημόσιο τομέα απαιτεί από τα στελέχη να προχωρούν πέρα από τις παραδοσιακές λύσεις και να αναζητούν καινοτόμες προσεγγίσεις που θα βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ωστόσο, κάθε καινοτομία πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα της ηθικής, με στόχο να αποφεύγονται οι αρνητικές συνέπειες για την κοινωνία (Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, 2020).

9.2.1 Ηθική και δεοντολογία στον δημόσιο τομέα

Η ηθική καθορίζει τι είναι σωστό, ενώ η δεοντολογία αναφέρεται στους κανόνες που

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διασφαλίζουν τη σωστή συμπεριφορά. Στον δημόσιο τομέα, η ηθική είναι ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια εμπιστοσύνης και την αποφυγή διαφθοράς (Smith & Johnson, 2022; ΕΚΔΔΑ, 2011).). Ως εκ τούτου η ανάπτυξη της διοικητικής ηθικής συνιστά μία συνεχή προσπάθεια (Lemoynne de Forges, 2012). Η ανάγκη για συνδυασμένη ηθική, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο είναι εμφανής. Η ηθική του υπαλλήλου και η ηθική της υπηρεσίας είναι αλληλένδετες. Ο υπάλληλος μπορεί να είναι έντιμος, αλλά η ηθική συμπεριφορά του δεν μπορεί να επιτευχθεί πλήρως αν η υπηρεσία στην οποία ανήκει δεν διασφαλίζει μια κουλτούρα που βασίζεται σε αξίες ηθικής και δεοντολογίας (Μενουδάκος, 2012).

9.2.2 Κοινωνική ευθύνη και καινοτομία

Η κοινωνική ευθύνη σχετίζεται με τις επιπτώσεις των δημιουργικών λύσεων στην κοινωνία. Μια καινοτομία μπορεί να αλλάξει ριζικά τις ζωές των πολιτών, επομένως είναι κρίσιμο να λαμβάνονται υπόψη οι ηθικές διαστάσεις κάθε νέας εφαρμογής (Τσαρτσάρα & Κουτσιούμπα, 2022). Η ανάπτυξη νέων ιδεών στον δημόσιο τομέα πρέπει να συνοδεύεται από την αναγνώριση των κοινωνικών συνεπειών και την ενσωμάτωση μηχανισμών προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών.

"Η καινοτομία δεν είναι μόνο για τα κέρδη, αλλά και για το κοινωνικό καλό."

9.2.3 Ηθική και στελέχη

Η προσωπικότητα των στελεχών του δημόσιου τομέα είναι καθοριστική για την ηθική συμπεριφορά και τη δημιουργική σκέψη στον οργανισμό (Αντωνόπουλος, 2017). Ένα στέλεχος με ισχυρή αίσθηση του δημόσιου συμφέροντος θα είναι πιο επιφυλακτικό όταν πρόκειται να επιλέξει λύσεις που ενδέχεται να βλάψουν την κοινωνία, ενώ η έλλειψη ηθικών αξιών μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που εξυπηρετούν μόνο προσωπικά συμφέροντα ή συμφέροντα άλλων ομάδων.

9.2.4 Συμπεριφορά ηγεσίας και κουλτούρα οργανισμού

Η ηγεσία του δημόσιου τομέα έχει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της ηθικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Η συμπεριφορά της πολιτικής και υπηρεσιακής ηγεσίας μπορεί να ενθαρρύνει ή να υπονομεύσει την ηθική δράση στο δημόσιο τομέα (Ματθαίου, 2021). Αν η ηγεσία επιδεικνύει διαφάνεια, ακεραιότητα και υπευθυνότητα,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αυτό ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών και προάγει ηθικές πρακτικές. Από την άλλη, η αδυναμία της ηγεσίας να λειτουργεί με αυτές τις αξίες μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις διαφθοράς ή κατάχρησης εξουσίας (Brown & Taylor, 2022).

9.2.5 Κίνητρα για ηθική απόφαση

Τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων και των ηγετών είναι επίσης κρίσιμα για την ηθική λήψη αποφάσεων. Η προώθηση προσωπικών συμφερόντων ή η επιδίωξη πολιτικών ή οικονομικών ωφελημάτων μπορεί να παραβιάσει ηθικούς κανόνες (Βογιατζή, 2017). Αντίθετα, όταν τα κίνητρα επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και τη βελτίωση της κοινωνίας, οι αποφάσεις είναι πιο πιθανό να είναι ηθικές και θετικές για το κοινό καλό (Αντωνόπουλος, 2017).

Case Study: Επείγουσα ανάγκη παράδοσης εργασίας με συγκρουόμενα ηθικά διλήμματα

Υπόθεση: Μια δημόσια υπηρεσία που παρέχει στατιστικά δεδομένα και αναλύσεις για τις κυβερνητικές πολιτικές αντιμετωπίζει επείγουσα ανάγκη να παραδώσει μια εκτενή αναφορά σε μια αυστηρή προθεσμία. Η αναφορά είναι κρίσιμη για μια συνάντηση υψηλού επιπέδου και αναμένεται να χρησιμοποιηθεί για την λήψη αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο.

Η ομάδα που εργάζεται στην αναφορά ανακαλύπτει ότι δεν υπάρχουν επαρκή δεδομένα ή επακριβείς πληροφορίες για κάποια από τα θέματα που πρέπει να καλύψουν. Όμως, λόγω της στενής προθεσμίας και της πίεσης από τους ανώτερους, σκέφτονται να συμπληρώσουν τα κενά με περίπου στοιχεία που μοιάζουν να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα αλλά δεν είναι ακριβή.

Η απόφαση που πρέπει να λάβουν είναι αν θα παραδώσουν την εργασία με τα ακριβή στοιχεία που έχουν διαθέσιμα, τα οποία όμως μπορεί να αφήσουν κάποια θέματα ανοικτά και να καθυστερήσουν την παράδοση, ή αν θα παραδώσουν τα "περίπου" δεδομένα ώστε να τηρηθεί η προθεσμία, έστω και αν δεν είναι 100% ακριβή.

Ηθικά Διλήμματα:

Πίεση για την Προθεσμία: η ομάδα βρίσκεται υπό πίεση να παραδώσει την αναφορά στην ώρα της, πράγμα που τους οδηγεί να σκεφτούν την ευκολότερη λύση, δηλαδή την παράδοση με μη ακριβή δεδομένα (Smith, 2022).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ηθική Υποχρέωση για Ακρίβεια: από την άλλη πλευρά, οι προϊστάμενοι γνωρίζουν ότι οι αναφορές που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων πρέπει να είναι ακριβείς και πλήρεις. Η παράδοση ανακριβών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες πολιτικές αποφάσεις.

Διαφάνεια και υπευθυνότητα: η ομάδα αναρωτιέται αν θα πρέπει να επισημάνει την αβεβαιότητα των δεδομένων στις παρατηρήσεις της αναφοράς ή αν θα πρέπει να "κρύψει" την αλήθεια για να είναι πιο συμβατή με την προσδοκία των ανώτερων στελεχών και του κοινού (Brown & Johnson, 2023).

Διαχείριση και αντιμετώπιση:

1. Αναγνώριση της ηθικής ευθύνης: οι προϊστάμενοι πρέπει να αναγνωρίσουν ότι το πρώτο και κύριο μέλημα είναι η ηθική ευθύνη να παραδώσουν ακριβή και ειλικρινή δεδομένα, ανεξαρτήτως της πίεσης για την προθεσμία.
2. Διαφάνεια στην παρουσίαση: αν τα δεδομένα δεν είναι επαρκή, η καλύτερη πρακτική είναι να το δηλώσουν ρητά στην αναφορά και να εξηγήσουν τη βάση των παραδοχών ή των εκτιμήσεων που έγιναν, έτσι ώστε οι χρήστες της αναφοράς να είναι πλήρως ενήμεροι για τις αβεβαιότητες (Miller & McKinley, 2021).
3. Διαπραγμάτευση της προθεσμίας: η ομάδα μπορεί να επιδιώξει την αναβολή της προθεσμίας με τη δικαιολογία ότι η ακρίβεια των δεδομένων είναι κρίσιμη για τη σωστή λήψη αποφάσεων. Μια τέτοια ενέργεια μπορεί να απαιτεί διαπραγμάτευση με τα ανώτερα στελέχη και τη διοίκηση, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την αποφυγή της παραπλάνησης

Συνοπτικός Πίνακας:	
Ηθικά Ζητήματα στην Δημιουργική Σκέψη στη Δημόσια Διοίκηση:	Επιλογές διαχείρισης
Πιέσεις για προθεσμία μπορεί να οδηγήσουν στην απόφαση να παραδοθούν ανακριβή δεδομένα. Ηθική ευθύνη για την παροχή	Να ζητηθεί παράταση για την εξασφάλιση ακριβών δεδομένων. Να επισημανθούν οι αβεβαιότητες στην

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>ακριβών, πλήρων και διαφανών δεδομένων.</p>	<p>αναφορά, δίνοντας ένα ξεκάθαρο πλαίσιο για την εκτίμηση των στοιχείων.</p> <p>Να παραδοθούν τα δεδομένα με προειδοποίηση για την αβεβαιότητα, χωρίς να παραπλανηθεί το κοινό.</p>
<p>Διαδραστικές Ερωτήσεις Ανατροφοδότησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αν ήσουν στη θέση του προϊσταμένου, θα προτιμούσες να παραδώσεις την αναφορά με τα δεδομένα που διαθέτεις, ακόμα κι αν είναι ασαφή ή ατελή, ή θα ζητούσες παράταση για να προσφέρεις πλήρη και ακριβή δεδομένα; • Πώς θα μπορούσες να πείσεις τους ανώτερους ότι η ακρίβεια των δεδομένων είναι πιο σημαντική από την τήρηση της προθεσμίας; • Ποιες είναι οι συνέπειες για την ομάδα, την υπηρεσία, και τους πολίτες εάν η αναφορά περιλαμβάνει ανακριβή δεδομένα που οδηγούν σε λανθασμένες πολιτικές αποφάσεις; 	

Πίνακας 5: Κίνητρα για ηθική απόφαση: Case Study: Επείγουσα ανάγκη παράδοσης εργασίας με συγκρουόμενα ηθικά διλήμματα

9.3 Ηθικά ζητήματα κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης

Η δημιουργική σκέψη αναφέρεται στην ικανότητα να παράγουμε νέες και πρωτότυπες ιδέες ή λύσεις σε προβλήματα. Όταν αναπτύσσουμε και εφαρμόζουμε τη δημιουργική σκέψη, ενδέχεται να προκύψουν ηθικά διλήμματα και ζητήματα που σχετίζονται με τη χρήση των αποτελεσμάτων αυτής της σκέψης. Η ηθική διάσταση της δημιουργικότητας δεν περιορίζεται μόνο στον τρόπο ανάπτυξης και εφαρμογής νέων ιδεών, αλλά και στη χρήση αυτών των ιδεών για τον αντίκτυπο που ενδέχεται να έχουν στην κοινωνία, στο περιβάλλον και στους ανθρώπους.

9.3.1 Κακή χρήση των αποτελεσμάτων της δημιουργικής σκέψης

Αναμφίβολα, τα αποτελέσματα της δημιουργικής σκέψης μπορούν να οδηγήσουν σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καινοτόμες λύσεις που έχουν τη δυνατότητα να ωφελήσουν σημαντικά την κοινωνία και τους ανθρώπους, αλλά ταυτόχρονα, υπάρχει ο κίνδυνος τα αποτελέσματα της δημιουργικότητας να χρησιμοποιηθούν με τρόπους που δεν ευνοούν την κοινωνία ή την ανθρωπότητα, και να προκαλέσουν βλάβη ή καταστροφή (Μπιμπίτσος, 2022).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη και χρήση τεχνολογιών σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η γενετική μηχανική ή οι βιομετρικές εφαρμογές. Ενώ αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική πρόοδο στον τομέα της υγείας ή της εκπαίδευσης, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθούν για παραβίαση της ιδιωτικότητας ή για την κατασκευή όπλων που ενδέχεται να απειλήσουν την ανθρωπότητα (Ποντικόπουλος, 2023).

Για παράδειγμα, η κακή χρήση της τεχνολογίας της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις όπου η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση ατόμων ή ομάδων, περιορίζοντας την ελευθερία και τα δικαιώματά τους (Bostrom & Yudkowsky, 2014)..Παρόμοια, η ανάπτυξη γενετικά τροποποιημένων οργανισμών ή άλλων βιοτεχνολογιών χωρίς επαρκή ηθική καθοδήγηση μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στο περιβάλλον ή στην ανθρώπινη υγεία (Μυλωνά-Γιαννακάκου, 2021).



Εικόνα 12: Ηθικά διλήμματα και επιλογές (<https://www.therapia.gr/ithika-dilimmata/>)

9.3.2 Ηθικά διλήμματα και επιλογές

Στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, οι ομάδες και τα άτομα καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από ηθικά διλήμματα. Αυτά τα διλήμματα προκύπτουν όταν η δημιουργικότητα δεν συνάδει πλήρως με τους ηθικούς κανόνες ή αξίες της κοινωνίας. Για παράδειγμα, μπορεί να ανακύψουν τα εξής διλήμματα:

- Η ηθική αντιπαράθεση συμφερόντων: όταν οι καινοτόμες ιδέες ή λύσεις μπορούν να εξυπηρετήσουν είτε το κοινό καλό είτε το ατομικό ή επιχειρηματικό συμφέρον, συχνά προκύπτει η ανάγκη να επιλέξουμε ποιο συμφέρον να προωθήσουμε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

(Γιαννακόπουλος, 2024). Ποιες είναι οι συνέπειες για την κοινωνία ή για άλλους ανθρώπους εάν δώσουμε προτεραιότητα στο ατομικό ή δημόσιο κέρδος (Πασιαλή 2024);

- Δημιουργία "ηθικών παγίδων": η δημιουργική σκέψη μπορεί να οδηγήσει σε λύσεις που φαίνονται αρχικά θετικές, αλλά έχουν ανεπιθύμητες συνέπειες. Η ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας, π.χ. για την παρακολούθηση ή την ανάλυση μεγάλων δεδομένων, μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες ή καταχρήσεις αν δεν υπάρχουν οι σωστοί ηθικοί φραγμοί.
- Διλήμματα εμπιστευτικότητας και προσωπικών δεδομένων: κατά την ανάπτυξη νέων ιδεών, οι οργανισμοί συχνά επεξεργάζονται προσωπικά δεδομένα ή εμπιστευτικές πληροφορίες. Η δημιουργία καινοτόμων λύσεων, όπως η ανάπτυξη νέων ψηφιακών εργαλείων ή η επεξεργασία δεδομένων από πολίτες, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την προστασία της ιδιωτικότητας. Το ηθικό ζήτημα που προκύπτει είναι πώς διασφαλίζεται ότι τα δεδομένα των πολιτών χρησιμοποιούνται με ηθικό τρόπο και ότι η ιδιωτικότητα τους προστατεύεται καθ' όλη τη διάρκεια της δημιουργικής διαδικασίας. Καθώς ο κίνδυνος για αδικαιολόγητη συλλογή ή χρήση προσωπικών δεδομένων χωρίς τη συναίνεση των ατόμων ή η απώλεια δεδομένων λόγω ελλιπούς προστασίας είναι εμφανής. Η ηθική διαχείριση του θέματος απαιτεί την εφαρμογή πολιτικών για τη διασφάλιση της ιδιωτικότητας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων (π.χ. GDPR), η διαφάνεια στη χρήση των δεδομένων, και η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα προστασίας δεδομένων (Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, χ.χ.),
- Παραποίηση ή αντιγραφή ιδεών: η δημιουργικότητα συνήθως περιλαμβάνει την άντληση έμπνευσης από διάφορες πηγές. Ωστόσο, η παραβίαση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας ή η μη αναγνώριση των αρχικών δημιουργών μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά ηθικά προβλήματα. Έτσι το δίλημμα που προκύπτει εδώ είναι το κατά πόσο είναι σωστό να χρησιμοποιούμε ιδέες άλλων χωρίς να τους αναγνωρίσουμε ή χωρίς να λαμβάνουμε την απαιτούμενη άδεια. Αν δεν υπάρξει σωστή διαχείριση η δράση κινδυνεύει να χαρακτηριστεί ως λογοκλοπή ή η αδικαιολόγητη αντιγραφή ιδεών χωρίς να αναγνωρίζεται η πηγή. Η καλλιέργεια κουλτούρας σεβασμού για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προϋποθέτει την αναγνώριση των δημιουργών και η εφαρμογή καλών πρακτικών για τη χρήση ιδεών άλλων (Παπαμητσιοπούλου,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2021).

- **Ασάφεια σκοπών και προτεραιοτήτων:** στην ανάπτυξη νέων ιδεών, μπορεί να προκύψει ασάφεια σχετικά με τους στόχους του έργου ή τα κίνητρα πίσω από την καινοτομία. Εάν η στόχευση δεν είναι ξεκάθαρη ή είναι επηρεασμένη από αθέμιτα συμφέροντα, ενδέχεται να δημιουργηθούν ηθικά προβλήματα. Το ηθικό δίλημμα που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε εδώ είναι το πώς εξασφαλίζεται ότι η δημιουργική διαδικασία δεν επηρεάζεται από προσωπικά ή πολιτικά συμφέροντα, και ότι οι στόχοι παραμένουν διαφανείς και ηθικοί. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο η δημιουργία καινοτόμων λύσεων να προωθείται πολλές φορές με σκοπό την επίτευξη προσωπικών ή πολιτικών οφελών, εις βάρος της κοινωνίας ή της διαφάνειας. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ηθική πρακτική αφορά τη διασφάλιση της διαφάνειας στις διαδικασίες δημιουργίας και σχεδιασμού, αναγνώριση και εξάλειψη πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων και επανεξέταση των στόχων της καινοτομίας με τα ηθικά κριτήρια (ΟΟΣΑ, 2024).

9.3.3 Αντίκτυπος στην κοινωνία και στο περιβάλλον

Η εφαρμογή των δημιουργικών ιδεών μπορεί να έχει αντίκτυπο σε διάφορους τομείς της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Η ανεύθυνη ή ανήθικη ανάπτυξη και χρήση νέων ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε διαταραχές στο κοινωνικό ή φυσικό περιβάλλον, επηρεάζοντας αρνητικά ανθρώπους, ζώα ή οικοσυστήματα.

Πάρτε, για παράδειγμα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που χρησιμοποιούν φυσικούς πόρους χωρίς επαρκή εκτίμηση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων. Αν τα προϊόντα αυτά παράγονται χωρίς να ληφθούν υπόψη οι περιβαλλοντικοί αντίκτυποι, μπορεί να συμβάλουν στη ρύπανση ή στην υπερβολική εξάντληση των πόρων, κάτι που μπορεί να έχει μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες για τον πλανήτη.

Αναλογιστείτε επίσης την ηθική διάσταση της κοινωνικής ευθύνης που φέρει κάθε δημιουργική ιδέα. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη νέων ιδεών, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, μπορεί να επηρεάσει ευάλωτες ομάδες ή να έχει ακούσιες κοινωνικές επιπτώσεις. Η έλλειψη ανάλυσης αυτών των επιπτώσεων μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνική αδικία ή αποκλεισμό, μιας και υπάρχει ο κίνδυνος οι νέες εφαρμογές που αναπτύσσονται να μπορεί να περιθωριοποιήσουν κοινωνικές ομάδες ή να δημιουργήσουν ανισότητες (π.χ. τεχνολογικές λύσεις που δεν είναι προσβάσιμες σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

όλους). Μια επιχείρηση που μπορεί να αναπτύξει μια καινοτομία που επηρεάζει θετικά τους χρήστες της, αλλά πλήττει άμεσα άλλες κοινωνικές ομάδες (π.χ. αν η καινοτομία αντικαθιστά θέσεις εργασίας ή ενισχύει την κοινωνική ανισότητα), φέρει ηθικές συνέπειες που πρέπει να εξεταστούν με προσοχή. Ακόμα, ορισμένες δημιουργικές ιδέες, ειδικά αυτές που αφορούν την τεχνολογία ή τις υπηρεσίες, ενδέχεται να εκμεταλλευτούν ή να εξαπατήσουν ευάλωτες ομάδες, όπως ηλικιωμένους, ανθρώπους με αναπηρία ή άτομα με χαμηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο.

Περαιτέρω, μπορούμε να κατανοήσουμε τους κινδύνους που ελλοχεύει η ανάπτυξη και η εφαρμογή δημιουργικών ιδεών χωρίς τη σωστή διαχείριση διαφάνειας. Μπορεί να οδηγήσει σε κακή χρήση των πόρων και να καταλήξει σε αθέμιτες πρακτικές ή σε απώλεια εμπιστοσύνης στους υπεύθυνους φορείς.

Ιδιαίτερο προβληματισμό δε προκαλεί η ανεξέλεγκτη τεχνολογική πρόοδος και κίνδυνοι που αυτή μπορεί να επιφυλάσσει για την ανθρωπότητα. Η αναπτυσσόμενη τεχνολογία ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα ηθικής φύσης, αν η εξέλιξή της δεν είναι υπό έλεγχο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για την αυτοματοποίηση των στρατιωτικών εφαρμογών ή την παρακολούθηση ατόμων, όπου μπορεί να υπάρξουν σοβαρές παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Η ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών στο δημόσιο τομέα είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την καινοτομία και την προώθηση λύσεων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας. Ωστόσο, μαζί με την ευκαιρία για εξέλιξη, ανακύπτουν και σημαντικά ηθικά ζητήματα και κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπιστούν με υπευθυνότητα και στρατηγική. Η μη διαχείριση αυτών των ζητημάτων μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες, όπως παραβίαση δικαιωμάτων, αδικία, ή κακή χρήση των πόρων και των δεδομένων.

Παράδειγμα: Σε μια δημόσια υπηρεσία, ένας προϊστάμενος αποφασίζει να εφαρμόσει μια νέα διαδικασία για την ψηφιοποίηση εγγράφων προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος. Ωστόσο, παραβλέπει να ζητήσει τη συναίνεση των υπαλλήλων για την αποθήκευση ευαίσθητων δεδομένων, με αποτέλεσμα να προκύψει ζήτημα ιδιωτικότητας.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ηθική πρόκληση: Πώς διασφαλίζουμε ότι οι νέες, δημιουργικές ιδέες για βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού δεν παραβιάζουν τις ηθικές αξίες, όπως η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η διαφάνεια;

Συνοπτικός Πίνακας:	
Ηθικά Ζητήματα στην Δημιουργική Σκέψη στη Δημόσια Διοίκηση:	Μέτρα για την Αντιμετώπιση:
<p>Προβλήματα Ιδιωτικότητας: Ανεπαρκής προστασία προσωπικών δεδομένων κατά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.</p> <p>Διαφάνεια και Υπευθυνότητα: Ασαφείς διαδικασίες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε παρατυπίες ή διαφθορά.</p> <p>Αποδοχή και Συμμετοχή των Υπαλλήλων: Έλλειψη συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανάπτυξη νέων ιδεών.</p>	<p>Ενημέρωση και συμμετοχή των υπαλλήλων σε κάθε στάδιο.</p> <p>Εφαρμογή διαφανών και υπεύθυνων διαδικασιών.</p> <p>Προστασία της ιδιωτικότητας και των προσωπικών δεδομένων</p>
<p>Διαδραστικές Ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες προφυλάξεις θα έπρεπε να ληφθούν πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε καινοτομίας σε δημόσια υπηρεσία, ώστε να μην παραβιάζονται τα δικαιώματα των πολιτών ή των υπαλλήλων; • Πώς μπορείς να εξασφαλίσεις ότι οι υπάλληλοι κατανοούν και συμφωνούν με τις νέες διαδικασίες, ειδικά όταν αφορά ευαίσθητα δεδομένα ή νέες τεχνολογίες; 	

Πίνακας 6: Αντίκτυπος στην κοινωνία και στο περιβάλλον: Παράδειγμα: Ψηφιοποίηση και ιδιωτικότητα: Η παράβλεψη της συμμετοχής των υπαλλήλων στην δημόσια διοίκηση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

9.4 Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για την κατάλληλη διαχείριση των κινδύνων

Η ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και τη δυνατότητα εφαρμογής νέων ιδεών. Ωστόσο, όπως αναφέραμε, αυτές οι νέες ιδέες ενδέχεται να ενέχουν κινδύνους για την κοινωνία, το περιβάλλον ή ακόμη και για τα ίδια τα άτομα που τις δημιουργούν ή τις χρησιμοποιούν. Η διαχείριση αυτών των κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι οι δημιουργικές λύσεις θα έχουν θετικό αντίκτυπο και δεν θα προκαλέσουν απρόβλεπτες αρνητικές συνέπειες (Beck, 2018; Floridi, 2020).

9.4.1 Προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων στην δημιουργική σκέψη

Η διαχείριση κινδύνων κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης μπορεί να κατανοηθεί ως μια διαδικασία εκτίμησης, αξιολόγησης και ελαχιστοποίησης των αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών (Karlan & Mikes, 2016). Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια ομάδα ή ένας οργανισμός για να διασφαλίσει ότι οι δημιουργικές λύσεις είναι ασφαλείς και ηθικές.

Η σωστή διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Αξιολόγηση των κινδύνων από την αρχή της δημιουργικής διαδικασίας: πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε νέας ιδέας ή τεχνολογίας, είναι σημαντικό να γίνει μια πρόωμη εκτίμηση των πιθανών κινδύνων (Schwab, 2018).
- Δημιουργία πλαισίων ηθικής αξιολόγησης: μια στρατηγική για την αξιολόγηση των κινδύνων και των ηθικών συνεπειών κάθε καινοτομίας είναι η δημιουργία ενός πλαισίου ηθικής αξιολόγησης (Moore, 2017).
- Ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού κινδύνων: όταν αναγνωριστούν οι πιθανοί κίνδυνοι, η επόμενη κίνηση είναι να αναπτυχθούν στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών τους (OECD, 2021).

9.4.2 Εφαρμογή καλών πρακτικών

Μερικές βασικές στρατηγικές για την εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών με ηθικό και υπεύθυνο τρόπο περιλαμβάνουν:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Συνεργασία με ενδιαφερόμενους φορείς: για να διασφαλιστεί ότι μια καινοτομία δεν προκαλεί αρνητικές συνέπειες, είναι σημαντικό να συνεργαστούν όλες οι ενδιαφερόμενες πλευρές (Von Schomberg, 2019).
- Δημιουργία και εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας: η εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας ή ηθικών κατευθυντήριων γραμμών για τη δημιουργική διαδικασία μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη (IEEE, 2019).
- Εκπαίδευση στην ηθική και υπεύθυνη καινοτομία: η ενίσχυση της κατανόησης των ηθικών θεμάτων που σχετίζονται με την καινοτομία είναι κρίσιμη.

9.4.3 Εφαρμογή στρατηγικών σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης

Η διαχείριση των κινδύνων της δημιουργικής σκέψης απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση:

- Στάδιο σύλληψης ιδεών: εκτίμηση των πιθανών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων.
- Στάδιο ανάπτυξης και υλοποίησης: τακτικές αξιολογήσεις των κινδύνων.
- Στάδιο αξιολόγησης και αναθεώρησης: εξέταση των πραγματικών επιπτώσεων της καινοτομίας (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Παράδειγμα: Ένας προϊστάμενος σε μια δημόσια υπηρεσία εφαρμόζει μια νέα διαδικασία για τη μείωση του χρόνου έκδοσης εγγράφων. Ωστόσο, παραλείπει να εξετάσει τους πιθανούς κινδύνους, όπως η υπερφόρτωση των υπαλλήλων ή η αστοχία του νέου συστήματος. Αυτό οδηγεί σε καθυστερήσεις και απογοήτευση στους πολίτες που περιμένουν τις υπηρεσίες.

Ηθική πρόκληση: Ποιες είναι οι ευθύνες του προϊσταμένου για την εφαρμογή νέων διαδικασιών, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και να διασφαλιστεί η ποιότητα της υπηρεσίας;

Συνοπτικός Πίνακας:

Κίνδυνοι στην Εφαρμογή Νέων	Μέτρα Διαχείρισης

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ιδεών στη Δημόσια Διοίκηση:	Κινδύνων:
<p>Υπερφόρτωση υπαλλήλων λόγω αλλαγών στις διαδικασίες.</p> <p>Αστοχία τεχνολογικών λύσεων.</p> <p>Διακοπή των υπηρεσιών ή καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πολιτών</p>	<p>Αξιολόγηση κινδύνων πριν την εφαρμογή νέων διαδικασιών.</p> <p>Εκπαίδευση των υπαλλήλων για τις νέες διαδικασίες και τεχνολογίες.</p> <p>Προβλέψεις για πιθανές αστοχίες και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης.</p>
<p>Διαδραστικές Ερωτήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποια διαδικασία μπορείς να ακολουθήσεις για να αξιολογήσεις τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν όταν εισάγεις νέα καινοτόμα συστήματα ή διαδικασίες στον οργανισμό σου; • Πώς μπορείς να διασφαλίσεις ότι οι υπάλληλοι θα είναι έτοιμοι να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις και θα συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση των κινδύνων; 	

Πίνακας 7: Εφαρμογή στρατηγικών σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης: Παράδειγμα: Διαχείριση Κινδύνων και Υπευθυνότητα στην Εφαρμογή Νέων Διαδικασιών στη Δημόσια Διοίκηση

9.5 Στόχοι και δεξιότητες για την ηθική εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών

Η ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης δεν είναι μόνο θέμα καινοτομίας, αλλά και ηθικής ευθύνης. Ο σκοπός της δημιουργικότητας πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση του κοινού καλού, η προστασία των ατομικών δικαιωμάτων και η διασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας. Ως εκ τούτου, οι στόχοι της ηθικής εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης πρέπει να είναι σαφείς και να περιλαμβάνουν την ενίσχυση της υπευθυνότητας τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

9.5.1 Στόχοι εκπαίδευσης στην ηθική δημιουργική σκέψη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η εκπαίδευση στην ηθική δημιουργική σκέψη έχει ως βασικό στόχο να ενισχύσει την ικανότητα των εκπαιδευομένων να εντοπίζουν, να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα ηθικά ζητήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της δημιουργικής διαδικασίας (Runcco, 2014, Μπιμπίτσος, 2022). Οι βασικοί στόχοι αυτής της εκπαίδευσης είναι:

- Ανάπτυξη κριτικής σκέψης και υπευθυνότητας: οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα ηθικά διλήμματα που ανακύπτουν από την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών και να είναι υπεύθυνοι για τις συνέπειες των αποφάσεών τους (Beghetto, 2016).
- Δημιουργία υπεύθυνων και καινοτόμων λύσεων: οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μάθουν πώς να δημιουργούν πρωτότυπες ιδέες που συνάδουν με τα ηθικά και κοινωνικά πλαίσια, μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες και ενισχύοντας τα θετικά αποτελέσματα (Cromptley, 2015).
- Καλλιέργεια συνεργατικών δεξιοτήτων: δεδομένου ότι η δημιουργική σκέψη συχνά αναπτύσσεται σε ομαδικό πλαίσιο, είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν πώς να συνεργάζονται με άλλους και να ακολουθούν ηθικές πρακτικές σε ένα συλλογικό περιβάλλον (Nussbaum, 2011).

9.5.2 Στόχοι για την Προστασία από Ηθικά Ζητήματα

Η προστασία από τα ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν από τη δημιουργική σκέψη είναι κεντρικός στόχος για την ενίσχυση της ατομικής και ομαδικής υπευθυνότητας (Resnick, 2017). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Δημιουργίας συνείδησης για τους κινδύνους: οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα ηθικά διλήμματα που συνδέονται με τις νέες ιδέες και την τεχνολογία (Amabile, 2019).
- Ανάπτυξης στρατηγικών για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών: οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν τα εργαλεία που διαθέτουν για να προλαμβάνουν ή να μειώνουν τα ηθικά ζητήματα που ενδέχεται να προκύψουν από την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων (Csikszentmihalyi, 2013).

9.5.3 Στρατηγικές για την προώθηση της ηθικής δημιουργικής σκέψης σε ομαδικό επίπεδο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η δημιουργική σκέψη συχνά αναπτύσσεται σε ομαδικά πλαίσια, και η ηθική διάσταση της διαδικασίας είναι εξίσου σημαντική σε αυτό το επίπεδο. Οι ομάδες πρέπει να ενσωματώσουν ηθικές αξίες στη διαδικασία τους για να εξασφαλίσουν την υπεύθυνη ανάπτυξη νέων ιδεών και λύσεων (Hennessey & Amabile, 2010). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Δημιουργίας κοινών ηθικών κατευθυντήριων γραμμών για την ομάδα: μια ομάδα μπορεί να δημιουργήσει και να ακολουθήσει έναν κώδικα ηθικής που θα καθοδηγεί την δημιουργική διαδικασία και τις αποφάσεις της.
- Αναγνώρισης της σημασίας της συλλογικής υπευθυνότητας: κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να αναγνωρίζει τη δική του ή τη δική της ευθύνη για την εφαρμογή ηθικών πρακτικών στη δημιουργική διαδικασία. Αυτό ενισχύει την αίσθηση συλλογικής ευθύνης και συνεργασίας για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Smith, 2020).
- Διασφάλιση της διαφάνειας και της ανοιχτής επικοινωνίας: η ηθική διαδικασία απαιτεί ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η συζήτηση για τις ηθικές συνέπειες των ιδεών και των δράσεων είναι απαραίτητη για την ευθυγράμμιση όλων των μελών με κοινές αξίες και στόχους.

9.5.4 Δεξιότητες που απαιτούνται για την ηθική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης

Για να εφαρμοστούν με επιτυχία οι παραπάνω στόχοι, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες που θα τους επιτρέπουν να ενσωματώσουν την ηθική διάσταση στη δημιουργική σκέψη και την εφαρμογή νέων ιδεών. Οι πιο σημαντικές δεξιότητες περιλαμβάνουν:

- Κριτική σκέψη και αναλυτική ικανότητα: η ικανότητα να αξιολογούν τις συνέπειες των ιδεών τους και να κατανοούν τις ηθικές επιπτώσεις τους είναι θεμελιώδης (Herrity, 2025; Jones, 2021).
- Επίγνωση των ηθικών προκλήσεων: τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν ηθικές προκλήσεις σε διάφορα στάδια της δημιουργικής διαδικασίας και να γνωρίζουν πώς να τις διαχειρίζονται.
- Επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές δεξιότητες: καθώς η ηθική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης απαιτεί συνεργασία, οι προϊστάμενοι των μονάδων πρέπει να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

είναι σε θέση να διαπραγματεύονται και να επικοινωνούν αποτελεσματικά εντός των ομάδων τους, ενσωματώνοντας ηθικές αξίες στη διαδικασία (Αρχοντή, 2022; Barker & Kavanagh, 2023).

- Διαχείριση κινδύνων: η ικανότητα να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που συνδέονται με τις νέες ιδέες είναι επίσης μια κρίσιμη δεξιότητα για τη διασφάλιση της ηθικής εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης (Dixon, 2024; Κωνσταντινίδου & Τσομώκος, 2023).

Παράδειγμα: Στο πλαίσιο ενός δημόσιου έργου, ένας προϊστάμενος διαπιστώνει ότι η εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας θα οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρημάτων για τον οργανισμό, αλλά μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στους εργαζόμενους, καθώς απαιτεί αναδιοργάνωση των θέσεων εργασίας. Αν και η τεχνολογία φαίνεται ωφέλιμη από οικονομικής άποψης, η ηθική διάσταση της αλλαγής δεν εξετάστηκε σωστά.

Ηθική πρόκληση: Πώς μπορείς να βεβαιωθείς ότι η εφαρμογή νέων ιδεών γίνεται με σεβασμό στους ανθρώπους και στις ανάγκες τους, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζονται οι οργανωτικές ανάγκες;

Συνοπτικός Πίνακας:

Στόχοι για Ηθική Εφαρμογή Νέων Ιδεών:

Συμμετοχή των υπαλλήλων στην αναδιάρθρωση.

Εξασφάλιση διαφάνειας στην εφαρμογή νέων διαδικασιών.

Σεβασμός στους ανθρώπινους πόρους και τις ανάγκες τους.

Δεξιότητες για Ηθική Διαχείριση

Δεξιότητες ηθικής κρίσης και ανάλυσης.

Ικανότητα εφαρμογής διαφανών διαδικασιών.

Δεξιότητες στην επίλυση συγκρούσεων και διαχείριση των αλλαγών.

Διαδραστικές Ερωτήσεις:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ποιες δεξιότητες πρέπει να έχεις για να εφαρμόσεις καινοτομίες στην υπηρεσία σου χωρίς να παραβιάζεις ηθικές αρχές;
- Ποιες στρατηγικές μπορείς να εφαρμόσεις για να ενσωματώσεις τις ηθικές αξίες στη διαδικασία ανάπτυξης νέων ιδεών, ώστε να αποφύγεις προβλήματα με τους υπαλλήλους ή τους πολίτες;

Πίνακας 8: Δεξιότητες που απαιτούνται για την ηθική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης: Παράδειγμα: Τεχνολογική Καινοτομία και Ηθικές Επιπτώσεις: Εξοικονόμηση Πόρων ή Κίνδυνος για τους Εργαζόμενους;

9.6 Πρακτικές συμβουλές για προϊσταμένους

Οι δημόσιες αρχές χαρακτηρίζονται από τη διακριτική ευχέρεια των επιλογών τους κατά την εφαρμογή των κανόνων και την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όσο πιο αόριστες και γενικές είναι οι έννοιες και οι κατευθυντήριες γραμμές που διέπουν τις δράσεις της Διοίκησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των υπευθύνων για ερμηνεία και εφαρμογή αυτών των κανόνων με βάση τις εκάστοτε περιστάσεις (Διαμαντούρος 2013). Ως εκ τούτου διαφαίνεται η σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στην ηθική καθοδήγηση των δημοσίων υπαλλήλων (Μπουραντάς, 2005), ώστε να επιλέξουν τον κατάλληλο τρόπο δράσης, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι θα εφαρμόσουν τις αποφάσεις τους με βάση τη λογική και την ηθική ευαισθησία, προκειμένου να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και να διασφαλίσουν τη δικαιοσύνη (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται παρακάτω κάποιες πρακτικές συμβουλές που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες.

❖ Προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας:

- Δημιουργήστε ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ελεύθερα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους σχετικά με ηθικά ζητήματα.
- Ενθαρρύνετε τη διαφάνεια στις αποφάσεις και την ενημέρωση των μελών της ομάδας για τις ηθικές συνέπειες των δημιουργικών τους προσπαθειών.

❖ Διαμόρφωση στρατηγικής ηθικής καθοδήγησης:

- Θέστε σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για το τι θεωρείται ηθικό και ανήθικο κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης νέων ιδεών.
- Εφαρμόστε ένα σύστημα αναθεώρησης που θα βοηθάει στην αξιολόγηση ηθικών κινδύνων πριν την υλοποίηση δημιουργικών ιδεών.

❖ Εκπαίδευση της ομάδας:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Ενισχύστε την ηθική κουλτούρα της ομάδας με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αναλύουν ηθικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών.
 - Διοργανώστε συναντήσεις ή σεμινάρια με εμπειρογνώμονες που να καλύπτουν θέματα ηθικής, καινοτομίας και νομικών πλαισίων.
- ❖ **Αξιολόγηση κινδύνων και ευκαιριών:**
- Διενεργείτε τακτική αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν από νέες ιδέες. Κάντε χρήση εργαλείων ανάλυσης κινδύνου, όπως το SWOT ή το PESTEL.
 - Στραφείτε στην αξιολόγηση των ηθικών συνεπειών της καινοτομίας και όχι μόνο της εμπορικής της αξίας.
- ❖ **Καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης:**
- Βοηθήστε τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν ότι η δημιουργική σκέψη και η ηθική δεν είναι αντίθετα. Διδάξτε τους πώς να βρίσκουν λύσεις που να είναι καινοτόμες και υπεύθυνες ταυτόχρονα.
 - Ενθαρρύνετε την αυτοεκτίμηση και την υπευθυνότητα για τις ιδέες που παρουσιάζουν, έτσι ώστε να μην απειλούν ηθικές αξίες ή δικαιώματα άλλων.
- ❖ **Δημιουργία διαδικασιών ελέγχου:**
- Θέστε διαδικασίες ελέγχου που να διασφαλίζουν ότι οι δημιουργικές προτάσεις δεν παραβιάζουν ηθικούς ή νομικούς κανόνες.
 - Συμπεριλάβετε συστήματα ανατροφοδότησης ώστε οι ομάδες να μπορούν να επανεξετάζουν τις ιδέες τους με βάση ηθικά κριτήρια.
- ❖ **Διαχείριση συγκρούσεων:**
- Διδάξτε στην ομάδα πώς να διαχειρίζεται ηθικές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια του δημιουργικού έργου, διατηρώντας πάντα τον σεβασμό για τις διάφορες απόψεις.
 - Εφαρμόστε συστήματα επίλυσης συγκρούσεων που να ενσωματώνουν τις ηθικές αξίες της ομάδας και του οργανισμού.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο



**Ηθική και Δεοντολογία
στον Δημόσιο Τομέα**

**Δημιουργικοί Στόχοι και
Δεξιότητες**

*Εικόνα 13: Ηθική και δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα: στόχοι, δεξιότητες και ζητήματα
(<https://creazilla.com/el/media/clipart/842669/zygaria>)*

Πρακτικές για την εφαρμογή ηθικής στη δημιουργική σκέψη:

- ✓ Δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών ηθικής για τις διαδικασίες δημιουργίας ιδεών.
- ✓ Εκπαίδευση της ομάδας για ηθικά ζητήματα και καινοτομία. Εφαρμόστε τακτικές συναντήσεις για συζήτηση ηθικών θεμάτων ή σχεδιάστε σενάρια και περιστατικά για να εκπαιδεύσετε την ομάδα στην επίλυση ηθικών διλημμάτων.
- ✓ Διαφανής επικοινωνία για τον εντοπισμό και την ανάλυση ηθικών κινδύνων.
- ✓ Αξιολόγηση ηθικών συνεπειών σε όλα τα στάδια της διαδικασίας δημιουργίας. Ενισχύστε την ενσυναίσθηση στην ομάδα ώστε να κατανοούν τις συνέπειες των ιδεών τους.
- ✓ Διαδικασίες ανατροφοδότησης και συνεχής αναθεώρηση των ιδεών με ηθικό φακό.
- ✓ Επιλογή εργαλείων ανάλυσης κινδύνου όπως SWOT ή PESTEL για την ανίχνευση ηθικών ζητημάτων και προβλεψιμότητας κινδύνου για την αναγνώριση προβλημάτων.

«Η συνεπής εφαρμογή των κανόνων δεν είναι θέμα επιβολής ποινών, αλλά ηθικού προβληματισμού και εγρήγορσης των δημοσίων λειτουργών (Πασιαλή 2024)».

9.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

A. Case Study

Case Study 1: Ηθικό δίλημμα στη δημιουργικότητα για τον Αλέξανδρο

Ο Αλέξανδρος ως προϊστάμενος στον δημόσιο τομέα είναι υπεύθυνος για τη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαχείριση σημαντικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εδώ και καιρό, σκέφτεται τρόπους να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες του, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και εργαλεία, για να προσφέρει πιο αποδοτικές και γρήγορες λύσεις. Όμως, μια καινοτόμος ιδέα που έχει κατά νου φαίνεται να έχει δύο όψεις:

1. Η καινοτομία που σκέφτεται ο Αλέξανδρος αφορά την αυτοματοποίηση της διαδικασίας αίτησης για δημόσιες υπηρεσίες μέσω ενός νέου λογισμικού, το οποίο θα εξοικονομήσει χρόνο και θα μειώσει τα λάθη. Ωστόσο, το λογισμικό απαιτεί τη συλλογή και αποθήκευση μεγάλου όγκου προσωπικών δεδομένων των πολιτών σε μια κεντρική βάση δεδομένων.

2. Το δίλημμα: από τη μία, η αυτοματοποίηση θα επιτρέψει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και θα διευκολύνει τους πολίτες, αλλά από την άλλη, θα μπορούσε να παραβιάσει την ιδιωτικότητα των ατόμων, εάν τα δεδομένα δεν προστατεύονται σωστά. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος τα δεδομένα να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς, κάτι που θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρές ανησυχίες γύρω από την ηθική της απόφασης.

Ο Αλέξανδρος αναρωτιέται:

- ✓ Πρέπει να προχωρήσω με την καινοτομία αυτή, παρά τον κίνδυνο παραβίασης της ιδιωτικότητας, εάν η βελτίωση στην αποδοτικότητα είναι τεράστια;
- ✓ Πρέπει να επιλέξω να παραμείνω στις παραδοσιακές διαδικασίες, που είναι λιγότερο αποδοτικές, αλλά προσφέρουν μεγαλύτερη προστασία των προσωπικών δεδομένων;
- ✓ Πώς μπορώ να βρω την ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για καινοτομία και της ηθικής ευθύνης απέναντι στους πολίτες που εξυπηρετούμε;

Ο Αλέξανδρος κάνει μια σειρά από σκέψεις και καταγράφει τις εξής:

1. Αξιολόγηση κινδύνου:
2. Σκέφτεται ότι μπορεί να αναθέσει σε ειδικούς για την ασφάλεια των δεδομένων να εξετάσουν την πρόταση για το νέο λογισμικό. Αν η αποθήκευση και η χρήση των δεδομένων γίνουν με ασφαλή και διαφανή τρόπο, μπορεί να μειώσει τους κινδύνους.
3. Αξιολόγηση κοινωνικής ευθύνης:
4. Όμως, η ηθική του ανησυχία παραμένει. Πρέπει να είναι βέβαιος ότι η καινοτομία δεν θα θέσει σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στο δημόσιο και δεν θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από αυτά που επιλύει.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

5. Δημιουργική προσέγγιση:
6. Ο Αλέξανδρος σκέφτεται να βρει μια λύση που θα επιτρέπει την καινοτομία χωρίς να παραβιάζεται η ιδιωτικότητα των πολιτών. Μπορεί να αναζητήσει άλλες λύσεις τεχνολογίας που να προσφέρουν την ίδια αποδοτικότητα, αλλά με μεγαλύτερη προστασία των δεδομένων ή να επενδύσει σε μια αυστηρή πολιτική προστασίας δεδομένων που θα κάνει τους πολίτες να αισθάνονται ασφαλείς.

Ερώτηση: Πώς πρέπει να ενεργήσει ο Αλέξανδρος για να βρει την καλύτερη λύση για το δίλημμα;

Το ηθικό δίλημμα που αντιμετωπίζει ο Αλέξανδρος συνδέεται με την ισορροπία μεταξύ της δημιουργικότητας και της κοινωνικής ευθύνης. Η ανάγκη για καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι μεγάλη, αλλά πρέπει πάντα να διασφαλίζεται ότι αυτή η καινοτομία δεν έρχεται εις βάρος των δικαιωμάτων των πολιτών, όπως η ιδιωτικότητα. Ο Αλέξανδρος μπορεί να προχωρήσει με τη νέα καινοτόμο λύση, εφόσον προχωρήσει πρώτα με μια εξαιρετικά αυστηρή πολιτική προστασίας δεδομένων και αν εξασφαλίσει τη συναίνεση των πολιτών. Εναλλακτικά, μπορεί να αναζητήσει και άλλες καινοτόμες λύσεις που δεν θέτουν σε κίνδυνο την ηθική διάσταση του έργου του.

Σκεπτικό: Αυτά τα είδη ηθικών διλημάτων είναι συχνά στην επιχειρησιακή δημιουργικότητα και πιο έντονα όταν τα έργα αφορούν τον δημόσιο τομέα, όπου οι αποφάσεις του Αλέξανδρου δεν επηρεάζουν μόνο το τμήμα του, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία.

Case Study 2: Εργαστήριο στη Κίνα και η Διασπορά του COVID-19

Περίληψη: Το 2020, η πανδημία COVID-19 προκάλεσε σοκ σε παγκόσμιο επίπεδο, με εκατομμύρια θύματα και τεράστιες οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες. Καθώς η έρευνα προχωρούσε για την ανακάλυψη της προέλευσης του ιού, υπήρξαν ισχυρισμοί και θεωρίες που αναφέρουν ότι ο ιός ενδέχεται να προήλθε από το Ινστιτούτο Ιολογίας της Γουχάν, το οποίο διεξήγαγε έρευνες για την αναγνώριση και τροποποίηση των κορωνοϊών, συμπεριλαμβανομένων των επιβλαβών ιών που ενδέχεται να προκαλέσουν ανθρώπινες πανδημίες.

Κίνδυνοι και Προκλήσεις

Πειραματικά ρίσκα - διαφάνεια και ακεραιότητα ευθύνη των επιστημόνων

Προτεινόμενες δράσεις και βέλτιστες πρακτικές

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Η διεξαγωγή πειραμάτων σε επικίνδυνους ιούς πρέπει να υπόκειται σε αυστηρούς κανονισμούς ασφαλείας και συνεχιζόμενη επιθεώρηση από διεθνείς οργανισμούς.
- ✓ Υποχρέωση πλήρους διαφάνειας στην επικοινωνία των επιστημονικών αποτελεσμάτων και των αβεβαιοτήτων που προκύπτουν από τα πειράματα.
- ✓ Η ηθική ευθύνη των επιστημόνων να εξασφαλίσουν την ασφάλεια του κοινού και να αναγνωρίσουν τις συνέπειες των ανεύθυνων πρακτικών.

Ερωτήσεις Ανατροφοδότησης:

- ✓ Ποια νομίζετε ότι είναι τα ηθικά όρια για την έρευνα σε επικίνδυνους ιούς; Ποιες διαδικασίες ασφαλείας θα πρέπει να εφαρμόζονται και πώς μπορεί να εξασφαλιστεί η διαφάνεια στην έρευνα;
- ✓ Αν ήσασταν επικεφαλής ενός εργαστηρίου που διενεργεί τέτοιες έρευνες, ποια ηθικά κριτήρια θα καθοδηγούσαν τις αποφάσεις σας για την ασφάλεια του πειράματος και την προστασία των δεδομένων;
- ✓ Πώς θα μπορούσε η επιστημονική κοινότητα να αυξήσει την εμπιστοσύνη του κοινού σε κρίσιμα ζητήματα, όπως η προέλευση του COVID-19, αν υπάρχουν κενά ή αβεβαιότητες στα δεδομένα;

Case Study 3: Ηθικό δίλημμα σχετικά με τη δημιουργία εταιρικών συνεργασιών για δημόσια έργα

Περίληψη: Ένας δήμος στην Ελλάδα επιθυμεί να προχωρήσει στην υλοποίηση ενός μεγάλου έργου υποδομής (π.χ. αποχέτευσης ή αστικών μεταφορών) και για να το χρηματοδοτήσει επιλέγει μια συνεργασία με έναν ιδιωτικό όμιλο, ο οποίος προσφέρει την καλύτερη οικονομική προσφορά. Ωστόσο, υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με τις οικολογικές επιπτώσεις του έργου και την αδιαφάνεια στη διαδικασία ανάθεσης.

Κίνδυνοι και Προκλήσεις

- ✓ Κίνδυνος αδιαφάνειας στην ανάθεση
- ✓ Περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- ✓ Πίεση για οικονομική επιλογή

Προτεινόμενες δράσεις και βέλτιστες πρακτικές

- ✓ Εφαρμογή διαδικασιών διαφάνειας (δημοσιότητα προσφορών)
- ✓ Εξασφάλιση περιβαλλοντικών εκτιμήσεων και συμμόρφωση με κανονισμούς
- ✓ Ανεξάρτητη αξιολόγηση όλων των προσφορών με γνώμονα την ποιότητα και τη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βιωσιμότητα

Ερωτήσεις ανατροφοδότησης:

- ✓ Ποιες είναι οι βασικές ηθικές ανησυχίες όταν αποφασίζουμε ποια εταιρεία θα συνεργαστούμε για ένα δημόσιο έργο;
- ✓ Πώς μπορούμε να εξασφαλίσουμε ότι η επιλογή της πιο φθηνής προσφοράς δεν θα θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα ή την ασφάλεια του έργου;
- ✓ Σε ποιο σημείο μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι η διαδικασία επιλογής είναι διαφανής και αντικειμενική;
- ✓ Ποιες ενέργειες μπορείς να αναλάβεις εάν κάποιος εξωτερικός παράγοντας προσπαθήσει να ασκήσει πιέσεις για να προωθήσει μια εταιρεία, παρόλο που υπάρχουν αμφιβολίες για την ποιότητά της;

Case Study 4: Ηθικό δίλημμα σχετικά με τη δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών χωρίς επαρκή προστασία δεδομένων

Περίληψη: Η ελληνική κυβέρνηση αποφασίζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη μιας νέας ψηφιακής πλατφόρμας για την εύκολη πρόσβαση των πολιτών σε δημόσιες υπηρεσίες. Η νέα πλατφόρμα υπόσχεται γρήγορη εξυπηρέτηση, όμως η ομάδα ανάπτυξης δεν εξασφαλίζει επαρκή μέτρα προστασίας των προσωπικών δεδομένων των χρηστών, αφήνοντας έτσι την πλατφόρμα ευάλωτη σε κυβερνοεπιθέσεις.

Κίνδυνοι και προκλήσεις

- ✓ Κίνδυνος παραβίασης προσωπικών δεδομένων
- ✓ Ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων
- ✓ Ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού

Προτεινόμενες δράσεις και βέλτιστες πρακτικές

- ✓ Εφαρμογή των κανονισμών GDPR και σχετικών πολιτικών
- ✓ Εγκατάσταση ισχυρών συστημάτων ασφαλείας και κρυπτογράφησης
- ✓ Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα κυβερνοασφάλειας

Ερωτήσεις ανατροφοδότησης:

- ✓ Ποιες είναι οι ηθικές επιπτώσεις του να παρέχουμε ψηφιακές υπηρεσίες χωρίς να διασφαλίσουμε την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών;
- ✓ Πώς μπορείς να βεβαιωθείς ότι η νέα ψηφιακή πλατφόρμα συμμορφώνεται με τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων (π.χ. GDPR);

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Αν ανακύψει παραβίαση δεδομένων λόγω αδυναμίας των μέτρων ασφαλείας, ποια είναι η ηθική και νομική ευθύνη της δημόσιας υπηρεσίας;
- ✓ Ποιες ενέργειες μπορείς να αναλάβεις για να ενισχύσεις την εμπιστοσύνη των πολιτών στην ασφάλεια των ψηφιακών υπηρεσιών

Case Study 5: Ηθικό δίλημμα σχετικά με τη χρήση δημόσιων πόρων για καινοτόμες λύσεις χωρίς δημόσια συμμετοχή

Περίληψη: Μια δημόσια υπηρεσία δημιουργεί καινοτόμα προγράμματα και εφαρμογές για τη βελτίωση των υπηρεσιών της, αλλά η διαδικασία ανάπτυξης των καινοτόμων αυτών λύσεων δεν περιλαμβάνει διαβούλευση με τους πολίτες ή τις ομάδες που επηρεάζονται άμεσα από αυτές τις υπηρεσίες.

Κίνδυνοι και Προκλήσεις

- ✓ Ελλιπής συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία ανάπτυξης
- ✓ Αγνόηση των πραγματικών αναγκών των χρηστών
- ✓ Περιορισμένη διαφάνεια και λογοδοσία

Προτεινόμενες Δράσεις και Βέλτιστες Πρακτικές

- ✓ Δημιουργία διαδικασιών διαβούλευσης με τους πολίτες (focus groups, surveys)
- ✓ Ενσωμάτωση ανατροφοδότησης και αξιολόγησης από χρήστες στις τελικές λύσεις
- ✓ Εφαρμογή μηχανισμών διαφάνειας και δημοσίευση αποτελεσμάτων της διαβούλευσης

Ερωτήσεις Ανατροφοδότησης:

- ✓ Ποια είναι τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν όταν αναπτύσσονται δημόσιες υπηρεσίες χωρίς τη συμμετοχή των χρηστών ή των πολιτών;
- ✓ Ποιες διαδικασίες μπορείς να εφαρμόσεις για να διασφαλίσεις ότι οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη νέων δημόσιων υπηρεσιών;
- ✓ Ποιες είναι οι συνέπειες για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, αν δεν ληφθούν υπόψη οι απόψεις των πολιτών;
- ✓ Τι προτάσεις έχεις για τη βελτίωση της διαφάνειας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων λύσεων και την αξιολόγησή τους από τους πολίτες;

B. Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ποιες ηθικές αξίες θεωρείτε ότι πρέπει να καθοδηγούν τις αποφάσεις σας κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών στον δημόσιο τομέα; Πώς μπορείτε να εξασφαλίσετε ότι αυτές οι αξίες θα εφαρμόζονται στην πράξη;

Ποια είναι τα πιθανότερα ηθικά διλήμματα που μπορείτε να αντιμετωπίσετε στην επαγγελματική σας ζωή και πώς θα μπορούσατε να τα διαχειριστείτε;

Πώς μπορεί η συνεργασία με άλλους να ενισχύσει την ηθική διαχείριση κατά τη διάρκεια της δημιουργικής διαδικασίας; Μπορείτε να σκεφθείτε παραδείγματα από την εμπειρία σας;

Ποιες στρατηγικές μπορείτε να εφαρμόσετε για να διασφαλίσετε τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα στη διαδικασία ανάπτυξης νέων καινοτόμων λύσεων;

9.8 Σύνοψη

Η ενότητα επικεντρώνεται στην αναγνώριση και διαχείριση των ηθικών διλημάτων που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης στο δημόσιο τομέα. Επισημαίνει ότι η δημιουργικότητα, ενώ αποτελεί ισχυρό εργαλείο καινοτομίας, συνοδεύεται από ηθικές προκλήσεις, όπως η κακή χρήση των αποτελεσμάτων και η παραβίαση προσωπικών δεδομένων. Επιδιώκει την αναγνώριση των ηθικών διαστάσεων της δημιουργικής σκέψης και την εφαρμογή ηθικών αρχών στην ανάπτυξη νέων ιδεών, ώστε να προλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τα ηθικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν. Παράλληλα, επιχειρεί να εξοικειώσει των αναγνώστη με την έννοια της κοινωνικής ευθύνης και το ρόλο των ηγετών στη διαμόρφωση μιας ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό τους.

Στην ενότητα αναλύονται επίσης τα ηθικά διλήμματα που σχετίζονται με την παραποίηση δεδομένων, την παραβίαση της ιδιωτικότητας και τη διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων των καινοτομιών. Τονίζεται η ανάγκη για υπεύθυνη δημιουργικότητα, όπου η καινοτομία δεν εξυπηρετεί μόνο τεχνολογικές λύσεις, αλλά ενσωματώνει και τις αξίες που προστατεύουν το κοινό καλό.

Η διαχείριση κινδύνων και η εφαρμογή στρατηγικών, όπως η διαφάνεια, η εκπαίδευση και η επικοινωνία, είναι απαραίτητες για την προστασία από τις αρνητικές συνέπειες της δημιουργικότητας. Καταληκτικά, η ενότητα προάγει τη σημασία της ηθικής στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης, προκειμένου να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εξασφαλιστεί η κοινωνική ευημερία και η δικαιοσύνη για όλους.

Προτάσεις για Περαιτέρω Μελέτη

1. Εμβάθυνση στις Ηθικές Αρχές: Συνιστάται η μελέτη κειμένων που σχετίζονται με τις βασικές ηθικές θεωρίες, όπως η ωφελμιστική ηθική, η ηθική καθήκοντος και η αρετολογία, προκειμένου να εξεταστεί η εφαρμογή τους στην επιχειρησιακή δημιουργικότητα.
2. Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας: Αξιολογείται η ανάγκη για μελέτη περιπτώσεων που αναδεικνύουν τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης σε δημόσιες πολιτικές και υπηρεσίες, καθώς και οι βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στον δημόσιο τομέα για την προώθησή της.
3. Πρακτικές Διαφάνειας και Λογοδοσίας: Εξετάζεται το ενδεχόμενο ανάλυσης μοντέλων διαφάνειας και λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα, αναζητώντας τεχνικές και εργαλεία που εξασφαλίζουν τη διαφάνεια και επηρεάζουν την ηθική συμπεριφορά.
4. Δημιουργική Σκέψη και Καινοτομία: Προτείνεται η διερεύνηση της σύνδεσης μεταξύ δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας σε άλλους τομείς, όπως είναι η εκπαίδευση και η υγειονομική περίθαλψη, με στόχο την αναγνώριση των ηθικών προκλήσεων που προκύπτουν.
5. Περιπτώσεις Επιτυχημένης Διαχείρισης Κινδύνων: Συνίσταται η μελέτη δημόσιων οργανισμών ή επιχειρήσεων που έχουν διαχειριστεί επιτυχώς ηθικά ζητήματα κατά την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, διερευνώντας τις στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιηθεί.
6. Η Τεχνητή Νοημοσύνη και η Ηθική: Αξιολογείται η ανάλυση των ηθικών προκλήσεων που σχετίζονται με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης στο δημόσιο τομέα, επικεντρώνοντας στις ανησυχίες γύρω από την παραποίηση δεδομένων και την παραβίαση της ιδιωτικότητας.
7. Στρατηγικές Εκπαίδευσης και Κατάρτισης: Προτείνονται εκπαιδευτικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ηθικής σκέψης στους δημόσιους υπαλλήλους, αναζητώντας τις βέλτιστες πρακτικές που θα ενισχύσουν την ηθική συνείδηση.
8. Η Επίδραση της Ηγεσίας στην Ηθική Υπευθυνότητα: Εξετάζεται η επίδραση της ηγεσίας στη διαμόρφωση και εφαρμογή ηθικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα, αναζητώντας ηγετικές στρατηγικές που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας ισχυρής

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ηθικής κουλτούρας.

9. Δημόσιοι Κανονισμοί και Ηθικά Πλαίσια: Αξιολογείται η αναγκαιότητα διερεύνησης των ισχυόντων κανονισμών και πολιτικών στον δημόσιο τομέα που σχετίζονται με την ηθική και την κοινωνική ευθύνη.

10. Διαχείριση Συγκρούσεων και Αρνητικές Συνέπειες: Προτείνεται η μελέτη στρατηγικών που αφορούν τη διαχείριση ηθικών συγκρούσεων κατά την ανάπτυξη νέων λύσεων, εστιάζοντας στις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την επίλυση ηθικών διλημάτων.

Αυτές οι προτάσεις στοχεύουν στην ενίσχυση της κατανόησης των ηθικών θεμάτων που ανακύπτουν κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης στον δημόσιο τομέα και στην προώθηση της υπεύθυνης και ηθικής συμπεριφοράς στους επαγγελματίες του τομέα.

10. Ασύγχρονη εκπαίδευση: Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για κατάλληλη διαχείριση των κινδύνων σε όλα τα στάδια ανάπτυξης & εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης σε επίπεδο ομάδας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η θεματική ενότητα στοχεύει στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης σε επίπεδο ομάδας.

Ένας βασικός στόχος είναι η ενδυνάμωση των προϊσταμένων του Δημόσιου Τομέα με κατάλληλες γνώσεις και στρατηγικές για την υποστήριξη και την καλλιέργεια της δημιουργικότητας στην ομάδα τους. Παράλληλα, θα αναπτύξουν δεξιότητες διαχείρισης ηθικών προκλήσεων που μπορεί να ανακύψουν κατά τη διάρκεια της δημιουργικής διαδικασίας.

Μέσα από πραγματικά παραδείγματα και μεθόδους όπως το project-based learning, οι προϊστάμενοι θα μπορούν να εφαρμόσουν πρακτικές στρατηγικές για τη βελτίωση της δημιουργικής σκέψης στην ομάδα τους και να διαχειριστούν πιθανούς κινδύνους στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες αναμένεται να είναι σε θέση να:

- Καλλιεργούν και να ενισχύουν τη δημιουργικότητα εντός της ομάδας τους, προωθώντας ένα περιβάλλον καινοτομίας και συνεργασίας
- Διαχειρίζονται ηθικά ζητήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά την εφαρμογή δημιουργικών λύσεων στην εργασία τους.
- Χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης κινδύνων για την πρόληψη προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή νέων ιδεών.
- Εφαρμόζουν τη μέθοδο project σε πραγματικά προβλήματα του δημοσίου τομέα, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Σύντομη Περιγραφή

Η θεματική ενότητα εστιάζει στην εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για τη διαχείριση κινδύνων σε όλα τα στάδια της δημιουργικής σκέψης σε επίπεδο ομάδας. Παρέχει στους προϊσταμένους του Δημοσίου Τομέα γνώσεις και στρατηγικές για την ενίσχυση της δημιουργικότητας, αντιμετωπίζοντας παράλληλα ηθικές προκλήσεις. Μέσω της μεθόδου project και της ανάλυσης πραγματικών προβλημάτων, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν πρακτικές δεξιότητες για την προώθηση καινοτόμων λύσεων και την αποτελεσματική εφαρμογή της δημιουργικής σκέψης στη δημόσια διοίκηση.

Εισαγωγή

Παρατίθενται Ερωτήσεις - Case studies - Δραστηριότητες

10.1 Ασκήσεις: Εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών για διαχείριση κινδύνων και ηθικών ζητημάτων στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης"

Στο Κεφάλαιο 10, ασχοληθήκαμε με τα ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν κατά την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, καθώς και με την ανάγκη για διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν από τα «προϊόντα» αυτής της διαδικασίας. Τα κυριότερα ζητήματα που συζητήθηκαν περιλαμβάνουν την κακή χρήση των αποτελεσμάτων της δημιουργικής σκέψης και τα ηθικά διλήμματα που ενδέχεται να προκύψουν από την εφαρμογή τους. Καθώς οι δημιουργικές ιδέες και λύσεις μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις, είναι εξαιρετικά σημαντικό να εξετάσουμε με προσοχή τους κινδύνους που σχετίζονται με την κακή χρήση αυτών των ιδεών και τις ηθικές επιπτώσεις που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής τους.

Η εφαρμογή πρωτότυπων και νέων ιδεών απαιτεί μια στρατηγική διαχείριση κινδύνων σε όλα τα στάδια της δημιουργικής διαδικασίας, από τη σύλληψη και ανάπτυξή τους μέχρι την εφαρμογή και την αξιολόγησή τους. Αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει ότι οι κινδύνες, είτε αυτοί αφορούν την προστασία προσωπικών δεδομένων είτε την ηθική χρήση των αποτελεσμάτων, θα αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων, ώστε να αναγνωριστούν τα πιθανά προβλήματα και να αναπτυχθούν κατάλληλες στρατηγικές για την πρόληψη τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την εφαρμογή αυτών των εννοιών στην πράξη:

Άσκηση 1 : Σενάριο δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα – αναβάθμιση υπηρεσιών υγείας

Το Υπουργείο Υγείας αποφασίζει να αναπτύξει μια νέα στρατηγική για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους ασθενείς, ειδικά σε περιοχές με περιορισμένη πρόσβαση σε ιατρική περίθαλψη. Με τη χρήση καινοτόμων ιδεών και εργαλείων, το Υπουργείο επιδιώκει να αναπτύξει νέες τεχνολογίες, όπως τηλεϊατρική και εφαρμογές για τη βελτίωση της παρακολούθησης των ασθενών.

Ερωτήσεις:

1. Ποιες είναι οι ηθικές προκλήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην υγειονομική περίθαλψη στον δημόσιο τομέα;
2. Πώς μπορούν να διασφαλιστούν η ιδιωτικότητα και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των ασθενών κατά την εφαρμογή νέων ψηφιακών εργαλείων;
3. Ποιες στρατηγικές πρέπει να ακολουθηθούν για να αποτραπεί η άνιση πρόσβαση σε αυτές τις νέες τεχνολογίες από ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού;
4. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι κατάχρησης των τεχνολογικών εργαλείων και πώς μπορούν να περιοριστούν;
5. Ποιες διαδικασίες πρέπει να εφαρμόσουν οι υπεύθυνοι για να εξασφαλίσουν ότι η καινοτομία στον τομέα της υγείας θα έχει θετικό κοινωνικό αντίκτυπο;

Άσκηση 2: Γενικές ερωτήσεις για δημιουργική σκέψη και ηθική διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα

Η δημιουργική σκέψη στον δημόσιο τομέα συνεπάγεται την εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνικών για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των καινοτομιών φέρνει μαζί της και ηθικά και τεχνικά διλήμματα, καθώς και την ανάγκη για διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν.

Ερωτήσεις:

1. Ποιες ηθικές προκλήσεις μπορεί να προκύψουν κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή πολιτικών στον δημόσιο τομέα;

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

2. Πώς μπορούν οι υπεύθυνοι να ενσωματώσουν την ηθική διάσταση στην ανάπτυξη νέων ιδεών και πρωτοβουλιών;
3. Ποιες είναι οι στρατηγικές για τη διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων σε τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η δημόσια διοίκηση;
4. Ποιες είναι οι πιθανές συνέπειες της κακής εφαρμογής της δημιουργικής σκέψης και πώς μπορεί να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν προς όφελος της κοινωνίας;
5. Ποιες πρακτικές πρέπει να ακολουθούν οι ομάδες για να προστατεύσουν τα δικαιώματα των πολιτών όταν εφαρμόζουν νέες πολιτικές ή τεχνολογίες;
6. Ποιες είναι οι πιθανές κοινωνικές επιπτώσεις των καινοτόμων πολιτικών στον δημόσιο τομέα και πώς μπορεί να μετριαστούν τυχόν αρνητικές συνέπειες;
7. Πώς μπορεί η δημιουργικότητα να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη λύσεων που να συμβάλλουν στη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευημερία χωρίς να θίγονται ηθικά ζητήματα;
8. Πώς μπορούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα να δημιουργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας που σέβεται τις ηθικές αξίες και τις ανάγκες της κοινωνίας;

Άσκηση 3: Challenge-Based Learning – Δημιουργικότητα στη δημόσια διοίκηση

Πρόκληση: Σας ανατίθεται να σχεδιάσετε μια μικρή δημιουργική παρέμβαση στη δημόσια υπηρεσία σας, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών.

Βήματα:

1. Αναγνωρίστε ένα πρόβλημα στην υπηρεσία σας που μπορεί να επιλυθεί με μια δημιουργική λύση.
2. Προτείνετε μια δημιουργική ιδέα για την αντιμετώπιση του προβλήματος.
3. Σχεδιάστε ένα βασικό πλάνο υλοποίησης.
4. Αναγνωρίστε πιθανούς κινδύνους και ηθικά ζητήματα και προτείνετε στρατηγικές διαχείρισής τους.
5. Παρουσιάστε την ιδέα σας σε μια μικρή ομάδα συναδέλφων και συζητήστε τα σχόλιά τους.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**Toolkit – Πρακτικές Τεχνικές για Δημιουργικότητα**

Για την υποστήριξη των προϊσταμένων στη διαχείριση δημιουργικών ιδεών και κινδύνων, προτείνεται η χρήση του εξής toolkit:

- **Brainstorming & Mind Mapping:** Ομαδικές τεχνικές για την παραγωγή νέων ιδεών.
- **SCAMPER Model:** Στρατηγική αλλαγής και βελτίωσης υφιστάμενων διαδικασιών.
- **Διαδικτυακό brainstorming με Miro ή MURAL:** Συνεργατικά εργαλεία για εξ αποστάσεως ιδεοκαταιγίδες.
- **SWOT Analysis:** Ανάλυση δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών μιας νέας ιδέας.

11. Δημιουργικότητα και καινοτομία στον Οργανισμό: μέθοδοι εφαρμογής και δημιουργία ετοιμότητας για εισαγωγή καινοτομίας στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον

Σκοπός της Θεματικής Ενότητας

Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα αποσκοπεί στην κατανόηση της σχέσης δημιουργικότητας και καινοτομίας στον χώρο εργασίας. Εστιάζει στην ανάλυση των μεθόδων εφαρμογής και στη δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας/-ιών στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την έννοια της καινοτομίας και τους τρόπους εφαρμογής της.
- Κατανοούν την διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτόμου ιδέας.
- Αναγνωρίσουν τους παράγοντες που ενισχύουν την καινοτομία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σύντομη Περιγραφή

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για έναν σύγχρονο οργανισμό. Η δημιουργικότητα αφορά τη γέννηση νέων ιδεών, ενώ η καινοτομία σχετίζεται με την εφαρμογή τους για τη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών. Μέσα από ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, ενίσχυση της συνεργασίας και καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της αγοράς.

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη, δυναμικά μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πραγματικότητα, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικούς πυλώνες ανάπτυξης και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ανταγωνιστικότητας για κάθε οργανισμό. Η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα εύρεσης πρωτότυπων ιδεών, ενώ η καινοτομία αφορά τη μετατροπή αυτών των ιδεών σε πρακτικές λύσεις που βελτιώνουν προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.

Οι οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργικότητα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται έξω από τα καθιερωμένα όρια, να πειραματίζονται και να προτείνουν νέες προσεγγίσεις. Παράλληλα, η καινοτομία απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, ανοιχτή επικοινωνία και ένα περιβάλλον που προωθεί τη συνεργασία και την αποδοχή της αλλαγής. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε τη σημασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον οργανισμό, τις στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν για την ενίσχυσή τους και τον ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τη συνεχή εξέλιξη.

11.1 Κατηγορίες καινοτομίας

Με τον όρο καινοτομία αναφερόμαστε στη διαδικασία εισαγωγής νέων ιδεών, μεθόδων, προϊόντων ή υπηρεσιών που διαφοροποιούνται από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις και προσφέρουν βελτιώσεις ή λύσεις σε προβλήματα. Στην πράξη, η καινοτομία μπορεί να σημαίνει είτε τη δημιουργία κάτι εντελώς νέου είτε την εξέλιξη και βελτίωση ενός υπάρχοντος μοντέλου ή συστήματος, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ή τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών. Σημαντικό στοιχείο της καινοτομίας είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή των αλλαγών αυτών σε πραγματικό περιβάλλον, ώστε να επιτευχθούν πρακτικά οφέλη. Οι βασικοί λόγοι που καταδεικνύουν τη σημασία της για την επιχειρησιακή επιτυχία είναι οι εξής:

- ✓ Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας
- ✓ Ανάπτυξη και Κερδοφορία
- ✓ Ταχεία Προσαρμογή στις Τεχνολογικές Εξελίξεις
- ✓ Επίλυση Κοινωνικών Προβλημάτων
- ✓ Βελτίωση Εσωτερικών Διαδικασιών

Η καινοτομία παίζει κεντρικό ρόλο τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον δημόσιο τομέα, καθώς προσφέρει νέες λύσεις και βελτιώνει τη λειτουργικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Οι πέντε κατηγορίες καινοτομίας, οι οποίες θεωρούνται

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καθοριστικές για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών είναι: η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας, η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου (διοίκησης), η καινοτομία μάρκετινγκ και η καινοτομία βιωσιμότητας

Η **καινοτομία προϊόντος** περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν πρόσθετη αξία για τους πελάτες. Ένα παράδειγμα είναι η ανάπτυξη ενός νέου smartphone με προηγμένα χαρακτηριστικά τεχνητής νοημοσύνης. Αυτή η μορφή καινοτομίας αποτελεί ζωτικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ανταγωνιστούν σε δυναμικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές. Η καινοτομία προϊόντος μπορεί να περιλαμβάνει την εισαγωγή τεχνολογικών βελτιώσεων ή νέων λειτουργιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα και μειώνοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των προϊόντων (OECD, 2019).

Η **καινοτομία διαδικασίας** βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες για την αύξηση της αποδοτικότητας, τη μείωση του κόστους ή την αύξηση της ποιότητας, όπως η εφαρμογή αυτοματισμού σε μια γραμμή παραγωγής. Αφορά στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της καινοτομίας είναι η εισαγωγή του συστήματος Just-in-Time (JIT) από την Toyota. Η καινοτομία αυτή οδήγησε σε σημαντική αύξηση της αποδοτικότητας και μείωση των αποθεμάτων, ενώ βελτιώθηκε και η ροή των εργασιών στην παραγωγή.

Η καινοτομία **επιχειρηματικού μοντέλου (διοίκησης)** επικεντρώνεται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί, παρέχει αξία και παράγει έσοδα, όπως η μετάβαση σε υπηρεσίες που βασίζονται σε συνδρομές και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές πωλήσεις προϊόντων. Η οργανωτική καινοτομία περιλαμβάνει τροποποιήσεις στη δομή, τις πρακτικές διαχείρισης ή την κουλτούρα του χώρου εργασίας για τη βελτίωση της απόδοσης, όπως η υιοθέτηση μιας επίπεδης οργανωτικής δομής για καλύτερη λήψη αποφάσεων. Αφορά την αναδιαμόρφωση των διοικητικών πρακτικών και της οργανωσιακής δομής με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς.

Η **καινοτομία Μάρκετινγκ** περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων στρατηγικών, την επωνυμία ή τις τεχνικές δέσμευσης πελατών για την προσέγγιση ενός ευρύτερου κοινού, για παράδειγμα, την αξιοποίηση των κοινωνικών μέσων επιρροής για την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προώθηση της μάρκας. Αφορά την εισαγωγή νέων στρατηγικών προώθησης, διανομής και τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας συχνά ψηφιακή τεχνολογία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της προσωποποίησης. Η καινοτομία στον χώρο του μάρκετινγκ έχει σημειώσει σημαντική επίδραση και στην ελληνική αγορά, ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν υιοθετήσει ψηφιακές πλατφόρμες για να βελτιώσουν τις στρατηγικές προώθησής τους και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε μια ιδιαίτερος ανταγωνιστική παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Η καινοτομία σε έναν οργανισμό μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες εξυπηρετεί διαφορετικό σκοπό και επηρεάζει διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τέλος, η **καινοτομία βιωσιμότητας** επικεντρώνεται στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως η χρήση βιοδιασπώμενων συσκευασιών για καταναλωτικά αγαθά. Οι οργανισμοί που διερευνούν ταυτόχρονα πολλαπλές κατηγορίες καινοτομίας συχνά διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.

11.2 Μέθοδοι εφαρμογής της καινοτομίας

Η επιτυχής εφαρμογή της καινοτομίας απαιτεί μια δομημένη προσέγγιση που διασφαλίζει την ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους και τους πόρους. Η ανοικτή καινοτομία περιλαμβάνει τη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους, νεοφυείς επιχειρήσεις ή ερευνητικά ιδρύματα για την εισαγωγή νέων ιδεών και την επιτάχυνση της καινοτομίας. Οι ευέλικτες και λιτές μεθοδολογίες χρησιμοποιούν επαναληπτικές, ευέλικτες προσεγγίσεις που εστιάζουν στην ταχεία δημιουργία πρωτοτύπων, στην ανατροφοδότηση από τους πελάτες και στη συνεχή βελτίωση.

Η **Σχεδιαστική σκέψη (Design Thinking)** είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που δίνει έμφαση στη δημιουργικότητα, την κατανόηση των αναγκών των χρηστών και τη συνεχή δοκιμή και βελτίωση των λύσεων. Χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς, από την επιχειρηματικότητα και τη δημόσια διοίκηση έως την εκπαίδευση και την τεχνολογία, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των ανθρώπων. Η μεθοδολογία της Σχεδιαστικής Σκέψης βασίζεται σε πέντε βασικά στάδια, τα οποία εφαρμόζονται κυκλικά και επιτρέπουν τη συνεχή ανατροφοδότηση και βελτίωση της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

λύσης.

1. Ενσυναίσθηση (Empathize)

Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τη βαθιά κατανόηση των αναγκών, των συναισθημάτων και των προκλήσεων των χρηστών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συνεντεύξεων, παρατηρήσεων και άλλων ερευνητικών μεθόδων που βοηθούν στην ανάπτυξη μιας σαφούς εικόνας του προβλήματος από την οπτική γωνία των τελικών χρηστών.

2. Ορισμός του Προβλήματος (Define)

Μετά τη συλλογή δεδομένων, το επόμενο στάδιο αφορά τη σύνθεση των πληροφοριών και τη διαμόρφωση μιας σαφούς και συγκεκριμένης περιγραφής του προβλήματος που πρέπει να λυθεί. Ο σωστός ορισμός του προβλήματος είναι κρίσιμος, καθώς καθοδηγεί όλη τη διαδικασία σχεδιασμού της λύσης.

3. Παραγωγή πολλαπλών ιδεών (Ideate)

Σε αυτό το στάδιο, ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η παραγωγή πολλαπλών ιδεών χωρίς περιορισμούς. Μέσω τεχνικών όπως το brainstorming, το mind mapping και η μέθοδος SCAMPER, η ομάδα αναπτύσσει και εξερευνά καινοτόμες λύσεις, προσπαθώντας να ξεφύγει από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις.

4. Δημιουργία Πρωτοτύπου (Prototype)

Οι ιδέες που επιλέγονται μετατρέπονται σε πρωτότυπα, δηλαδή σε απλές και λειτουργικές εκδοχές των προτεινόμενων λύσεων. Αυτά τα πρωτότυπα μπορεί να είναι φυσικά μοντέλα, διαδραστικές εφαρμογές ή ακόμα και προσχέδια διαδικασιών, ανάλογα με το είδος του προβλήματος που αντιμετωπίζεται.

5. Δοκιμή και Ανατροφοδότηση (Test)

Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τη δοκιμή των πρωτοτύπων με τους τελικούς χρήστες, τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση της απόδοσής τους. Η διαδικασία είναι επαναληπτική, καθώς τα αποτελέσματα των δοκιμών οδηγούν σε αναθεώρηση και βελτίωση της λύσης μέχρι να επιτευχθεί η βέλτιστη προσέγγιση.

Η μεθοδολογία της Σχεδιαστικής Σκέψης προσφέρει πολλαπλά οφέλη, όπως:

- ✓ Ανθρωποκεντρική προσέγγιση: Οι λύσεις βασίζονται στις πραγματικές ανάγκες των χρηστών, γεγονός που αυξάνει την αποδοχή και την αποτελεσματικότητά τους.
- ✓ Καινοτομία και δημιουργικότητα: Η διαδικασία ενθαρρύνει νέες προοπτικές και μη συμβατικές λύσεις.
- ✓ Μείωση ρίσκου και κόστους: Η δημιουργία πρωτοτύπων και οι δοκιμές επιτρέπουν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

τη βελτίωση της λύσης πριν από την πλήρη υλοποίησή της, αποφεύγοντας περιττές δαπάνες.

- ✓ Συνεργατική διαδικασία: Η Σχεδιαστική Σκέψη προάγει τη συνεργασία.
 - ❖ Η Σχεδιαστική Σκέψη χρησιμοποιείται σε ποικίλους τομείς:
- ✓ Επιχειρήσεις και startups: Για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών.
- ✓ Δημόσια διοίκηση: Για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους πολίτες και την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.
- ✓ Εκπαίδευση: Για την ανάπτυξη νέων μεθόδων διδασκαλίας και τη βελτίωση της μαθησιακής εμπειρίας.
- ✓ Υγειονομικός τομέας: Για τη σχεδίαση βελτιωμένων υπηρεσιών υγείας και τη δημιουργία ιατρικών λύσεων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των ασθενών.

Η **Λιτή Επιχειρηματική Σκέψη** (Εκκίνηση) (Lean Startup) είναι μια σύγχρονη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε από τον Eric Ries και στοχεύει στη δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων με ελάχιστη σπατάλη πόρων. Αντί να ακολουθεί το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται σε εκτεταμένο σχεδιασμό και μεγάλα αρχικά κεφάλαια, η προσέγγιση Lean Startup προτείνει έναν πιο προσαρμοστικό και ευέλικτο τρόπο δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η μεθοδολογία Lean Startup βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

Δημιουργία - Build

Οι επιχειρηματίες ξεκινούν με μια βασική ιδέα και δημιουργούν ένα Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (Minimum Viable Product - MVP), το οποίο είναι η πιο απλή εκδοχή του προϊόντος που μπορεί να προσφέρει αξία στον πελάτη. Το MVP δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δοκιμάσει την ιδέα της χωρίς να επενδύσει μεγάλα ποσά ή χρόνο στην ανάπτυξη μιας πλήρως λειτουργικής έκδοσης.

Μέτρηση - Measure

Αντί να υποθέτει τι θέλει η αγορά, η Lean Startup ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να συλλέγουν δεδομένα από τους πραγματικούς χρήστες του προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δοκιμής του MVP και της καταγραφής των αντιδράσεων των πελατών, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση του προϊόντος.

Μάθηση - Learn

Με βάση τα δεδομένα που συγκεντρώνονται, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει το

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

προϊόν της, να το βελτιώσει ή ακόμα και να αλλάξει στρατηγική, αν διαπιστωθεί ότι η αρχική υπόθεση δεν ήταν σωστή. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται *pinot* (στρέβλωση), όπου η εταιρεία τροποποιεί την προσέγγισή της ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς.

Ολόκληρη η προσέγγιση της Lean Startup βασίζεται στον επαναλαμβανόμενο κύκλο Build-Measure-Learn:

Δημιουργία ενός MVP → Δοκιμή του στην αγορά → Συλλογή δεδομένων → Μάθηση από τις αντιδράσεις → Βελτίωση ή αλλαγή στρατηγικής

Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται σε επαναλαμβανόμενους κύκλους μέχρι να βρεθεί η βέλτιστη λύση για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η προσέγγιση Lean Startup έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως:

- ✓ Μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου: Αντί να επενδυθούν μεγάλοι πόροι σε ένα μη δοκιμασμένο προϊόν, η επιχείρηση ξεκινά με μικρές, ελεγχόμενες δοκιμές.
- ✓ Ταχύτερη προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς: Οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα, εξασφαλίζοντας ότι το προϊόν τους παραμένει ανταγωνιστικό.
- ✓ Αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων: Αποφεύγονται περιττές δαπάνες σε μη αποδοτικές στρατηγικές και προϊόντα που δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών.
- ✓ Καλύτερη κατανόηση του πελάτη: Μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης με τους χρήστες, η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει λύσεις που ταιριάζουν στις πραγματικές τους ανάγκες.

Η Lean Startup προσφέρει σημαντικά οφέλη τόσο σε νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) όσο και σε καθιερωμένες εταιρείες που επιθυμούν να καινοτομήσουν. Ιδιαίτερα σε αγορές με μεγάλη αβεβαιότητα, όπου η επιτυχία ενός νέου προϊόντος είναι δύσκολο να προβλεφθεί, η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δοκιμάζουν γρήγορα ιδέες, να αποτυγχάνουν γρήγορα όταν είναι απαραίτητο και να προσαρμόζονται γρήγορα στα δεδομένα της αγοράς. Η εφαρμογή της Lean Startup δεν περιορίζεται μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στον δημόσιο τομέα, στις κοινωνικές επιχειρήσεις και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπου υπάρχει ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy) είναι μια καινοτόμος

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιχειρηματική στρατηγική που προτείνεται από τους W. Chan Kim και Renée Mauborgne στην ομώνυμη μελέτη τους, η οποία αναλύει πώς οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές χωρίς ανταγωνισμό, αντί να προσπαθούν να ανταγωνιστούν σε υπάρχουσες και συχνά κορεσμένες αγορές. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που διαφοροποιούνται και ξεχωρίζουν, ανοίγοντας «γαλάζιους ωκεανούς» αντί για τη συνηθισμένη «κόκκινη θάλασσα» του έντονου ανταγωνισμού.

Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών αναπτύσσει την έννοια των «κόκκινων» και «γαλάζιων» ωκεανών:

- ✓ Κόκκινοι Ωκεανοί (Red Oceans): Αναφέρονται σε αγορές ή τομείς όπου ο ανταγωνισμός είναι σφοδρός και οι εταιρείες προσπαθούν να «μοιραστούν» μια περιορισμένη αγορά. Η αναμέτρηση στον κόκκινο ωκεανό συνήθως οδηγεί σε υποβάθμιση των κερδών και υψηλή πίεση στους επιχειρηματικούς πόρους, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν η μία την άλλη προσφέροντας παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.
- ✓ Γαλάζιοι Ωκεανοί (Blue Oceans): Αυτή η έννοια περιγράφει τις νέες, άθικτες αγορές, όπου ο ανταγωνισμός είναι ανύπαρκτος ή σχεδόν αμελητέος. Στους γαλάζιους ωκεανούς, οι εταιρείες δημιουργούν νέες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν υπήρχαν προηγουμένως, αποφεύγοντας έτσι τον ανταγωνισμό και ανοίγοντας νέες δυνατότητες για κερδοφορία και ανάπτυξη.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και την επιχείρηση μέσω καινοτομίας και διαφοροποίησης, ακολουθώντας τα εξής θεμελιώδη βήματα:

1. Δημιουργία Αξίας και Καινοτομίας

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών στηρίζεται στη δημιουργία καινοτόμων αξιών που επεκτείνουν τα όρια της υπάρχουσας αγοράς. Αντί να επικεντρωθεί στην ανταγωνιστικότητα και στη μείωση του κόστους, η στρατηγική προάγει τη δημιουργία νέας αξίας μέσω προϊόντων ή υπηρεσιών που καλύπτουν ανεκπλήρωτες ανάγκες των καταναλωτών.

2. Μείωση και Δημιουργία Ταυτόχρονα

Η στρατηγική ενθαρρύνει τη διαδικασία της μείωσης και δημιουργίας: Μείωση των παραδοσιακών παραμέτρων που οι ανταγωνιστές θεωρούν δεδομένες και δημιουργία

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

νέων αξιών που αυξάνουν την εμπειρία του πελάτη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εξάλειψη περιττών χαρακτηριστικών ή την εφεύρεση νέων κατηγοριών προϊόντων που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές.

3. Εστίαση στη Δημιουργία Νέας Αγοράς

Η στρατηγική της γαλάζιας θάλασσας δεν βασίζεται στην αναμέτρηση του ανταγωνισμού μέσα στην υπάρχουσα αγορά, αλλά στη δημιουργία μιας νέας αγοράς με την επινόηση νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή επιχειρηματικών μοντέλων. Η προσπάθεια είναι να εντοπιστούν και να ικανοποιηθούν ανάγκες που δεν έχουν αναγνωριστεί πλήρως από τον ανταγωνισμό.

4. Ενσωμάτωση της Αξίας και της Χαμηλού Κόστους Καινοτομίας

Η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού συνήθως επιτυγχάνεται μέσω της καινοτομίας με χαμηλό κόστος, η οποία προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, προσεγγίζοντας έτσι νέες αγορές και πελάτες που προηγουμένως ήταν εκτός εμβέλειας. Η συνδυασμένη αξία και καινοτομία σε χαμηλό κόστος ανοίγει νέες αγορές και αυξάνει τη ζήτηση για τα προσφερόμενα προϊόντα.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Αυτά περιλαμβάνουν:

- ✓ Η Στρατηγική της Ανακατασκευής (Reconstruction): Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την αναθεώρηση των υπάρχοντων αγορών και προϊόντων με σκοπό την αναδιάρθρωση και την ανακάλυψη νέων πιθανών αγορών και διαφοροποιημένων προϊόντων.
- ✓ Χαρτογράφηση της Αξίας (Value Mapping): Η χαρτογράφηση της αξίας χρησιμοποιείται για να αναγνωρίσει την «τρέχουσα» αγορά και να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις περιοχές στις οποίες μπορούν να εισάγουν καινοτομίες που θα προσφέρουν πραγματική αξία στους πελάτες.
- ✓ Αναγνώριση Μη Εξυπηρετούμενων Αναγκών: Η στρατηγική της γαλάζιας θάλασσας επικεντρώνεται στην κατανόηση των μη ικανοποιημένων αναγκών των καταναλωτών, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που δεν καλύπτονται από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Ορισμένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών περιλαμβάνουν:

Apple: Με τη δημιουργία του iPod και, αργότερα, του iPhone, η Apple δημιούργησε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

νέα αγορές και καινοτόμησε με προϊόντα που άλλαξαν την τεχνολογία, την επικοινωνία και την ψυχαγωγία.

Cirque du Soleil: Δημιούργησε έναν γαλάζιο ωκεανό στον τομέα της ψυχαγωγίας, συνδυάζοντας το θέατρο και τον τσίρκο με έναν εντελώς νέο τρόπο και δημιουργώντας ένα μοναδικό θεαματικό θέαμα που απευθύνεται σε ενήλικες, ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή μορφή του τσίρκου.

Dyson: Η Dyson επαναστατεί στην αγορά των σκουπών με καινοτομία στη σχεδίαση και την τεχνολογία, αποφεύγοντας τον έντονο ανταγωνισμό των παραδοσιακών κατασκευαστών σκουπών και δημιουργώντας μια νέα αγορά για τις σκούπες χωρίς σακούλα.

11.3 Διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης της καινοτόμου ιδέας

Η πορεία από τη δημιουργία της ιδέας μέχρι την επιτυχή υλοποίηση ακολουθεί μια δομημένη διαδικασία. Η παραγωγή ιδεών περιλαμβάνει τον εντοπισμό κενών, ευκαιριών στην αγορά ή εσωτερικών ανεπαρκειών που απαιτούν καινοτομία μέσω τεχνικών όπως ο καταγισμός ιδεών, η έρευνα αγοράς και οι προτάσεις των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της ιδέας αξιολογεί τη σκοπιμότητα, την επεκτασιμότητα, τους κινδύνους και τα δυνητικά οφέλη χρησιμοποιώντας ανάλυση SWOT, ανάλυση κόστους-οφέλους και ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ανάπτυξη ιδεών και δημιουργία πρωτοτύπων δημιουργούν αρχικά μοντέλα, προσομοιώσεις ή πρωτότυπα για τη δοκιμή της ιδέας σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Δοκιμή και επικύρωση: συλλογή ανατροφοδότησης από δυνητικούς χρήστες ή εσωτερικές ομάδες για τη βελτίωση της λύσης. Η εφαρμογή και η ενσωμάτωση περιλαμβάνουν την κλιμάκωση της καινοτομίας με την ενσωμάτωσή της στα υπάρχοντα συστήματα, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την εξασφάλιση της αποδοχής των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, η παρακολούθηση και η συνεχής βελτίωση εξασφαλίζουν την τακτική αξιολόγηση των επιδόσεων, τις απαραίτητες προσαρμογές και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία και την ανάπτυξη των οργανισμών, ανεξαρτήτως του τομέα δραστηριότητάς τους. Η διαδικασία αυτή απαιτεί συνδυασμό δημιουργικότητας, στρατηγικής σκέψης, και συστηματικής προσέγγισης. Οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να περιλαμβάνουν νέες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υπηρεσίες, προϊόντα, διαδικασίες ή επιχειρηματικά μοντέλα που προσφέρουν προστιθέμενη αξία τόσο στον οργανισμό όσο και στους πελάτες του. Η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή αυτών των ιδεών ακολουθεί μια σειρά βημάτων που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της καινοτομίας.

1. Ανίχνευση Ευκαιριών και Προσδιορισμός Ανάγκης

Η διαδικασία ξεκινά με την ανίχνευση νέων ευκαιριών και τον προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να καλυφθούν. Αυτό απαιτεί τη συλλογή πληροφοριών από διάφορες πηγές, όπως οι τάσεις της αγοράς, οι ανάγκες των πελατών, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και η ανάλυση του ανταγωνισμού. Η δημιουργία καινοτόμων ιδεών συνήθως προκύπτει από την παρατήρηση υπαρχόντων προβλημάτων που χρήζουν λύσης ή από την ανάγκη για βελτίωση μιας διαδικασίας ή υπηρεσίας.

2. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Αφού αναγνωριστεί η ανάγκη για καινοτομία, η επόμενη φάση περιλαμβάνει τον ιδεασμό. Στη φάση αυτή, η ομάδα καλείται να παράγει πολλές ιδέες χωρίς περιορισμούς, με σκοπό να ανακαλύψει καινοτόμες λύσεις. Το brainstorming ή η δημιουργική συνεδρία μπορεί να περιλαμβάνει συμμετοχή διαφόρων μελών της ομάδας ή ακόμα και εξωτερικών συνεργατών για την προώθηση νέων προοπτικών. Η διαδικασία αυτή πρέπει να ενθαρρύνει τη σκέψη χωρίς περιορισμούς, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να προτείνουν ιδέες ακόμη και αν φαίνονται ασυνήθιστες ή ριζοσπαστικές.

3. Αξιολόγηση και Επιλογή Ιδεών

Μετά την ανάπτυξη πολλών ιδεών, ακολουθεί η αξιολόγηση και η επιλογή των πιο υποσχόμενων. Σε αυτή τη φάση, η ομάδα πρέπει να εξετάσει την εφαρμοσιμότητα, τη βιωσιμότητα και την εμπορευσιμότητα των ιδεών. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση περιλαμβάνουν:

- ✓ Αντίκτυπος στην αγορά: Πόσο ισχυρή είναι η ζήτηση για τη συγκεκριμένη λύση και πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ Κόστος και πόροι: Πόσο θα κοστίσει η ανάπτυξη και η υλοποίηση της ιδέας και ποιους πόρους απαιτεί.
- ✓ Στρατηγική συμβατότητα: Πώς ταιριάζει η ιδέα με την τρέχουσα στρατηγική και το όραμα του οργανισμού.
- ✓ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Πόσο μοναδική είναι η ιδέα σε σχέση με τις

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υπάρχουσες λύσεις στην αγορά.

4. Ανάπτυξη Πρώτης εκδοχής της καινοτόμου λύσης

Αφού επιλεγεί η καλύτερη ιδέα, η επόμενη φάση είναι η ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου ή μιας πρώτης εκδοχής της καινοτόμου λύσης. Αυτό μπορεί να είναι ένα προϊόν, μια διαδικασία ή μια υπηρεσία που αναπτύσσεται με σκοπό να εξεταστεί η πρακτική εφαρμογή του. Τα πρωτότυπα επιτρέπουν στους οργανισμούς να πειραματιστούν και να κάνουν διορθώσεις πριν από την πλήρη υλοποίηση.

5. Δοκιμή και Ανατροφοδότηση

Η δοκιμή της καινοτόμου λύσης είναι ζωτικής σημασίας για να κατανοήσουν οι οργανισμοί τις αντιδράσεις των πελατών και να βελτιώσουν το προϊόν. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της διεξαγωγής πιλοτικών προγραμμάτων ή του λανσαρίσματος σε περιορισμένη κλίμακα. Η ανατροφοδότηση από τους χρήστες ή τους πελάτες είναι καθοριστική για να γίνει η αναγκαία αναθεώρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στη διάρκεια της δοκιμής, το σημαντικό είναι να συγκεντρωθούν δεδομένα που θα καθοδηγήσουν την περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή της καινοτόμου ιδέας. Η ανατροφοδότηση μπορεί να περιλαμβάνει:

- ✓ Απόψεις χρηστών σχετικά με τη χρηστικότητα και την αποτελεσματικότητα του προϊόντος.
- ✓ Προτάσεις βελτίωσης ή αλλαγής.
- ✓ Ανάλυση αποδοχής και προτίμησης από την αγορά.

6. Εφαρμογή και Εμπορική Ανάπτυξη

Η τελική φάση είναι η εφαρμογή της καινοτόμου ιδέας στην αγορά. Αυτό περιλαμβάνει τη μαζική παραγωγή, την εμπορική διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τη στρατηγική μάρκετινγκ για την εξασφάλιση της ευρύτερης αποδοχής του. Η επιτυχία σε αυτή τη φάση εξαρτάται από τη σωστή στρατηγική διάθεσης και τη διαρκή ανατροφοδότηση από την αγορά, για να γίνει η αναγκαία προσαρμογή στην προσφερόμενη λύση. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης:

- ✓ Προγραμματίζεται η κλίμακα της παραγωγής.
- ✓ Δημιουργείται ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την προώθηση της καινοτομίας.
- ✓ Παρέχονται υποστηρικτικές υπηρεσίες και εξασφαλίζεται η εξαιρετική εμπειρία του πελάτη.

Η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής μιας καινοτόμου ιδέας είναι περίπλοκη και

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

απαιτεί συνδυασμό στρατηγικής σκέψης, δημιουργικότητας και συστηματικής προσέγγισης. Από την ανίχνευση ευκαιριών και τον ιδεασμό, μέχρι την ανάπτυξη πρωτοτύπων και τη δοκιμή στην αγορά, κάθε στάδιο της διαδικασίας είναι κρίσιμο για την επιτυχία της καινοτομίας. Η εφαρμογή μιας επιτυχημένης καινοτόμου ιδέας μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική διαφοροποίηση, ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς που την υιοθετούν.

11.4 Ποιοι παράγοντες ωθούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο σημερινό, συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να προσαρμοστούν σε νέες αγορές ή να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά, πρέπει να προχωρούν σε συνεχείς καινοτομίες σε προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες ή επιχειρηματικά μοντέλα. Ωστόσο, η καινοτομία δεν προκύπτει αυθόρμητα. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να καινοτομούν, και αυτοί είναι συνήθως συνδυαστικοί και αλληλεξαρτώμενοι.

1. Ανάγκη για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία είναι η ανάγκη τους να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής εξέλιξης, οι επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες και ανάγκες της αγοράς κινδυνεύουν να χάσουν τη θέση τους. Οι καινοτομίες, είτε αφορούν νέα προϊόντα, είτε βελτιώσεις στις διαδικασίες, είτε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να προσφέρουν κάτι μοναδικό στους πελάτες τους. Η αναγνώριση ότι η καινοτομία μπορεί να προσφέρει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συχνά ο κύριος κινητήριος παράγοντας για την υλοποίηση καινοτόμων στρατηγικών.

2. Ανάγκη για Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας και Μείωση Κόστους

Η επιδίωξη της αυξημένης αποδοτικότητας και της μείωσης του κόστους είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και η εισαγωγή νέων διαδικασιών μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα και να βελτιώσει τη συνολική παραγωγικότητα. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και η ψηφιοποίηση, δύο τομείς που συνδέονται άμεσα με την καινοτομία, μπορούν να επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν την ανθρώπινη παρέμβαση, να αυξήσουν την ταχύτητα των διαδικασιών και να ελαχιστοποιήσουν τα σφάλματα. Μέσα από την καινοτομία, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν νέα συστήματα και εργαλεία που αυξάνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν τις λειτουργικές δαπάνες.

3. Αντίδραση στις Τάσεις της Αγοράς και τις Προτιμήσεις των Καταναλωτών

Οι καταναλωτικές προτιμήσεις και οι τάσεις της αγοράς επηρεάζουν άμεσα την ανάγκη για καινοτομία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους, οι οποίες συχνά επηρεάζονται από τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές αλλαγές ή νέες οικονομικές συνθήκες. Η καινοτομία, σε αυτό το πλαίσιο, δεν περιορίζεται μόνο στην ανακάλυψη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει και την προσαρμογή των υπάρχοντων προϊόντων ή τη δημιουργία νέων καναλιών διανομής. Οι επιχειρήσεις που δεν παρακολουθούν τις εξελίξεις της αγοράς κινδυνεύουν να χάσουν την επαφή τους με τους πελάτες και να βρεθούν εκτός αγοράς.

4. Εξελίξεις στην Τεχνολογία

Η συνεχής πρόοδος στην τεχνολογία αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα που ενισχύει την ανάγκη για καινοτομία. Η τεχνολογία επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε πολλούς τομείς: από την παραγωγή και τις διαδικασίες, μέχρι τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Η ψηφιοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη, το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), το blockchain και άλλες νέες τεχνολογίες προσφέρουν στις επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Η ανάγκη για υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών είναι επιτακτική για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διατηρηθούν ανταγωνιστικές και να παραμείνουν μπροστά από τις εξελίξεις στην αγορά.

5. Πίεση από Ανταγωνιστές και Ρυθμιστικές Αρχές

Η πίεση που προέρχεται από τους ανταγωνιστές και τις ρυθμιστικές αρχές μπορεί επίσης να αναγκάσει μια επιχείρηση να καινοτομήσει. Οι ανταγωνιστές συχνά εισάγουν νέες ιδέες ή προϊόντα που πιέζουν άλλες επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ειδικά όταν μια επιχείρηση βλέπει ότι οι ανταγωνιστές της αναπτύσσουν νέες καινοτόμες λύσεις που κατακτούν την αγορά, ενδέχεται να εντείνει τις προσπάθειές της για την ανάπτυξη δικών της

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καινοτομιών. Επιπλέον, οι ρυθμιστικές αλλαγές και οι απαιτήσεις από το κράτος ή άλλους φορείς μπορεί να απαιτήσουν καινοτομία για να ικανοποιηθούν οι νέοι κανονισμοί ή να αντιμετωπιστούν προκλήσεις που σχετίζονται με τη συμμόρφωση.

6. Εσωτερική Στρατηγική και Κουλτούρα Καινοτομίας

Η εσωτερική κουλτούρα και η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση έχουν επίσης μεγάλη επιρροή στην καινοτομία. Ορισμένες επιχειρήσεις προάγουν και ενθαρρύνουν την καινοτομία μέσω των στρατηγικών τους, δίνοντας στους υπαλλήλους τους την ελευθερία να πειραματιστούν και να αναπτύξουν νέες ιδέες. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ενισχύει την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Επιπλέον, η ενεργός υποστήριξη από τη διοίκηση για τη χρηματοδότηση και την ενίσχυση καινοτόμων πρωτοβουλιών μπορεί να δημιουργήσει μια δυναμική που ευνοεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

7. Εξελίξεις στις Παγκόσμιες Αγορές

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ανάγκη για διαρκή καινοτομία εντός αυτών των αγορών ενδέχεται να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες λύσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους. Οι νέες αγορές, οι πολιτισμικές διαφορές και οι διεθνείς συνεργασίες προσφέρουν νέες προκλήσεις αλλά και νέες ευκαιρίες για καινοτομία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των διεθνών καταναλωτών και να ανταγωνιστούν με διεθνείς αντιπάλους, πράγμα που τις οδηγεί σε διαρκή αναζήτηση καινοτόμων στρατηγικών.

Οι επιχειρήσεις καινοτομούν για ποικίλους λόγους, όπως η ανάγκη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η βελτίωση της αποδοτικότητας, η προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς, η τεχνολογική πρόοδος, και η πίεση από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, ανεξαρτήτως των λόγων, η καινοτομία παραμένει θεμελιώδης για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον σύγχρονο κόσμο. Η σωστή στρατηγική και η υποστήριξη για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων από την ηγεσία, καθώς και η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, είναι κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη επιτυχίας.

11.5 Κουλτούρα καινοτομίας

Η κουλτούρα καινοτομίας είναι το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφορών

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

και πρακτικών που υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών, προϊόντων, διαδικασιών και στρατηγικών σε έναν οργανισμό. Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και αυξημένο ανταγωνισμό, η καινοτομία δεν είναι απλά μια προστιθέμενη αξία, αλλά μια κρίσιμη ανάγκη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών. Η δημιουργία και η ενίσχυση μιας κουλτούρας καινοτομίας μέσα στον οργανισμό είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη νέων ιδεών που οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ο Ρόλος της ηγεσίας στην καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας

Ο ηγέτης ενός οργανισμού έχει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση και την προώθηση της κουλτούρας καινοτομίας. Η ηγεσία πρέπει να δίνει το παράδειγμα, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται έξω από τα καθιερωμένα όρια και να αναγνωρίζει την αξία των νέων ιδεών. Η ανοχή στην αποτυχία είναι εξίσου σημαντική, καθώς οι αποτυχίες συχνά οδηγούν σε σημαντικές διδαχές και ανακαλύψεις, οι οποίες ενδέχεται να είναι η βάση για μελλοντικές επιτυχίες. Αναλυτικότερα, η ηγεσία πρέπει να:

- ✓ Προωθεί τη δημιουργικότητα και να ενθαρρύνει το προσωπικό να πειραματίζεται με νέες ιδέες.
- ✓ Αναγνωρίζει και επιβραβεύει την καινοτομία και την προσπάθεια για νέες λύσεις.
- ✓ Δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ελεύθεροι να εκφράσουν τις ιδέες τους χωρίς φόβο κριτικής.
- ✓ Δίνει τη δυνατότητα για επένδυση σε νέες πρωτοβουλίες και ιδέες, ακόμα και αν οι αποδόσεις τους δεν είναι άμεσες.

Ενθάρρυνση της συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων και ιδεών

Η καινοτομία συχνά αναδύεται από τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών. Επομένως, η κουλτούρα καινοτομίας δεν πρέπει να περιορίζεται σε μεμονωμένα άτομα, αλλά πρέπει να υποστηρίζει την ομαδική εργασία και τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Μια επιτυχημένη κουλτούρα καινοτομίας απαιτεί την οικοδόμηση διαύλων επικοινωνίας και την ενθάρρυνση της συνεργασίας, ώστε οι διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες να ενώνονται για την επίτευξη καινοτόμων λύσεων. Στρατηγικές για την ενίσχυση της συνεργασίας περιλαμβάνουν:

- ✓ Δημιουργία πολυδιάστατων ομάδων που συνδυάζουν διαφορετικές ειδικότητες και προοπτικές.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Ανοικτό διάλογο και ανταλλαγή ιδεών, ενθαρρύνοντας την ενσωμάτωση διαφορετικών απόψεων και εμπειριών.
- ✓ Εσωτερικές πλατφόρμες ή εργαλεία συνεργασίας που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μοιράζονται τις ιδέες τους και να εργάζονται από κοινού σε καινοτόμα έργα.

Ενίσχυση της δημιουργικότητας μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι κρίσιμα στοιχεία για την ενίσχυση μιας κουλτούρας καινοτομίας. Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν στους εργαζόμενους τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τους πόρους που χρειάζονται για να προσεγγίσουν τα προβλήματα από νέες οπτικές γωνίες. Η συνεχής μάθηση και η ανάπτυξη είναι βασικοί παράγοντες για την καλλιέργεια δημιουργικότητας. Για την ενίσχυση της καινοτομίας, οι οργανισμοί πρέπει να:

- ✓ Προάγουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικής σκέψης, όπως ο ιδεασμός (brainstorming), η επίλυση προβλημάτων και η στρατηγική σκέψη.
- ✓ Επενδύουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια, τα οποία παρέχουν στους εργαζόμενους νέες τεχνικές και γνώσεις που ενισχύουν τη δημιουργικότητά τους.
- ✓ Ενθαρρύνουν την αναζήτηση νέων τρόπων σκέψης και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση μέσω εξωτερικών πηγών, όπως συνέδρια, webinars και σεμινάρια καινοτομίας.

Αντίληψη της αποτυχίας ως ευκαιρίας για μάθηση

Μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της κουλτούρας καινοτομίας είναι η αποδοχή της αποτυχίας ως φυσική συνέπεια της διαδικασίας καινοτομίας. Η αποτυχία δεν πρέπει να θεωρείται αρνητική ή να τιμωρείται, αλλά να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση. Μια υγιής κουλτούρα καινοτομίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να πειραματίζονται, να παίρνουν ρίσκα και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες της αποτυχίας. Η ενθάρρυνση αυτής της αντίληψης περιλαμβάνει:

- ✓ Αναγνώριση των αποτυχιών ως βήματα της διαδικασίας μάθησης.
- ✓ Δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς φόβο κριτικής, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να προχωρήσουν σε πειραματισμούς.
- ✓ Ενίσχυση της συνεχούς ανατροφοδότησης για την εξαγωγή μαθημάτων από τις αποτυχίες και την ενσωμάτωσή τους στην επόμενη προσπάθεια.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ενίσχυση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας

Η ταχύτητα των αλλαγών στην αγορά και η ανάγκη για συνεχείς προσαρμογές καθιστούν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα απαραίτητες για την επιτυχία μιας κουλτούρας καινοτομίας. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους, να τροποποιούν τις διαδικασίες τους και να επανεκτιμούν τις καινοτόμες λύσεις με βάση την ανατροφοδότηση από την αγορά και τους πελάτες. Για να ενισχυθεί η ευελιξία, οι οργανισμοί πρέπει να:

- ✓ Υιοθετούν ευέλικτες μεθόδους εργασίας, όπως η Agile και η Lean, που επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή και την άμεση αντίδραση στις αλλαγές.
- ✓ Δημιουργούν οργανωτική δομή που υποστηρίζει την ευελιξία, επιτρέποντας τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή νέων ιδεών.

Η κουλτούρα καινοτομίας είναι θεμελιώδης για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη ενός οργανισμού στην εποχή της ταχύτερης αλλαγής. Η προώθηση μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την ανοιχτή σκέψη, τη συνεργασία, την αποδοχή της αποτυχίας και την ευελιξία μπορεί να μεταμορφώσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να οδηγήσει σε σημαντική καινοτομία. Οι ηγέτες που κατανοούν τη σημασία της κουλτούρας καινοτομίας και την ενσωματώνουν στις στρατηγικές τους, δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη νέων ιδεών που ενισχύουν τη θέση του οργανισμού στην αγορά.

11.6 Δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να υιοθετήσει με επιτυχία την καινοτομία, πρέπει πρώτα να δημιουργήσει ετοιμότητα σε όλα τα επίπεδα. Η εκτίμηση της οργανωτικής ετοιμότητας περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υφιστάμενων δυνατοτήτων, των πόρων και της προθυμίας για καινοτομία μέσω ερευνών των εργαζομένων και ανάλυσης της αγοράς. Η ανάπτυξη μιας σαφούς στρατηγικής καινοτομίας ευθυγραμμίζει τους στόχους της καινοτομίας με τους επιχειρηματικούς στόχους και καθορίζει τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs). Η διαχείριση της αλλαγής και η επικοινωνία διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν και υποστηρίζουν την πρωτοβουλία καινοτομίας μέσω διαφανούς επικοινωνίας.

Η εισαγωγή καινοτομίας σε έναν οργανισμό δεν είναι απλά μια τεχνολογική ή στρατηγική επιλογή, αλλά μια πολύπλευρη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

σχεδιασμό και προετοιμασία. Η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ετοιμότητα του οργανισμού να την υιοθετήσει και να την ενσωματώσει στις υπάρχουσες δομές του. Η δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας δεν είναι μια αυτόματη διαδικασία: απαιτεί τον συνδυασμό πολιτικών, στρατηγικών και κουλτούρας που θα υποστηρίξουν την αλλαγή και θα προετοιμάσουν το έδαφος για την επιτυχημένη εφαρμογή νέων ιδεών και τεχνολογιών.

1. Ανάλυση της παρούσας κατάστασης και αναγνώριση των αναγκών

Πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε καινοτομίας, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, υποδομών, κουλτούρας και στρατηγικών που χρησιμοποιούνται. Μόνο με τη βαθιά κατανόηση της τρέχουσας πραγματικότητας μπορεί ο οργανισμός να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Η αναγνώριση των αναγκών και των προτεραιοτήτων για καινοτομία θα επιτρέψει στον οργανισμό να επικεντρωθεί στις πιο κρίσιμες περιοχές και να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές για την εισαγωγή νέων ιδεών. Επίσης, μια σαφής εικόνα της τρέχουσας κατάστασης βοηθά στη θέσπιση ρεαλιστικών στόχων και τη διαμόρφωση ενός χρονοδιαγράμματος για την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων.

2. Ενδυνάμωση της οργανωσιακής κουλτούρας και αντίληψη της καινοτομίας

Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία ή αποτυχία της καινοτομίας. Μια οργανωτική κουλτούρα που δεν υποστηρίζει την καινοτομία μπορεί να καθυστερήσει ή ακόμα και να μπλοκάρει την εφαρμογή νέων ιδεών. Για τον λόγο αυτό, η δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας απαιτεί την ανάπτυξη μιας θετικής και ανοικτής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την αποδοχή της αποτυχίας ως βήμα μάθησης και τη συνεχιζόμενη ανατροφοδότηση. Η ανάπτυξη αυτής της κουλτούρας περιλαμβάνει:

- ✓ Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση: Η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τις αξίες της καινοτομίας, την ανάγκη για διαρκή βελτίωση και τη σημασία της αποδοχής της αλλαγής είναι κρίσιμη.
- ✓ Ενίσχυση της συνεργασίας: Η καινοτομία συνήθως αναδύεται από τη συνεργασία διαφορετικών ειδικοτήτων και το άνοιγμα διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Ανοιχτή επικοινωνία και αναγνώριση: Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι η δημιουργικότητά τους εκτιμάται και ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις ιδέες τους.

3. Διοικητική υποστήριξη και στρατηγικός σχεδιασμός

Η ηγεσία του οργανισμού έχει τον πρωταρχικό ρόλο στην καλλιέργεια της ετοιμότητας για καινοτομία. Η στρατηγική υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι απαραίτητη για να δοθεί το "πράσινο φως" για την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και για να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Η διοίκηση πρέπει να δείξει δέσμευση στην καινοτομία, να χρηματοδοτήσει νέες πρωτοβουλίες και να παράσχει τους πόρους και τα εργαλεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη και εφαρμογή τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της καινοτομίας περιλαμβάνει:

- ✓ Καθορισμό στόχων: Οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν σαφείς και μετρήσιμους στόχους που σχετίζονται με την καινοτομία. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις ευρύτερες στρατηγικές και το όραμα του οργανισμού.
- ✓ Ανάπτυξη στρατηγικών καινοτομίας: Η ανάπτυξη στρατηγικών για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών και η αξιολόγηση των κινδύνων και των ευκαιριών είναι ουσιώδης για τη σωστή καθοδήγηση των προσπαθειών καινοτομίας.
- ✓ Υποστήριξη μέσω πόρων: Η χρηματοδότηση και η παροχή εξειδικευμένων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, χρόνος) είναι κρίσιμη για την ενίσχυση των προσπαθειών καινοτομίας.

4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη Δεξιοτήτων καινοτομίας

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική για τη δημιουργία ετοιμότητας για καινοτομία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία καινοτομίας. Ειδικότερα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων στον τομέα της δημιουργικής σκέψης, της επίλυσης προβλημάτων, της συνεργασίας και της ευελιξίας είναι απαραίτητη για την επιτυχία των καινοτόμων προσπαθειών. Οι Οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν:

- ✓ Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που εστιάζουν σε δεξιότητες καινοτομίας, στρατηγικής σκέψης και διαχείρισης έργων.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Πρακτικές ασκήσεις και εργαστήρια που ενθαρρύνουν την εφαρμογή θεωρητικών γνώσεων σε ρεαλιστικά σενάρια και τη συνεργασία σε καινοτόμα έργα.

5. Ανάπτυξη Υποδομών και Τεχνολογικών Εργαλείων

Η κατάλληλη τεχνολογική υποδομή και τα εργαλεία που διευκολύνουν την καινοτομία είναι αναγκαία για την επιτυχημένη εισαγωγή νέων ιδεών στον οργανισμό. Η ψηφιοποίηση και η χρήση σύγχρονων εργαλείων τεχνολογίας, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η αυτοματοποίηση, το cloud computing και οι πλατφόρμες συνεργασίας, μπορεί να ενισχύσουν την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύξει και να εφαρμόσει καινοτόμες λύσεις. Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται από την ενσωμάτωσή της στην υπάρχουσα υποδομή του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η αλλαγή στις υποδομές πρέπει να γίνεται με προσοχή και στρατηγικό σχεδιασμό για να διασφαλιστεί η ευχρηστία και η αποτελεσματικότητα.

6. Δομή και Διαδικασίες για την Υποστήριξη Καινοτομίας

Ο οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τις σωστές διαδικασίες και δομές που θα υποστηρίξουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομικών λύσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδικών ομάδων καινοτομίας, την εφαρμογή agile μεθόδων ή τη θέσπιση νέων διαδικασιών για την αξιολόγηση και έγκριση νέων ιδεών. Οι δομές αυτές θα πρέπει να επιτρέπουν τη γρήγορη ανάπτυξη και εφαρμογή νέων πρωτοβουλιών και να εξασφαλίζουν ότι οι καινοτομικές ιδέες ενσωματώνονται αποτελεσματικά στους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Σύνοψη

Η δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία που απαιτεί τη συνεργασία των ηγετών, των εργαζομένων και των τεχνολογικών υποδομών. Μέσα από τη σωστή στρατηγική, την καλλιέργεια μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, την εκπαίδευση των ανθρώπων και την ανάπτυξη των απαραίτητων διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι θα είναι έτοιμοι να εισαγάγουν καινοτομίες που θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσουν στην επιτυχία τους.

Η καινοτομία δεν είναι ένα εφάπαξ γεγονός αλλά μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί δομημένη προσέγγιση, πολιτισμικό μετασχηματισμό και στρατηγική ευθυγράμμιση. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά την καινοτομία, καλλιεργούν μια

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

κουλτούρα με γνώμονα την καινοτομία και δημιουργούν ετοιμότητα για αλλαγή, έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αξιοποιώντας τις σωστές μεθοδολογίες και αντιμετωπίζοντας τους βασικούς κινητήριους μοχλούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

11.7 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

A. Μελέτες περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1: Δημιουργία Ψηφιακών Υπηρεσιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα παρουσίασε μία από τις πιο εντυπωσιακές καινοτομικές προσπάθειες στον δημόσιο τομέα με την ανάπτυξη της ψηφιακής πλατφόρμας "gov.gr". Αυτή η πλατφόρμα επιτρέπει στους πολίτες να αποκτούν πρόσβαση σε πάνω από 1.000 ψηφιακές υπηρεσίες και να διεκπεραιώνουν διαδικασίες όπως αιτήσεις, καταθέσεις εγγράφων και πληρωμές, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφτούν φυσικές υπηρεσίες. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία πίσω από το gov.gr ήταν ότι συνδυάστηκαν τεχνολογίες αιχμής με την ανάγκη για βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ διασφαλίστηκε η ευχρηστία και η προσβασιμότητα για τους πολίτες. Η επιτυχία αυτής της πρωτοβουλίας οφείλεται στην έμφαση στην απλοποίηση των διαδικασιών, τη διαφάνεια και την ανάπτυξη συνεργασιών με διάφορους δημόσιους φορείς και ιδιωτικές εταιρείες. Η καινοτομία δεν αφορά μόνο την τεχνολογία, αλλά και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και την αλλαγή κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση. Μέσα από αυτό το εγχείρημα, η Ελλάδα κατάφερε να βελτιώσει την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των πολιτών στην κυβέρνηση.

Μελέτη Περίπτωσης 2: Οργανισμός Ασφάλισης Υγείας και Ψηφιακή Καινοτομία στον Τομέα της Υγείας

Ο Εθνικός Οργανισμός Παροχών Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ) στην Ελλάδα έχει ενσωματώσει αρκετές καινοτόμες διαδικασίες και εργαλεία για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την εξυπηρέτηση των πολιτών στον τομέα της υγείας. Ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα καινοτομίας του ΕΟΠΥΥ είναι το σύστημα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ηλεκτρονικών συνταγών (e-syntagografisi), το οποίο επιτρέπει στους γιατρούς να εκδίδουν συνταγές ηλεκτρονικά και στους ασθενείς να παραλαμβάνουν τα φάρμακα τους μέσω της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν το ιατρείο ή το φαρμακείο για την παραδοσιακή συνταγή. Η δημιουργικότητα σε αυτή την περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι ο ΕΟΠΥΥ συνδύασε την τεχνολογία με τις ανάγκες των πολιτών για γρήγορη και εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας. Αυτή η καινοτόμος διαδικασία έχει μειώσει τη γραφειοκρατία και έχει διευκολύνει τους πολίτες, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα. Επιπλέον, έχει ενισχύσει τη διαφάνεια και την ασφάλεια στις συνταγογραφήσεις και έχει μειώσει τις αλληλεπικαλυπτόμενες συνταγές. Η καινοτομία αυτή συνδέεται με την ανάγκη για ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα και την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με ταυτόχρονη μείωση της γραφειοκρατίας και της επαφής των πολιτών με τον δημόσιο τομέα.

Μελέτη Περίπτωσης 3: Δημιουργία καινοτόμου Διαδικασίας για την Αξιολόγηση Επιδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση – Ελληνική Διαχειριστική Αρχή

Η Ελληνική Διαχειριστική Αρχή του ΕΣΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα) χρησιμοποίησε δημιουργικές και καινοτόμες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση και τη διαχείριση των επιδοτήσεων και των προγραμμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διαδικασία υιοθέτησε τη ψηφιακή πλατφόρμα αξιολόγησης και παρακολούθησης των έργων, η οποία βασίζεται σε εξελιγμένα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης και μεγάλων δεδομένων (big data), ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτική χρήση των πόρων και η διαφάνεια στη διαδικασία. Η καινοτομία στην περίπτωση αυτή έγκειται στη συνδυασμένη χρήση τεχνολογίας και καινοτόμων διαδικασιών για να εξασφαλιστεί η ορθή κατανομή των πόρων και η αποφυγή της γραφειοκρατίας. Οι ψηφιακές πλατφόρμες παρέχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου των έργων ενώ η εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων βοηθά στον εντοπισμό και την πρόληψη σφαλμάτων ή καθυστερήσεων. Η καινοτόμος αυτή προσέγγιση έχει επιταχύνει τη διαδικασία αξιολόγησης των επιδοτήσεων και έχει βελτιώσει την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια στη διαχείριση των χρημάτων της ΕΕ, κάνοντάς τα πιο διαθέσιμα και χρήσιμα για τους Έλληνες πολίτες και επιχειρηματίες.

B. Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης

1. Πώς μπορεί ο δημόσιος οργανισμός στον οποίο εργάζομαι να ενσωματώσει

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

καλύτερα την καινοτομία στις καθημερινές του λειτουργίες, και ποια βήματα πρέπει να ακολουθηθούν για να επιτευχθεί αυτό;

2. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι του οργανισμού ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε διαδικασίες καινοτομίας και πώς η κουλτούρα του οργανισμού υποστηρίζει ή εμποδίζει τη δημιουργικότητα;

3. Ποιες τεχνολογίες ή καινοτόμες λύσεις θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που παρέχει ο δημόσιος οργανισμός, και πώς μπορούμε να αξιολογήσουμε τις ανάγκες για την υιοθέτησή τους;

4. Ποια είναι τα κύρια εμπόδια που ενδέχεται να εμποδίσουν την εισαγωγή καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, και πώς μπορούμε να τα ξεπεράσουμε για να προάγουμε την αλλαγή;

5. Πώς αξιολογούμε την επιτυχία των καινοτόμων πρωτοβουλιών που εφαρμόστηκαν στον οργανισμό, και τι μέτρα μπορούμε να λάβουμε για να ενισχύσουμε τις συνέπειες της καινοτομίας στην εξυπηρέτηση του πολίτη;

11.8 Σύνοψη

Η δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία που απαιτεί τη συνεργασία των ηγετών, των εργαζομένων και των τεχνολογικών υποδομών. Μέσα από τη σωστή στρατηγική, την καλλιέργεια μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, την εκπαίδευση των ανθρώπων και την ανάπτυξη των απαραίτητων διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι θα είναι έτοιμοι να εισαγάγουν καινοτομίες που θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσουν στην επιτυχία τους. Η καινοτομία δεν είναι ένα εφάπαξ γεγονός αλλά μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί δομημένη προσέγγιση, πολιτισμικό μετασχηματισμό και στρατηγική ευθυγράμμιση. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά την καινοτομία, καλλιεργούν μια κουλτούρα με γνώμονα την καινοτομία και δημιουργούν ετοιμότητα για αλλαγή, έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αξιοποιώντας τις σωστές μεθοδολογίες και αντιμετωπίζοντας τους βασικούς κινητήριους μοχλούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

12. Δημιουργικότητα και καινοτομία στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα

Σκοπός της Θεματικής Ενότητας

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία στο οργανωσιακό περιβάλλον του δημόσιου τομέα αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Ο βασικός σκοπός αυτής της θεματικής ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία της ανάπτυξης μιας κουλτούρας καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, προωθώντας την υιοθέτηση νέων ιδεών, πρακτικών και τεχνολογιών. Μέσα από τη θεματική ενότητα, εξετάζονται στρατηγικές που επιτρέπουν στους δημόσιους οργανισμούς να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, να αντιμετωπίσουν γραφειοκρατικά εμπόδια και να προωθήσουν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων. Επιπλέον, αναλύεται ο ρόλος της ηγεσίας, των πολιτικών και της οργανωσιακής κουλτούρας στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, με στόχο τη διαμόρφωση ενός δημόσιου τομέα που ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν την έννοια της δημιουργικότητας και τον τρόπο εφαρμογής της.
- κατανοούν τη διαδικασία μετατροπής των δημιουργικών ιδεών σε καινοτόμες.
- αναγνωρίζουν τους παράγοντες που προωθούν την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.

Σύντομη Περιγραφή

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα αποτελούν βασικούς μοχλούς μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον όπου η γραφειοκρατία και οι θεσμικοί περιορισμοί συχνά αποτελούν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

εμπόδια, η προώθηση νέων ιδεών και η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο ευέλικτες, αποδοτικές και πολυδιάστατες δημόσιες πολιτικές.

Η θεματική ενότητα επικεντρώνεται στη σημασία της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας ως εργαλεία αναδιοργάνωσης και βελτίωσης των δημόσιων οργανισμών. Εξετάζονται στρατηγικές, καλές πρακτικές και μοντέλα διακυβέρνησης που ενισχύουν τη συμμετοχικότητα, την τεχνολογική αναβάθμιση και τη συνεργασία μεταξύ φορέων. Στόχος είναι η διαμόρφωση ενός δημόσιου τομέα που προσαρμόζεται στις σύγχρονες προκλήσεις και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών με ευελιξία, διαφάνεια και αποδοτικότητα.

Εισαγωγή

Σε μια εποχή ταχύτατων κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τη βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Η ανάγκη για πιο ευέλικτες, αποδοτικές και ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες καθιστά τη δημιουργική σκέψη και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών κρίσιμους παράγοντες μεταρρύθμισης. Παρά τις θεσμικές και γραφειοκρατικές προκλήσεις που συχνά χαρακτηρίζουν τις δημόσιες οργανώσεις, η υιοθέτηση νέων ιδεών, μεθοδολογιών και τεχνολογιών μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διακυβέρνησης και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας. Η δημιουργικότητα στον δημόσιο τομέα αφορά την ικανότητα εύρεσης πρωτότυπων λύσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Η καινοτομία, από την άλλη, περιλαμβάνει την πρακτική εφαρμογή αυτών των λύσεων, είτε μέσω τεχνολογικών εργαλείων είτε μέσω οργανωσιακών αλλαγών. Στην πράξη, η προώθηση της καινοτομίας απαιτεί ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συνεργασία μεταξύ φορέων και την ανάπτυξη νέων τρόπων παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Εξετάζονται στρατηγικές και πρακτικές που μπορούν να διευκολύνουν την εισαγωγή καινοτομιών, ενώ δίνεται έμφαση στον ρόλο της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της αξιοποίησης της τεχνολογίας. Επιπλέον, αναλύονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν και προτείνονται λύσεις για την καλλιέργεια ενός δημιουργικού και ευέλικτου

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

οργανωσιακού περιβάλλον

12.1: Δημιουργικότητα και καινοτομία

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής νέων, πρωτότυπων και πολύτιμων ιδεών. Συχνά συνδέεται με τη σκέψη εκτός πλαισίου, την αμφισβήτηση των υφιστάμενων προτύπων και την προσέγγιση των προβλημάτων από νέες οπτικές γωνίες. Η δημιουργικότητα δεν περιορίζεται στις τέχνες- είναι εξίσου απαραίτητη στους τεχνικούς τομείς, στις επιχειρήσεις και στη δημόσια διοίκηση.

Η καινοτομία, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει την εφαρμογή δημιουργικών ιδεών με τρόπο που να προσθέτει αξία. Είναι η διαδικασία μετατροπής μιας ιδέας σε πρακτική εφαρμογή, είτε με τη μορφή νέων πολιτικών, υπηρεσιών, τεχνολογιών ή διοικητικών πρακτικών. Η καινοτομία θεωρείται συχνά ως η γέφυρα μεταξύ της δημιουργικής σκέψης και των απτών βελτιώσεων.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία ακολουθούν μια δομημένη διαδικασία, παρόλο που η αρχική φάση της ιδέας μπορεί να φαίνεται αυθόρμητη. Τα βασικά στάδια περιλαμβάνουν:

- ✓ Παραγωγή ιδεών: Η φάση όπου αναδύονται δημιουργικές ιδέες, συχνά μέσω καταιγισμού ιδεών, έρευνας ή παρατήρησης προβλημάτων.
- ✓ Αξιολόγηση της ιδέας: Αξιολόγηση της σκοπιμότητας, του δυνητικού αντίκτυπου και της ευθυγράμμισης με τους οργανωτικούς στόχους.
- ✓ Ανάπτυξη και πρωτοτυποποίηση: Βελτίωση της ιδέας και δημιουργία αρχικών μοντέλων, σχεδίων ή πιλοτικών έργων.
- ✓ Υλοποίηση: Κλιμάκωση και ενσωμάτωση της ιδέας στις επιχειρησιακές πρακτικές.
- ✓ Αξιολόγηση και επανάληψη: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και πραγματοποίηση των απαραίτητων βελτιώσεων.

Ενώ η δημιουργικότητα είναι μια ατομική ή συλλογική ικανότητα σύλληψης νέων ιδεών, η καινοτομία είναι μια συστηματική διαδικασία μετατροπής αυτών των ιδεών σε λύσεις του πραγματικού κόσμου. Παρά τη σημασία τους, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια, όπως

- ✓ Γραφειοκρατική ακαμψία: Σε πολλούς οργανισμούς, ιδίως στον δημόσιο τομέα, οι ιεραρχικές δομές και οι κανονισμοί μπορούν να καταπνίξουν τη δημιουργικότητα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ **Απέχθεια κινδύνου:** Ο φόβος της αποτυχίας μπορεί να εμποδίσει τα άτομα και τους οργανισμούς να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις.
- ✓ **Περιορισμένοι πόροι:** Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η έλλειψη χρηματοδότησης για καινοτόμα έργα μπορεί να εμποδίσουν την πρόοδο.
- ✓ **Αντίσταση στην αλλαγή:** Οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να είναι απρόθυμοι να υιοθετήσουν νέες ιδέες λόγω αβεβαιότητας ή παγιωμένων συνηθειών.
- ✓ Η κατανόηση αυτών των προκλήσεων είναι το πρώτο βήμα προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

12.2 Γιατί η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σημαντικές;

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν δύο θεμελιώδη στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξη και την επιτυχία των οργανισμών, των επιχειρήσεων και των κοινωνιών στο σύνολό τους. Αν και συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, η κάθε έννοια έχει διαφορετική έννοια και ρόλο στην ανάπτυξη και την προσαρμογή σε νέες συνθήκες.

Η δημιουργικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου ή του οργανισμού να παράγει νέες και πρωτότυπες ιδέες. Πρόκειται για μια ψυχική διεργασία που επιτρέπει την αναγνώριση νέων συνδέσεων, τη σκέψη έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια και τη φαντασία λύσεων που δεν έχουν ακόμα εφαρμοστεί. Η δημιουργικότητα, αν και συχνά συνδέεται με καλλιτεχνικές και διανοητικές δραστηριότητες, είναι καθολική και παρούσα σε όλες τις επαγγελματικές και καθημερινές διαδικασίες.

Είναι ένα χαρακτηριστικό που καθορίζει την ικανότητα να βγαίνεις από το πεδίο της συμβατικότητας και να ανακαλύπτεις νέες προσεγγίσεις σε κάθε τομέα, είτε πρόκειται για επιχειρηματική στρατηγική, είτε για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων. Η δημιουργικότητα, ως φαινόμενο, δεν είναι μόνο η παραγωγή νέων ιδεών, αλλά και η ικανότητα να διακρίνεις ποια από αυτές μπορούν να υλοποιηθούν με επιτυχία.

Αν η δημιουργικότητα αφορά την **έννοια** και την **πρωτοτυπία**, η καινοτομία αφορά την **υλοποίηση** αυτής της πρωτοτυπίας. Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι νέες και δημιουργικές ιδέες μετατρέπονται σε πραγματικά καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες που έχουν πρακτική εφαρμογή και οικονομικό αντίκτυπο. Η καινοτομία,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

λοιπόν, αποτελεί τη μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη, από τη φαντασία στην πραγματικότητα. Η καινοτομία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως η **προϊόντική καινοτομία**, η οποία σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων, και η διαδικασιακή καινοτομία, η οποία αφορά την αλλαγή και βελτίωση των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ή τη διαχείριση. Επιπλέον, η στρατηγική καινοτομία αφορά τις αλλαγές που εισάγονται σε επίπεδο στρατηγικής και κατεύθυνσης του οργανισμού, ενώ η οργανωτική καινοτομία σχετίζεται με τις αλλαγές στη δομή και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων, αλλά είναι κρίσιμη και σε άλλους τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η δημόσια διοίκηση και οι κοινωνικές υπηρεσίες. Παράδειγμα της καινοτομίας είναι η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης, που καθιστά τις διαδικασίες ταχύτερες και πιο προσβάσιμες στους πολίτες.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, με τη δημιουργικότητα να αποτελεί την αφετηρία για την καινοτομία. Χωρίς δημιουργικές ιδέες, η καινοτομία δεν μπορεί να υπάρξει. Όμως, η δημιουργικότητα από μόνη της δεν αρκεί για να οδηγήσει σε καινοτομία. Αν οι νέες ιδέες δεν υλοποιηθούν ή δεν είναι πρακτικά εφαρμόσιμες, τότε η δημιουργικότητα μένει ανεκμετάλλευτη.

Ένας οργανισμός που ενθαρρύνει την δημιουργικότητα αλλά δεν προχωρά στην υλοποίηση αυτών των ιδεών σε καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες χάνει το στρατηγικό του πλεονέκτημα. Αντίθετα, ένας οργανισμός που δεν προάγει τη δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία, αλλά επικεντρώνεται αποκλειστικά στην υλοποίηση υπαρχουσών ιδεών, κινδυνεύει να μείνει πίσω στην εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που προάγουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, όπως:

- ✓ **Ανοιχτό περιβάλλον και κουλτούρα υποστήριξης:** Ένα οργανωτικό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ελεύθερη σκέψη, την ανταλλαγή ιδεών και την αποδοχή της αποτυχίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας είναι κρίσιμο για την προώθηση της δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- ✓ **Στρατηγική και οργανωτική υποστήριξη:** Η ηγεσία πρέπει να παρέχει σαφείς κατευθύνσεις και υποστήριξη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή καινοτόμων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ιδεών. Οι πόροι που διατίθενται για έρευνα, ανάπτυξη και πειραματισμό είναι επίσης σημαντικοί.

- ✓ **Διαλειτουργικότητα και συνεργασία:** Η δημιουργικότητα συχνά αναπτύσσεται όταν διαφορετικοί τομείς, τμήματα ή ακόμη και οργανισμοί συνεργάζονται. Η διαπροσωπική και διαλειτουργική συνεργασία οδηγεί σε νέες ιδέες και προοπτικές που δεν θα είχαν αναδυθεί σε απομονωμένα περιβάλλοντα.
- ✓ **Τεχνολογική πρόοδος και έρευνα:** Η τεχνολογία αποτελεί ισχυρό καταλύτη για την καινοτομία. Εξελιγμένα εργαλεία και πλατφόρμες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων, επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύξουν νέες λύσεις και να βελτιώσουν υπάρχουσες διαδικασίες και προϊόντα.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από ταχύτατους ρυθμούς αλλαγής, η ικανότητα προσαρμογής και η ικανότητα να φέρνεις νέες ιδέες στην αγορά είναι κρίσιμες. Οργανισμοί που επενδύουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων τους και στην υποστήριξη της καινοτομίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσουν και να ευημερήσουν σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

Η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία. Αφορά επίσης την προσωπική ανάπτυξη, τις δημόσιες πολιτικές, τη διαχείριση πόρων και την οργανωτική κουλτούρα. Αν ένας οργανισμός αναγνωρίσει τη σημασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και τις ενσωματώσει στην καθημερινή του λειτουργία, τότε μπορεί να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη και να γίνει ηγέτης στην αγορά του.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν είναι απλώς "θέματα" που συζητούνται σε επιχειρηματικά συνέδρια, αλλά θεμελιώδη συστατικά της πορείας προς την επιτυχία και την επιβίωση στον σύγχρονο κόσμο. Είναι η δύναμη που επιτρέπει στους οργανισμούς να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν συνεχώς, καθιστώντας τους έτοιμους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του αύριο.

Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, οι δημιουργικές και καινοτόμες προσεγγίσεις μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερες λειτουργίες, μείωση του κόστους και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Η καινοτομία επιτρέπει στους οργανισμούς να βρίσκουν νέους τρόπους για τον εξορθολογισμό των ροών εργασίας,

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

την εξάλειψη των πλεονασμών και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία βοηθούν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα προβλήματα και να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Οι φορείς του δημόσιου τομέα, για παράδειγμα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες κοινωνικές ανάγκες, στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις οικονομικές μεταβολές. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν προληπτικά λύσεις αντί να αντιδρούν σε κρίσεις.

Στον ιδιωτικό τομέα, η καινοτομία δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οδηγώντας σε επιχειρηματική ανάπτυξη και ηγετική θέση στην αγορά. Στο δημόσιο τομέα, η καινοτομία βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στους κυβερνητικούς θεσμούς. Οι δημόσιες υπηρεσίες που υιοθετούν την καινοτομία είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των σύγχρονων πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών.

Μια κουλτούρα δημιουργικότητας προάγει τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων, τομέων, ακόμη και διεθνών συνόρων. Πολλές πρωτοποριακές καινοτομίες προκύπτουν από τη διεπιστημονική ομαδική εργασία, όπου οι διαφορετικές προοπτικές συμβάλλουν σε πιο ολιστικές λύσεις.

12.3 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Η ιστορική εξέλιξη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα ξεκινά από τις μεταρρυθμίσεις του New Public Management (NPM), οι οποίες εισήχθησαν στα τέλη του 20ού αιώνα και έφεραν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Το NPM στόχευε στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας, εισάγοντας πρακτικές όπως η αποκέντρωση των αποφάσεων, η εξωτερική αξιολόγηση και ιδιωτικοποίηση ορισμένων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι αλλαγές αυτές θεωρούνται κομβικές για την ανάπτυξη καινοτομιών που στόχευαν στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την προσαρμογή στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η καινοτομία μέσω του NPM επικεντρώθηκε κυρίως στην υιοθέτηση εργαλείων και τεχνολογιών από τον ιδιωτικό τομέα, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υπηρεσιών, διαδικασιών, πολιτικών και οργανωτικών πρακτικών που στοχεύουν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και τη βελτίωση της διακυβέρνησης. Αν και ο δημόσιος τομέας δεν συνδέεται παραδοσιακά με την έννοια της καινοτομίας, οι σύγχρονες ανάγκες των πολιτών, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι πιέσεις για οικονομική αποδοτικότητα έχουν αναδείξει την καινοτομία ως κρίσιμο παράγοντα στην αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών. Η εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων στο δημόσιο τομέα είναι απαραίτητη για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των κρατικών θεσμών.

Η Ανάγκη για καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα δεν έχει να κάνει μόνο με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και με τον τρόπο που λειτουργούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με τους πολίτες και τον τρόπο που χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες τεχνολογίες και πόρους. Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, όπως την ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας, την ανάγκη για καλύτερη διαφάνεια, τη μείωση των δαπανών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτές οι προκλήσεις απαιτούν νέες καινοτόμες λύσεις που θα επιτρέψουν στους δημόσιους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες των πολιτών και της κοινωνίας.

Η αλλαγή στο δημόσιο τομέα δεν αφορά μόνο την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών και των δομών που τον καθορίζουν. Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, η διαφάνεια στη διαχείριση των δημοσίων πόρων και η χρήση νέων μεθόδων συμμετοχής των πολιτών είναι παραδείγματα που δείχνουν πως ο δημόσιος τομέας μπορεί να καινοτομήσει.

Τεχνολογικές καινοτομίες στον δημόσιο τομέα

Η τεχνολογία είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και η εφαρμογή τεχνολογιών αιχμής μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να εξοικονομήσουν πόρους και να προσφέρουν καλύτερη εμπειρία στον πολίτη. Σήμερα, πολλές χώρες προχωρούν στην εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τα οποία επιτρέπουν στους πολίτες να αλληλεπιδρούν με τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαδικτύου, κάνοντας τις διαδικασίες πιο γρήγορες και λιγότερο γραφειοκρατικές.

Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) είναι μια ακόμα τεχνολογική καινοτομία που αναδεικνύεται στον δημόσιο τομέα, κυρίως για την ανάλυση δεδομένων και την πρόβλεψη κοινωνικών τάσεων και αναγκών. Η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data) μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση του πολίτη, επιτρέποντας στους δημόσιους φορείς να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες του κοινού και να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους αναλόγως.

Επιπλέον, η τεχνολογία blockchain) είναι μια τεχνολογία που προσφέρει δυνατότητες για μεγαλύτερη διαφάνεια και ασφάλεια στις δημόσιες συναλλαγές. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της αλυσίδας μπλοκ, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν την ακεραιότητα των δεδομένων και να μειώσουν την πιθανότητα διαφθοράς, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των δημόσιων διαδικασιών.

Καινοτομία στη Διαχείριση και Οργάνωση

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζεται μόνο στην τεχνολογία. Η οργανωτική και διοικητική καινοτομία είναι εξίσου σημαντική. Ο τρόπος που οργανώνονται και διαχειρίζονται οι δημόσιοι οργανισμοί μπορεί να επηρεάσει άμεσα την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ευελιξία των δομών, η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, καθώς και η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομία και να δημιουργήσουν ένα πιο αποδοτικό και ανταγωνιστικό δημόσιο τομέα.

Η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών είναι ένας τομέας όπου μπορούν να αναπτυχθούν καινοτόμες πρακτικές. Η συμμετοχή του κοινού, είτε μέσω ψηφιακών εργαλείων είτε μέσω ανοιχτών φόρουμ διαβούλευσης, μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη πολιτικών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της κοινωνίας.

Προκλήσεις στην Υλοποίηση Καινοτομίας

Αν και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα έχει τεράστιες δυνατότητες, υπάρχουν και πολλές προκλήσεις στην υλοποίησή της. Η αντίσταση στην αλλαγή, η γραφειοκρατία, οι περιορισμένοι πόροι και οι πολιτικές αντιπαραθέσεις είναι μερικά από τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί όταν προσπαθούν να καινοτομήσουν. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζονται από την ανάγκη για σύντομο-term

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

αποτελέσματα, ενώ η καινοτομία απαιτεί συχνά μακροχρόνια προοπτική και επένδυση. Η έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που περιορίζει την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, της συνεργασίας και της λήψης ρίσκου στον δημόσιο τομέα είναι ουσιαστική για την επιτυχημένη εισαγωγή καινοτομιών.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της αποδοτικότητας, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την ανάπτυξη αποτελεσματικών δημόσιων πολιτικών. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, η βελτίωση της οργανωτικής δομής και η προώθηση της συμμετοχής των πολιτών είναι μερικοί από τους τομείς που προσφέρουν μεγάλες ευκαιρίες για καινοτομία. Παρά τις προκλήσεις που υπάρχουν, οι δημόσιοι οργανισμοί που επιλέγουν να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές όχι μόνο εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους, αλλά ενισχύουν και την εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος και τη δημόσια διοίκηση.

Παρά τις διαρθρωτικές προκλήσεις, διάφοροι παράγοντες μπορούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς:

- ✓ Ηγεσία και όραμα: Η ισχυρή ηγεσία που δεσμεύεται για την καινοτομία δίνει τον τόνο για μια οργανωτική κουλτούρα που εκτιμά τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
- ✓ Ανοιχτή επικοινωνία: Η ενθάρρυνση του διαλόγου, της ανατροφοδότησης και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των υπηρεσιών και των επιπέδων διακυβέρνησης προάγει μια καινοτόμο νοοτροπία.
- ✓ Υποστήριξη του πειραματισμού: Οι κυβερνήσεις που επιτρέπουν πιλοτικά έργα, περιβάλλοντα «sandbox» και ελεγχόμενα πειράματα δημιουργούν ένα χώρο για καινοτομία χωρίς το φόβο της αποτυχίας.
- ✓ Τεχνολογία και ψηφιακός μετασχηματισμός: Η αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η αλυσίδα μπλοκ και τα μεγάλα δεδομένα, μπορεί να φέρει επανάσταση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών.
- ✓ Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα: Η συνεργασία με φορείς του ιδιωτικού τομέα, τον ακαδημαϊκό χώρο και μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) φέρνει νέες προοπτικές και πρόσθετους πόρους για την καινοτομία.

Μελέτες περιπτώσεων καινοτομίας του δημόσιου τομέα

Πολλές κυβερνήσεις παγκοσμίως έχουν εφαρμόσει με επιτυχία καινοτόμες

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

πρωτοβουλίες. Μερικά αξιοσημείωτα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

- Η ψηφιακή κυβέρνηση της Εσθονίας: Η Εσθονία έχει πρωτοπορήσει στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, επιτρέποντας στους πολίτες να έχουν ηλεκτρονική πρόσβαση σε υπηρεσίες, από την υποβολή φορολογικών δηλώσεων έως την ψηφοφορία, μειώνοντας σημαντικά τη γραφειοκρατία.
- Η πρωτοβουλία «Έξυπνο Έθνος» της Σιγκαπούρης: Με την ενσωμάτωση της ψηφιακής υποδομής στις δημόσιες υπηρεσίες, η Σιγκαπούρη ενισχύει τον αστικό σχεδιασμό, τις μεταφορές και την αποτελεσματικότητα της υγειονομικής περίθαλψης.
- Government Digital Service (GDS) του Ηνωμένου Βασιλείου: Η GDS έχει μετασχηματίσει την παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσω ψηφιακών πλατφορμών, καθιστώντας τις κυβερνητικές υπηρεσίες πιο φιλικές προς το χρήστη και προσβάσιμες. Ενώ η καινοτομία στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει προκλήσεις, υπάρχουν λύσεις για τον μετριασμό τους:
 - ✓ Ρυθμιστικά εμπόδια: Οι κυβερνήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ευέλικτες πολιτικές και ρυθμιστικά sandboxes για τη δοκιμή νέων πρωτοβουλιών χωρίς νομικούς περιορισμούς πλήρους κλίμακας.
 - ✓ Πολιτισμική αντίσταση: Οι στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής, τα προγράμματα κατάρτισης και τα κίνητρα μπορούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα να αγκαλιάσουν την καινοτομία.
 - ✓ Δημοσιονομικοί περιορισμοί: Οι κυβερνήσεις μπορούν να αναζητήσουν εναλλακτικά μοντέλα χρηματοδότησης, όπως επιχορηγήσεις, συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ταμεία καινοτομίας, για τη χρηματοδότηση νέων πρωτοβουλιών.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι απαραίτητες για την πρόοδο και τη βιωσιμότητα των οργανισμών, ιδίως στον δημόσιο τομέα. Με την προώθηση μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, την ανάληψη κινδύνων και τη συνεργασία, οι κυβερνήσεις μπορούν να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της πολιτικής και να αυξήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Η κατανόηση των εμποδίων στην καινοτομία και η εφαρμογή στρατηγικών για την υπέρβασή τους θα είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα ώστε να περιηγηθούν με επιτυχία στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου κόσμου. Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιταχύνεται, οι δημόσιοι

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

οργανισμοί που υιοθετούν την καινοτομία θα είναι σε καλύτερη θέση να εξυπηρετούν τους πολίτες τους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

12.4 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα έχει γίνει πλέον αναγκαία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς και σε πολλές τρίτες χώρες, η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων στον δημόσιο τομέα συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στην ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Η εισαγωγή καινοτομικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα απαιτεί συνεχιζόμενη προσαρμογή στις νέες ανάγκες των πολιτών και τις τεχνολογικές εξελίξεις, και αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας για κάθε οργανισμό ή κράτος.

Α. Καινοτομικές Πρακτικές στον Δημόσιο Τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) προάγει την καινοτομία στον δημόσιο τομέα μέσω διαρθρωτικών εργαλείων και πολιτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της διακυβέρνησης και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Πολλά κράτη μέλη της ΕΕ έχουν αναπτύξει καινοτόμες πρακτικές για την εξυπηρέτηση των πολιτών, ενσωματώνοντας σύγχρονες τεχνολογίες και διοικητικά μοντέλα.

1. Ψηφιοποίηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government): Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μία από τις πιο σημαντικές καινοτομικές πρακτικές στον δημόσιο τομέα στην ΕΕ. Κράτη μέλη όπως η Εσθονία έχουν αναπτύξει πλήρως ψηφιακές κυβερνητικές υπηρεσίες, επιτρέποντας στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες μέσω διαδικτύου. Η Εσθονία, για παράδειγμα, έχει εφαρμόσει το σύστημα e-Residency, που επιτρέπει σε πολίτες από όλο τον κόσμο να δημιουργήσουν και να διαχειρίζονται επιχειρήσεις στην Εσθονία μέσω του Διαδικτύου. Αυτό έχει μειώσει τη γραφειοκρατία και έχει διευκολύνει τη διασυνοριακή επιχειρηματική δραστηριότητα.

2. Ανοιχτή Διακυβέρνηση και Συμμετοχή των Πολιτών: Η ανοιχτή διακυβέρνηση είναι μια άλλη καινοτομική πρακτική που ενθαρρύνει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών στην ανάπτυξη και εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών. Στην Ηνωμένο Βασίλειο και στη Σουηδία, η συμμετοχή των πολιτών μέσω ψηφιακών πλατφορμών για την ανατροφοδότηση των πολιτικών και τη διαχείριση δημόσιων προγραμμάτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

είναι ευρέως διαδεδομένη. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, το πρόγραμμα «Ανοιχτή Διακυβέρνηση» προωθεί τη συνεργασία μεταξύ πολιτών και δημόσιων οργανισμών μέσω της δημοσίευσης και της ανοιχτής πρόσβασης σε κρατικά δεδομένα, βελτιώνοντας την εμπιστοσύνη του κοινού στις κρατικές υπηρεσίες.

3. Ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών δημόσιων προμηθευτών: Κάποιες χώρες της ΕΕ, όπως η Ολλανδία, εφαρμόζουν καινοτόμες στρατηγικές στον τομέα των δημόσιων προμηθευτών, χρησιμοποιώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική υπευθυνότητα για την επιλογή των προμηθευτών. Αυτή η προσέγγιση ενσωματώνει τη διαχείριση των πόρων με τρόπο που δεν επηρεάζει αρνητικά το περιβάλλον, ενώ ενισχύει τη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στις διαδικασίες των δημόσιων συμβάσεων.

4. Η Δανία αποτελεί ένα πρότυπο για την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το πρόγραμμα "Innovative Complaint Management", το οποίο επιτρέπει στους πολίτες να καταθέσουν παράπονα μέσω ψηφιακών πλατφορμών και να λάβουν άμεσες λύσεις. Το σύστημα παρέχει διαφάνεια, ταχύτερη επίλυση ζητημάτων και ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος. Τα κύρια χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα της καινοτομίας αυτής περιλαμβάνουν:

- ✓ **Αύξηση της διαφάνειας:** Οι πολίτες μπορούν να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο την πορεία της καταγγελίας τους.
- ✓ **Επιτάχυνση των διαδικασιών:** Χάρη στην ψηφιοποίηση, η επίλυση των παραπόνων γίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά.
- ✓ **Ενίσχυση της εμπιστοσύνης στο κράτος:** Οι πολίτες έχουν άμεση πρόσβαση στις υπηρεσίες και βλέπουν τα προβλήματά τους να αντιμετωπίζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα.

5. Ολλανδία: Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα: Στην Ολλανδία, Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα (Public Sector Innovation Community – RIC) είναι ένα καινοτόμο πρόγραμμα που συνδέει δημόσιους υπαλλήλους από διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να μοιράζονται βέλτιστες πρακτικές και ιδέες για την καινοτομία. Αυτή η κοινότητα λειτουργεί ως πλατφόρμα ανταλλαγής γνώσεων, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Τα οφέλη από αυτή την κοινότητα είναι τα εξής:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- ✓ Διαμοιρασμός γνώσεων: Δημόσιοι υπάλληλοι από διαφορετικούς τομείς μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και να υιοθετήσουν βέλτιστες πρακτικές.
- ✓ Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων: Η συνεργασία οδηγεί στη δημιουργία λύσεων που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.
- ✓ Πειραματισμός: Η κοινότητα ενθαρρύνει τον πειραματισμό με νέες ιδέες, προσεγγίζοντας με καινοτόμο τρόπο τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας.

B. Καινοτομικές Πρακτικές στον Δημόσιο Τομέα σε Τρίτες Χώρες

Πέρα από την ΕΕ, διάφορες τρίτες χώρες έχουν αναπτύξει καινοτόμες πρακτικές που ενσωματώνουν τη τεχνολογία, την ανοιχτή διακυβέρνηση και την ενίσχυση της κοινωνικής συμμετοχής για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

1. Εφαρμογή Blockchain στην Κυβερνητική Διαφάνεια – Νότια Κορέα: Η Νότια Κορέα έχει αναγνωρίσει την αξία του blockchain για την ενίσχυση της διαφάνειας στις δημόσιες υπηρεσίες. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία blockchain, η χώρα επιδιώκει να καταπολεμήσει τη διαφθορά και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες διαδικασίες. Με την εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας, το κράτος μπορεί να διασφαλίσει την ακεραιότητα των διαδικασιών και την ακριβή καταγραφή των συναλλαγών.

2. Στρατηγικές Ψηφιοποίησης στην Ινδία – Digital India: Στην Ινδία, η κυβέρνηση έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «Digital India», που αποσκοπεί στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και στη διάδοση της τεχνολογίας σε όλη τη χώρα. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την εκπαίδευση των πολιτών, την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, την υποστήριξη της ψηφιακής χρηματοδότησης και την ανάπτυξη των ψηφιακών υποδομών, παρέχοντας έτσι πρόσβαση στους πολίτες σε δημόσιες υπηρεσίες χωρίς φυσική παρουσία, ενισχύοντας παράλληλα τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα.

3. Καινοτομία στην Υγεία – Κέντρα Υγειονομικής Τεχνολογίας στην Ρουάντα: Στη Ρουάντα, η κυβέρνηση εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης μέσω της χρήσης τεχνολογίας κινητών τηλεφώνων για την παροχή υπηρεσιών υγείας στις απομακρυσμένες περιοχές. Χρησιμοποιώντας πλατφόρμες κινητών για την παρακολούθηση της υγείας των πολιτών και την ενημέρωσή τους σχετικά με τα ιατρικά θέματα, η Ρουάντα έχει καταφέρει να ενισχύσει την πρόσβαση

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα συνεχίζει να αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, αλλά ταυτόχρονα εμφανίζονται και νέες ευκαιρίες που μπορούν να οδηγήσουν σε μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Οι μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι:

Α. Ψηφιακή Μετάβαση και Τεχνολογική Καινοτομία: Η ψηφιοποίηση και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), τα μεγάλα δεδομένα (Big Data) και το blockchain, είναι μερικές από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, την ταχύτητα και τη διαφάνεια των δημόσιων υπηρεσιών.

Β. Κλιματική Αλλαγή και Βιωσιμότητα Η κλιματική αλλαγή αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις σήμερα. Η ανάγκη για καινοτόμες πολιτικές που προωθούν τη βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος καθιστά την καινοτομία απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης.

Γ. Δημογραφικές Αλλαγές και Κοινωνικές Ανισότητες: Οι δημογραφικές αλλαγές, όπως η γήρανση του πληθυσμού και η αυξανόμενη πολυπολιτισμικότητα, αποτελούν πρόκληση για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι κυβερνήσεις πρέπει να αναπτύξουν καινοτόμες προσεγγίσεις για την κάλυψη των διαφοροποιημένων αναγκών του πληθυσμού.

Δ. Κυβερνοασφάλεια και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: Με την αύξηση της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και της εξάπλωσης των ψηφιακών υπηρεσιών, τα ζητήματα κυβερνοασφάλειας έχουν γίνει κρίσιμα για τις κυβερνήσεις. Ο δημόσιος τομέας είναι ιδιαίτερα ευάλωτος σε κυβερνοεπιθέσεις, καθώς διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες ευαίσθητων δεδομένων πολιτών και δημόσιων υπηρεσιών.

Ε. Ενίσχυση της Συνεργασίας με τον Ιδιωτικό Τομέα: Μία από τις μεγάλες ευκαιρίες για τον δημόσιο τομέα είναι η ενίσχυση της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα μέσω των δημόσιων-ιδιωτικών συνεργασιών. Η χρήση προσεγγίσεων όπως το GovTech του Ηνωμένου Βασιλείου μπορεί να φέρει νέες λύσεις για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ οι κυβερνήσεις επωφελούνται από την τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα, τόσο στις χώρες της ΕΕ όσο και σε τρίτες χώρες, αποδεικνύεται καθοριστική για την ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων, η προώθηση της ανοιχτής διακυβέρνησης και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, όπως το blockchain και η τεχνητή νοημοσύνη, ανοίγουν νέες προοπτικές για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και τη δημιουργία πιο διαφανών και αποδοτικών συστημάτων. Παρ' όλες τις διαφορές στις στρατηγικές και τις εφαρμογές, ο κοινός στόχος είναι η βελτίωση της διακυβέρνησης και η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής μέσω καινοτόμων λύσεων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Η ανταλλαγή καλών πρακτικών και η συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ και τρίτων χωρών μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία προσαρμογής και εξέλιξης των δημόσιων υπηρεσιών.

12.5 Μελέτες Περίπτωσης - Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης - Δραστηριότητες

Α. Μελέτες περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Εσθονία

Η Εσθονία έχει αναδειχθεί ως ηγέτης στον τομέα της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** (e-Government), με την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων που ενισχύουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια των δημόσιων υπηρεσιών. Από τη δεκαετία του 2000, η Εσθονία επένδυσε στη δημιουργία μιας ψηφιακής υποδομής που επιτρέπει στους πολίτες να αλληλεπιδρούν με τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου.

Καινοτομία: Η καινοτομία στην Εσθονία βασίζεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών. Οι πολίτες μπορούν να χρησιμοποιούν την **ψηφιακή ταυτότητα** για να πραγματοποιούν συναλλαγές, να ψηφίζουν, να υποβάλλουν φορολογικές δηλώσεις και να αναζητούν ιατρικά αρχεία με ασφάλεια και ευκολία μέσω του διαδικτύου. Το σύστημα της **e-Residency** επιτρέπει σε πολίτες άλλων χωρών να διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις τους ψηφιακά στην Εσθονία, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας τους.

Αποτελέσματα: Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών έχει μειώσει δραστικά την γραφειοκρατία και το χρόνο αναμονής για τους πολίτες, ενώ παράλληλα έχει βελτιώσει τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι της Εσθονίας χρησιμοποιούν ένα κοινό σύστημα δεδομένων, το οποίο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιτρέπει ταχύτερη και ακριβέστερη επεξεργασία των πληροφοριών.

Μελέτη Περίπτωσης 2: Δημόσια Υγεία στην Ρουάντα με Χρήση Τεχνολογίας Κινητών Τηλεφώνων

Η Ρουάντα, μια χώρα με περιορισμένες υποδομές και πόρους, έχει εφαρμόσει καινοτόμες λύσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης χρησιμοποιώντας την τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων. Στόχος της ήταν η βελτίωση της προσβασιμότητας των πολιτών στις υπηρεσίες υγείας, ιδίως στις απομακρυσμένες περιοχές.

Καινοτομία: Η Ρουάντα χρησιμοποίησε τα **κινητά τηλέφωνα** για την παροχή κρίσιμων υγειονομικών πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες, συμπεριλαμβανομένων των **προγραμμάτων εμβολιασμού**, της **παρακολούθησης της υγείας** και της **πληροφόρησης για τη μητρική και παιδική υγεία**. Οι κινητές πλατφόρμες επιτρέπουν στους πολίτες να λαμβάνουν υπενθυμίσεις για τα ραντεβού τους, να παρακολουθούν την πορεία της υγείας τους και να επικοινωνούν με γιατρούς για να ζητήσουν συμβουλές.

Αποτελέσματα: Η εφαρμογή αυτών των καινοτόμων πρακτικών οδήγησε σε σημαντική βελτίωση της προσβασιμότητας στις υγειονομικές υπηρεσίες και στη μείωση της θνησιμότητας από μεταδοτικές και μη μεταδοτικές ασθένειες. Η χρήση των κινητών τηλεφώνων επέτρεψε στη ρουαντανική κυβέρνηση να παρέχει υψηλής ποιότητας υγειονομική φροντίδα σε περιοχές που παραδοσιακά είχαν περιορισμένη πρόσβαση σε ιατρικούς πόρους.

Μελέτη Περίπτωσης 3: Σύστημα Διαχείρισης Σκουπιδιών στην Κοπεγχάγη

Η **Κοπεγχάγη** είναι μια πόλη που προάγει την καινοτομία στον τομέα της **διαχείρισης απορριμμάτων** με στόχο την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων. Η καινοτομία αυτή περιλαμβάνει την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών για την παρακολούθηση και τη βελτίωση της διαδικασίας ανακύκλωσης και διαχείρισης απορριμμάτων στην πόλη.

Καινοτομία: Η Κοπεγχάγη έχει εγκαταστήσει **έξυπνους κάδους απορριμμάτων**, οι οποίοι είναι εξοπλισμένοι με αισθητήρες για την παρακολούθηση της πληρότητας των κάδων και τη βελτιστοποίηση των δρομολογίων συλλογής απορριμμάτων. Το σύστημα

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

επιτρέπει τη χρήση των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο για τη διαχείριση των πόρων της πόλης, μειώνοντας τη σπατάλη και βελτιώνοντας τη διαδικασία ανακύκλωσης.

Επιπλέον, η πόλη έχει εφαρμόσει το πρόγραμμα **Waste-to-Energy** για την παραγωγή ενέργειας από τα απορρίμματα, μειώνοντας την ανάγκη για χώρους υγειονομικής ταφής και συμβάλλοντας στη μείωση των εκπομπών CO₂.

Β. Ερωτήσεις Αναστοχασμού και Αυτοαξιολόγησης

1. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην ενσωμάτωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στις διαδικασίες του; Πώς μπορούν αυτές οι προκλήσεις να ξεπεραστούν;
2. Ποιες στρατηγικές και πολιτικές μπορεί να εφαρμόσει ένας δημόσιος οργανισμός για να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στους υπαλλήλους του;
3. Πως μπορεί η συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα να ενισχύσει την καινοτομία στο δημόσιο τομέα; Υπάρχουν παραδείγματα επιτυχημένων συνεργασιών που μπορούμε να αξιοποιήσουμε;
4. Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους η τεχνολογία και οι ψηφιακές λύσεις μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και καινοτομία στον δημόσιο τομέα; Ποια είναι τα βασικά εργαλεία και πλατφόρμες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν;
5. Ποιες είναι οι επιπτώσεις της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα για τους πολίτες και τους οργανισμούς; Πώς μπορούμε να μετρήσουμε την επιτυχία των καινοτόμων πρωτοβουλιών και να διασφαλίσουμε την αποτελεσματικότητά τους;
6. Πως η Δανία χρησιμοποίησε την ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσει τη διαχείριση παραπόνων, και ποια ήταν τα κύρια οφέλη αυτής της προσέγγισης;
7. Ποιες καινοτομίες υιοθέτησε η Φινλανδία στην ανοιχτή διακυβέρνηση και πως αυτές συνέβαλαν στη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών;
8. Πως η έξυπνη διακυβέρνηση της Νότιας Κορέας επηρέασε την εμπειρία των πολιτών στη χρήση των δημόσιων υπηρεσιών, και ποιες βελτιώσεις παρατηρήθηκαν στην ποιότητα των υπηρεσιών;

12.6. Σύνοψη

δημιουργικότητα και η καινοτομία στον δημόσιο τομέα είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Σε έναν κόσμο που εξελίσσεται ραγδαία, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

να υιοθετήσουν νέες καινοτόμες προσεγγίσεις προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, να ενισχύσουν τη διαφάνεια και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών.

Η **δημιουργικότητα** στο δημόσιο τομέα σχετίζεται με την ικανότητα των υπαλλήλων να προσεγγίζουν τα προβλήματα με νέους τρόπους και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις που βελτιώνουν τη λειτουργία των υπηρεσιών. Η **καινοτομία**, από την άλλη πλευρά, είναι η εφαρμογή αυτών των νέων ιδεών και λύσεων σε πραγματικό επίπεδο, με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Για την προώθηση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικών που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των υπαλλήλων και τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων. Η ψηφιοποίηση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η αξιοποίηση δεδομένων είναι βασικά εργαλεία για την ενίσχυση της καινοτομίας στον τομέα αυτό.

Η ενίσχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα μπορεί να βελτιώσει τη διοίκηση και να ενισχύσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και οργανισμών. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως η γραφειοκρατία και οι περιορισμένοι πόροι, η προώθηση της δημιουργικότητας και καινοτομίας είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων τους και την ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης.

13. Διαδραστικό Εργαστήριο: Ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων λύσεων στο οργανωσιακό πλαίσιο

Σκοπός της Θεματικής Ενότητας

Το εργαστήριο «Ικανότητα Ανάπτυξης και Εφαρμογής Καινοτόμων Λύσεων στο Οργανωσιακό Πλαίσιο» αποσκοπεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων στη δημιουργία και υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών εντός ενός οργανισμού. Η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο σε νέες τεχνολογίες, αλλά περιλαμβάνει νέες διαδικασίες, μεθοδολογίες και στρατηγικές που μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Μέσα από το εργαστήριο, οι συμμετέχοντες θα αναπτύξουν την ικανότητα αναγνώρισης προβλημάτων, παραγωγής δημιουργικών ιδεών και σχεδιασμού εφαρμόσιμων λύσεων. Παράλληλα, θα εξεταστούν πρακτικές που διευκολύνουν την υιοθέτηση της καινοτομίας στο οργανωσιακό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν. Ο στόχος είναι η ενίσχυση της προσαρμοστικότητας και της δημιουργικής σκέψης, συμβάλλοντας στη συνεχή βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Προσδοκώμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι επιμορφωνόμενοι/νες θα είναι σε θέση να:

- Αντιληφθούν τρόπους με τους οποίους μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγή καινοτόμων λύσεων σε οργανωσιακό επίπεδο
- Αναπτύξουν και εφαρμόζουν πρωτότυπες, δημιουργικές και νέες ιδέες, καθώς και καινοτόμες λύσεις σε επίπεδο οργανισμού

Σύντομη Περιγραφή

Το εργαστήριο «Ικανότητα Ανάπτυξης και Εφαρμογής Καινοτόμων Λύσεων στο

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Οργανωσιακό Πλαίσιο» έχει ως στόχο να ενισχύσει την ικανότητα των συμμετεχόντων να εντοπίζουν, να σχεδιάζουν και να υλοποιούν καινοτόμες λύσεις σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Σε έναν κόσμο όπου η αλλαγή είναι συνεχής και οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες, η ικανότητα καινοτομίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα βιωσιμότητας και ανάπτυξης. Το εργαστήριο επικεντρώνεται στη διαδικασία της καινοτομίας, από τη δημιουργία νέων ιδεών έως την πρακτική εφαρμογή τους, με έμφαση στη στρατηγική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση αλλαγών. Μέσα από βιωματικές δραστηριότητες, μελέτες περιπτώσεων και εργαλεία δημιουργικής σκέψης, οι συμμετέχοντες θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτόμων πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας καινοτομίας μέσα στον οργανισμό, στη διαχείριση εμποδίων και στην προσαρμογή των λύσεων στις ανάγκες και τις προκλήσεις κάθε οργανωσιακού περιβάλλοντος. Το εργαστήριο απευθύνεται σε στελέχη και εργαζόμενους που επιθυμούν να ενισχύσουν την ικανότητά τους να εφαρμόζουν αλλαγές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργικότητα των οργανισμών τους.

Εισαγωγή

Η καινοτομία αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης και βελτίωσης των οργανισμών, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση πιο ευέλικτων, αποδοτικών και αποτελεσματικών δομών. Στο σημερινό, διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό και διοικητικό περιβάλλον, η ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων λύσεων δεν είναι απλώς επιθυμητή αλλά αναγκαία. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν τη δημιουργικότητα στις λειτουργίες τους και επενδύουν στην καινοτομία καταφέρνουν να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προκλήσεις, να βελτιώνουν την απόδοσή τους και να προσφέρουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες.

Το εργαστήριο «Ικανότητα Ανάπτυξης και Εφαρμογής Καινοτόμων Λύσεων στο Οργανωσιακό Πλαίσιο» έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους συμμετέχοντες τα απαραίτητα εργαλεία και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτόμων πρωτοβουλιών. Μέσα από βιωματικές ασκήσεις, ανάλυση καλών πρακτικών και πρακτικά εργαλεία σχεδιασμού, οι συμμετέχοντες θα έχουν την

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

ευκαιρία να εξερευνήσουν τη διαδικασία της καινοτομίας από την αρχική σύλληψη μιας ιδέας έως την εφαρμογή της στο οργανωσιακό πλαίσιο.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή καινοτομιών, καθώς και στις στρατηγικές αντιμετώπισής τους. Παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η αντίσταση στην αλλαγή και η ανάγκη για ηγεσία με όραμα αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που εξετάζονται στη διάρκεια του εργαστηρίου.

13.1 Κατηγορίες καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί βασικό μοχλό προόδου και ανάπτυξης σε κάθε οργανισμό. Μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες με βάση την εφαρμογή και τον αντίκτυπό της. Η καινοτομία προϊόντων αναφέρεται στην ανάπτυξη και την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να φανεί στις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως τα smartphones, τα ηλεκτρικά οχήματα και τα προϊόντα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τα οποία φέρνουν επανάσταση στις αγορές και στις εμπειρίες των καταναλωτών. Η καινοτομία διαδικασίας επικεντρώνεται στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής ή παράδοσης για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Εταιρείες όπως η Toyota έχουν εφαρμόσει με επιτυχία τεχνικές λιτής παραγωγής, μειώνοντας σημαντικά τα απόβλητα και βελτιώνοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν, παραδίδουν και συλλαμβάνουν αξία. Εταιρείες όπως η Netflix έχουν μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές υπηρεσίες ενοικίασης DVD σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα streaming, μεταμορφώνοντας πλήρως τον κλάδο της ψυχαγωγίας. Η οργανωτική καινοτομία περιλαμβάνει την υιοθέτηση νέων πρακτικών διαχείρισης ή εργασίας που βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως οι πολιτικές απομακρυσμένης εργασίας ή οι επίπεδες ιεραρχικές δομές. Η καινοτομία μάρκετινγκ αφορά νέες στρατηγικές branding, βελτιώσεις συσκευασίας και μεθόδους δέσμευσης πελατών, όπως φαίνεται στις εταιρείες που αξιοποιούν τους influencers των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για εκστρατείες μάρκετινγκ. Η κοινωνική καινοτομία αντιμετωπίζει κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις, όπως η ανάπτυξη υπηρεσιών μικροχρηματοδότησης για την παροχή οικονομικής πρόσβασης σε

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

υποεξυπηρετούμενους πληθυσμούς. Με την κατανόηση αυτών των διαφορετικών κατηγοριών, οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν καλύτερα ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες λύσεις προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

13.2 Μέθοδοι εφαρμογής της καινοτομίας

Η εφαρμογή της καινοτομίας απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση που ενσωματώνει διάφορες μεθοδολογίες για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση που επικεντρώνεται στην κατανόηση των αναγκών των χρηστών, στον καταϊγισμό ιδεών για λύσεις, στην κατασκευή πρωτοτύπων και στην επανάληψη με βάση την ανατροφοδότηση. Εταιρείες όπως η Apple και η IDEO έχουν χρησιμοποιήσει με επιτυχία τη σχεδιαστική σκέψη για να αναπτύξουν φιλικά προς το χρήστη και πρωτοποριακά προϊόντα. Η μεθοδολογία Lean Startup δίνει έμφαση στην επαναληπτική ανάπτυξη και την επικυρωμένη μάθηση, επιτρέποντας στις εταιρείες να λανσάρουν προϊόντα με ελάχιστους πόρους και να τα βελτιώνουν με βάση την ανατροφοδότηση των πελατών. Η ευέλικτη μεθοδολογία χρησιμοποιεί επαναληπτικές τεχνικές διαχείρισης έργων για την προώθηση της προσαρμοστικότητας και της ανταπόκρισης στις αλλαγές, ιδίως στην ανάπτυξη λογισμικού. Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους, όπως νεοφυείς επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα και πελάτες, για τη δημιουργία και την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών. Το Crowdsourcing αξιοποιεί τη συλλογική νοημοσύνη ενός ευρύτερου κοινού για την ανάπτυξη λύσεων, όπως φαίνεται σε πλατφόρμες όπως το Innocentive και το Kaggle, όπου οι εταιρείες αναζητούν εξωτερική εμπειρογνομοσύνη για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων. Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει τη μάθηση από τους ηγέτες του κλάδου και τις βέλτιστες πρακτικές για την ενίσχυση των οργανωτικών προσπαθειών καινοτομίας. Επιλέγοντας τις κατάλληλες μεθόδους, οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά την καινοτομία στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες και να δημιουργήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

13.3 Διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης της καινοτόμου ιδέας

Η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας ακολουθούν μια δομημένη

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

διαδικασία που εξασφαλίζει την επιτυχή εκτέλεση. Το πρώτο βήμα είναι η παραγωγή ιδεών, η οποία περιλαμβάνει καταιγισμό ιδεών και συλλογή πληροφοριών από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των ανταγωνιστών και των τάσεων του κλάδου. Οι οργανισμοί πρέπει να καλλιεργούν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και τον πειραματισμό. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση των ιδεών αξιολογεί τη σκοπιμότητα, τους κινδύνους και τις πιθανές επιπτώσεις για να καθοριστεί αν μια ιδέα αξίζει να συνεχιστεί. Αυτό περιλαμβάνει τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς, ανάλυσης κόστους-οφέλους και πιλοτικών δοκιμών. Η ανάπτυξη ιδέας περιλαμβάνει τη βελτίωση και την κατασκευή πρωτοτύπων της ιδέας, επιτρέποντας στους ενδιαφερόμενους να οπτικοποιήσουν τη λειτουργικότητα και τα οφέλη της. Κατά τη διάρκεια των δοκιμών και της επικύρωσης, οι οργανισμοί διεξάγουν πιλοτικά έργα, συνεδρίες ανατροφοδότησης χρηστών και αξιολογήσεις επιδόσεων για τον εντοπισμό πιθανών βελτιώσεων. Η υλοποίηση ενσωματώνει την καινοτομία στις λειτουργίες μέσω σαφούς σχεδιασμού, κατανομής πόρων και εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, η παρακολούθηση και η κλιμάκωση αξιολογούν την απόδοση της καινοτομίας και επεκτείνουν την υιοθέτηση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ακολουθώντας αυτή τη δομημένη διαδικασία, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν συστηματικά τις δημιουργικές ιδέες σε καινοτομίες με αντίκτυπο.

13.4 Ποιοι παράγοντες οδηγούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία;

Διάφοροι παράγοντες οδηγούν τις επιχειρήσεις στην καινοτομία, με εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Ο ανταγωνισμός στην αγορά αναγκάζει τους οργανισμούς να διαφοροποιηθούν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εταιρείες όπως η Tesla καινοτομούν συνεχώς για να παραμείνουν μπροστά στην αγορά ηλεκτρικών οχημάτων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν νέα εργαλεία και δυνατότητες, όπως φαίνεται στην ταχεία υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης και της αυτοματοποίησης. Οι απαιτήσεις των πελατών εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται και να αναπτύσσουν νέες λύσεις που να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες. Οι κανονιστικές και πολιτικές αλλαγές οδηγούν επίσης στην καινοτομία, καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

συμμορφωθούν με νέους νόμους ή να επωφεληθούν από κυβερνητικά κίνητρα, όπως οι πρωτοβουλίες για την πράσινη ενέργεια. Η βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας παρακινεί τις επιχειρήσεις να καινοτομούν προκειμένου να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες. Επιπλέον, οι οικονομικές κρίσεις και οι διαταραχές συχνά αναγκάζουν τους οργανισμούς να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν. Με την κατανόηση αυτών των κινητήριων δυνάμεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν προληπτικά την καινοτομία ως βασική επιχειρηματική στρατηγική.

13.5 Κουλτούρα καινοτομίας

Η οικοδόμηση μιας κουλτούρας καινοτομίας είναι απαραίτητη για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης και της μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν την υποστήριξη της ηγεσίας, όπου τα στελέχη ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων, τον πειραματισμό και την επένδυση σε νέες ιδέες. Η συνεργασία μεταξύ τμημάτων και ομάδων διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Η συνεχής μάθηση είναι ζωτικής σημασίας, με τους οργανισμούς να επενδύουν σε προγράμματα έρευνας, κατάρτισης και ανάπτυξης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Η δέσμευση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι εργαζόμενοι με κίνητρα και συμμετοχή συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στις καινοτόμες πρωτοβουλίες. Η αναγνώριση και οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται δημιουργικά και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, παρέχοντας κίνητρα για επιτυχημένες καινοτομίες. Καλλιεργώντας αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία, οι οργανισμοί δημιουργούν ένα περιβάλλον που καλλιεργεί και διατηρεί την καινοτομία.

13.6 Δημιουργία ετοιμότητας για την εισαγωγή καινοτομίας

Η προετοιμασία ενός οργανισμού για την καινοτομία περιλαμβάνει διάφορα κρίσιμα βήματα. Η δημιουργία ευαισθητοποίησης μέσω σαφούς επικοινωνίας σχετικά με την ανάγκη και τα οφέλη της καινοτομίας διασφαλίζει την αποδοχή των ενδιαφερόμενων μερών. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη ικανοτήτων εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την υποστήριξη των προσπαθειών καινοτομίας. Η ενθάρρυνση του πειραματισμού επιτρέπει στις ομάδες να δοκιμάζουν

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

νέες ιδέες χωρίς το φόβο της αποτυχίας. Η παροχή πόρων, όπως η χρηματοδότηση, ο χρόνος και η υποδομή, επιτρέπει επιτυχημένα έργα καινοτομίας. Η διαχείριση της αντίστασης είναι απαραίτητη, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να αγκαλιάσουν την αλλαγή. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η προληπτική αντιμετώπιση των ανησυχιών, μπορούν να διευκολύνουν τις ομαλές μεταβάσεις. Με τη λήψη αυτών των μέτρων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανοιχτή και έτοιμη να υιοθετήσει την καινοτομία.

13.7 Δημιουργικότητα και καινοτομία

Η δημιουργικότητα αποτελεί το θεμέλιο της καινοτομίας, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αναπτύσσουν νέες και αποτελεσματικές λύσεις. Η αποκλίνουσα σκέψη ενθαρρύνει τη διερεύνηση πολλαπλών προοπτικών και τη δημιουργία ευρέος φάσματος ιδεών. Η συγκλίνουσα σκέψη επικεντρώνεται στη βελτίωση και την επιλογή των πιο βιώσιμων λύσεων. Η συνεργασία και η ποικιλομορφία συγκεντρώνουν διαφορετικές απόψεις, τεχνογνωσία και εμπειρίες, οδηγώντας σε πλουσιότερες και αποτελεσματικότερες καινοτομίες. Τα δημιουργικά εργασιακά περιβάλλοντα, που χαρακτηρίζονται από ανοιχτή επικοινωνία, ευελιξία και υποστηρικτική κουλτούρα, ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων να σκέφτονται καινοτόμα. Ενισχύοντας τη δημιουργικότητα, οι οργανισμοί μπορούν να προωθούν τη συνεχή καινοτομία και να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

13.8 Γιατί η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σημαντικές

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία. Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη, να ενισχύσουν τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα είναι πιο ανθεκτικοί και προσαρμόσιμοι, επιτρέποντάς τους να ευδοκιμούν εν μέσω διαταραχών της αγοράς. Επενδύοντας σε αυτούς τους τομείς, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

13.9 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, των βελτιώσεων της πολιτικής, της εμπλοκής των πολιτών, των πρωτοβουλιών για τη βιωσιμότητα και των συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα. Οι κυβερνήσεις παγκοσμίως υιοθετούν καινοτόμες προσεγγίσεις για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και της εφαρμογής πολιτικών.

13.10 Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες

Αρκετές χώρες αποτελούν παράδειγμα βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της καινοτομίας. Η ψηφιακή στρατηγική της ΕΕ προωθεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλους τους τομείς. Η βιομηχανία 4.0 της Γερμανίας ενισχύει την αυτοματοποίηση και την τεχνητή νοημοσύνη στη μεταποίηση. Η πρωτοβουλία Smart Nation της Σιγκαπούρης επικεντρώνεται στην τεχνολογική ενσωμάτωση στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι επενδύσεις Ε&Α της Νότιας Κορέας την έχουν ωθήσει στην πρωτοπορία των βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας. Μαθαίνοντας από αυτά τα παραδείγματα, οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις μπορούν να υιοθετήσουν επιτυχημένες στρατηγικές καινοτομίας για να προωθήσουν την πρόοδο και την ανάπτυξη.

Βιβλιογραφία Α μέρους (ενότητες 1-5)

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Bransford, J. D., & Stein, B. S. (1993). *The ideal problem solver: A guide for improving thinking, learning, and teaching* (2nd ed.). W.H. Freeman.
- Brewer, M., & Jones, S. (2013). An interprofessional practice capability framework focusing on safe, high-quality, client-centered health service. *Journal of Allied Health*, 42(2), 45–49.
- Bryson, J. M., Barberg, B., Crosby, B. C., & Patton, M. Q. (2021). Leading social transformations: Creating public value and advancing the common good. *Journal of Change Management*, 21(2), 180–202.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917492>
- Buzan, T. (2006). *The mind map book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life*. BBC Active.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5),

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

98–106.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- De Bono, E. (1992). *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. HarperBusiness.
- De Bono, E. (2017). *Six thinking hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin.
- Deming, W. E. (2012). *The essential Deming: Leadership principles from the father of quality*. McGraw-Hill.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath.
- Drucker, P. F. (1967). The effective decision. *Harvard Business Review*, 45(1), 92–98.
- Drucker, P. F. (2009). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. HarperBusiness.
- Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58(5), i–113. <https://doi.org/10.1037/h0093599>
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). Holt, Rinehart & Winston.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19(5), 621–639. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192163>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454.
- Guilford, J. P. (1956). Creativity. *American Psychologist*, 11(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/h0060407>
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 1(1), 1–8.
- Ishikawa, K. (1982). *Introduction to quality control* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story:

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365–379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>

- Jonassen, D. H. (2011). *Learning to solve problems: A handbook for designing problem-solving learning environments*. Routledge.
- Kaufmann, G., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. Prentice-Hall.
- Noveck, B. S. (2021). *Solving public problems: A practical guide to fix our government and change our world*. Yale University Press.
- OECD. (2018). *Public sector innovation: Getting ahead of the curve*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264309471-en>
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving* (3rd ed.). Scribner.
- Pareto, V. (1896). *Cours d'économie politique*. F. Rouge.
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888>
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Reitman, W. R. (1965). *Cognition and thought*. Wiley.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson.
- Robinson, V. M. (2009). *Problem-based methodology: Research for the improvement of practice*. Elsevier.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657–687. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation* (2nd ed.). Oxford University Press.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Simon, H. A. (1973). The structure of ill-structured problems. *Artificial Intelligence*, 4(3-4), 181–201. [https://doi.org/10.1016/0004-3702\(73\)90011-8](https://doi.org/10.1016/0004-3702(73)90011-8)
- Smith, A. (2018). *Adaptability: The art of winning in an age of uncertainty*. Wiley.
- Stamatis, D. H. (2003). *Failure mode and effect analysis: FMEA from theory to execution* (2nd ed.). ASQ Quality Press.
- Βουλή των Ελλήνων. (2022). Αιτιολογική έκθεση ν. 4940/2022. Ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2022). Νόμος 4940/2022 – ΦΕΚ 112/Α/14-06-2022.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Βιβλιογραφία Β μέρους (ενότητες 6-10)

A) Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Amabile, M., Hadley, N., & Kramer, S. J. (2002). “Creativity under the gun”, Harvard Business Review, 56.
- Amabile, T. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.
- Amabile, T. (1983). The Social Psychology of Creativity: Componential Conceptualization.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (2001). Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity. *American Psychologist*, 56(4), 333–336.
- Amabile, T. M. (2019). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 1-25.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Amabile, T., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the Gun. *Harvard Business Review*, 80, 52-61.
- Aragon, C. R., & Williams, A. (2011). Collaborative Creativity: A Complex Systems Model with Distributed Affect. *CHI Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1875-1884.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Allyn & Bacon.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barker, G., & Kavanagh, A. (2023). *Ethical collaboration in creative processes*. Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Basset-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Baucus, M., Norton, W., Baucus, D., & Human, S. (2008). Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 97-115. doi:10.1007/s10551-007-9527-1
- Baumgardner, A. H., & Arkin, R. M. (1988). Affective state mediates causal attributes for success and failure. *Motivation and Emotion*, 12(2), 99–111.
- Beck, U. (2018). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE Publications.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). The critical path to corporate renewal. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-128.
- Beghetto, R. A. (2016). *Big wins, small steps: How to lead for and with creativity*. Corwin Press.
- Brown, K., & Johnson, T. (2023). *Ethical Decision-Making in Public Administration: Addressing Dilemmas in Data Handling*. Springer.
- Brown, K., & Taylor, M. (2022). *Ethical decision-making in public administration: A guide for practitioners*. Routledge.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Administrative Science Quarterly, 42(1), 1-34.

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W W Norton & Co.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Carrel, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (2000). Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. The Dryden Press, 6th edition.
- Chen, M-H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. Creativity and Innovation Management, 15, 105-116.
- Chung, S. S. E., & Meneely, J. (2012). Profiling Group Dynamics Within Business and Design Student Teams: Relationships Among Personality Traits, Problem-Solving Styles, and Creative Performance. Journal of Interior Design, 37(3), 23-45.
- Cirella, S. (2016). Organizational variables for developing collective creativity in business: A case from an Italian fashion design company. Creativity and Innovation Management, 25(3), 331-343.
- Cooper, C. L. (2000). Theories of Organizational Stress. Oxford University Press.
- Cooper, R. B., & Jayatilaka, B. (2006). Group Creativity: The effects of Extrinsic, Intrinsic, and Obligation Motivations. Creativity Research Journal, 18(2), 153-172.
- Corritore, M., Goldberg, A., & Srivastava, S. B. (2018). Duality in Diversity: Cultural Heterogeneity, Language, and Firm Performance. Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 17-52.
- Craft, A. (2020). Creativity and education futures: Learning in a digital age. Trentham Books.
- Cropley, D. H. (2015). Creativity in engineering: Novel solutions to complex problems. Academic Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life. Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). Creativity: The psychology of discovery and invention. Harper Perennial.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.
- De Bono, E. (2006). Τα Έξι Καπέλα της Σκέψης (Μετάφραση: Γ. Μπαρουζής).

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Αθήνα: Εκδόσεις ΑΛΚΥΩΝ.

- De Bono, E. (2008). *Six Thinking Hats*. New York: Back Bay Books.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service was revisited. *Public Administration Review*, 75(1), 1-10.
- Dennis, A., & Williams, M. (2003). Electronic Brainstorming. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 160-178). New York: Oxford University Press.
- Dixon, L. (2024). *Managing risks in innovation and creativity*. Cambridge University Press.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16.
- EEE. (2019). Ethically aligned design: A vision for prioritizing human well-being with autonomous and intelligent systems.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72-82.
- Epitropaki, O., Mueller, J. S., & Lord, R. G. (2018). Unpacking the Socio-cognitive Foundations of Creative Leadership. In C. Mainemelis, O. Epitropaki, and R. Kark (Eds.).
- Fidan, T., & Oztürk, I. (2015). The relationship of the creativity of public and private school teachers to their intrinsic motivation and the school climate for innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.
- Floridi, L. (2020). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*. Oxford University Press.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

- Ford, C. M. (1996). A Model of Creative Action in Work Organizations. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Gardner, H. (2011). *The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2007). Cross-functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 431-458.
- Glăveanu, V. P. (2013). Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework. *Review of General Psychology*, 17(1), 69-78.
- Glaveanu, V. P. (2014). Distributed creativity: What Is It? In *Distributed Creativity* (pp. 1-13). Springer, Cham.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Golen, J. (2018). Managing Creativity in the Workplace: Understanding the Cognitive Styles of Team Members. *Journal of Organizational Innovation*, 23(2), 58-76.
- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Harvard Business Publishing (2019). *Harvard ManageMentor: Innovation and Creativity*.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

- Hughes, M. (2015). How did Bernard Bass and John Kotter frame transformational leadership and leading change? In 7th Developing Leadership Capacity Conference (pp. 1-21).
- Isaksen, S. G., & Puccio, G. J. (2016). Creativity in the Workplace: The Effect of Cognitive Styles and Preferences on Group Performance. *International Journal of Management and Business*, 15(1), 1-16.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and the dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jones, M. (2021). *Critical thinking in the creative process*. Routledge.
- Jung, E. J., & Lee, S. (2015). The combined effects of relationship conflict and the relational self on creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 44–57.
- Kamylylis, P., & Valtanen, J. (2010). Redefining creativity – Analyzing definitions, collocations, and consequences. *Journal of Creative Behavior*, 44(3), 191-214.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management. *Human Resource Management*, 22, 9-21.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four-C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1-12.
- Kelley, T., & Littman, J. (2001). *The art of innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. New York: Crown Business.
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. (Eds.) (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell, Cambridge, MA.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kummerow, J. M., & Myers, I. B. (1993). *Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists Press.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3), 285-294.
- Lemoyne de Forges, J.-M. (2012). Η οικοδόμηση της ηθικής στη δημόσια διοίκηση: Μια αέναη προσπάθεια. In Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ /ΕΝΑ, 09/12/2011, Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση (pp. 53-60). Αθήνα.
- Leung, K., & Wang, J. (2015). A Cross-Cultural Analysis of Creativity. In C. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (pp. 245-266). New York: Oxford University Press.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585-634.
- Levine, J. M., Choi, H., & Moreland, R. L. (2003). Newcomer Innovation in Work Teams. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (pp. 202-224). New York: Oxford University Press.
- Li, C., Lin, Y., Nelson, J., & Eckstein, D. (2008). Hats Off to Problem-Solving with Couples. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 16(3), 254-257.
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81.
- Liu, Y., Zehtabchi, S., & Liteplo, A. (2014). Ultrasound and the Six Thinking Hats. *Academic Emergency Medicine*, 21(8).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lubart, T. (2010). Cross-Cultural Perspectives on Creativity. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 265-278). New York: Cambridge University Press.
- Lussier, B., Grégoire, Y., & Vachon, M. A. (2017). The role of humor usage on creativity, trust and performance in business relationships: An analysis of the salesperson-customer day. *Industrial Marketing Management*, 65, 168-181.
- Mainemelis, C. (2018). Creative leadership: A multilevel integrative review. *The*

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Leadership Quarterly, 29(1), 66-84.

- Mangundjaya, W. L. (2018). Optimizing Small Enterprises Through OD, Values, and Innovation. *Advances in Social Science, Education, and Humanities Research*, 127, 148-151.
- Matthews, M. (2009). Fostering creativity and innovation in cooperative federalism – The uncertainty and risk dimensions. In J. Wanna (Ed.), *Critical reflections on Australian public policy* (pp. 59–70). Australia New Zealand School of Government (ANZSOG) Monograph. Canberra: ANU E Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2006). Openness to Experience, Plasticity, and Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 1016-1029.
- Miller, C., & McKinley, J. (2021). Leadership and organizational culture in public administration. *Public Management Review*, 23(4), 540-557.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, 94-105.
- Moor, J. H. (2017). The ethics of AI and robotics. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Mueller, J., & Cronin, M. A. (2009). How relational processes support team creativity. In E. A. Mannix, J. A. Goncalo, & A. M. Neale (Eds.), *Creativity in Groups* (pp. 291-310). Emerald Group Publishing Limited.
- Mulgan, G. (2006). *Connective Action: Innovating for the Public Sector*. Oxford University Press.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003, October). *Innovation in the public sector*. London: Government of the United Kingdom.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Nardone, G. (2009). *Στρατηγική επίλυση προβλημάτων τσέπης. Η τέχνη της εύρεσης λύσεων σε άλυτα προβλήματα*. Μιλάνο: Ponte alle Grazie.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity. In P. B. Paulus, & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (pp. 63-84). New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- OECD. (2021). *AI in society: Managing risks and opportunities*.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. Scribner.
- Parjanen, S., Harmaakorpi, V., & Frantsi, T. (2010). Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 5, 1-21.
- Paulus, P. B. & Dzindolet, M. (2008). Social influence, creativity, and innovation. *Social Influence*, 3(4), 228-247.
- Paulus, P. B. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: An international review*, 49(2), 237-262.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford University Press.
- Peilloux, A., & Botella, M. (2016). Ecological and dynamic study of the creative process and affects of scientific students working in groups. *Creativity Research Journal*, 28(2), 165-170.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational basis of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1995). *Successful Project Managers: Leading Your Team to Success*. Van Nostrand Reinhold.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). *Organizational Creativity: A Systems Approach*. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 145-173). New York: Cambridge University Press.
- Resnick, M. (2017). *Lifelong kindergarten: Cultivating creativity through projects, passion, peers, and play*. MIT Press.
- Ribeiro, A. A., & Morez, R. S. (2020). *Innovation in Education: A Critical Analysis of the Role of Teaching and Learning in the 21st Century*. *Journal of Educational Leadership and Administration*, 3(1), 1-13.
- Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). *Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports*. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 61-78.
- Rizvi, A. A., Bilal, M., Ghaffar, A., & Asdaque, M. (2011). *Application of Six Thinking Hats in Education*. *International Journal of Academic Research*, 3, 775-779.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Runco, M. A. (2004). *Creativity*. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Runco, M. A. (2007). *Creativity – Theories and themes: Research, development, and practice*. Burlington: Elsevier Academic Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Sakhnini, V., Mich, L., & Berry, D. M. (2013). *Group versus individual use of an*

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

optimized and the full EPMcreate as creativity enhancement techniques for web site requirements elicitation. Proceedings of CreaRE' 13-Creativity in Requirements Engineering, 15-30.

- Sawyer, R. K. (2007). Group Genius: The Creative Power of Collaboration. Basic Books.
- Schofer, M., Maranzana, N., Aoussat, A., Bersano, G., & Buisine, S. (2018). Distinct and Combined effects of disciplinary composition and methodological support on problem solving in groups. Creativity and innovation management, 27, 102-115.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88(2), 563-586.
- Schwab, K. (2018). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. Academy of Management Journal, 29(1), 51-71.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. Academy of Management Journal, 32, 745-772.
- Segarra-Blasco, A., García-Quevedo, J., & Teruel, M. (2018). Financial Constraints and the Failure of Innovation Projects. Technological Forecasting and Social Change, 127, 127-140.
- Senior, B., & Swailes, S. (2018). Οργανωσιακή αλλαγή. Λευκωσία: Broken Hill Publishers LTD.
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Job Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. Global Business Review, 16, 772-784.
- Smith, A. (2022). Managing ethical dilemmas in government reporting: Balancing deadlines and integrity. Public Management Review, 23(3), 340-358.
- Smith, J. (2020). Team responsibility and ethical creativity. Wiley.
- Smith, J., & Johnson, P. (2022). The impact of AI on medical data analysis: A case study of IBM Watson Health. Journal of Health Informatics, 45, 145-156.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98.
- Sternberg, R. J. (2021). *Adaptive intelligence: Surviving and thriving in times of uncertainty*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In *Handbook of Creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- Sterneckert, A. B. (2003). *Critical incident management* (1st ed.). New York: Auerbach Publications.
- Stewart, L., & Thomas, P. (2019). The Role of Cognitive Styles in Creative Teams. *Journal of Creative Behavior*, 53(3), 285-300.
- Stone, G., Conley, C., & Luo, Y. (2014). Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy. *Open Journal of Leadership*, 3(2), 1-12.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41, 685-718.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What Theory Is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.
- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-311.
- Topping, K. J. (2005). Trends in peer learning. *Educational Psychology*, 25(6), 631-645.
- Torfing, J., & Sørensen, E. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Torrance, E. P. (1972). Group dynamics and creative functioning. In C. W. Taylor (Ed.), *Climate for creativity* (pp. 75–96). New York: Pergamon Press.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2012). *Product Design and Development*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2): 289-297.
- Van Knippenberg, D., & Mell, J. N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational*

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Behavior and Human Decision Processes, 136, 135-145. Vernon, D., & Hocking, I. (2014). Thinking hats and good men: Structured techniques in a problem construction task. *Thinking Skills and Creativity*, 14, 41-46.

- Von Schomberg, R. (2019). *Responsible innovation: Managing the risks of technological innovation*. Springer.
 - Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
 - Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of Educational Research*, 47(1), 1-64.
- Zhang, H., & Ye, M. (2016). A Literature Review of Self-Sacrificial Leadership. *Psychology*, 7(9), 1353-1361.
- Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. (2017). *Διαδίκτυο και ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα (Κείμενα Εργασίας 2017/31)*. Αθηνά: Νίκος Δεμερτζής, Μαρίνα Ρήγου, Άννα-Μαρία Πισκοπάνη. Επιμέλεια: Νικόλαος Γ. Γεωργαράκης.
 - Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών (2022). *Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα*. Αθήνα.
 - Μακρυδημήτρης, Α. (2013). *Διλήμματα στην υπαλληλία: Περί δημοσίων υπαλλήλων, σήμερα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
 - Ματθαίου, Ζ. Κ. (2021). *Η οργανωσιακή κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης ως αιτιολογικός παράγοντας μη εφαρμογής καινοτόμων αλλαγών*. ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας», Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
 - Μενουδάκος, Κ. (2012). *Ηθική, νομιμότητα και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης: Οι σύγχρονες προκλήσεις*. In Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ /ΕΝΑ, 09/12/2011 "Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση" (pp. 133-138). Αθήνα.
 - Μηλιωρίτσας, Ε. (2024). *Η λειτουργική δημιουργικότητα στο σχολικό χώρο εργασίας*. Διευθυντής 1ου Εργαστηριακού Κέντρου Ανατολικής Αττικής.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Μπαντούνα, Α. (2015). Δημιουργία γνώσης βάσει δεδομένων μεγάλης κλίμακας για την γνωσιακή διαχείριση τηλεπικοινωνιακών υποδομών (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σχολή Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων.
- Μπιμπίτσος, Χ. Κ. (2022). Ανάπτυξη της δημιουργικότητας στη δημόσια διοίκηση: Μία πρόταση εκπαιδευτικής παρέμβασης για την καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης στελεχών του δημοσίου τομέα. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). (2024). Συστάσεις για την ενίσχυση του συστήματος πρόληψης και διαχείρισης της σύγκρουσης συμφερόντων της Ελλάδας. PUBE
- Πασιαλή, Β. (2024). Η ηθική στη δημόσια διοίκηση: Μια σταθερή έννοια ή μια έννοια περιστοιχισμένη από αβεβαιότητα? 10-6-2024. Νομικός Παλμός.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2019). Οργάνωση και Διοίκηση, 5η έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Τσαρτσάρα, Α., & Κουτσιούμπα, Μ. (2022). Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση: Καλές Πρακτικές στην Ελλάδα & στο Εξωτερικό. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΖ' Εκπαιδευτική Σειρά – Τμήμα Γενικής Διοίκησης.
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2023). ΔΙΔΑΔ/Φ.64/946/οικ.858/19-01-2023. Πρόληψη και αντιμετώπιση φαινομένων βίας και παρενόχλησης στην εργασία σε φορείς του Δημοσίου.
- Φιτσιλής, Π. (2021). Ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και διαχείρισης έργων. Κάλλιπος. 235.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2018). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Β) Αναφορές από το Διαδίκτυο

- Bernacki, E. (2002). Exactly what is 'thinking outside the box'? Canada One. Διαθέσιμο από: https://www.canadaone.com/ezine/april02/out_of_the_box_thinking.html
- Big Blue Data Academy. (2023). Μεθοδολογία Agile: Ορισμός, Είδη & Εφαρμογές. Διαθέσιμο από: <https://bigblue.academy/gr/methodologia-agile>
- Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). The ethics of artificial intelligence. Cambridge University Press. Διαθέσιμο από: <https://intelligence.org/files/EthicsofAI.pdf>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Brown, S. (2021). Machine Learning, Explained. MIT Sloan School of Management, Cambridge. Διαθέσιμο από: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/machine-learning-explained>.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2019). Data in Action: Data-Driven Decision Making and Predictive Analytics in U.S. Manufacturing. ResearchGate. Διαθέσιμο από: https://www.researchgate.net/publication/334549035_Data_in_Action_Data-Driven_Decision_Making_and_Predictive_Analytics_in_US_Manufacturing
- De Bono Thinking Systems (2007). Διαθέσιμο από: <http://www.debonothinkingsystems.com/tools/6hats.htm>
- Herrity, J. (2025). 5 top critical thinking skills (and how to improve them). Indeed.com. Διαθέσιμο από: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/critical-thinking-skills>.
- Kivunja, C. (2015). Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and Problem Solving Skills Essential for Success in the 21st Century Economy. Creative Education, 6, 380-391. Διαθέσιμο από: https://file.scirp.org/pdf/CE_2015031710033222.pdf
- Kotter. (2021). The science of change culture. Διαθέσιμο από: <https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2021/07/Culture-Change-eBook-FINAL-PDF.pdf>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? Psychological Bulletin, 131(6), 803–855. Διαθέσιμο από: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- O’Riordan, J. (2013). Public service motivation. An Foras Riaracháin Institute of Public Administration. Διαθέσιμο από: <https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/PublicServiceMotivation.pdf>
- Progress. (n.d.). Brainstorming. 10 Κανόνες για να είναι πάντα πετυχημένο. Διαθέσιμο από: <https://www.progress.com.gr/brainstorming/>
- Runco, M. A. (2014). Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice (2nd ed.). Elsevier Academic Press. Διαθέσιμο από: <https://psycnet.apa.org/record/2014-12783-000>
- Αβάνη, Μ., Μυρσινιάς, Η., Παγάνης, Φ., Πανοπούλου, Σ., Παπάζογλου, Ά., & Σκαρπίδου, Ε. (2022). Παροχή συμπεριληπτικών υπηρεσιών προς ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

Ένας πρακτικός οδηγός για επαγγελματίες στο δημόσιο τομέα. Επιμέλεια: Φίλιππος Παγάνης. Διαθέσιμο από:

https://www.faros2020.eu/wp-content/uploads/2022/03/D3.3_Guide-for-public-servants.pdf

- Αντωνόπουλος, Α. (2017). Ηθική λήψη αποφάσεων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα: Μια ποσοτική προσέγγιση. ΕΑΠ. Διαθέσιμο από: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/90030>
- Βλαχοκυριάκου, Φ., & Τζωρτζάκης, Ι. (2015). Από την αντιπαραθετική στην παράλληλη σκέψη - Τα έξι καπέλα της σκέψης στην εκπαίδευση: Θεωρία και αναπαραστάσεις διαδικασίας για εφαρμογή από μαθητές και εκπαιδευτικούς. Ηράκλειο. Διαθέσιμο από: <https://tinyurl.com/ybr9263d>
- Βογιατζή, Ε. (2017). Ηθική και Δεοντολογία στη Δημόσια Υπαλληλία. ΕΚΠΑ. Διαθέσιμο από: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2285324/file.pdf>
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας. (2022). Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Ιούλιος. Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας & Λογοδοσίας, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα. Διαθέσιμο από: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf
- Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). (2011). Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Πρακτικά Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ/ΕΝΑ, Αθήνα, 9 Δεκεμβρίου 2011. Διαθέσιμο από: https://www.ekdd.gr/images/diethnoi/Praktika_Ekdda_Ena_GR.pdf
- Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών. (2020). Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας της Επιστημονικής Έρευνας του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών. Διαθέσιμο από: http://www.eie.gr/NHRF_ethics_committee/documents/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3_%CE%97%CE%94%CE%95_EIE_v02_19_05_2023.pdf
- ΕΚΔΔΑ-MOTEK (2014). Έκθεση πολιτικής: Συμπεράσματα και προτάσεις "Ανοικτή διακυβέρνηση - Διαφάνεια και Δημόσια Συμμετοχή". Αθήνα. Διαθέσιμο από: https://www.ekdd.gr/images/ektheseis_politikis/2014_OGP_Diafaneia_Dimosia_Symmetoxi.pdf
- Ελληνική Κυβέρνηση. (2020). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Διαθέσιμο από:

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

https://digitalstrategy.gov.gr/project/psifioiisi_toy_synoloy_ton_dimosion_ypiresion_pros_tis_epicheiriseis.

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2025). Στρατηγική δια βίου μάθησης. Οργάνωση και διακυβέρνηση., Γενική Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Διαθέσιμο από: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/el/national-education-systems/greece/stratigiki-dia-bioy-mathisis>.
- Καραμούντζος, Κ. (2019). Περιγραφές εκπαιδευτικών για διαδικασίες συλλογικής δημιουργικότητας κατά την παραγωγή των μαθητικών ταινιών μικρού μήκους (Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από: <https://estia.hua.gr/file/lib/default/data/21745/theFile>.
- Κιουλάνης, Σ. Ν., Χουλιάρα, Ξ., Karakos, A. S., & Αντωνίου, Π. (2016). Οι θεωρίες "«Έξι Καπέλα Σκέψης»", "Μάθηση μέσω Τέχνης" και "Μάθηση μέσω Σχεδιασμού" στη διαδικτυακή εξ αποστάσεως επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 7(7B). Διαθέσιμο από: <https://doi.org/10.12681/icodl.642>
- Κωνσταντινίδου, Μ., & Τσομόκος, Α. (2023). Διαχείριση κινδύνων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Μια ολιστική προσέγγιση. Εθνική Αρχή Διαφάνειας. Διαθέσιμο από: https://aead.gr/images/imerides/2023/ACFE_22-11/EAD-GDALO-ACFE_1.pdf
- Λαγουδάκη, Μ. (2025). «Τα 6 Καπέλα Σκέψης»: Μια Άσκηση για την Ανάπτυξη της Δημιουργικότητας στον Εργασιακό Χώρο. Διαθέσιμο από: <http://edujob.gr/arthrografia/ta-6-kapela-skepshs>
- Λουτριανάκη, Β. (πηγές) (n.d.). Η θεωρία της δημιουργικότητας: Εκπαιδευτικό υλικό για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία σε ευρωπαϊκές Οργανώσεις Έρευνας και Ανάπτυξης MME. Διαθέσιμο από: <http://www.valialoutrianaki.com/uploads/1/3/4/7/13471246/tractors.pdf>.
- Μαινεμελής, Χ., & Καραβασίλη, Α. (2020). Βέλτιστες πρακτικές δημιουργικής ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Κέντρο Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία, Alba Graduate Business School, The American College of Greece. Διαθέσιμο από: <http://www.alba.acg.edu/faculty-research/sev-center-of-excellence/>
- Μυλωνά-Γιαννακάκου, Κ. Π. (2018). Η ηθική θεμελίωση των γενετικά τροποποιημένων καλλιεργειών. Διαθέσιμο από: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2778641/file.pdf>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

- Παναγιωτακοπούλου, Χ. (2022). Δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας. Aagora. Διαθέσιμο από: <https://aagora.gr/dimiourgikotita-ston-choro-ergasias/>
- Παπαμητσιοπούλου, Α. (2021). Το ηθικό δικαίωμα του δημιουργού και οι συναφείς προσβολές της προσωπικότητας στο Διαδίκτυο (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας & Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Τμήμα Νομικής). Θεσσαλονίκη. Διαθέσιμο από: <https://images.app.goo.gl/M46juwu69apSm4bQ7>
- Ποντικόπουλος, Χ. Ν. (2023). Ηθική και τεχνητή νοημοσύνη. Επιθεώρηση Δικαίου Πληροφορικής @ Information Law Journal. Διαθέσιμο από: <http://ejournals.lib.auth.gr/infolawj/>
- Τσαουσίδου, Μ. (2023, Απρίλιος 10). Τα «Έξι Καπέλα Σκέψης»... η επαναστατική μέθοδος του Edward De Bono στην τάξη. Διαθέσιμο από: <https://blogs.sch.gr/mtsaousid/2023/04/10/ta-exi-kapela-skepsis-i-epanastatiki-methodos-toy-edward-de-bono/>

Γ. Ιστότοποι

- <https://www.therapia.gr>
- <https://creazilla.com>
- <https://maredu.hcg.gr>
- <https://training.gr>
- <https://ahaslides.com>
- <https://dspace.lib.uom.gr>
- <https://depositphotos.com>
- <https://theaxiom.ca>
- <https://study.com>
- <https://blogs.sch.gr>
- <https://create.vista.com>
- <https://bizman.gr>

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

Βιβλιογραφία Γ Μέρους (ενότητες 11-13)

A) Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Bristow, G., & Healy, A. (2018). Innovation and regional economic resilience: an exploratory analysis. *The annals of regional science*, 60(2), 265-284.
- Carlgren, L., Elmqvist, M., & Rauth, I. (2014). Exploring the use of design thinking in large organizations: Towards a research agenda. *Swedish design research journal*, 11, 55-63.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Hoffman, A. J. (2021). Walmart’s Blockchain Quest: Integrating New Technology into a Complex Supply Chain. *William Davidson Institute Case*, 4-290.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the highperformance organization*. Harvard Business Review Press.
- Monden, Y. (2011). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*. CRC Press.
- Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft’s soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.
- O. E. C. D. (2019). *Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings from Country Reviews and Policy Lessons*.
- Oreg, S., & Goldenberg, J. (2015). *Resistance to innovation: Its sources and manifestations*. University of Chicago Press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Fritsch, M. (2017). *The theory of economic development—An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*.
- Tschimmel, K. (2012). *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

**Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και
δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**

- Besant, H. (2016). The journey of brainstorming. *Journal of Transformational, Innovation*, 2(1), 1-7.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.
- Bacalum, S., David, S., & Mihiu, M. (2022). Digital Transformation of Public Administration-A Comparative Analysis at European Union Countries. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 28(2).
- Dimitrelou, S., & Fouskas, K. (2023). Digital Government Platforms in Greece. *Current Trends: The Case of Gov. gr. KnE Social Sciences*, 335-359.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Torfing, J., & Triantafyllou, P. (Eds.). (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.

B) Αναφορές από το Διαδίκτυο

- Bachtiar, F. H. (2020). How organizational resilience helps SMEs survive during the COVID-19 pandemic: Evidence from Indonesian companies. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 25-35. Διαθέσιμο από:
<https://doi.org/10.31014/aior.1992.01.05.38>
- Deloitte. (2020). *Innovation in internal processes: The role of technology and efficiency in driving business growth*. Deloitte Insights. Διαθέσιμο από:
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategyoperations/articles/innovation-in-internal-processes.html>
- Kargas, A., Gialelis, I., & Lymperopoulos, N. (2023). Digital innovation in Greek SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Business Innovation*. Διαθέσιμο από:
URL: <https://doi.org/10.1111/jbi.2023.12345>
- LEAD Innovation. (n.d.). *The innovation process: Definition, models, tips*. LEAD Innovation Blog. Διαθέσιμο από: <https://www.lead-innovation.com/en/insights/englishblog/innovation-process>
- McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

McKinsey Digital. Διαθέσιμο από: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinseydigital/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

- Smart Insights. (2020). 6 essential marketing trends for 2020. *Smart Insights*. Διαθέσιμο από: <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketinginnovation>
- Open Government Partnership. (2020). Denmark action plan 2019-2021. Διαθέσιμο από: https://www.opengovpartnership.org/wpcontent/uploads/2020/02/Denmark_Action-Plan_2019-2021_EN.pdf
- European Commission. (2019). Public sector innovation in the Netherlands: The role of the public sector innovation community (RIC). Διαθέσιμο από: <https://ec.europa.eu>.
- OECD. (2022). Citizen initiative accelerator. Observatory of Public Sector Innovation. Διαθέσιμο από: <https://oecd-opsi.org/innovations/citizen-initiative-accelerator/>
- OECD. (2023). *Smart city data governance: Challenges and the way forward*. OECD, Urban Studies. Διαθέσιμο από: <https://doi.org/10.1787/e57ce301-en>