

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 - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 928

Αθήνα, Δεκέμβριος 2024

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο 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 Δημοσίου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 4511/30.7.2024 (ΑΔΑ: Ψ87Τ4691Φ0-Ν0Υ)

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Δρ. Σαράντης Κουγιού

Συντάκτριες/Συντάκτης:

Στυλιανή Ιωαννίδου

Δρ. Κλεάνθης Κατσαρός

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη

Δρ. Βάσια Νικολοπούλου

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης

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

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	9
Πίνακας Πινάκων	11
Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων	12
Πίνακας Εικόνων	12
Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος	13
Σκοπός	13
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	13
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	15
Σκοπός της θεματικής ενότητας	15
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	15
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	16
Εισαγωγή.....	16
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	16
1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων.....	21
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης.....	26
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	32
2. Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή	34
Σκοπός της θεματικής ενότητας	34
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	34
2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων.....	35
2.2. Έννοια της δεξιότητας.....	39
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	43
3. Εισαγωγή στην επίλυση προβλημάτων. Προσδιορισμός και ανάλυση προβλήματος.....	45

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

Σκοπός της θεματικής ενότητας	45
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	45
3.1 Ορισμός της έννοιας του προβλήματος.....	46
3.2 Κατηγοριοποίηση προβλημάτων στη διοίκηση	47
3.3 Η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων και η δημιουργικότητα	49
3.4 Επίλυση προβλήματος.....	51
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} ενότητας	53
4. Δημιουργία σεναρίων λύσης. Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων.....	54
Σκοπός της θεματικής ενότητας	54
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	54
4.1 Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	55
4.2 Τεχνικές για την εξεύρεση λύσης	57
Βιβλιογραφικές αναφορές 4 ^{ης} θεματικής ενότητας	63
5. Τα κυριότερα πορίσματα που προσεγγίζουν την ανθρώπινη δημιουργικότητα – Διερεύνηση διαστάσεων, επιμέρους χαρακτηριστικών κι εφαρμογές στο χώρο εργασίας.....	64
Σκοπός της θεματικής ενότητας	64
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	64
Εισαγωγή.....	65
5.1. Η έννοια της δημιουργικότητας.....	66
5.1.1 Συγκλίνουσα και αποκλίνουσα σκέψη.....	69
5.1.2 Η μνήμη ως απαραίτητο εργαλείο ανάπτυξης της δημιουργικότητας	72
5.2 Προσωπικότητα	73
5.2.1 Το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Big Five/Θεωρία πέντε παραγόντων)	74
5.2.2 Το προφίλ των δημιουργικών ατόμων: Χαρακτηριστικά γνωρίσματα, Στοιχεία Συμπεριφοράς και Ικανότητες.....	76
5.2.3 Ικανότητες που παρουσιάζονται ανεπτυγμένες στα δημιουργικά άτομα.....	78
5.2.4 Εμπόδια στη δημιουργική σκέψη.....	79

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

5.3	Στάδια της δημιουργικότητας – δημιουργικός κύκλος.....	81
5.4	Τύποι προσωπικοτήτων & Τυπολογία δημιουργικών ατόμων.....	82
	Σύνοψη βασικών σημείων:	84
	Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} θεματικής ενότητας	89
6.	Ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών.....	91
	Σκοπός της θεματικής ενότητας	91
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	91
	Εισαγωγή.....	92
6.1	Ο καταγισμός ιδεών (Brainstorming).....	92
6.2	Ο χάρτης σκέψης (Mind Mapping)	95
6.3	Η μέθοδος SCAMPER	97
6.4	Έξι Καπέλα Σκέψης (Six Thinking Hats).....	99
6.5	Παιχνίδι ρόλων (Role playing).....	103
6.6	Τεχνική Random Word Association.....	106
6.7	Η μέθοδος των 5 Γιατί (5 Whys).....	109
6.8	Κάθετη σκέψη και πλάγια σκέψη.....	109
6.9	Βιονική μέθοδος	111
6.10	Προσωπική, συμβολική και φανταστική αναλογία.....	114
6.11	Πρακτική εφαρμογή	117
	Βιβλιογραφικές αναφορές 6 ^{ης} θεματικής ενότητας	121
7.	Καινοτομία, μέθοδοι εφαρμογής και δημιουργία ετοιμότητας για εισαγωγή καινοτομίας.....	123
	Σκοπός της θεματικής ενότητας	123
	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	123
7.1	Ορισμός Καινοτομίας.....	124
7.2	Κατηγορίες Καινοτομίας.....	126

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

7.3 Μέθοδοι Καινοτομίας.....	128
7.3.1 Σχεδιαστική Σκέψη (Design Thinking).....	128
7.3.2 Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση (Lean Startup).....	130
7.3.3 Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy).....	131
7.3.4 Διαδικασία Ανάπτυξης και Εφαρμογής Καινοτόμου Ιδέας.....	132
7.4 Στόχοι της Καινοτομίας.....	133
7.5 Στάδια της Καινοτομίας	135
7.5.1 Καθορισμός στρατηγικών περιοχών ενδιαφέροντος.....	136
7.5.2 Παραγωγή νέων ιδεών.....	136
7.5.3 Σύλληψη	136
7.5.4 Ανάπτυξη.....	137
7.5.5 Κατασκευή/Υλοποίηση.....	137
7.5.6 Εισαγωγή στην Αγορά	138
7.5.7 Ανατροφοδότηση και Τελειοποίηση.....	138
7.6 Παράγοντες που Οδηγούν τις Επιχειρήσεις στην Καινοτομία.....	139
7.6.1 Πολιτικοί Παράγοντες.....	141
7.6.2 Οικονομικοί Παράγοντες	142
7.6.3 Κοινωνικοπολιτικοί Παράγοντες	142
7.6.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	143
7.7 Κουλτούρα Καινοτομίας	143
7.7.1 Ανοικτή Ηγεσία.....	144
7.7.2 Ενθάρρυνση της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας.....	144
7.7.3 Υποστήριξη της Ανάλυσης Κινδύνων.....	146
7.7.4 Νοοτροπία Ανάπτυξης (Growth Mindset)	147
7.7.5 Συνεργατικό Περιβάλλον	150
7.8 Δημιουργία Ετοιμότητας για Εισαγωγή Καινοτομίας.....	152
7.8.1 Επικοινωνία της Αναγκαιότητας για Καινοτομία	152
7.8.2 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομία.....	153
7.8.3 Διαχείριση της Αντίστασης στην Καινοτομία	155
7.9 Καινοτομία και Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	157

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

Βιβλιογραφικές Αναφορές 7 ^{ης} Θεματικής Ενότητας.....	158
Ερωτήσεις Αναστοχασμού 7 ^{ης} θεματικής ενότητας	161
8. Δημιουργικότητα και καινοτομία στο δημόσιο τομέα.....	163
Σκοπός της θεματικής ενότητας	163
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	163
8.1 Δημιουργικότητα και Καινοτομία	164
8.1.1 Η Δημιουργικότητα ως Αφετηρία της Καινοτομίας	164
8.1.2 Η Καινοτομία ως Όχημα Εξεύρεσης Πρακτικών Λύσεων	164
8.1.3 Επιλογή Κατάλληλων Καινοτόμων Ιδεών	165
8.1.4 Συνεχιζόμενη Ανάγκη για Καινοτομία	166
8.2 Η Σημασία της Καινοτομίας και της Δημιουργικότητας για τους Οργανισμούς	166
8.2.1 Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	166
8.2.2 Επίλυση Σύνθετων Προβλημάτων	167
8.2.3 Προσαρμοστικότητα σε Ταχέως Μεταβαλλόμενες Συνθήκες.....	167
8.2.4 Προώθηση Πολιτισμού Καινοτομίας.....	167
8.2.5 Δημιουργία Νέων Ευκαιριών Ανάπτυξης.....	168
8.3 Κατάλογος Χαρακτηριστικών	168
8.4 Η Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα	170
8.4.1 Ιστορική Εξέλιξη της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα	170
8.4.2 Μορφές της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα	170
8.4.3 Παράγοντες και Εμπόδια για την Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση	172
8.4.4 Ενσωμάτωση της Καινοτομίας στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	172
8.4.5 Η Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα	173
8.5 Καλές Πρακτικές Υιοθέτησης Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση.....	174
8.5.1 Φινλανδία & Ηνωμένο Βασίλειο: Ενίσχυση Συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.....	174
8.5.2 Δανία: Καινοτομίες στη Διαχείριση Παραπόνων Πολιτών	174
8.5.3 Γαλλία: Επιτάχυνση των Πρωτοβουλιών των Πολιτών.....	175

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

8.5.4 Ολλανδία: Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα.....	175
8.5.5 Φινλανδία: Ανοιχτή Διακυβέρνηση και Ψηφιακή Καινοτομία.....	176
8.5.6 Ηνωμένο Βασίλειο: Κυβερνητικά Εργαστήρια Καινοτομίας (GovTech)...	176
8.5.7 Νότια Κορέα: Έξυπνη Διακυβέρνηση και Ψηφιακές Υποδομές	177
Συμπεράσματα.....	177
Βιβλιογραφικές Αναφορές 8 ^{ης} Θεματικής Ενότητας.....	181

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο 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 – 1^ο ΕΠΠΕΔΟ» 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.

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΣΥΡ	Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΕΕΑ	Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
ΕΠΔ	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
WEF	World Economic Forum

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

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιότητων και συμπεριφορές.	σελ. 22-26
Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό	σελ. 37-38
Πίνακας 4.1 Πολύ-ψηφοφορία – Multivoting : Συλλογική προτεραιοποίηση ιδεών	σελ. 62
Πίνακας 6.1 Καταιγισμός Ιδεών - Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα	σελ. 94
Πίνακας 6.2 Πλεονεκτήματα της Μεθόδου SCAMPER	σελ. 99
Πίνακας 6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου «Εξι Καπέλα Σκέψης»	σελ. 101-102
Πίνακας 6.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα - Random Word Association	σελ. 106-107
Πίνακας 6.5 Κάθετη vs Πλάγια σκέψη	σελ. 110
Πίνακας 6.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα – Βιονική Μέθοδος	σελ. 112
Πίνακας 7.1 - Παράγοντες Αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020)	Σελ. 139-141

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

Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 -Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	σ. 27
Γράφημα 1.2 -Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	σ. 28
Γράφημα 3.1 -Κύκλος του Deming	σ. 52
Γράφημα 3.2 -Στάδια επίλυσης του προβλήματος	σ. 52
Γράφημα 4.1 –Παράδειγμα διαδικασίας λήψης απόφασης	σ. 55
Σχήμα 4.1 -Τεχνική Delphi	σ. 59
Σχήμα 4.2 - Μέθοδος Καταγραφής Ιδεών	σ. 60

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 6.1- Έξι Καπέλα Σκέψης	σελ. 100
Εικόνα 7.1 –Τα στάδια του Design Thinking	σελ. 129
Εικόνα 7.2 –Ο κύκλος της μεθοδολογίας Lean Startup	σελ. 131
Εικόνα 7.3 - Σύγκριση της Στρατηγικής των Γαλάζιων και των Κόκκινων Ωκεανών	σελ. 132
Εικόνα 7.4 – Τα στάδια της διαδικασίας της καινοτομίας	σελ. 133
Εικόνα 7.5 - Τα Επτά Στάδια της Καινοτομίας	σελ. 135
Εικόνα 7.6 - Συστατικά που υποστηρίζουν το χτίσιμο νοοτροπίας ανάληψης κινδύνων	σελ. 146
Εικόνα 7.7 – Growth Mindset	σελ. 149
Εικόνα 7.8 – Συνεργατικό Περιβάλλον	σελ. 151
Εικόνα 7.9 - Goals of Communication for Innovation Programs (Nieminen, 2021)	σελ. 153
Εικόνα 7.10- Καμπύλη Αλλαγής (προσαρμογή από Kübler-Ross, 1969)	σελ. 155

Εισαγωγή. Περιεχόμενο και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος



Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της δεξιοτήτας της επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου:

- ✓ να αναπτυχθεί η ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία,
- ✓ να αυξηθούν οι προσπάθειες προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση,
- ✓ να 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,
- ✓ να συνδεθεί η δημιουργική σκέψη με την καινοτομία δίνοντας προεκτάσεις εφαρμογής στην αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την οικονομία και κατά προέκταση στο σύνολο της διοίκησης,
- ✓ να εξελιχθεί η 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,
- ✓ να αντιλαμβάνονται την έννοια της καινοτομίας και να προτείνουν μεθόδους εισαγωγής καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος αναμένεται να: οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν τις έννοιες της επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας και τη σημασία τους.

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

- ✓ 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 στο χώρο εργασίας.

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



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες, επίλυση προβλημάτων, καινοτομία, δημιουργικότητα, παραγωγή ιδεών

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

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα
- ✓ Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του υπαλλήλου
- ✓ Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων
- ✓ Εστίαση στην δεξιότητα της Επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως ισχύει, η παρουσίαση των εννέα δεξιοτήτων οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν ή/και να βελτιωθούν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν το Ενιαίο πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022
- Προσδιορίζουν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης
- Περιγράφουν τη διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες

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

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

Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και αμφίσημο (Bennett & Lemoine 2014), το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) αποτελεί επένδυση. Οι αλλαγές που συντελούνται στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, η γενιά Z (Woodworth, WEF 2023) και η ταχεία και ξαφνική ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση και πρόσκληση τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τη ΔΔ. Η βάση της ΔΔ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο νόμος 4940/2022 επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών εισάγοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ) στη ΔΔ που βασίζεται στα πρότυπα καλών πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Με βάση τις αλλαγές αυτές αναζητούνται από το ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες (hard, soft and digital skills) που θα ενδυναμώσουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις και ταυτόχρονα να είναι ανθεκτικό. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν στους πολίτες περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση, συντονισμό δράσεων, συνεργασία και παράκαμψη της γραφειοκρατίας (Schwab 2016), κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ΔΔ.

1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Ο Νόμος 4940/2022 καθιερώνει νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσα από Σχέδια Ανάπτυξης. Το βασικό σημείο και αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία, ο καθορισμός των στόχων του τμήματος, της διεύθυνσης που βασίζονται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους. Με βάση την Αιτιολογική έκθεση του νόμου η ρύθμιση αυτή επήλθε μετά την πανδημική κρίση και στις αλλαγές που αυτή επέφερε κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών καταδεικνύοντας την μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Στο Α΄ Μέρος οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου

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

των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43). Στο Β΄ Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας που βασίζεται στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται ένα εργαλείο που έχει διττό στόχο: α. να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, και β. την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου. Η πρώτη βασική επισήμανση είναι ότι στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43-44). Η δεύτερη επισήμανση αφορά στην προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου. Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας είναι υπεύθυνος αφενός, για την υλοποίηση των στόχων, που έχουν ανατεθεί στη μονάδα, αφετέρου, για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που απαρτίζουν τη μονάδα του. Ο προϊστάμενος είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς είναι ο μόνος, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του. Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα. Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51). Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου. Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη

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

έννοιες όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

- Ιρλανδία: α. πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β. υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α. αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β. στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ. αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: α. τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β. ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- 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 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:
 - α. προσανατολισμός στον πολίτη,
 - β. ομαδικότητα,
 - γ. προσαρμοστικότητα,
 - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
 - ε. οργάνωση και προγραμματισμός,
 - στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
 - ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,

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

- η. διαχείριση γνώσης, και
 - θ. ηγετικότητα.
- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Τ.Β΄/5.12.22).
 - Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
 - Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
 - Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν.4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): «Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ. Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως

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

πολίτης αλλά και ως εργαζόμενος/η για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση» αλλά και «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθόλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ . Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να κατανεμηθούν οι συμμετέχοντες/χουσες σε ομάδες και να απαντήσουν σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου θεσμικού πλαισίου. Εναλλακτικά: μπορεί οι συμμετέχοντες/ουσες να κατανεμηθούν σε ομάδες και να συγκεντρώσουν ιδέες των μελών που θα συζητηθούν στην ολομέλεια (Καταιγισμός ιδεών).

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



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στις οποίες θα απαντήσουν οι συμμετέχοντες/χουσες και θα δοθεί ανατροφοδότηση με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το βασικό του πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία, με εργαζόμενους/ες που διαθέτουν τόσο σκληρές, όσο και ήπιες δεξιότητες (Majid, et al 2019). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν συγκεκριμένη γνώση, ενώ οι Ήπιες περιλαμβάνουν ένα σύνολο άυλων δεξιοτήτων των οποίων η χρησιμότητά και η σπουδαιότητά τους εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχει ο/η εργαζόμενος/η (Matteson, Anderson & Boyden 2016). Παρατηρείται ότι οι σκληρές δεξιότητες μπορούν να μετρηθούν εύκολα, ενώ οι ήπιες δεξιότητες δεν είναι τόσο εύκολο να μετρηθούν, διότι ανήκουν στις Άυλες Δεξιότητες.

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη, Νιάρη 2023). Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez 2023, European Commission 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες (Woessmann 2017), και βάζει τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez 2023, European Commission 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για

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

τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.1. που ακολουθεί:

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιοτήτας	Συμπεριφορές
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα "	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης» = αποδέκτης της υπηρεσίας). Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται 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.	Στοίχιση με τους στόχους της ομάδος: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την

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

		ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδος. Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση 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. 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	Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

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

<p>Οργάνωση & Προγραμματισμός</p>	<p>Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.</p>	<p>Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών. Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους</p>
<p>Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα</p>	<p>Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. 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.</p>	<p>Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας. Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της</p>

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

		συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.
Επαγγελματισμός & ακεραιότητα	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. 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.	Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.
Διαχείριση της γνώσης	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. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία	Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του . Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιόν χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).

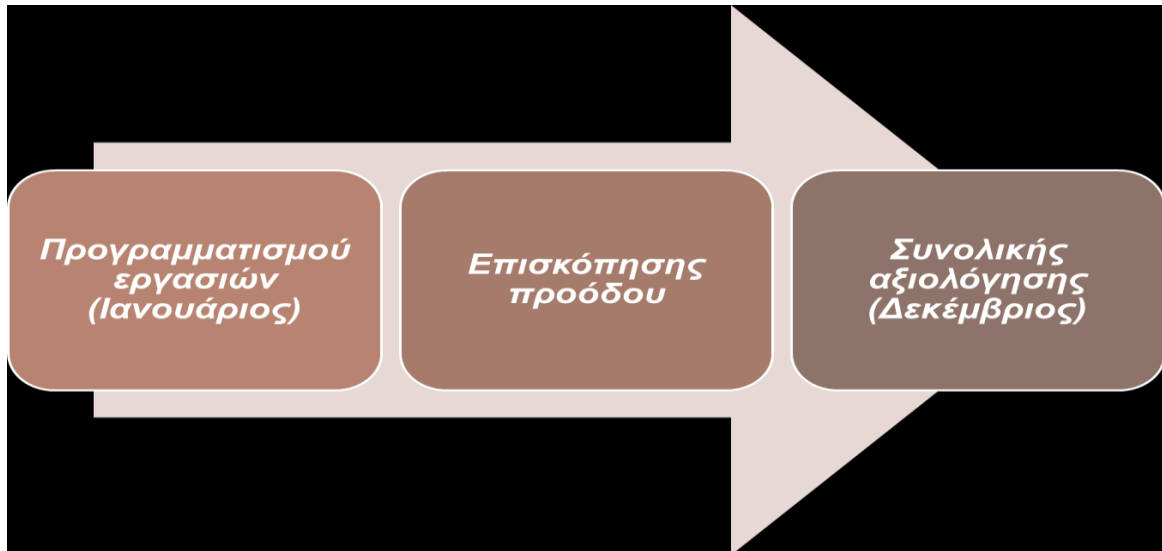
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

<p>Ηγετικότητα</p>	<p>Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. 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 δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.</p>	<p>Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συναδέλφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις . Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.</p>
---------------------------	--	--

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.

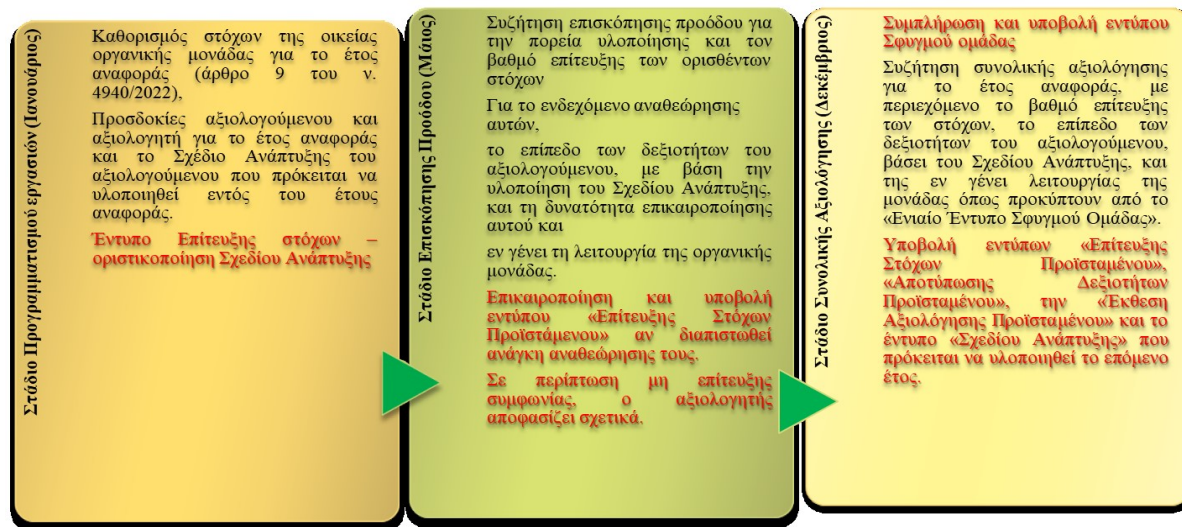
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

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 ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1. που ακολουθεί.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης**

Η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις τροφοδοτούν το Σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά αξιοποιείται και ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους/τις υπαλλήλους, ο σφυγμός της ομάδας. Αυτή η αξιολόγηση διενεργείται μέσα από ειδική πλατφόρμα που βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στο Γράφημα 1.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα έντυπα που θα πρέπει να συμπληρώσει και υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η ανά στάδιο.

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



Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο/Η αξιολογητής/τρια - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του/της υπαλλήλου στην ομάδα,- καλείται να επιλέξει:

- ✓ από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου,
- ✓ τις δεξιότητες του/της αξιολογούμενου/ης, οι οποίες, κατά την κρίση του/της Αξιολογητή/ριας επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο/η αξιολογητής/ρια να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/ρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπειρισταωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Η μη επιλογή δεξιοτήτων συνιστά αφενός αιτία παραπομπής της έκθεσης στο

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

υπηρεσιακό συμβούλιο για τη διαμόρφωση κρίσης ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, ενώ παράλληλα θεμελιώνεται για τον αξιολογούμενο δικαίωμα ένστασης επί της αξιολόγησης ενώπιον της ΕΕΑ.

Για υπάλληλο που έχει αναπτυγμένες δεξιότητες και παράλληλα έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία σχετίζονται με έναν από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ) Υπουργικής Απόφασης, ο/η αξιολογητής/τρια δύναται να συμπληρώσει στο αντίστοιχο πεδίο τα εν λόγω θεματικά πεδία.

Στην περίπτωση αυτή για κάθε θεματικό πεδίο αλλά και για κάθε δεξιότητα που έχει επιλεγεί ως αναπτυγμένη οφείλει να παραθέσει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

- α. Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο/η αξιολογούμενος/η οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του/της αξιολογητή/ριάς του/της.
- β. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του/της αξιολογούμενου/ης υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).
- γ. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες. Αν Πρ/νος/η μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια του/της, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

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

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγησή του/της διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο/η που είναι προϊστάμενος/η ενδέχεται να προκύψουν εντός του αξιολογικού έτους δύο εκθέσεις αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμπληρώσει και στη νέα θέση χρονικό διάστημα υπηρεσίας τεσσάρων μηνών τουλάχιστον.

Ο/Η υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του/της, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρησή του/της, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον/την προϊστάμενο του/της.

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης.

Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του/της διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

Σχετικά με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από:

- α. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
- β. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και
- γ. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) με τον αναπληρωτή του...».

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

- α. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
- β. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
- γ. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης

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

στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής:

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). “Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)”, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή, (Υπό έκδοση).

Μπουρμπούλη Α. (2023), «Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)», 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή, πρακτικά υπό έκδοση.

N.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,.....και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apogrfi.gov.gr>

N. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την ιστοσελίδα του kodiko.

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>

European Commission, “European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience”, (COM (2020) 274 final)

Fernandez, M. S. (2023). "Education, Training and Lifelong Learning in the European

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

Pillar of Social Rights: The Implementation at EU Level and in Spain." ISLSSL European Regional Congress-The Lighthouse Function of Social Law. Cham: Springer International Publishing.

Schwab, K. (2016). "The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum". Available at <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Woodworth, E.(2023) "How the World Economic Forum damages the credibility of climate science." American Journal of Economics and Sociology 82.5, σσ. 493-511.

Woessmann, Ludger, (2017). The Economic Case for Education, στο Hanushek, Eric A., et al. "General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle." Journal of human resources 52.1 (2017), σσ. 48-87.

2. Έννοια της δεξιοτήτας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιοτήτας
- ✓ Τις Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την νέα ψηφιακή εποχή
- ✓ Τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια της δεξιοτήτας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιοτήτας
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Έννοιες- κλειδιά: Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων**

Οι προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής έχουν επιπτώσεις στο δημόσιο τομέα, στην άσκηση της διακυβέρνησης αλλά και στις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

Το θέμα έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς εδώ και αρκετές δεκαετίες λόγω των αλλαγών που έχουν γίνει στην αντίληψη για το δημόσιο τομέα σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) και στην αλλαγή της λειτουργίας του προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά και προς την κατεύθυνση της στοχοθεσίας αλλά και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας βάσει δεικτών. Οι αλλαγές, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από ευρείας κλίμακας επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στα καθήκοντά τους. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν όλους τους τομείς της δημόσιας διακυβέρνησης και το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα άσκησης της δημόσιας διακυβέρνησης σταδιακά. Έννοιες όπως αποδοτικότητα, στοχοθεσία, μέτρηση, αξιολόγηση, δείκτες κ.ά. εντάσσονται στη διοικητική πρακτική όπως και εργαλεία τα οποία λειτουργούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι προκλήσεις όμως της νέας ψηφιακής εποχής δημιούργησαν και άλλες απαιτήσεις σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Για τις νέες αυτές ικανότητες και δεξιότητες στον ιδιωτικό τομέα και σχετικά με την προετοιμασία της νέας γενιάς για την νέα ψηφιακή εποχή σε έκθεση των Deloitte Global & the Global Business Coalition (2018) αναφέρεται «ότι η αναντιστοιχία που υπάρχει αυτή την στιγμή μεταξύ των δεξιοτήτων των νέων και των αναγκών των επιχειρήσεων θα διευρυνθεί ακόμα περισσότερο, καθώς οι αλλαγές της 4ης βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις και τις εργασίες ταχύτερα από ότι προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι.» (Deloitte Global & the Global Business Coalition, 2018). Μπροστά στο θέμα αυτής της αναντιστοιχίας «οι ηγέτες και οι οραματιστές αναγνωρίζουν ως υποχρέωση - ακόμη και ευκαιρία - να επανεξετάσουν την αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων, καθώς και τον

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

τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα μπορέσουν να επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες.»

Πολλοί θεωρητικοί εστιάζουν στις νέες δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Κομσέλη, 2020). Στη σχετική συζήτηση στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2016, οι δεξιότητες που αναδείχτηκαν ως απαραίτητες είναι οι: **Σύνθετη επίλυση προβλημάτων**, Κριτική σκέψη, **Δημιουργικότητα**, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός στις υπηρεσίες, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία. Ο Brown Gr. (2017) αναφέρει «απαιτούνται παρεμβάσεις που υποστηρίζουν προσεγγίσεις διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και συνεχείς μαθησιακές εμπειρίες σχετικές με τις προκλήσεις που μπορούμε να εντοπίσουμε σήμερα και εκείνες που μπορούμε να προβλέψουμε για αύριο.» Αναφερόμενος στις δεξιότητες που θα απαιτηθούν στον δημόσιο τομέα, ο Brown A. (2019) υποστηρίζει ότι θα αναπτυχθούν νέες δεξιότητες, όπως, **δημιουργικότητα**, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα. Σημαντικές δεξιότητες ακόμα για τον Brown είναι η αυτορύθμιση, η ανοιχτότητα για αλλαγές και η εξοικείωση με την ασάφεια, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά. Ένα πρόβλημα ελλείματος δεξιοτήτων, που θα απαιτηθούν στην νέα εποχή, εντοπίζεται, σύμφωνα με τους Santeli & Gerdon (2019, όπ. αναφ. στο Κομσέλη, 2020) στις δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων και δεξιότητες Τεχνητής Νοημοσύνης.

Παρατηρούμε ότι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας και η έλευση της ψηφιακής εποχής θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό. Εντοπίζονται ορισμένες δεξιότητες που κατά την άποψη των θεωρητικών θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα. Όμως σε αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι ότι, στην ψηφιακή εποχή θα μπορέσουν να ανταποκριθούν τα άτομα που «**μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν**» -παραφράζοντας την φράση του Tofler. Εκτιμάται λοιπόν, η δια

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

βίου εκπαίδευση ως απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

Στον Πίνακα 2.1. που ακολουθεί επιχειρείται η ευσύνοπτη παρουσίαση της επίδρασης των προκλήσεων της ψηφιοποίησης και της νέας εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό γενικά (συμπεριλαμβανόμενου εκείνου του δημόσιου τομέα) με βάση τους θεωρητικούς ή τις σχετικές εκθέσεις για το θέμα.

Θεωρητικοί/ Εκθέσεις	Επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό
Alvin Toffler (1970)	Το μέλλον θα είναι για εκείνους που πρέπει, να ...Ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»
World Economic Forum (2016)	Σύνθετη επίλυση προβλημάτων, Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός της υπηρεσίας, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία.
Brown Gr. (2017)	Ανάπτυξη σφαιρικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων είναι επείγουσα ανάγκη, επειδή θα επιτρέψει σε όλους να βρουν τη θέση της στον αυριανό κόσμο
Deloitte Global & Global Business Coalition (2018) ¹	<p>Προετοιμασία για εργασία (Αλφαριθμητισμός, αριθμητική, ψηφιακό γραμματισμό, σύνοψη, παρουσίαση, διαχείριση χρόνου, επαγγελματισμό, εθιμοτυπία)</p> <p>Ήπιες δεξιότητες, (Επικοινωνία, κριτική σκέψη, δημιουργική σκέψη, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ηγεσία, κοινωνική και συναισθηματική μάθηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, νοοτροπία ανάπτυξης και βελτίωσης, πολιτιστική επίγνωση)</p> <p>Τεχνικές δεξιότητες (Προγραμματισμός υπολογιστών, κωδικοποίηση, διαχείριση έργου, χρηματοοικονομική διαχείριση, μηχανικές λειτουργίες, δεξιότητες βασισμένες στην τεχνολογία, , της τεχνολογικές δεξιότητες, και της ειδικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. νοσηλευτική, γεωργική, νομική).</p> <p>Επιχειρηματικότητα (Πρωτοβουλία, καινοτομία, δημιουργικότητα, εργατικότητα, επινοητικότητα, ανθεκτικότητα, εφευρετικότητα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνου, θάρρος, επιχειρηματική αίσθηση και επιχειρηματική λειτουργία). Της οι προαναφερόμενες κατηγορίες δεξιοτήτων θα πρέπει να αποκτώνται από την οριζόντια δράση της Δια Βίου εκπαίδευσης, που ορίζεται</p>

¹ Αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που απευθυνόταν σε νέους. Deloitte Global & Global Business Coalition, σ. 16.

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

	ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.
Brown (2019)	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα, αυτορύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
Santeli & Gerdon, (19.8.2019)	Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό (προσαρμογή από Κομσέλη, 2020)



Επισήμανση

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων η διοίκηση ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης. Περιλαμβάνει την αξιοποίηση ενός μοντέλου ή πλαισίου διοίκησης βάσει ικανοτήτων το οποίο όταν εφαρμόζεται βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν, να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο βάση του οποίου οι ικανότητες εκφράζονται, αξιολογούνται και μετρώνται (Strebler et al, 1997). Ταυτόχρονα, το μοντέλο διοίκησης βάσει ικανοτήτων αξιοποιεί την έννοια της ικανότητας ως μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κλπ) στο πλαίσιο της Οργάνωσης.

Η ιδέα για την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές του 1970 όταν για πρώτη φορά προτάθηκαν οι ικανότητες ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση από τον McClelland (1973). Η διοίκηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι ιδιαίτερα διαδομένη πρακτική στις οργανώσεις κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του/της προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας εντός του πλαισίου και των παραμέτρων που διαμορφώνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον

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

οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, η ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, η ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, α) στις βασικές ικανότητες, εκείνες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση κάποιας εργασίας και β) στις ικανότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το επίπεδο της απόδοσης (Armstrong, 2006). Οι ικανότητες ως σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων αναπτύσσονται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής (σχολικής) εκπαίδευσης του ατόμου αλλά και στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

Σχετική έρευνα σε οργανισμούς στη Μεγάλη Βρετανία (Miller et al 2001) έδειξε ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων στην αξιολόγηση και την κατάρτιση σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες για το προσωπικό συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στις πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό και να γίνουν κατανοητές από τα άτομα και τις ομάδες λειτουργώντας ως μέσο για την αλλαγή της κουλτούρας εντός του Οργανισμού. Στις βασικές ικανότητες περιλαμβάνονται οι ικανότητες **επίλυσης προβλήματος και λήψης αποφάσεων** (βλ Armstrong, 2006).

Η διοίκηση ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα α) στη διοίκηση της απόδοσης, β) στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, γ) στην ανάπτυξη και κατάρτιση και δ) στη διοίκηση αμοιβών/ανταμοιβής.

2.2. Έννοια της δεξιότητας

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), (Business Dictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson & Van Fleet (2004), 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

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

προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson & Van Fleet 2004).

Ως δεξιότητα ορίζεται η ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητές του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα (Γιάνναρου, και συν., 2023). Σύμφωνα με έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας του 2018 (World Bank, 2018), οι δεξιότητες επιμερίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες αλληλεπιδρούν και αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ **Γνωστικές ή βασικές δεξιότητες**, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, τη δυνατότητα προσαρμογής στο περιβάλλον, τη μάθηση από την εμπειρία και τη διαχείριση εμποδίων με τη βοήθεια της σκέψης. Γνωστικές δεξιότητες απαιτούνται για τη μάθηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την ανάπτυξη άλλων κατηγοριών δεξιοτήτων. Διακρίνονται σε εκείνες που είναι θεμελιώδεις (εκπαίδευση/ αλφαριθμητισμός, αριθμητική, κριτική σκέψη, **επίλυση προβλημάτων**) και σε εκείνες που είναι υψηλότερης τάξης, και ουσιαστικά αποτελούν βελτιωμένες εκδοχές των θεμελιωδών.
- ✓ **Κοινωνικοσυναισθηματικές δεξιότητες** οι οποίες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες του ατόμου χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του. Τέτοιες είναι η αυτογνωσία, η ομαδικότητα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα.
- ✓ **Τεχνικές δεξιότητες** οι οποίες αναφέρονται στην εμπειρογνωμοσύνη, στις δεξιότητες άσκησης επιχειρηματικής δράσης και εφαρμογής αλλαγών καθώς επίσης και στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό του ατόμου.

Οι Σκληρές Δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση συγκεκριμένων αντικειμένων, γνώσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και οι οποίες αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon κ.ά., 2010). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν γνώσεις που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές μπορούν να αξιολογηθούν από τεχνικές δοκιμασίες ή πρακτικές εξετάσεις και σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των Σκληρών Δεξιοτήτων που έχει γίνει είναι αυτός μεταξύ των Ακαδημαϊκών και των

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

Επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται, δηλαδή, για πρακτικές/τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχει αποκτήσει μέσω οποιασδήποτε εμπειρίας ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καριέρας ή της εκπαίδευσής του.

Σύμφωνα με τους Matteson, Anderson & Boyden (2016), οι Ήπιες Δεξιότητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι Ήπιες Δεξιότητες στον χώρο εργασίας περιλαμβάνουν την καινοτομία, την πρωτοβουλία, την επικοινωνία, την ηγεσία, την προσαρμοστικότητα, την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, τη συνεργασία και τις ομαδικές ικανότητες (Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Για τους Parente, Stephan & Brown (2012) Δεξιότητες όπως η διαχείριση ή και **επίλυση συγκρούσεων**, η κατανόηση συμπεριφορών σε ομαδικά περιβάλλοντα, η προσαρμοστικότητα, συμπληρώνουν τις παραπάνω Ήπιες Δεξιότητες.

Κατά τον Kechagias (2011), Ήπιες Δεξιότητες είναι οι ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες, σημαντικές για τη προσωπική ανάπτυξη, κοινωνική συμμετοχή και επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Περιλαμβάνουν περαιτέρω δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη, και ο αναστοχασμός. Επίσης, αναφέρεται ότι χαρακτηρίζονται με τον όρο «Δεξιότητες» για να τονισθεί το γεγονός ότι αυτές μπορούν να διδαχθούν και μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα που επιθυμούμε.

Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται η σημαντικότητα των δεξιοτήτων στην Εθνική Στρατηγική Δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α, 2022), με ιδιαίτερη έμφαση στην αλλαγή και την καινοτομία, το μετασχηματισμό και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και τις δεξιότητες του μέλλοντος με πρωτεύοντα ρόλο τις δεξιότητες ζωής (εγκάρσιες-οριζόντιες δεξιότητες) τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Έχοντας μελετήσει το υλικό σκεφτείτε και καταγράψτε τις δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου ενός/μιας δημοσίου υπαλλήλου στο τμήμα / στη μονάδα σας. Κάνετε τη διάκριση μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται και σκεφτείτε αν είναι απαραίτητη η δεξιότητα επίλυσης προβλήματος και σε ποια

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

λειτουργία. (Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τις 200 λέξεις).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} Θεματικής ενότητας

- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 8th Edition. London: Kogan.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Willey & Sons, Inc. ISBN-10 047109031X
- Brown, Alexis T., (2019). What skills will be essential with the onset of the Fourth Industrial Revolution? <https://patimes.org/what-skills-are-important-for-future-public-administrators-in-this-fourth-industrial-revolution-era/>
- Brown-Martin, G. (August 2017) Education and the Fourth Industrial Revolution, Σύνδεσμος: <https://www.groupemediatfo.org/wp-content/uploads/2017/12/FINAL-Education-and-the-Fourth-Industrial-Revolution-1-1-1.pdf>
- Deloitte Global and the Global Business Coalition for Education in support of the Youth Skills and Innovation Initiative., (September, 2018) Report, Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution, For business: A framework for action.
- Dixon, Jami, et al. "The importance of soft skills.", (2010) *Corporate finance review* 14.6: 35.
- Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaad254cb03260ac0cdf4e>
- Κομσέλη Φ. (2020). «Προκλήσεις για τους δημόσιους φορείς κατάρτισης /επιμόρφωσης στην 4η βιομηχανική επανάσταση», *Πρακτικά του διεθνούς συνεδρίου IAKE με τίτλο: «Επικοινωνία, πληροφόρηση, ενημέρωση και εκπαίδευση στην ύστερη νεωτερικότητα»*. Α' τόμος σ.σ. 210-221.
- Majid, Shaheen, et al, (2019) "The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives." *IUP Journal of Soft Skills* 13.4.
- Matteson, Miriam L., Lorien Anderson, and Cynthia Boyden (2016)." Soft skills": A phrase in search of meaning." portal: *Libraries and the Academy* 16.1, σσ.

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

71-88.

- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28 (1) pp. 1-40.
- Miller, L, Rankin, N and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD
- Santeli J. T. & Gerdon, S. (19/8/2019). 5 challenges for government adoption of AI, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector>
- Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P. (1997) *Getting the Best out of Competencies*, Sussex: Institute of employment Studies. ISBN-1-85184-260-8
- Parente, Diane H., John D. Stephan, and Randy C. Brown. "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review* 35.11 (2012): σσ. 1004-1028.
- Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet (2004). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." *Management decision* 42.10 (2004): 1297-1308.

3. Εισαγωγή στην επίλυση προβλημάτων. Προσδιορισμός και ανάλυση προβλήματος

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Έννοια της επίλυσης προβλημάτων
- ✓ Κατανόηση της σημασίας των αποτελεσματικών δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων στο δημόσιο τομέα
- ✓ Επισκόπηση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων
- ✓ Τεχνικές εντοπισμού και προσδιορισμού προβλημάτων στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα
- ✓ Ανάλυση προβλημάτων με σκοπό την απόκτηση μια βαθύτερης κατανόησης των αιτιών τους



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια του προβλήματος και η σημασία της δεξιότητας της επίλυσης των προβλημάτων για τη διοίκηση.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της επίλυσης προβλημάτων
- ✓ Περιγράφουν τη σημασία της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων και δημιουργικότητας στη δημόσια διοίκηση
- ✓ Προσδιορίζουν ζητήματα προς επίλυση στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα
- ✓ Κατανοούν τα βαθύτερα αίτια ενός προβλήματος μέσα από τεχνικές ανάλυσης



Έννοιες- κλειδιά: Πρόβλημα, επίλυση προβλημάτων, ανάλυση προβλημάτων

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

3.1 Ορισμός της έννοιας του προβλήματος

«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. Τα προβλήματα που απαντώνται στην καθημερινότητα και στις επιστήμες ποικίλουν. Ένα πρόβλημα μπορεί να είναι προσωπικό, κοινωνικό, μαθηματικό» (wikipedia.org). Η λύση σε ένα πρόβλημα δεν είναι γνωστή ή εμφανής.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες προβλημάτων. Μία κατηγοριοποίηση των προβλημάτων είναι ανάλογα με το αν υπάρχει λύση ή όχι στο πρόβλημα. Διακρίνονται δηλαδή σε **επιλύσιμα, ανοιχτά ή μη επιλύσιμα**.

Επιλύσιμα είναι τα προβλήματα των οποίων η λύση έχει διατυπωθεί ή η συνάφειά τους με άλλα, ήδη λυμένα, μας επιτρέπει να θεωρούμε βέβαιη την δυνατότητα επίλυσής τους (π.χ. οργάνωση βιβλιοθήκης, κατασκευή κτιρίου κλπ.).

Ανοιχτά είναι τα προβλήματα εκείνα των οποίων η λύση δεν έχει ακόμα βρεθεί, ούτε έχει αποδειχθεί ότι δεν επιδέχονται λύση (π.χ. πρόβλεψη σεισμού, ανακάλυψη ζωής σε άλλους πλανήτες κλπ).

Μη επιλύσιμα είναι τα προβλήματα για τα οποία έχουμε καταλήξει στην κοινή παραδοχή ότι δεν μπορούν να λυθούν (π.χ. γήρανση, ταξίδι στο παρελθόν κλπ).

Τα προβλήματα επίσης μπορούν να διακριθούν **σε απλά ή σύνθετα** ανάλογα με το πόσο εύκολα ή πιο δύσκολα μπορούν να επιλυθούν. Τα σύνθετα προβλήματα απαιτούν συνήθως τη συνεργασία περισσότερων εξειδικευμένων ατόμων και περισσότερους πόρους σε αντίθεση με τα απλά που απαιτούν λιγότερους πόρους για να επιλυθούν.



Επισημάνση

Στον χώρο εργασίας ως πρόβλημα μπορεί να νοηθεί οποιοδήποτε περιστατικό ή οποιαδήποτε κατάσταση ενδέχεται να δημιουργήσει συνθήκες, στις οποίες ο οργανισμός παύει να λειτουργεί ομαλά στο πλαίσιο μιας εργασίας, ενός έργου ή μιας λειτουργίας του οργανισμού. Στο πλαίσιο της διοίκησης τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με συστηματικό τρόπο.

3.2 Κατηγοριοποίηση προβλημάτων στη διοίκηση

Καταρχάς στην διοίκηση τα προβλήματα κατηγοριοποιούνται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που περιγράψαμε προηγουμένως. Ο Drucker (<https://sourcesofinsight.com/4-types-of-problems/>) 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 δύο φορείς παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις συμβαίνουν συχνά σε δημόσιους φορείς.

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

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 πρώτη 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.

Επισημάνση

Σύμφωνα με τον Drucker όλες οι κατηγορίες προβλημάτων απαιτούν μια γενική λύση η οποία θα έχει τη μορφή ενός κανόνα, μιας πολιτικής, μιας αρχής. Μόλις αναπτυχθεί η σωστή αρχή, όλες οι εκδηλώσεις της ίδιας γενικής κατάστασης μπορούν να αντιμετωπιστούν με την προσαρμογή του κανόνα στις συγκεκριμένες περιστάσεις της υπόθεσης. Πραγματικά μοναδικά γεγονότα πρέπει να αντιμετωπίζονται μεμονωμένα καθώς δεν υπάρχει τρόπος να αναπτυχθούν κανόνες για εξαιρετικές περιπτώσεις οι οποίες δεν μπορούν να προβλεφθούν.



3.3 Η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων και η δημιουργικότητα

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. Στο θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης η δεξιότητα αυτή περιγράφεται ως «*αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία*». Το άτομο που διαθέτει αυτή τη δεξιότητα α. καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο και β. 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.



Επισημάνση

Οι συμπεριφορές που δείχνει ότι ο υπάλληλος διαθέτει την δεξιότητα αυτή και είναι τρόπον τινά οι δείκτες για την μέτρηση της δεξιότητας αυτής είναι:

- Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά, δηλαδή πριν αυτά εκδηλωθούν, προλαμβάνει καταστάσεις που έχουν συνέπεια για τη λειτουργία της μονάδας.
- Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος σε όλες τις πτυχές του, τις εξετάζει και εντοπίζει τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας/δύσκολης κατάστασης για τη μονάδα.
- Δεν αρκείται στον εντοπισμό των παραγόντων που δημιουργούν το πρόβλημα αλλά προτείνει λύσεις, σκεπτόμενος/η δημιουργικά και πολλές φορές προτείνει λύσεις καινοτόμες που βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος/δυσχέρειας/δύσκολης κατάστασης.
- Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων.
- Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη

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

διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.

Επιπρόσθετα το άτομο που διαθέτει τη δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων επιδεικνύει και τις παρακάτω συμπεριφορές:

1. Επικοινωνεί με διαφορετικούς τρόπους πληροφορίες που αφορούν ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης
2. Ασκεί ανεξάρτητη κρίση για τη συλλογή και την οργάνωση δεδομένων συναφή με τα προβλήματα
3. Αναλύει και συνθέτει ευαίσθητα και σύνθετα δεδομένα για την ανάδειξη πιθανών λύσεων
4. Κινητοποιεί τους συνεργάτες του/της κατά τις διαφορετικές φάσεις επίλυσης ενός προβλήματος
5. Μοντελοποιεί δημιουργική και καινοτόμο σκέψη προκειμένου να ανακαλύψει τις καλύτερες λύσεις
6. Προβλέπει τις προκλήσεις και τα προβλήματα και ανταποκρίνεται εγκαίρως

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων και η δημιουργικότητα είναι από τις δεξιότητες εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για την δημόσια διοίκηση του 21^{ου} αιώνα προκειμένου να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, η δεξιότητα της επίλυσης προβλήματος και η δημιουργικότητα συνδέονται άρρηκτα με μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης, τη λήψη αποφάσεων και ως εκ τούτου είναι μία δεξιότητα απαραίτητη για τη δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της (προγραμματισμός, σχεδιασμός, υλοποίηση/εφαρμογή, αξιολόγηση, απολογισμός).

Ατομική δραστηριότητα: Λαμβάνοντας υπόψη όσα συζητήθηκαν για τη δεξιότητα της επίλυσης προβλήματος και στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης ο/η εισηγητής/τρια μπορεί να ζητήσει από κάθε συμμετέχοντα/ουσα να καταγράψει ένα πρόβλημα που έχει εντοπίσει στην μονάδα του/της να το



περιγράψει, να το κατηγοριοποιήσει και να το αναλύσει.

3.4 Επίλυση προβλήματος

Σύμφωνα με τον Deming (2012) υπάρχουν τέσσερα στάδια (Γράφημα 3.1) 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).**

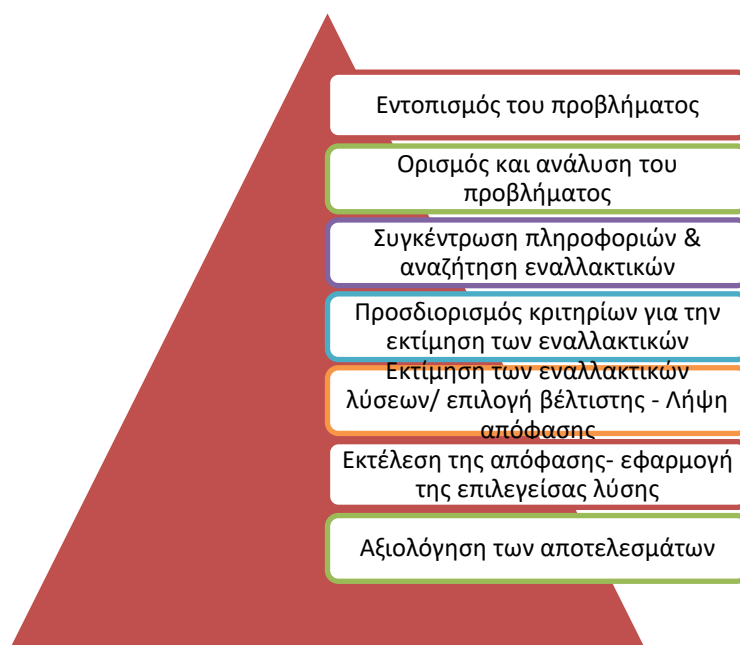
- ✓ **Το πρώτο στάδιο** αφορά την **κατανόηση** και τον προσδιορισμό του προβλήματος και τις επιμέρους διαστάσεις του.
- ✓ **Το δεύτερο στάδιο** είναι το **στάδιο της εφαρμογής της αλλαγής**. Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται τα άτομα που θα επηρεαστούν από την αλλαγή και γίνεται η σχετική ενημέρωση για 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 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.**

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



Γράφημα 3.1 Κύκλος του Deming

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. Τα στάδια που συνήθως συναντάμε πιο συχνά στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται στο Γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 3.2 Στάδια επίλυσης του προβλήματος

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).

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} ενότητας

Brewer, M., & Jones, S. (2013). An Interprofessional Practice Capability Framework Focusing on Safe, High Quality Client Centered Health Service. *Journal of Allied Health*, 42, 45-49.

Deming, W. Edwards (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. McGraw Hill Professional. ISBN 978-0-07-179021-5.

Drucker, P.F (1967). The effective decision. *Harvard Business Review* (January).

<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>

4. Δημιουργία σεναρίων λύσης. Αξιολόγηση και επιλογή πιθανών λύσεων

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Τη σχέση προβλημάτων και λήψης αποφάσεων
- ✓ Τεχνικές καταγισμού ιδεών για τη δημιουργία ενός ευρέος φάσματος πιθανών λύσεων
- ✓ Κριτήρια για την αξιολόγηση των πιθανών λύσεων
- ✓ Χρήση εργαλείων λήψης αποφάσεων για την επιλογή της κατάλληλης λύσης



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να εισάγει τους/τις συμμετέχοντες/ουσες στο πρόγραμμα σε ορισμένες μεθόδους/εργαλεία για τη δημιουργία εναλλακτικών/πιθανών λύσεων ώστε να συνεισφέρουν στην επίλυση των προβλημάτων στην υπηρεσία τους με τις ιδέες τους.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Δημιουργούν ένα φάσμα πιθανών λύσεων χρησιμοποιώντας τεχνικές καταγισμού ιδεών
- ✓ Σκέφτονται εναλλακτικούς και καινοτόμους τρόπους επίλυσης ενός προβλήματος
- ✓ Αξιολογούν τις πιθανές λύσεις χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κριτήρια
- ✓ Επιλέγουν την κατάλληλη λύση σε κάθε πρόβλημα χρησιμοποιώντας εργαλεία λήψης αποφάσεων.



Έννοιες- κλειδιά: σενάρια λύσης, εργαλεία λήψης απόφασης, καταγισμός ιδεών (brainstorming)

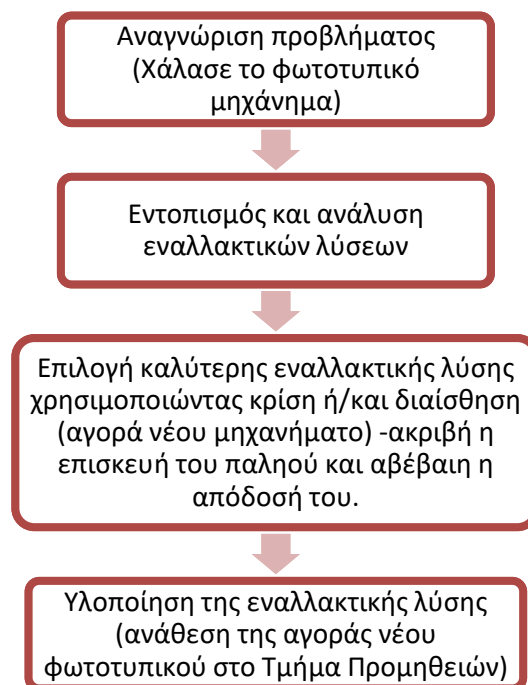
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

4.1 Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Ως απόφαση στη διοίκηση μπορεί να οριστεί η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Μία διάκριση των αποφάσεων είναι κάτω από ποιες **συνθήκες λαμβάνονται οι αποφάσεις**, οπότε έχουμε τις εξής κατηγορίες:

- ✓ Αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες **βεβαιότητας (Certainty)**
- ✓ Αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες **ρίσκου (Risk)**
- ✓ Αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες **αβεβαιότητας (Uncertainty)**

Η διαδικασία λήψης απόφασης περιγράφεται στο Γράφημα 3.2 ανωτέρω και μπορούμε να δούμε ένα απλό παράδειγμα.



Γράφημα 4.1 Παράδειγμα διαδικασίας λήψης απόφασης

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

Αυτή η διαδικασία είναι σε κατάσταση συνθηκών βεβαιότητας και βασίζεται στο ότι είναι ένα ξεκάθαρο πρόβλημα, ο στόχος είναι ορισμένος, οι εναλλακτικές λύσεις και τα αποτελέσματά τους είναι γνωστά. Οπότε γίνεται μία ορθολογική επιλογή και υπάρχει βέλτιστη λύση στην οποία δεν εμπλέκονται πολλά άτομα και δεν υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με το κόστος και τον χρόνο. Αν αυτές οι υποθέσεις διαφοροποιηθούν τότε και οι λύσεις θα είναι διαφορετικές.

Η απόφαση σε συνθήκες αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι για τη λήψη της απόφασης δεν έχουν πρόσβαση σε όλες τις πιθανές πληροφορίες ή έχουν ατελείς πληροφορίες. Υπάρχει επίσης περιορισμός στην ανάλυση και τον υπολογισμό και δεν έχουν χρόνο για τη λήψη απόφασης. Στην περίπτωση αυτή επιλέγεται μία ικανοποιητική (συμβιβαστική) λύση.

Τα είδη των προβλημάτων σχετίζονται με τα είδη των αποφάσεων. Εάν έχουμε ένα **δομημένο πρόβλημα** που είναι οικείο και ξεκάθαρο τότε το είδος της απόφασης είναι **προγραμματισμένη απόφαση ή απόφαση ρουτίνας**. Π.χ. η καθυστέρηση στην παραλαβή γραφικής ύλης οδηγεί στο να προγραμματίσουμε την απόφαση για προμήθεια σε συγκεκριμένο χρόνο και να τηρηθεί η προβλεπόμενη διαδικασία. Εάν έχουμε ένα **αδόμητο πρόβλημα, ασυνήθιστο, καινούργιο** για το οποίο υπάρχουν αντιφατικές/αντικρουόμενες πληροφορίες τότε η απόφαση είναι **μη προγραμματισμένη και συχνά απαιτούνται δημιουργικές λύσεις**.

Τα είδη των προβλημάτων σχετίζονται επίσης και με **το ιεραρχικό επίπεδο**. Στο **υψηλότερο επίπεδο** συζητούνται και επιλύονται προβλήματα **στρατηγικού χαρακτήρα** και όσο προχωράμε προς τα κάτω στην ιεραρχία **τα προβλήματα που συζητούνται είναι επιχειρησιακού χαρακτήρα**.

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

Μία άλλη διάκριση σχετικά με τις αποφάσεις είναι **σε ομαδικές ή συλλογικές αποφάσεις και ατομικές αποφάσεις**. Οι ομαδικές αποφάσεις λαμβάνονται από συλλογικά όργανα ή ομάδες στελεχών εξουσιοδοτημένες για τον σκοπό αυτόν (πχ ad hoc επιτροπές συνήθως με εισηγητικό χαρακτήρα που όμως επηρεάζουν καθοριστικά την τελική απόφαση). Οι ατομικές αποφάσεις λαμβάνονται από μονοπρόσωπα όργανα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.

Η διάκριση συλλογικών και ατομικών αποφάσεων διαφέρει από τη διάκριση **οργανωσιακών και προσωπικών αποφάσεων**. Στην περίπτωση αυτή και τα δύο είδη αποφάσεων έχουν ατομικό χαρακτήρα, λαμβάνονται δηλαδή από συγκεκριμένα φυσικά πρόσωπα. Διαφέρουν ωστόσο ως προς τα κριτήρια.

- ✓ Στην περίπτωση των οργανωσιακών αποφάσεων το φυσικό πρόσωπο ενεργεί και αποφασίζει με την υπηρεσιακή του ιδιότητα και τα κριτήρια με τα οποία αποφασίζει προκύπτουν από τους κανόνες λειτουργίας, την στρατηγική και τους στόχους του συγκεκριμένου οργανισμού. Π.χ. ατομική απόφαση περί χορήγησης ή μη μιας άδειας.
- ✓ Οι προσωπικές αποφάσεις αφορούν την ζωή ή την σταδιοδρομία του φυσικού προσώπου και λαμβάνονται με κριτήρια που αφορούν ιδιωτικά το άτομο, επηρεάζουν όμως εμμέσως την οργάνωση. Π.χ. η απόφαση ενός στελέχους να θέσει υποψηφιότητα για θέση ευθύνης, να αιτηθεί μετάταξης ή εκπαιδευτικής άδειας.



Ατομική δραστηριότητα: Σκεφτείτε και καταγράψτε κάποιο πρόβλημα που εμφανίζεται στην υπηρεσία σας, κατηγοριοποιήστε το με βάση όσα αναφέρονται στο υλικό και καταγράψτε εναλλακτικές λύσεις με τα πλεονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά τους.

4.2 Τεχνικές για την εξεύρεση λύσης

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε ορισμένες τεχνικές για την εξεύρεση λύσεων.

4.2.1 Τεχνική Ανίχνευσης Γνωμών (Delphi Technique)

Η τεχνική των Δελφών βασίζεται στην αρχή τις καλύτερες απαντήσεις για ένα πρόβλημα/θέμα μπορεί να τις παρέχουν οι ειδικοί. Επίσης, όπως υποστηρίζει ο Green

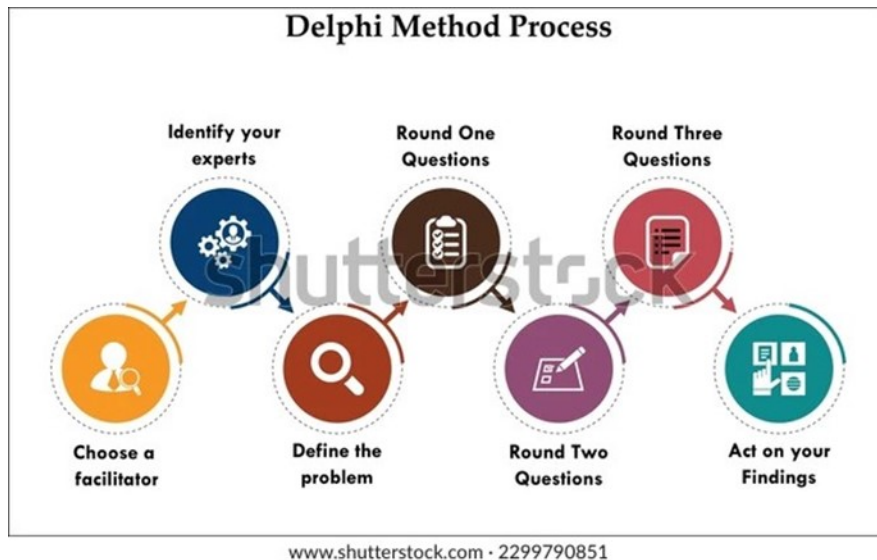
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

et al. (2007), θεμελιώδες αξίωμα της τεχνικής αυτής είναι και πως οι προβλέψεις και αποφάσεις που προέρχονται από μια δομημένη ομάδα ατόμων (ειδικών) είναι πιο έγκυρες από αυτές που προέρχονται από μη δομημένες ομάδες ατόμων.

Η τεχνική των Δελφών εφαρμόζεται σε τέσσερα βασικά στάδια :

- ✓ **1^ο στάδιο:** τα μέλη της ομάδας σε συνεργασία με τον/την συντονιστή/ρια εντοπίζουν το πρόβλημα ή κεντρικό θέμα που θα απασχολήσει τη συνεδρία τους και το καταγράφουν.
- ✓ **2^ο στάδιο** ο/η συντονιστής/ρια διανέμει σε όλα τα μέλη της ομάδας ερωτηματολόγια, στην κορυφή των οποίων αναγράφεται το πρόβλημα προς επίλυση, ενώ κάθε συμμετέχων/ουσα καλείται να διατυπώσει ανώνυμα τις απόψεις του/της αναφορικά με πιθανούς τρόπους επίλυσης του προβλήματος. Για παράδειγμα, θέλουμε να προσδιορίσουμε τον μελλοντικό χρόνο εξόδου από την οικονομική κρίση. Απευθύνουμε ηλεκτρονικά ερωτηματολόγιο σε N=100 οικονομολόγους να προσδιορίσουν τον χρόνο εξόδου από την κρίση αιτιολογώντας τις απαντήσεις τους.
- ✓ **3^ο στάδιο,** αφού έχουν συγκεντρωθεί τα ερωτηματολόγια όλων των συμμετεχόντων/ουσών, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών ταξινομούνται σε μια κοινή λίστα. Τα στάδια #1 #2 #3 αποτελούν τον 1^ο γύρο ηλεκτρονικής κυκλοφορίας του ερωτηματολογίου.
- ✓ **4^ο στάδιο** Το ερωτηματολόγιο με τις απαντήσεις αποστέλλεται ξανά σε όλους/ες τους/τις συμμετέχοντες/ουσες και καλούνται να βαθμολογήσουν τις απαντήσεις από την πιο κατάλληλη για τη λύση του προβλήματος στη λιγότερο κατάλληλη, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 1 έως 5. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες/ουσες καλούνται να συμπληρώσουν και κάποια άλλη πρόταση, εφόσον επιθυμούν κάτι τέτοιο, διαβάζοντας και τις υπόλοιπες απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρις ότου ο συντονιστής αντιληφθεί πως κανένα μέλος δεν θέλει να συμπληρώσει κάποια νέα πρόταση, και μέχρι να αντιληφθεί πως υπάρχει σύγκλιση απόψεων ικανή πλέον στο να προκύψει μια τελικά και κοινά αποδεκτή απόφαση προς υλοποίηση.

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



Σχήμα 4.1: Τεχνική Delphi

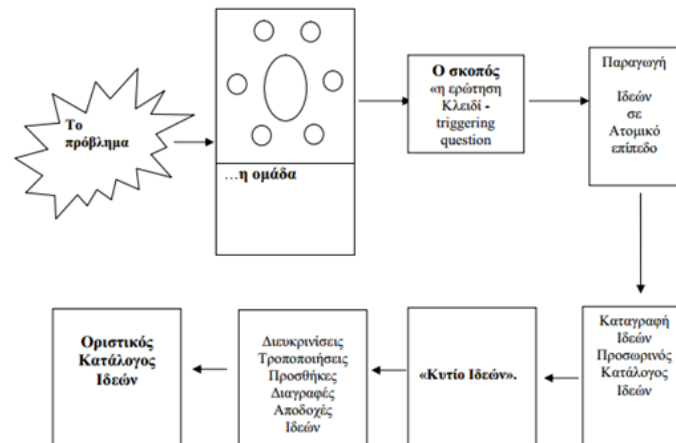
4.2.2 Καταγραφή Ιδεών (Idea writing)

Η καταγραφή ιδεών αποτελεί μια εναλλακτική μορφή της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών. Η τεχνική της καταγραφής ιδεών δομείται στα παρακάτω στάδια:

- ✓ Διατυπώνεται το προς επίλυση πρόβλημα δίκην ερώτησης που πυροδοτεί την έναρξη της συνεδρίας (triggering question).
- ✓ Τα μέλη της ομάδας είναι γνώστες του προβλήματος, σχετίζονται άμεσα με αυτό και διακαώς ενδιαφέρονται για την επίλυση του.
- ✓ Το κάθε μέλος της ομάδας καταγράφει την ιδέα του σε ένα κομμάτι χαρτί (post-it=χαρτάκια σημειώσεων) που σχετίζεται με το πρόβλημα.
- ✓ Μετά την πάροδο 5 με 10 λεπτών το κάθε μέλος της ομάδας αναμένεται να έχει καταγράψει μέχρι πέντε ιδέες τις πιο σημαντικές που σχετίζονται με το πρόβλημα.
- ✓ Όλες οι ιδέες τοποθετούνται σε ένα «κουτί ιδεών» προσβάσιμο σε όλα τα μέλη της ομάδας. Το «κουτί ιδεών» αποτελεί ένα είδος βάσης δεδομένων.
- ✓ Τα μέλη της ομάδος έχουν άμεση πρόσβαση στο «κουτί Ιδεών», αντλούν τις πληροφορίες του και μπορούν ή να προσθέσουν νέες ιδέες ή να τροποποιήσουν την δική τους ιδέα ή/και να την διαγράψουν.
- ✓ Διαμορφώνεται ένας προσωρινός κατάλογος ιδεών που αποτελεί αντικείμενο συλλογικής διαβούλευσης με το πέρας της οποίας καταρτίζεται ο τελικός κατάλογος ιδεών

Η διαδικασία αποτυπώνεται στο σχήμα 4.2 ακολούθως :

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



(Πηγή: Warfield, J. N. (1994). *A Science of Generic Design*. Iowa State University Press, Appendix 3, pp. 453)

Σχήμα 4.2: Μέθοδος Καταγραφής Ιδεών (Μπουρής, Τερζή, Τσέκος, 2017).

Η τεχνική της καταγραφής ιδεών έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✓ Είναι **μία γρήγορη διαδικασία**, γρηγορότερη από την τεχνική της ιδεοθύελλας (brainstorming). Αυτό συμβαίνει γιατί στην περίπτωση αυτή όλα τα μέλη της ομάδας γράφουν ταυτόχρονα την πρότασή τους, χωρίς να περιμένει το ένα το άλλο. Έτσι όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν εξίσου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ✓ **Συμβάλλει στην ψυχολογική υποστήριξη** των μελών της ομάδας, αφού δημιουργεί την αίσθηση σε όλα τα μέλη πως τυγχάνουν ίσης αντιμετώπισης και πως η πρότασή τους θα έχει ίσες ευκαιρίες συζήτησης και αξιολόγησης με τις υπόλοιπες (Van Gundy, 1984).
- ✓ Βοηθά **στην παραγωγή πολλών εναλλακτικών λύσεων** γύρω από ένα πρόβλημα όπως και στην περίπτωση της ιδεοθύελλας και η τεχνική της καταγραφής ιδεών
- ✓ Βοηθά **στο να παρουσιαστούν εναλλακτικές λύσεις** σε πολλά προβλήματα από όλα τα μέλη της ομάδας και μάλιστα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα

4.2.3. Καταιγισμός ιδεών/ Ιδεοθύελλα (brainstorming)

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. Τα βασικά στοιχεία της τεχνικής είναι:

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

- ✓ Όλα τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους, γίνεται «ο 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.
- ✓ 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 καταγισμού 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.

4.2.5 Πολυ-ψηφοφορία – Multivoting: Συλλογική προτεραιοποίηση ιδεών

Η τεχνική αυτή αναφέρεται στον περιορισμό των ιδεών που έχουν συγκεντρωθεί μέσα από τις τεχνικές του καταγισμού ιδεών και της γένεσης ιδεών στις πιο κατάλληλες, σημαντικές και εφικτές.

Η τεχνική διεξάγεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. Καταγράφονται όλες η ιδέες μέσω της τεχνικής γένεσης ιδεών
2. Γίνεται ανασκόπηση των ιδεών έτσι ώστε το κάθε μέλος της ομάδας να καταλαβαίνει τα ίδια πράγματα
3. Καταμετρούνται οι ιδέες και το σύνολο διαιρείται δια του 3 (ψηφοφορία N/3). Π.χ. για σύνολο προτάσεων N=15 το κάθε μέλος της ομάδας έχει το δικαίωμα να επιλέξει (ψηφίσει) 5 ιδέες τις πιο σημαντικές και εφικτές.
4. Καταμετρούνται οι ψήφοι που έλαβε η κάθε ιδέα. Το κάθε μέλος της ομάδας

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

εξαντλεί τις ψήφους που δικαιούται ενώ η κάθε ιδέα μπορεί να πάρει το πολύ μία ψήφο από το κάθε μέλος (π.χ. τα τρία μέλη της ομάδας με δύο δικαιώματα ψήφου επιλέγουν τις ιδέες που το καθένα θεωρεί σημαντικές. Στην περίπτωση του Πίνακα που ακολουθεί προκρίνεται η 2^η ιδέα, ακολουθεί η 6^η ιδέα και τις λιγότερες ψήφους συγκεντρώνει η 5^η ιδέα.

5. Διεξάγεται διαλογική συζήτηση και αναλύονται οι ιδέες που προκρίνονται με βάση των αριθμό των ψήφων που έλαβαν.

	1 ^ο μέλος	2 ^ο μέλος	3 ^ο μέλος	Σύνολο ψήφων
1 ^η ιδέα				
2 ^η ιδέα	✓	✓	✓	3
3 ^η ιδέα				
4 ^η ιδέα				
5 ^η ιδέα	✓			1
6 ^η ιδέα		✓	✓	2
Σύνολο	2	2	2	6

Πίνακας 4.1 Πολύ-ψηφοφορία – Multivoting : Συλλογική προτεραιοποίηση ιδεών
(Μπουρής, Τερζή, Τσέκος, 2017)

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 4^{ης} θεματικής ενότητας

Green, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J. and Bhadauria, V.S. (2012), "Green supply chain management practices: impact on performance", *Supply Chain Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 290-305.
<https://doi.org/10.1108/13598541211227126>

Μπουρής Ι., Τερζή Κ. Τσέκος Θ., (2017). Εκπαιδευτικό υλικό επιμορφωτικού προγράμματος «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος (problem solving) και τεχνικές λήψης απόφασης, link:
<https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/113-ok>.

5. Τα κυριότερα πορίσματα που προσεγγίζουν την ανθρώπινη δημιουργικότητα – Διερεύνηση διαστάσεων, επιμέρους χαρακτηριστικών κι εφαρμογές στο χώρο εργασίας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Ανάλυση της προσωπικότητας των δημιουργικών ατόμων με έμφαση στα επιμέρους χαρακτηριστικά – ανάλυση των τύπων ανθρώπινων προσωπικοτήτων.
- ✓ Διερεύνηση των σταδίων του δημιουργικού κύκλου: στάδιο της προπαρασκευής, στάδιο της επώασης, στάδιο της έμπνευσης και στάδιο της αξιολόγησης.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η καλλιέργεια της δημιουργικότητας και η ανάπτυξη της διανοητικής και προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευόμενων. Συνολικά, η ενότητα στοχεύει στην ενδυνάμωση της ικανότητας των εκπαιδευόμενων να σκέφτονται και να ενεργούν δημιουργικά, αναπτύσσοντας μια ολοκληρωμένη και βαθύτερη κατανόηση της δημιουργικής διαδικασίας και των χαρακτηριστικών των δημιουργικών ατόμων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ αναγνωρίζουν τα δημιουργικά γνωρίσματα χαρισματικών ατόμων
- ✓ αναπτύσσουν τις διανοητικές τους δυνάμεις μετασχηματίζοντας την προϋπάρχουσα εμπειρία τους
- ✓ διερευνούν και να επιλύουν τα εμπόδια που δεσμεύουν τη δημιουργική σκέψη
- ✓ προσδιορίζουν τα στάδια του δημιουργικού κύκλου.



Έννοιες- κλειδιά: Δημιουργικότητα, συγκλίνουσα σκέψη, αποκλίνουσα σκέψη, δημιουργικά άτομα

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

Εισαγωγή

Στο παρελθόν, η επικρατούσα άποψη υποστήριζε ότι η δημιουργικότητα συνιστούσε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που διέθεταν αποκλειστικά ορισμένα άτομα με έμφυτο ταλέντο, τα οποία είχαν τη δυνατότητα να αξιοποιούν αυτό το χάρισμα για να επιτύχουν σε διάφορους τομείς. Αυτή η θέση έβρισκε σύμφωνη και μια σημαντική μερίδα ψυχολόγων, οι οποίοι θεωρούσαν ότι η δημιουργικότητα ήταν εγγενής και όχι αναπτυσσόμενη. Συνεπώς, σύμφωνα με την **παραδοσιακή αντίληψη** υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο "ευφυών" και "χαρισματικών" ατόμων, τα οποία διαθέτουν εξαιρετικά ταλέντα ή μοναδικές δεξιότητες που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Εξαιρετες προσωπικότητες όπως ο Μότσαρτ και ο Αϊνστάιν συχνά χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα αυτής της κατηγορίας. **Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η δημιουργικότητα δεν μπορεί να καλλιεργηθεί.**

Ωστόσο, **σύγχρονες ερευνητικές μελέτες** έχουν ανατρέψει αυτήν την παραδοσιακή θεώρηση, εστιάζοντας στη δυναμική της δημιουργικότητας ως μία ικανότητα που υπάρχει σε όλα τα άτομα. Συνεπώς, η **δημιουργικότητα μπορεί να καλλιεργηθεί** σε όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως υποβάθρου ή ταλέντου. Συνεπώς, σύμφωνα με την σύγχρονη αντίληψη η δημιουργικότητα μπορεί να καλλιεργηθεί και να ενισχυθεί μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης, σκληρής δουλειάς και πρακτικής.

Πλέον, η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη και ενίσχυση των δημιουργικών δυνάμεων μέσω συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών. Αυτές οι τεχνικές έχουν σκοπό να ενεργοποιήσουν τη δημιουργική σκέψη, καθιστώντας την ένα λειτουργικό εργαλείο για την επίλυση προβλημάτων και την παραγωγή νέων ιδεών, τόσο στην αντιμετώπιση καθημερινών δυσκολιών όσο και στην επίλυση προβλημάτων σε όλους τους τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας.

Η εκπαίδευση σε εξειδικευμένες τεχνικές δημιουργικής σκέψης προσφέρει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν δεξιότητες που τους επιτρέπουν να παράγουν πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις και πρωτότυπες ιδέες σε προσωπικό, κοινωνικό και επαγγελματικό πλαίσιο.

Η ενίσχυση της ευρηματικότητας και της εφευρετικότητας μέσω της συστηματικής καλλιέργειας γνώσεων και δεξιοτήτων καθίσταται κεντρική στον σύγχρονο εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Επιπλέον, η προετοιμασία των ατόμων ώστε να εφαρμόζουν

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

αυτές τις τεχνικές με αποτελεσματικότητα συνεισφέρει ουσιαστικά στη βελτίωση της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν πολυεπίπεδα προβλήματα και κατ' επέκταση να καινοτομούν σε ποικίλα πεδία.

Θεματικό πεδίο της παρούσας ενότητας είναι η δημιουργική σκέψη καθώς και οι τεχνικές ανάπτυξης της εν λόγω ικανότητας.

5.1. Η έννοια της δημιουργικότητας

Η λέξη προέρχεται από το ρήμα δημιουργώ (δήμος + έργον) και η αρχική της σημασία αφορούσε «αυτόν που δουλεύει για το δήμο σε εργασίες κοινής ωφελείας». Με την πάροδο του χρόνου αυτή η σημασία άλλαξε και σήμερα δηλώνει «αυτόν που για πρώτη φορά συλλαμβάνει και κατασκευάζει ή προτείνει κάτι».

Επομένως «δημιουργώ» σημαίνει «παράγω κάτι, κατασκευάζω, υλοποιώ μια ιδέα ή μια έμπνευση».

Επισήμανση



«Δημιουργικός» είναι «αυτός που έχει την ικανότητα να παράγει νέες και πρωτότυπες μορφές, ο επινοητικός, ο εφευρετικός».

«Δημιουργία» είναι «το αποτέλεσμα της έμπνευσης και προσπάθειας, όταν ειδικά χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία στη σύλληψη και την εκτέλεση των ιδεών» (Μπαμπινιώτης, 2006). Συνεπώς, η πρωτοτυπία είναι βασικό συστατικό προκειμένου κάτι να χαρακτηριστεί ως δημιουργικό.

Στην επιστημονική βιβλιογραφία συναντάται πληθώρα ορισμών. Μια πρώτη προσπάθεια ορισμού της έννοιας έκανε ο Guilford (1950), Ψυχολόγος από τις ΗΠΑ, σύμφωνα με την οποία «η δημιουργικότητα καλύπτει τις πιο χαρακτηριστικές ικανότητες των δημιουργικών ατόμων, που καθορίζουν την πιθανότητα για ένα άτομο να εκφράσει μια δημιουργική συμπεριφορά, η οποία να εκδηλώνεται με εφευρετικότητα, σύνθεση και σχεδιασμό».

Ο Guilford έθεσε δύο ερωτήματα: **Πώς μπορούμε να ανακαλύψουμε τη δημιουργικότητα στα παιδιά και τους νέους μας;** και **Πώς μπορούμε να προάγουμε την ανάπτυξη δημιουργικών προσωπικοτήτων;** Αυτά τα δύο ερωτήματα έγιναν το επαγγελματικό πάθος του Guilford για το υπόλοιπο της ζωής του.

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

Σύμφωνα με τον Guilford, τα δημιουργικά άτομα δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Αυτό που φαίνεται είναι ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους είναι πιο ανεπτυγμένες συγκριτικά με άλλους. Επιπλέον, η δημιουργικότητα δεν περιορίζεται μόνο σε άτομα που θεωρούνται φυσικά «προικισμένα», αλλά είναι κάτι που αφορά όλους.

Τι αποτελεί, λοιπόν, δημιουργία;

Συχνά αποδίδουμε το χαρακτηρισμό «δημιουργική» σε διάφορες δραστηριότητές μας. Είναι πράγματι όλες οι ασχολίες μας δημιουργικές; Δηλαδή, υπάρχει το στοιχείο της πρωτοτυπίας; Για παράδειγμα, στην καλλιτεχνική δημιουργία, το να ζωγραφίσουμε ένα σπίτι σε ένα λιβάδι δεν συνιστά απαραίτητα κάτι το πρωτότυπο και, συνεπώς, δεν μπορεί να θεωρηθεί δημιουργικό. Αντίθετα, όταν ενσωματώνουμε δικά μας μοναδικά στοιχεία, τα οποία έχουμε σκεφτεί και είναι ασυνήθιστα ή ξεχωριστά, ή όταν προσεγγίζουμε ένα μη συνηθισμένο θέμα με τον δικό μας ιδιαίτερο τρόπο, τότε μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το έργο μας αρχίζει να αποκτά δημιουργικό χαρακτήρα.

Αυτό συνεπάγεται ότι η δημιουργικότητα δεν είναι απλώς η εκτέλεση μιας δραστηριότητας, αλλά η ενεργή συνεισφορά πρωτότυπων ιδεών και η προσέγγιση των πραγμάτων με έναν μοναδικό τρόπο. Η έννοια της δημιουργικότητας εμφανίζεται σε ποικίλους και διαφορετικούς μεταξύ τους τομείς όπως: η ζωγραφική, το θέατρο, η ψυχολογία, η εκπαίδευση, οι φυσικές επιστήμες, η φιλοσοφία η τεχνολογία και η επίλυση προβλημάτων.

Κλείνοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δημιουργικότητα αφορά την **παραγωγή νέων ιδεών ή τον συνδυασμό ήδη γνωστών στοιχείων για τη δημιουργία κάτι καινούργιου**, το οποίο **προσδίδει αξία στο τελικό αποτέλεσμα**. Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι ίσως η μόνη που αποδέχεται συνολικά η ερευνητική κοινότητα για τον ορισμό της δημιουργικότητας (Sternberg & Lubart, 1999).

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της δημιουργικότητας ακολουθούν τα παρακάτω παραδείγματα:

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

1^ο Παράδειγμα στα νοσοκομεία (χωρίς στοιχείο πρωτοτυπίας στη δημόσια διοίκηση)

Τα νοσοκομεία αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τις μεγάλες ουρές. Η κλασική, μη δημιουργική λύση που προτείνεται είναι να προσληφθεί επιπλέον προσωπικό. Αυτή η λύση είναι τυπική.

1^ο Παράδειγμα στα νοσοκομεία (με στοιχείο πρωτοτυπίας στη δημόσια διοίκηση)

Για να αντιμετωπίσει το ίδιο πρόβλημα, αποφασίζεται να διαμορφωθεί μια ψηφιακή πλατφόρμα προγραμματισμού ραντεβού, όπου οι ασθενείς μπορούν να κλείνουν ηλεκτρονικά τα ραντεβού τους με γιατρούς, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα. Επιπλέον, προστίθεται ένα σύστημα τηλεϊατρικής που επιτρέπει στους γιατρούς να αξιολογούν ασθενείς από απόσταση, μειώνοντας έτσι τις φυσικές επισκέψεις. Αυτή η προσέγγιση είναι δημιουργική καθώς ενσωματώνει σύγχρονη τεχνολογία, βελτιώνει τη διαχείριση των πόρων και επιλύει το πρόβλημα με έναν καινοτόμο τρόπο.

2ο Παράδειγμα στη δημόσια διοίκηση με σκοπό τη βελτίωση του θετικού κλίματος στο γραφείο (χωρίς στοιχείο πρωτοτυπίας)

Σε μια δημόσια υπηρεσία, ο προϊστάμενος προσπαθεί να διατηρήσει το καλό κλίμα στο γραφείο μέσω των τυπικών μεθόδων όπως οι συχνές εβδομαδιαίες συναντήσεις προσωπικού για την αξιολόγηση της προόδου της δουλειάς. Οι συναντήσεις αυτές επικεντρώνονται κυρίως σε επαγγελματικά ζητήματα και αποφεύγουν πιο προσωπικά ή ομαδικά θέματα.

2ο Παράδειγμα στη δημόσια διοίκηση με σκοπό τη βελτίωση του θετικού κλίματος στο γραφείο (με στοιχείο πρωτοτυπίας)

Ο προϊστάμενος αποφασίζει να οργανώνει ομαδικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις, όπως συναντήσεις εκτός γραφείου με σκοπό τη συζήτηση προσωπικών επιτυχιών ή δυσκολιών. Επιπλέον, δημιουργεί μια ομάδα εργασίας με εθελοντική συμμετοχή, η οποία ασχολείται με την οργάνωση τέτοιων εκδηλώσεων και κοινωνικών δράσεων. Αυτή η προσέγγιση προάγει ένα θετικό, φιλικό και υποστηρικτικό κλίμα στο γραφείο, δημιουργώντας αίσθηση συλλογικότητας και ενθαρρύνοντας τους συναδέλφους να συνεργάζονται καλύτερα.

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

3^ο Παράδειγμα στη δημόσια διοίκηση με σκοπό την επίλυση συγκρούσεων (χωρίς στοιχείο πρωτοτυπίας)

Όταν προκύπτουν συγκρούσεις ή διαφωνίες ανάμεσα στους υπαλλήλους, η τυπική αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο είναι η επίκληση της επαγγελματικής δεοντολογίας και η τήρηση των κανόνων της υπηρεσίας. Η λύση των συγκρούσεων γίνεται με τη διατήρηση της απόστασης και την εφαρμογή ιεραρχικών μέτρων.

3^ο Παράδειγμα στη δημόσια διοίκηση με σκοπό την επίλυση συγκρούσεων (με στοιχείο πρωτοτυπίας)

Αντί της τυπικής προσέγγισης, ο προϊστάμενος εφαρμόζει τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων, όπως οι τακτικές συζητήσεις με ανοιχτό διάλογο μεταξύ των συναδέλφων για να εντοπιστούν τα προβλήματα και να προταθούν από κοινού λύσεις. Προσκαλεί τους υπαλλήλους σε συναντήσεις προκειμένου να εκφράζουν τις απόψεις τους ελεύθερα, όπου καθένας μπορεί να μιλήσει χωρίς φόβο, με στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και ενσυναίσθησης. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και την καλύτερη συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η δημιουργικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να παράγει νέες και πρωτότυπες ιδέες, συνδυάζοντας την ευρηματικότητα με τη φαντασία με σκοπό την επίλυση προβλημάτων.

Συμπερασματικά, η **δημιουργικότητα περιλαμβάνει διαδικασίες** όπως η **αναγνώριση εναλλακτικών λύσεων**, η **σκέψη έξω από καθιερωμένα πλαίσια**, και η **ανάπτυξη πρωτότυπων ιδεών** που μπορούν να εφαρμοστούν για την επίλυση προβλημάτων (Sternberg & Lubart, 1999).

5.1.1 Συγκλίνουσα και αποκλίνουσα σκέψη

Ως σημείο εκκίνησης για την προσέγγιση της δημιουργικότητας, επισημαίνεται η ανησυχία που εξέφρασε ο JP Guilford, το 1950, στην Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία σχετικά με τον τρόπο που η επιστημονική κοινότητα αντιλαμβανόταν τη δημιουργικότητα, δηλαδή ως «**θεικό δώρο**». Αυτή η ανησυχία καταγράφηκε στη διεθνή βιβλιογραφία ως η «Αμερικανική Πρόκληση» (Ξανθάκου Π. Π., 1998) και

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

αποτελέσει το ερέθισμα για την ανάπτυξη μιας σειράς προσεγγίσεων που αφορούσαν τη δημιουργική σκέψη.

Ο J. P. Guilford παράλληλα με τη διατύπωση του ορισμού της δημιουργικότητας (1950) διέκρινε, στο πλαίσιο του θεωρητικό μοντέλο «Δομή της Νόησης», τη σκέψη σε **συγκλίνουσα (Convergent Thinking)- κριτική σκέψη** και σε **αποκλίνουσα (Divergent Thinking)** (1967a).

i. Συγκλίνουσα Σκέψη

"Η συγκλίνουσα σκέψη είναι η τέχνη να βρίσκεις τη σωστή λύση σε ένα πρόβλημα, επιλέγοντας τη μοναδική απάντηση από μια πληθώρα επιλογών"

Η συγκλίνουσα σκέψη έχει μελετηθεί εκτενώς από ερευνητές στον τομέα της ψυχολογίας και της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Guilford, η συγκλίνουσα σκέψη είναι κρίσιμη για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, καθώς εστιάζει στην **αναγνώριση της πιο λογικής λύσης**.

Η συγκλίνουσα σκέψη (convergent thinking) αναφέρεται στη διαδικασία σκέψης που επικεντρώνεται στην **εύρεση της σωστής λύσης** σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, χρησιμοποιώντας **αξιόπιστες πληροφορίες και τεκμηριωμένα στοιχεία**. Αυτή η μορφή σκέψης στοχεύει στην επίτευξη **μιας μοναδικής, ορθής απάντησης**. Σημαντικό χαρακτηριστικό της συγκλίνουσας σκέψης είναι η ικανότητα να **αξιολογούνται και να ενσωματώνονται διαφορετικές πληροφορίες και ιδέες** με σκοπό την επίλυση προβλημάτων.

Η συγκλίνουσα σκέψη ονομάζεται και κριτική σκέψη και λειτουργεί με βάση το λογικό σύστημα, που είτε γίνεται αποδεκτό με την απάντηση «ναι» ή απορρίπτεται με ένα «όχι» (Μαγνήσαλης, 2003).

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.

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

Συνεπώς, η συγκλίνουσα μας βοηθά να **κριτικάρουμε** και να **αξιολογούμε** τις ιδέες με βάση τους κανόνες της λογικής, ώστε να επιλέξουμε **μία λύση σε ένα πρόβλημα**, δηλαδή να καταλήξουμε σε **ένα συμπέρασμα** (Παρασκευόπουλος Ι. Ν., 2008).

Τέλος, να αναφέρουμε ότι στην όλη διαδικασία εμπλέκεται το **αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου** που επιτελεί τις προαναφερόμενες λειτουργίες.

ii. Αποκλίνουσα Σκέψη

«Η αποκλίνουσα σκέψη είναι η ικανότητα να βλέπεις τον κόσμο από διαφορετικές οπτικές γωνίες»

Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008, σ. 28), η αποκλίνουσα – δημιουργική σκέψη: «είναι η νοητική ικανότητα με την οποία η εξέταση και η επεξεργασία των δεδομένων του προβλήματος γίνεται με έναν πιο ελεύθερο τρόπο που του επιτρέπει νέους και ανορθόξους συνδυασμούς, με σκοπό την εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών λύσεων».

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, Creativity, 2004).

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.

iii. Σχέση συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σχέσης

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.

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

Για παράδειγμα, σε μια διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων, μια ομάδα μπορεί πρώτα να χρησιμοποιήσει αποκλίνουσα σκέψη για να αναπτύξει πολλές ιδέες προϊόντων, και στη συνέχεια να εφαρμόσει συγκλίνουσα σκέψη για να αναλύσει τις προτεινόμενες ιδέες και να καταλήξει σε μια τελική επιλογή (Runco, 2012).

5.1.2 Η μνήμη ως απαραίτητο εργαλείο ανάπτυξης της δημιουργικότητας

Ο Michael Grybko, ένας σύγχρονος ερευνητής στον τομέα των νευροεπιστημών, έχει δηλώσει σε μια συνέντευξή του ότι η δημιουργικότητα συνιστά τη γέννηση μιας καινοτόμου, σημαντικής και χρήσιμης ιδέας, η οποία προέρχεται από τον πλούτο της γνώσης που έχουμε αποθηκεύσει στον εγκέφαλό μας.

Η δημιουργικότητα λοιπόν, συνδέεται με τη λειτουργία της μνήμης. Στη δημιουργική διαδικασία ο εγκέφαλος ανασύρει από την αποθήκη της μνήμης και επεξεργάζεται κάθε γνώση και πληροφορία για το θέμα που επεξεργάζεται. Συνεπώς, η παραγωγή νέων ιδεών δεν ξεκινάει από μηδενική βάση. Στη συνέχεια συνδέουμε μεταξύ τους διαφορετικές ιδέες και έπειτα συνδέουμε αυτές τις ιδέες, μέσω της επινοητικότητας, της εφευρετικότητας και της φαντασίας, με κάτι νέο, για να οδηγηθούμε στη δημιουργικότητα. Όλη αυτή όμως η διαδικασία προϋποθέτει την ικανότητα να ανακαλούμε προγενέστερες μνήμες, συμπεριλαμβανομένης της οπτικής μνήμης.

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

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

πολιτών. Στη συνέχεια διαμορφώνεται ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης με 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.

5.2 Προσωπικότητα

Η λέξη προσωπικότητα προέρχεται από τη λατινική λέξη persona, που σημαίνει "μάσκα". Στην αρχαία ελληνική και ρωμαϊκή θεατρική παράδοση, η μάσκα χρησιμοποιούνταν για να αντιπροσωπεύει διάφορους χαρακτήρες και συναισθήματα. Έτσι, η προσωπικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως η **"μάσκα" που φοράμε στην κοινωνία, η οποία καθορίζει το πώς αλληλεπιδρούμε με τους άλλους.**

Όλοι οι επιστήμονες της προσωπικότητας ασπάζονται την άποψη πως ο όρος **προσωπικότητα** αναφέρεται στο **σύνολο των χαρακτηριστικών, των συμπεριφορών, των σκέψεων και των συναισθημάτων** που διαμορφώνουν την ατομική ταυτότητα ενός ατόμου. Συμπεριλαμβάνει στοιχεία όπως οι στάσεις, οι αξίες, οι συνήθειες και οι αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις.

Συνεπώς, όταν ο θεωρητικός της προσωπικότητας αναπτύσσει μια θεωρία για την προσωπικότητα, προσπαθεί να απαντήσει σε τρία ερωτήματα: **τι, πώς και γιατί.**

Τι τα χαρακτηρίζει, πώς έγιναν έτσι και γιατί συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται.

Τι: Αν ένα άτομο παρουσιάζει άγχος, επιμονή και ισχυρή επιθυμία για επιτυχία, είναι ενδιαφέρον να αναρωτηθούμε πώς αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους. Μήπως το άγχος και η επιμονή πηγάζουν από την ανάγκη του ατόμου να πετύχει; Ή μήπως η επιμονή και η ανάγκη του να πετύχει είναι αποτέλεσμα του άγχους που νιώθει;

Πώς: Το πώς εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της προσωπικότητας ενός ατόμου. Ποιος είναι ο ρόλος του γενετικού υλικού στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του; Πώς οι εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις και οι κοινωνικές εμπειρίες επηρεάζουν την ανάπτυξή του; Με ποιον τρόπο

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

συνεργάζονται η βιολογία και το περιβάλλον για να διαμορφώσουν την προσωπικότητα; Τέλος, πώς συμβάλλουν οι ίδιες οι αποφάσεις και οι προσπάθειες του ατόμου στη διαμόρφωση της προσωπικής του ταυτότητας;

Γιατί: Το "γιατί" εστιάζει στους λόγους και τα αίτια που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του ατόμου, εξετάζοντας τα κίνητρα πίσω από τις πράξεις του. Τι παρακινεί το άτομο; Κινείται από την επιθυμία να επιτύχει ή από το φόβο της αποτυχίας; Για παράδειγμα, όταν ένα παιδί τα καταφέρνει καλά στο σχολείο, το κάνει για να ευχαριστήσει τους γονείς του, για να αναπτύξει τα ταλέντα του, για να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή του, ή ίσως για να ανταγωνιστεί τους συνομήλικούς του (Pervin & Cervone, 2013);

5.2.1 Το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Big Five/Θεωρία πέντε παραγόντων)

Κάθε άτομο είναι μοναδικό, όχι μόνο λόγω των βιολογικών του χαρακτηριστικών, αλλά και της προσωπικότητάς του. Παρ' όλα αυτά, είναι εφικτό να ταξινομήσουμε τους ανθρώπους σε κατηγορίες βάσει κοινών χαρακτηριστικών, του τρόπου που αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και των αντιδράσεών τους σε αυτήν. Οι ψυχολόγοι συχνά αναφέρονται στη θεωρία του **Big Five**, η οποία αναπτύχθηκε από τους (Paul & McCrea, 1990).

Η θεωρία των πέντε (5) παραγόντων περιγράφει τα βασικά στοιχεία που αποτελούν τα θεμέλια της προσωπικότητας.

Πρόκειται για ένα περιγραφικό μοντέλο πέντε παραγόντων που έχει καθιερωθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση και την κατηγοριοποίηση των μοναδικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.

Η Μεγάλη Πεντάδα (Big Five) έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που οι άνθρωποι θεωρούν τα πιο καθοριστικά για την ύπαρξή τους και τις αλληλεπιδράσεις τους. Ο όρος «Μεγάλη» υποδηλώνει ότι κάθε παράγοντας περιλαμβάνει μια σειρά από πολλά, πιο ειδικά χαρακτηριστικά (Pervin & Cervone, 2013).

Οι πέντε παράγοντες ή αλλιώς το Big Five (ακρωνύμιο OCEAN), είναι οι κάτωθι:

Openness. Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες ή Πνευματική διαθεσιμότητα

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

Conscientiousness. Ευσυνειδησία

Extraversion. Εξωστρέφεια

Agreeableness. Συνεργατικότητα/ καλή προαίρεση

Neuroticism. Νευρωτισμός

Διαθεσιμότητα σε Εμπειρίες (Openness)

Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην προθυμία και την ικανότητα ενός ατόμου να αποδέχεται και να αναζητά νέες εμπειρίες, ιδέες και αλλαγές. Άτομα με υψηλή βαθμολογία στη «διαθεσιμότητα σε εμπειρίες» είναι **δημιουργικά, εφευρετικά, καινοτόμα, με φαντασία, περιέργεια, πρόθυμα να δοκιμάζουν νέες δραστηριότητες, δεκτικά σε νέες προκλήσεις** καθώς και **ανοιχτά σε εναλλακτικούς τρόπους σκέψης. Αποφεύγουν την ρουτίνα** και επιδιώκουν το **πάθος** σε κάθε τους μορφή. Αντίθετα, άτομα με χαμηλή βαθμολογία σε αυτόν τον παράγοντα είναι συντηρητικά στις προτιμήσεις τους, πιστά στις πεποιθήσεις τους και περισσότερο προσγειωμένα.

Ευσυνειδησία (Conscientiousness)

Αυτός ο παράγοντας αξιολογεί το βαθμό οργάνωσης, σταθερότητας και κινητοποίησης ενός ατόμου προς κάποιον στόχο. Άτομα με υψηλό βαθμό ευσυνειδησίας είναι **οργανωτικά, εργατικά, επίμονα, υπεύθυνα, πειθαρχημένα, σχολαστικά, φιλόδοξα, υπομονετικά, προσηλωμένα** στην ολοκλήρωση των καθηκόντων/στόχων τους και **αξιόπιστα**. Αντίθετα, άτομα με χαμηλή βαθμολογία στην ευσυνειδησία δεν έχουν στόχους, είναι οκνά, απρόσεκτα, παρορμητικά, άβουλα και αναξιόπιστα.

Εξωστρέφεια (Extraversion)

Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην ποσότητα και την ένταση των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, το επίπεδο ενεργητικότητας, την αυτοπαρακίνηση και την ικανότητα για χαρά. Άτομα που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό εξωστρέφειας είναι **κοινωνικά, ενεργητικά, ομιλητικά, αισιόδοξα, στοργικά, εκδηλώνουν τα συναισθήματά τους και αγαπούν τη διασκέδαση και το χιούμορ**. Από την άλλη, άτομα που παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό εξωστρέφειας συνήθως είναι πιο συγκρατημένα, συνεσταλμένα, επιφυλακτικά και απρόσιτα (όχι όμως απαραίτητως ψυχρά).

Συνεργατικότητα / καλή προαίρεση (Agreeableness)

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

Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στο είδος των διαπροσωπικών σχέσεων του ατόμου και μπορεί να περιγραφεί ως ένα συνεχές εκτείνεται από τη συμπόνια ως τον ανταγωνισμό. Η συνεργατικότητα/καλή προαίρεση αναφέρεται τόσο στις σκέψεις και τα συναισθήματα, όσο και στις συμπεριφορές των ατόμων.

Άτομα που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία στην καλή προαίρεση έχουν έντονη **ενσυναίσθηση** και **ευσπλαχνία**, είναι **καλόκαρδοι**, **συγχωρούν** και **εμπιστεύονται** εύκολα τους άλλους. Αντίθετα άτομα που παρουσιάζουν χαμηλή βαθμολογία σε αυτό το χαρακτηριστικό επιδεικνύουν κυνισμό, αγένεια, καχυποψία, σκληρότητα και διάθεση για εκδίκηση.

Νευρωτισμός (Neuroticism)

Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στο επίπεδο συναισθηματικής προσαρμογής και αστάθειας του ατόμου. Ο νευρωτισμός ορίζεται ως η τάση να βιώνει το άτομο αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος, θυμό, κατάθλιψη, ανασφάλεια, ανησυχία, απαισιοδοξία και αμφιβολία για τον εαυτό του.

Τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στον νευρωτισμό τείνουν να είναι πιο ευαίσθητα στο στρες, έχουν χαμηλότερη αυτοεκτίμηση και είναι πιο πιθανό να εμφανίσουν εναλλαγές της διάθεσης. Μπορεί να αντιλαμβάνονται καθημερινές καταστάσεις ως απειλητικές, γεγονός που τους οδηγεί σε γρήγορες συναισθηματικές αντιδράσεις (παρορμητισμός).

Αντίθετα, άτομα που παρουσιάζουν χαμηλή βαθμολογία σε αυτό το χαρακτηριστικό τείνουν να είναι συναισθηματικά σταθερότερα, έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται το άγχος και τις πιέσεις της ζωής, είναι πιο ήρεμα, αισιόδοξα, χαλαρά, θαρραλέα, αισθάνονται ικανοποίηση από τον εαυτό τους και νιώθουν ασφαλή (Pervin & Cervone, 2013) & (Paul & McCrea, 1990)

5.2.2 Το προφίλ των δημιουργικών ατόμων: Χαρακτηριστικά γνωρίσματα, Στοιχεία Συμπεριφοράς και Ικανότητες

Όσον αφορά τη σκιαγράφηση του προφίλ των δημιουργικών ατόμων, ιδιαίτερα γνωστές είναι οι μελέτες που διεξήγαγαν οι Wallach M.A. και Kogan N (1965) οι οποίες επικεντρώθηκαν στην προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των δημιουργικών παιδιών.

Τα χαρακτηριστικά που καταγράφονται ως στοιχεία της προσωπικότητας των

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

δημιουργικών ατόμων δεν εμφανίζονται πάντοτε σταθερά σε όλα τα άτομα που θεωρούνται δημιουργικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά θεωρούνται βασικές διαστάσεις της συμπεριφοράς τους που μπορεί να εκδηλώνονται υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Επίσης, δεν θα πρέπει να ερμηνεύονται ως οι αιτίες της δημιουργικότητας, αλλά απλώς ως στοιχεία που συσχετίζονται με αυτήν (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1990)

Ως χαρακτηριστικά, που διέπουν τη συμπεριφορά ατόμων που εμφανίζουν υψηλή δημιουργικότητα, θεωρούνται κυρίως τα κάτωθι (Selby, Shaw, & Houtz, 2005):

- Χιούμορ, η «ουσία της δημιουργικότητας» (Ξανθάκου Γ. , 2011)
- Ευαισθησία στην αναγνώριση άλυτων προβλημάτων και έλξη για πληροφορίες που βοηθούν στην επίλυσή τους
- Υπέρβαση στερεοτύπων και περιορισμών
- Αντικοφορμιστική, αντισυμβατική και αυτόνομη συμπεριφορά
- Αντίσταση στις κοινωνικές πιέσεις για συμμόρφωση (Tollerance, 1962)
- Διάθεση παιχνιδιού κατά την προσέγγιση της πραγματικότητας
- Ευρύτητα ενδιαφερόντων
- Περιέργεια, υπομονή, ανοχή στην αβεβαιότητα, ικανότητα το άτομο να διακινδυνεύει με το νέο, και η ικανότητα να βλέπει το άτομο τις δυνατότητες σε πράγματα και καταστάσεις και διαίσθηση (Ξανθάκου Γ. , 2011)
- Αυτενέργεια και ανάπτυξη πρωτοβουλιών
- Εκδήλωση αυτονομίας, αυθορμητισμού, αυτοπεποίθησης αλλά και απαιτητικότητας
- Διάθεση αισιοδοξίας και ανάπτυξη «επιπόλαιου» ενθουσιασμού που δεν αυτοκριτίζεται
- Αντίληψη θετικής αυτοεικόνας
- Υψηλού επιπέδου φαντασία
- Δεκτικότητα σε ενδεχόμενη αναγκαιότητα διόρθωσης
- Αποδοχή της πιθανότητας σφάλματος
- Συναισθηματική ισορροπία (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1990)
- Εμπιστοσύνη κυρίως στη διαίσθηση
- Υψηλό βαθμό αυτογνωσίας

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

- Ιδιαίτερη παρατηρητικότητα
- Εκδήλωση αυτονομίας, αυθορμητισμού, αυτοπεποίθησης αλλά και απαιτητικότητας
- Πολυσύνθετη σκέψη

5.2.3 Ικανότητες που παρουσιάζονται ανεπτυγμένες στα δημιουργικά άτομα

Μέσα από τις απόψεις του Guilford για τη δημιουργικότητα, έχουν προκύψει κάποιες ικανότητες ή ιδιότητες που θεωρείται ότι χαρακτηρίζουν τα δημιουργικά άτομα (Guilford & Hoerpfner, *The Analysis of Intelligence*, 1971) οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

- **Ευαισθησία στα προβλήματα του περιβάλλοντος**, δηλαδή ικανότητα να εντοπίζουν και να αναγνωρίζουν προβλήματα που μπορεί να μην είναι προφανή σε άλλους.
- **Ευρηματικότητα**, δηλαδή ικανότητα να παράγουν νέες και πρωτότυπες ιδέες
- **Ευχέρεια στην παραγωγή συνειρμών**, δηλαδή συνδέουν διαφορετικές έννοιες και ιδέες μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί σε εναλλακτικές λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.
- **Πνευματική ευλυγισία**, δηλαδή ικανότητα να μεταβάλλουν τις κατευθύνσεις της σκέψης τους με πνευματική ελευθερία οποία τους επιτρέπει να εξερευνούν νέες προσεγγίσεις (Παρασκευόπουλος Ι. , 1985), μια ξεχωριστή ικανότητα του ατόμου να μεταβαίνει από ένα τρόπο προσέγγισης του προβλήματος σε έναν άλλο. Είναι δηλαδή η παραγωγή ποικίλων ιδεών από ένα δημιουργικό άτομο που αλλάζει τα νοήματα, δεν προσκολλάται σε νοητικές συνήθειες, αποφεύγει τις συμπεριφορές ρουτίνας και αναζητά διαφορετικούς τρόπους, μη συνηθισμένους προσέγγισης ενός θέματος (Ξανθάκου Γ. , 2011).
- **Πνευματική ευχέρεια**, δηλαδή ικανότητα του ατόμου να παράγει πολλές διαφορετικές ιδέες, για το ίδιο πρόβλημα
- **Πρωτοτυπία**, δηλαδή ικανότητα να δημιουργούν ασυνήθιστες, απίθανες, καινοτόμες και σπάνιες ιδέες και λύσεις κατά τη διαδικασία προσέγγισης ενός προβλήματος

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

- **Επιμονή και προσήλωση στην επίτευξη στόχων**
- Ανάπτυξη ισχυρών **εσωτερικών κινήτρων**
- Γρήγορη **προσαρμοστικότητα σε αλλαγές**
- **Ανεπτυγμένη ευρυμάθεια**, δηλαδή δυνατότητα κατανόησης και σύνθεσης πληροφοριών από διάφορες πηγές
- **Αναλυτικο-συνθετική ικανότητα**, που περιλαμβάνει την ικανότητα ανάλυσης ενός συνόλου στα επιμέρους στοιχεία και τις λεπτομέρειές του, καθώς και την ικανότητα συνδυασμού ανεξάρτητων στοιχείων σε νέα συστήματα, μια ικανότητα που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Ξανθάκου Π. Π., 1998).
- **Πειθώ**

5.2.4 Εμπόδια στη δημιουργική σκέψη

Η δημιουργικότητα είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και εξωτερικών εμποδίων. Παρά τη σημασία της δημιουργικότητας, πολλοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και έκφραση της δημιουργικής τους σκέψης. Επιστημονικές μελέτες έχουν αναδείξει μια σειρά από εμπόδια που επηρεάζουν την ικανότητα δημιουργίας. Οι σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της δημιουργικότητας μας, όπως τους παραθέτει ο Παρασκευόπουλος, (2004) είναι οι παρακάτω:

- Αίσθηση της επίβλεψης της δράσης και η υποβολή σε αυταρχικό έλεγχο. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι παρακολουθούνται ή ελέγχονται αυστηρά, μπορεί να περιοριστεί η ελευθερία της έκφρασης
- Αίσθηση ανασφάλειας
- Ενδεχόμενο εμπαιγμού ή επίπληξης
- Συνεχείς επικρίσεις
- Άγχος και ο φόβος είτε του χρονικού περιορισμού, είτε του ενδεχόμενου λάθους και της αποτυχίας

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

- Ερεθίσματα που παρενοχλούν την επικέντρωση της προσοχής. Εξωτερικοί θόρυβοι ή ενοχλητικά ερεθίσματα μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή και να μειώσουν την ικανότητα συγκέντρωσης.
- Υπέρμετρος ανταγωνισμός και αντιζηλία προς τους άλλους (Βιτούλης, 2005). Αυτά τα στοιχεία μπορεί να προκαλέσουν αρνητικά συναισθήματα, που περιορίζουν την ανοιχτή συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.
- Κοινωνικές πιέσεις για συμμόρφωση με το κοινωνικό πλαίσιο
- Φόβος απόρριψης και κατακραυγής. Ο φόβος ότι οι ιδέες θα απορριφθούν ή θα προκαλέσουν αρνητική αντίδραση μπορεί να εμποδίσει την εκφραστικότητα.
- Προηγούμενες συνήθειες που αποδείχθηκαν σωστές και πλέον προσφέρονται ως «έτοιμη λύση» για την αντιμετώπιση ανάλογων προβλημάτων
- Απόλυτη κυριαρχία της λογικής έναντι της φαντασίας και του διαφορετικού
- Ανασφάλεια για το νέο και το άγνωστο
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση. Όταν οι άνθρωποι δεν πιστεύουν στις ικανότητές τους, μπορεί να περιορίζονται στη σκέψη τους.
- Τελειομανία. Η επιδίωξη της τελειότητας μπορεί να εμποδίσει τη δημιουργική διαδικασία, καθώς οι άνθρωποι μπορεί να αποφεύγουν να καταθέσουν ιδέες που δεν είναι τέλειες.
- Επιδίωξη του ασφαλούς, του σίγουρου. Η επιδίωξη του σίγουρου μπορεί να περιορίσει την επιθυμία για ρίσκο και πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις.

Η αναγνώριση και η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι απαραίτητη προκειμένου να αναληφθούν βήματα για την υπέρβαση τους και την προώθηση ενός δημιουργικού περιβάλλοντος. Για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, οι άνθρωποι μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές όπως:

- Δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος
- Εκπαίδευση στη διαχείριση του άγχους
- Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης
- Υιοθέτηση μιας κουλτούρας που γιορτάζει την αποτυχία ως μέρος της δημιουργικής διαδικασίας
- Ενθάρρυνση πειραματισμού και καινοτομίας χωρίς φόβο επίκρισης.

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

5.3 Στάδια της δημιουργικότητας – δημιουργικός κύκλος

Ο δημιουργικός κύκλος εξηγεί πώς οι άνθρωποι αναπτύσσουν νέες ιδέες, δίνοντας έμφαση στη σημασία του χρόνου, της υπομονής και της υποσυνείδητης επεξεργασίας. Αναδεικνύει ότι η δημιουργία δεν είναι μια άμεση διαδικασία, αλλά απαιτεί διαδοχικά στάδια σκέψης και ανασκόπησης, όπου κάποιες φορές το μυαλό χρειάζεται χρόνο για να αφομοιώσει τα δεδομένα και να φτάσει στη λύση.

Ο Graham Wallas ήταν από τους πρώτους που περιέγραψαν τον δημιουργικό κύκλο, στο βιβλίο του "The Art of Thought" το 1926. Ο Wallas, επιχείρησε την καταγραφή των σταδίων της δημιουργικής διαδικασίας που οδηγούν και παραγάγουν καινοτόμες ιδέες, πρωτότυπες λύσεις (Wallas, 1926).

Αν και ορισμένοι θεωρητικοί προσθέτουν ή διαφοροποιούν τα στάδια, το μοντέλο του Wallas είναι από τα πιο θεμελιώδη για την κατανόηση της δημιουργικότητας.

Αυτά τα στάδια είναι:

- i. Το στάδιο της **προπαρασκευής**
- ii. Το στάδιο της **επώασης**
- iii. Το στάδιο της **έμπνευσης**
- iv. Το στάδιο της **αξιολόγησης**

I. Το στάδιο της προπαρασκευής

Σε αυτό το στάδιο, το άτομο αναπτύσσει τη γνώση και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να ανακαλύψει, να αναπτύξει και να δημιουργήσει ένα δημιουργικό προϊόν. Είναι το στάδιο που ο δημιουργός **κατανοεί το πρόβλημα** ή την πρόκληση, **συλλέγει πληροφορίες και δεδομένα**.

Η εξέλιξη στο επόμενο στάδιο εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες, από τη μάθηση και την ικανότητα του εγκεφάλου να αποθηκεύει, να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση αποτελεσματικά, ο εγκέφαλος σε αυτό το στάδιο αναζητά συσχετισμούς, επεκτείνει τις γνώσεις του και ενσωματώνει νέες ιδέες (Heilman, 2016).

Ο *Kipling* γράφει (Ξανθάκου Π. Π., 1998):

Διατηρώ έξι ειλικρινείς υπηρέτες

(μου δίδαξαν όλα όσα ξέρω)

*Τα ονόματά τους είναι **Τι** και **Γιατί** και **Πότε***

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

Πώς και Πού και Ποιος

Κατά τη συλλογή του υλικού, η **μνήμη** και η **εμπειρία** λειτουργούν ως **αποθήκες εφοδιασμού** - γιατί είναι εξακριβωμένο ότι **τίποτα δεν δημιουργείται από το κενό** - ενώ η **φαντασία** εφοδιάζει τη διαδικασία με **νέες υποθέσεις**.

II. Το στάδιο της **επώασης**

Στο στάδιο της επώασης, ο εγκέφαλος ενός ατόμου ψάχνει για μια απάντηση. Η ιδέα ωριμάζει υποσυνείδητα. Οι συσχετισμοί και οι συνδέσεις που χρειάζονται για να φτάσει κανείς σε λύση αναπτύσσονται σιωπηλά στο παρασκήνιο, ενώ το άτομο μπορεί να ασχολείται με άλλες δραστηριότητες. Το **πρόβλημα «κουρνιάζει»** στο **ασυνείδητο** του ατόμου και ωριμάζει σαν μια **«οπισθοχώρηση για ένα καλύτερο άλμα»**. Κατά τη διάρκεια της επώασης, μπορεί να φανεί ότι δεν υπάρχει άμεση πρόοδος, αλλά αυτή η φάση είναι ουσιώδης για τη δημιουργική διαδικασία.

III. Το στάδιο της **έμπνευσης**

Το στάδιο της έμπνευσης είναι γνωστό ως **«εύρηκα»**. Κατ' αυτό το στάδιο, **αναδύεται η λύση** ή οι λύσεις του προβλήματος στη **συνείδηση του ατόμου**, παραπέμποντας στη γνωστή φράση του Αρχιμήδη με την οποία δήλωσε την αιφνίδια σύλληψη της λύσης στο πρόβλημα που διερευνούσε. Είναι το στάδιο της ανακάλυψης και της αποκάλυψης ταυτόχρονα (Heilman, 2016). Είναι η στιγμή που οι συσχετισμοί που έχουν δημιουργηθεί κατά την επώαση γίνονται συνειδητοί και προσφέρουν τη λύση στο πρόβλημα.

IV. Το στάδιο της **αξιολόγησης**

Κατά το στάδιο αυτό γίνεται **αξιολόγηση της νέας ιδέας** που παρήχθη κατά τη στιγμή του «εύρηκα», με **στόχο τον έλεγχο της εγκυρότητας**, της **λειτουργικότητας** και της **δυνατότητας εφαρμογής** της για να επιλυθεί το πρόβλημα.

Σε αυτό το στάδιο, το άτομο επανεξετάζει την ιδέα του με πιο κριτικό πνεύμα και την προσαρμόζει εάν είναι απαραίτητο. Εδώ εφαρμόζεται κριτική σκέψη, προκειμένου να βελτιωθεί η αρχική έμπνευση και να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του πραγματικού κόσμου (Gabora, 13-16 October 2002)

5.4 Τύποι προσωπικοτήτων & Τυπολογία δημιουργικών ατόμων

Η Casto, εκπαιδύτρια, συγγραφέας και ομιλήτρια ειδικευμένη στον τομέα της ανθρώπινης δημιουργικότητας επιχειρεί να κατηγοριοποιήσει τα δημιουργικά

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

χαρακτηριστικά, σε τύπους ανθρώπινων προσωπικοτήτων (Casto, 2016) (Σιούτας, Ζημιανίτης, Κουταλέλη, & Παναγοπούλου, 2008) .

1. Ασυμβίβαστοι

Οι ασυμβίβαστοι δημιουργικοί άνθρωποι δεν αισθάνονται την ανάγκη να συμμορφωθούν με τα πρότυπα της κοινωνίας. Συχνά κολυμπούν ενάντια στο ρεύμα και ακολουθούν τον δικό τους τρόπο σκέψης και ζωής. Έχουν πρωτότυπες ιδέες που κυριολεκτικά ανατρέπουν τον κόσμο. Ένα παράδειγμα είναι ο Γαλιλαίος, ο οποίος ανέτρεψε τις καθιερωμένες αντιλήψεις της εποχής του με την θεωρία ότι η Γη περιστρέφεται γύρω από τον Ήλιο.

2. Ατομικιστές

Οι ατομικιστές δημιουργικοί άνθρωποι θέλουν να ανακαλύψουν την αλήθεια και έχουν μια ισχυρή ανάγκη να αποφασίσουν μόνοι τους τι λειτουργεί και τι όχι. Συχνά είναι μπροστά από την εποχή τους, και μεγάλο μέρος του έργου τους αναγνωρίζεται μετά θάνατον.

3. Εφευρετικοί

Οι εφευρετικοί δημιουργικοί άνθρωποι ζουν στον κόσμο των ιδεών και βρίσκουν λύσεις σε προβλήματα. Επειδή είναι εξαιρετικά ευφυείς, συνεχώς καταλήγουν σε λαμπρές ιδέες. Επίσης, παρατηρούν τι λείπει από τον κόσμο ή τι μπορεί να βελτιωθεί. Για παράδειγμα, ο Τόμας Έντισον, που εφηύρε εκατοντάδες πράγματα, με πιο διάσημη την εφεύρεσή του τον ηλεκτρικό λαμπτήρα. Είδε το σκοτάδι και δημιούργησε το φως.

4. Προσηλωμένοι

Οι προσηλωμένοι δημιουργικοί άνθρωποι δεν μπορούν να μην κάνουν κάτι — είναι σχεδόν καταναγκαστικοί μέχρι να υλοποιήσουν το εσωτερικό τους όραμα. Έχουν αυτό το «πάθος στην καρδιά» — μια παρόρμηση να συμβάλουν στην ομορφιά και τη βελτίωση του κόσμου. Λόγω της υψηλής προσήλωσής τους, μπορούν να παράγουν πολλά σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

5. Οραματιστές

Οι οραματιστές δημιουργικοί άνθρωποι έχουν ένα όραμα στο μυαλό και την καρδιά τους. Αυτά τα άτομα έχουν μεγάλες ιδέες και μπορούν να δουν πέρα από το προφανές. όπως ο Μιχαήλ Άγγελος, που «ελευθέρωσε τον Δαβίδ» από

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

ένα κομμάτι μάρμαρο «είδα έναν άγγελο στο μάρμαρο και σμίλεψα μέχρι που τον ελευθέρωσα».

6. Διαισθητικοί

Οι διαισθητικοί δημιουργικοί άνθρωποι είναι σε επαφή με τον εσωτερικό τους εαυτό. Βασίζονται στην εσωτερική τους διαίσθηση και σε βαθιά συναισθήματα. Συχνά λειτουργούν με βάση τα ένστικτά τους, και η δημιουργικότητά τους προέρχεται από προσωπικά συναισθηματικά ή πνευματικά κίνητρα. Δίνουν προσοχή στα σημάδια, τα σύμβολα γύρω τους και αξιοποιούν αυτές τις πληροφορίες στο έργο τους. Το έργο τους ξεκινά ξεκάθαρα από την ψυχή, όχι από το εγώ τους, όπως ο Ισαάκ Νεύτων, που «ανακάλυψε» τη βαρύτητα όταν έπεσε ένα μήλο στο κεφάλι του.

Σύνοψη βασικών σημείων:

Ο Guilford για τη δημιουργικότητα: Ο Αμερικανός ψυχολόγος Guilford όρισε τη δημιουργικότητα ως τις ικανότητες που οδηγούν στην έκφραση δημιουργικής συμπεριφοράς, και υποστήριξε ότι μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους.

Δημιουργική δραστηριότητα: Δεν είναι όλες οι δραστηριότητες δημιουργικές. Για να χαρακτηριστεί μια δραστηριότητα ως δημιουργική, πρέπει να περιέχει πρωτότυπα και μοναδικά στοιχεία.

Ερευνητική προσέγγιση: Η δημιουργικότητα ορίζεται από την επιστημονική κοινότητα ως η παραγωγή νέων ιδεών ή ο συνδυασμός υπάρχοντων στοιχείων για την παραγωγή κάτι νέου με αξία.

Παραδοσιακή άποψη για τη δημιουργικότητα: Η δημιουργικότητα θεωρούνταν ένα χαρακτηριστικό που κατείχαν μόνο ορισμένα άτομα με έμφυτο ταλέντο και δεν μπορούσε να καλλιεργηθεί.

Σύγχρονη άποψη για τη δημιουργικότητα: Σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες, η δημιουργικότητα είναι μια ικανότητα που υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους και μπορεί να αναπτυχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, σκληρή δουλειά και πρακτική.

Τεχνικές ενίσχυσης δημιουργικής σκέψης: Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας βασίζεται σε μεθόδους και τεχνικές που προάγουν τη δημιουργική σκέψη, καθιστώντας την ένα εργαλείο για την επίλυση προβλημάτων και την παραγωγή νέων ιδεών.

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

Συγκλίνουσα σκέψη: Πρόκειται για μια μορφή κριτικής σκέψης που στοχεύει στην εύρεση της σωστής, λογικής λύσης σε ένα πρόβλημα, επιλέγοντας μία μοναδική απάντηση μεταξύ πολλών επιλογών. Βασίζεται στην ανάλυση, αξιολόγηση και ενσωμάτωση πληροφοριών με λογικό τρόπο.

Αποκλίνουσα σκέψη: Αναφέρεται στη διαδικασία παραγωγής πολλαπλών λύσεων και ιδεών για ένα πρόβλημα, ενθαρρύνοντας τη φαντασία και την ελευθερία σκέψης. Σκοπός της είναι η δημιουργία νέων, πρωτότυπων ιδεών και εναλλακτικών λύσεων.

Σχέση συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σκέψης: Οι δύο μορφές σκέψης συνεργάζονται, καθώς η αποκλίνουσα σκέψη παράγει πολλές ιδέες, ενώ η συγκλίνουσα αξιολογεί και επιλέγει την πιο κατάλληλη λύση.

Η μνήμη ως εργαλείο της δημιουργικότητας: Η δημιουργικότητα συνδέεται στενά με τη μνήμη, καθώς οι νέες ιδέες προέρχονται από την αποθήκη γνώσεων που έχουμε. Ο εγκέφαλος συνδέει προγενέστερες γνώσεις και ιδέες, μέσω της φαντασίας και της επινοητικότητας, για να δημιουργήσει κάτι νέο.

Ορισμός της προσωπικότητας: Η λέξη "προσωπικότητα" προέρχεται από τη λατινική λέξη "persona", που αναφέρεται στη "μάσκα" που φορούσαν οι ηθοποιοί. Η προσωπικότητα αναφέρεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών, σκέψεων, συμπεριφορών και συναισθημάτων που συνθέτουν την ατομική ταυτότητα.

Θεωρίες για την προσωπικότητα: Οι θεωρητικοί της προσωπικότητας εξετάζουν το "τι", "πώς" και "γιατί" των χαρακτηριστικών ενός ατόμου. Το "τι" αναφέρεται στα χαρακτηριστικά, το "πώς" στη διαμόρφωσή τους μέσω γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, και το "γιατί" στα κίνητρα πίσω από τη συμπεριφορά.

Μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big Five):

- **Openness** (Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες): Ανοιχτοί σε νέες ιδέες και αλλαγές, δημιουργικοί και φανταστικοί.
- **Conscientiousness** (Ευσυνειδησία): Οργανωμένοι, υπεύθυνοι και πειθαρχημένοι.
- **Extraversion** (Εξωστρέφεια): Κοινωνικοί, ενεργητικοί και ομιλητικοί.
- **Agreeableness** (Συνεργατικότητα/Καλή προαίρεση): Εμπιστεύονται εύκολα, καλοπροαίρετοι και συγχωρητικοί.
- **Neuroticism** (Νευρωτισμός): Τείνουν να βιώνουν άγχος, ανασφάλεια και

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

αρνητικά συναισθήματα.

Χαρακτηριστικά δημιουργικών ατόμων: Τα δημιουργικά άτομα διαθέτουν ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως χιούμορ, ευαισθησία σε άλυτα προβλήματα, αντικοφορμιστική συμπεριφορά, αυτονομία, αυθορμητισμό, αισιοδοξία και υψηλή φαντασία.

Διαφορές μεταξύ δημιουργικών ατόμων: Τα χαρακτηριστικά τους μπορεί να μην είναι σταθερά και εκδηλώνονται υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Δεν θεωρούνται αιτίες της δημιουργικότητας αλλά στοιχεία που συσχετίζονται με αυτήν.

Στοιχεία συμπεριφοράς: Οι δημιουργικοί άνθρωποι έχουν ανεπτυγμένη περιέργεια, ανθεκτικότητα στην αβεβαιότητα, διάθεση να διακινδυνεύουν με νέες ιδέες, εμπιστοσύνη στη διαίσθηση και υψηλό βαθμό αυτογνωσίας.

Ικανότητες δημιουργικών ατόμων: Οι σημαντικότερες ικανότητες περιλαμβάνουν την ευαισθησία στα προβλήματα, ευρηματικότητα, πνευματική ευλυγισία και ευχέρεια, πρωτοτυπία, επιμονή, εσωτερικά κίνητρα, και την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές.

Εμπόδια δημιουργικότητας: Η δημιουργικότητα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που μπορεί να περιορίσουν την ικανότητα έκφρασης και ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης, όπως η ανασφάλεια, οι συνεχείς επικρίσεις, φόβος λάθους, κυριαρχία λογικής, τελειομανία, προηγούμενες συνήθειες, κοινωνικές πιέσεις για συμμόρφωση με το κοινωνικό πλαίσιο.

Δημιουργικός Κύκλος: περιγράφει τη διαδικασία ανάπτυξης νέων ιδεών και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- **Στάδιο Προπαρασκευής:** Αναπτύσσουμε γνώσεις και δεξιότητες για την κατανόηση του προβλήματος. Συλλέγουμε πληροφορίες και δημιουργούμε συσχετισμούς.
- **Στάδιο Επώασης:** Οι ιδέες ωριμάζουν υποσυνείδητα. Ο εγκέφαλος εργάζεται για να βρει λύσεις, ακόμα κι αν δεν υπάρχει άμεση πρόοδος.
- **Στάδιο Έμπνευσης:** Γνωστό ως «εύρηκα». Η λύση προκύπτει στη συνείδηση του ατόμου, με τους συσχετισμούς να γίνονται συνειδητοί.
- **Στάδιο Αξιολόγησης:** Αξιολογούμε την ιδέα με κριτική σκέψη, ελέγχουμε την εγκυρότητά της και την προσαρμόζουμε στις πραγματικές ανάγκες.

Τύποι Δημιουργικών Προσωποτήτων

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

- **Ασυμβίβαστοι:** Άτομα που αμφισβητούν τα κοινωνικά πρότυπα.
- **Ατομικιστές:** Δημιουργοί που αναζητούν την αλήθεια και αποφασίζουν μόνοι τους.
- **Εφευρετικοί:** Άτομα που βρίσκουν λύσεις και παρατηρούν περιθώρια βελτίωσης.
- **Προσηλωμένοι:** Δημιουργοί με έντονη προσήλωση στην υλοποίηση του οράματός τους.
- **Οραματιστές:** Άτομα που βλέπουν πέρα από το προφανές και υλοποιούν τα όνειρά τους.
- **Διαισθητικοί:** Δημιουργοί που βασίζονται στην εσωτερική τους διαίσθηση και συναισθήματα.

Ατομική δραστηριότητα: Λαμβάνοντας υπόψη όσα συζητήθηκαν για τη δημιουργικότητα ο/η εισηγητής/τρια μπορεί να ζητήσει από κάθε συμμετέχοντα/ουσα να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα για καλύτερη εμπέδωση των εννοιών που αναπτύχθηκαν.

Ενδεικτικά:

- Ποιος είναι ο ορισμός της δημιουργικότητας σύμφωνα με τον Guilford;
- Πότε ένα έργο θεωρείται ότι αποκτά δημιουργικό χαρακτήρα;
- Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής και της σύγχρονης αντίληψης για τη δημιουργικότητα;
- Πώς μπορεί να καλλιεργηθεί η δημιουργικότητα σύμφωνα με τις σύγχρονες απόψεις;
- Ποια είναι η κύρια διαφορά μεταξύ συγκλίνουσας και αποκλίνουσας σκέψης;
- Τι εννοείται με τον όρο "Big Five" και ποιοι είναι οι πέντε παράγοντες που περιλαμβάνει;
- Ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των δημιουργικών ατόμων;
- Ποια είναι τα κύρια εμπόδια στη δημιουργική σκέψη;
- Ποια είναι τα τέσσερα στάδια του δημιουργικού κύκλου;



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

- Ποιους τύπους προσωπικοτήτων περιγράφει η Casto σχετικά με τη δημιουργικότητα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους;

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης} Θεματικής ενότητας

- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55 , σσ. 657-687.
- Casto, M. (2016). The 6 Characteristics of Highly Creative People. *Brightlight Coaching* .
- Gabora, L. M. (13-16 October 2002). Cognitive mechanisms underlying the creative process. (σσ. 126-133). Loughborough University, Loughborough: Proceedings of the Fourth International Conference on Creativity and Cognition.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist* , 5 (9), σσ. 444-453.
- Guilford, J. P. (1967a). *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill Book Company .
- Guilford, J. P., & Hoepfner, R. (1971). *The Analysis of Intelligence*. McGraw-Hill.
- Guilford, P. J. (1967). Creativity: Yesterday, today, and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior: Volume 1, Issue 1* , σσ. 3-14.
- Heilman, K. (2016, June). Possible Brain Mechanisms of Creativity. *31* (4), σσ. 285-296.
- Paul, C., & McCrea, R. R. (1990, December). Personality Disorders and The Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality Disorders* , 4 (4), σσ. 362-371.
- Pervin, L. A., & Cervone, D. (2013). *Θεωρίες Προσωπικότητας: Έρευνα και Εφαρμογές*. (Α. Αλεξανδροπούλου, & Β. Κομπορόζος, Μεταφρ.) Gutenberg.
- Runco, M. A. (2012, January). Divergent Thinking as an Indicator of Creative Potentia. *Creativity Research Journal* , 24 (1), σσ. 66-75.
- Selby, E., Shaw, E. J., & Houtz, J. C. (2005). The Creative Personality. *Gifted Child Quarterly* , 49 (4), σσ. 300-314.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms*. USA: Cambridge University Press.
- Tollerance, P. E. (1962). *Guiding Creative Talent*. Prentice-Hall.
- Wallach, M. A., & Kogan, N. (1965). *Modes of Thinking in Young Children: A Study of the Creativity-intelligence Distinction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

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

- Wallas, G. (1926). *The Art Of thought*. London: Watts and Co.
- Βιτούλης, Μ. (2005). *Δημιουργική σκέψη και χρήση Η/Υ: Διερεύνηση της επίδρασης που έχει η χρήση των Η/Υ στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης των μαθητών Δ', Ε', Στ' Δημοτικού και Α' Γυμνασίου*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Φλώρινα.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1990). *Δημιουργική σκέψη στο Παιδαγωγική και Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια* (Τόμ. 3). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (2003). *Δημιουργική Σκέψη: Θεωρία, τεχνικές, ασκήσεις, τεστ, παιχνίδια*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (. (2006). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσα*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας .
- Ξανθάκου, Γ. (2011). *Δημιουργικότητα και Καινοτομία στο Σχολείο και την Κοινωνία*. Διάδραση.
- Ξανθάκου, Π. Π. (1998). *Η δημιουργική Σκέψη και Μάθηση: Ένα Πρόγραμμα Εφαρμογής Δημιουργικών Μεθόδων στο Μάθημα της Γλώσσας*. Διδακτορική Διατριβή . Αθήνα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1985). *Εξελικτική ψυχολογία. Η ψυχική ζωή από τη σύλληψη ως την ενηλικίωση*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ι. (2004). *Δημιουργική σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια*. Αθήνα: ιδιωτική έκδοση.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (2008). *Δημιουργική Σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια*. Ελληνικά Γράμματα.
- Σιούτας, Ν., Ζημιανίτης, Κ., Κουταλέλη, Ε., & Παναγοπούλου, Έ. (2008). *Δημιουργική Σκέψη - Παραγωγή Καινοτόμων και Πρωτότυπων Ιδεών*. Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

6. Ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν ειδικές τεχνικές που μπορούν να αξιοποιηθούν ώστε να αναπτυχθεί δημιουργική σκέψη στα άτομα που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Αφορά επίσης την αξιοποίηση τεχνικών με στόχο τη δημιουργία και εφαρμογή νέων πρωτότυπων ιδεών στην επίλυση των προβλημάτων της καθημερινότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση των ειδικών τεχνικών που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους εκπαιδευόμενους ώστε να αναπτυχθεί η δημιουργική τους σκέψη.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ περιγράφουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε τεχνικής παραγωγής νέων ιδεών
- ✓ αξιολογούν τις προτεινόμενες ιδέες και να επιλέγουν τις αρτιότερες για την περίπτωση τους.
- ✓ εφαρμόζουν στην πράξη την τεχνική που θα τους βγάλει από το αδιέξοδο.
- ✓ διακρίνουν τη διαφορά ανάμεσα στην «κάθετη σκέψη» και στην «πλάγια σκέψη».
- ✓ αναλύουν τις έξι μορφές σκέψης με βάση την τεχνική «τα έξι σκεπτόμενα καπέλα».
- ✓ περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η «βιονική μέθοδος».
- ✓ ξεχωρίζουν σε ποιες περιπτώσεις κάνουν χρήση της προσωπικής αναλογίας ή της συμβολικής αναλογίας.
- ✓ επιλέγουν τις περιπτώσεις που θα εφαρμόσουν τη φανταστική αναλογία.



Έννοιες- κλειδιά: παραγωγή ιδεών, καταιγισμός, mind mapping, scamper, six hats, role playing

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

Εισαγωγή

Οι ειδικές τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών είναι μέθοδοι που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν τη διαδικασία σκέψης, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αυτές οι τεχνικές χρησιμοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση, η τέχνη και η επιστήμη και μπορούν να εφαρμοστούν σε ομαδικό ή ατομικό επίπεδο. Ο λόγος είναι ότι βοηθούν τους ανθρώπους να σκεφτούν διαφορετικά, να εξερευνήσουν νέες προσεγγίσεις και να βρουν λύσεις σε προβλήματα. Η σχετική βιβλιογραφία (π.χ. Treffinger, et al., 2023) αναφέρει ότι έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως α) η ελεύθερη σκέψη (οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να προτείνουν ιδέες χωρίς φόβο κριτικής), β) συνεργασία (συχνά εφαρμόζονται σε ομαδικά περιβάλλοντα, προάγοντας την ανταλλαγή και την ανάπτυξη ιδεών), γ) δημιουργικότητα (σκοπός είναι η παραγωγή νέων και καινοτόμων ιδεών ή λύσεων) ή/και δ) δομημένη διαδικασία (πολλές τεχνικές ακολουθούν μια συγκεκριμένη διαδικασία για να οργανώσουν τη σκέψη). Ακολουθούν ορισμένες από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους:

1. Ο καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)
2. Ο χάρτης σκέψης (Mind Mapping)
3. Η μέθοδος SCAMPER
4. Έξι Καπέλα Σκέψης (Six Thinking Hats)
5. Παιχνίδι ρόλων (Role playing)
6. Τεχνική Random Word Association
7. Η μέθοδος των 5 Γιατί (5 Whys)

Αυτές οι τεχνικές μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας ή του ατόμου και να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

6.1 Ο καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Πρόκειται για ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία για πάρα πολλούς σκοπούς και με διαφορετικές εφαρμογές. Στο πλαίσιο μιας διεργασίας λήψης απόφασης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό του θέματος/προβλήματος, τον καθορισμό και επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης και την εύρεση και ανάπτυξη εναλλακτικών επιλογών (Paulus & Kenworthy, 2019).

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

Πρόκειται για ομαδική τεχνική, η οποία συνήθως ακολουθεί τα επόμενα βήματα εφαρμογής (Al-Samarraie & Hurmuzan, 2018):

- ✓ Προσδιορίζεται η ομάδα των ατόμων που θα συμμετέχουν και ορίζεται το άτομο, το οποίο θα δράσει ως διευκολυντής της διαδικασίας.
- ✓ Διατυπώνεται σαφώς το υπό εξέταση θέμα, με τη μορφή ερωτήματος μικρής έκτασης.
- ✓ Καθορίζονται, αναλύονται και συμφωνούνται οι κανόνες διεξαγωγής. Οι κανόνες αυτοί μπορούν να αφορούν:
 - τον χρόνο διεξαγωγής.
 - τον τρόπο συμμετοχής.
 - τους λοιπούς ρόλους.
- ✓ Στη συνέχεια και με βάση τους κανόνες, που έχουν συμφωνηθεί, οι συμμετέχοντες δίνουν τις απαντήσεις στο τιθέμενο θέμα.
- ✓ Οι απαντήσεις καταγράφονται αυτούσιες σε έναν πίνακα.
- ✓ Όταν ολοκληρωθεί η διεργασία, τότε ο διευκολυντής σε συνέργεια με την ομάδα :
 - αποσαφηνίζει την έννοια των απαντήσεων, όπου απαιτείται.
 - εξαλείφει τις διπλές έννοιες.
 - Κατηγοριοποιεί τις απαντήσεις σε ευρύτερες κατηγορίες, εύκολα διαχειρίσιμες για τη συνέχεια.

Στο πλαίσιο του παραπάνω εργαλείου μπορούν να επιλεγούν δύο μέθοδοι εργασίας (Besant, 2016). Η πρώτη ακολουθεί μια δομημένη διεργασία, όπου το κάθε μέλος δίνει τη δική του απάντηση στον χρόνο που έχει συμφωνηθεί με μια καθορισμένη σειρά. Η δεύτερη είναι πιο ελεύθερη και δίνει τη δυνατότητα σε όποιο μέλος επιθυμεί να δώσει μια απάντηση να το κάνει αυτό χωρίς να τηρείται κάποια σειρά προτεραιότητας.

Η πρώτη μέθοδος προσδίδει το πλεονέκτημα ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν αλλά μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στη ψυχολογία των μελών που όταν έρθει η σειρά τους δεν έχουν μια απάντηση να δώσουν.

Η δεύτερη μέθοδος από την άλλη παρέχει στα μέλη τη δυνατότητα να σκεφτούν και να απαντήσουν με τον δικό τους ρυθμό, όμως εγκυμονεί τον κίνδυνο τα μέλη με υψηλό

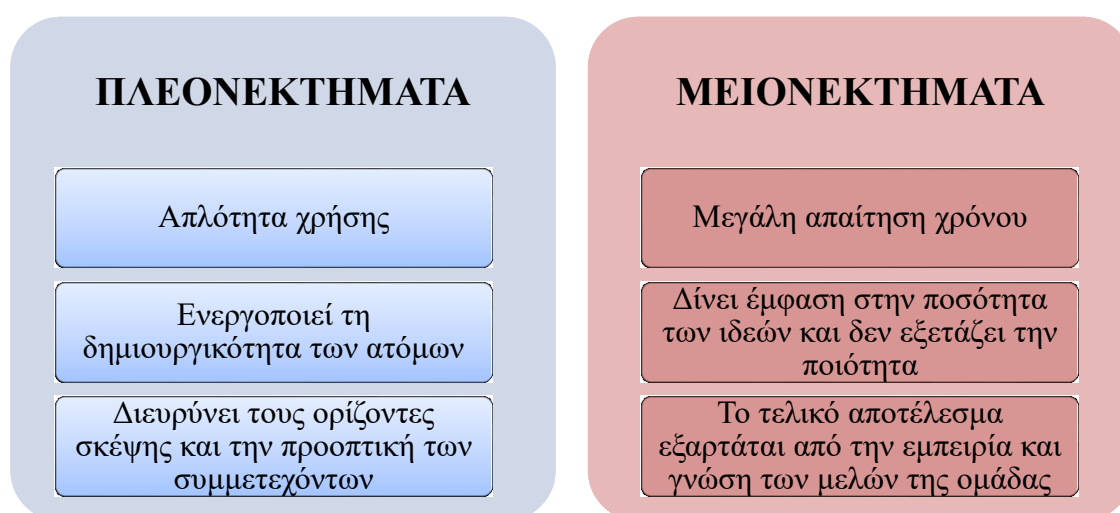
Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο

βαθμό εσωστρέφειας ή/και χαμηλό βαθμό αυτοπεποίθησης να παραμείνουν σιωπηλά ή να οδηγηθούν στη σιωπή.

Σε κάθε περίπτωση κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου η επιδίωξη είναι να διατυπωθούν όσες γίνεται περισσότερες προτάσεις-ιδέες (έμφαση στην ποσότητα) και για αυτό τον λόγο οι διατυπωθείσες προτάσεις δεν σχολιάζονται-κρίνονται και καταγράφονται όπως διατυπώνονται.

Ενθαρρύνεται επίσης η χρησιμοποίηση άλλων τεχνικών και εργαλείων που βοηθούν στην ενεργοποίηση της δημιουργικότητας των συμμετεχόντων (εικόνες, πολυμέσα, ιστορίες κ) καθώς επίσης και η αξιοποίηση ήδη διατυπωθέντων ιδεών για διατύπωση νέων βελτιωμένων προτάσεων (Paulus & Kenworthy, 2019).

Τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συγκεκριμένου εργαλείου παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Πίνακας 6.1 : Καταιγισμός Ιδεών - Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια ισχυρή μέθοδος που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Η επιτυχία του εξαρτάται από την ομαδική δυναμική, την ανοιχτή επικοινωνία και την εστίαση στον κοινό σκοπό. Χρησιμοποιώντας τη σωστή προσέγγιση και τεχνικές, μπορείτε να οδηγήσετε την ομάδα σας σε πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις.

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

6.2 Ο χάρτης σκέψης (Mind Mapping)

Ο χάρτης σκέψης είναι μια οπτική τεχνική που χρησιμοποιείται για την οργάνωση, τη δομή και την ανάλυση πληροφοριών. Σκοπός της είναι να διευκολύνει τη δημιουργική σκέψη και την κατανόηση, δημιουργώντας μια οπτική αναπαράσταση των ιδεών και των σχέσεων μεταξύ τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά του χάρτη σκέψης είναι τα ακόλουθα (Buzan, 2024):

1. **Κεντρική Ιδέα:** Ξεκινά με μια κεντρική έννοια ή θέμα στο κέντρο της σελίδας. Αυτή η ιδέα είναι η βάση από την οποία αναπτύσσονται άλλες σκέψεις και υποθέματα.
2. **Διακλαδώσεις:** Από την κεντρική ιδέα δημιουργούνται διακλαδώσεις που αντιπροσωπεύουν κύριες κατηγορίες ή υποθέματα. Κάθε διακλάδωση μπορεί να έχει περαιτέρω κλαδιά για να αναδείξει λεπτομέρειες ή ιδέες που σχετίζονται.
3. **Οπτικά Στοιχεία:** Χρησιμοποιούνται χρώματα, σχήματα, εικόνες και σύμβολα για να ενισχυθεί η οπτική απεικόνιση. Αυτά τα στοιχεία βοηθούν στη διαφοροποίηση των ιδεών και στην αύξηση της μνήμης.
4. **Δομή Δέντρου:** Η δομή του mind map θυμίζει ένα δέντρο, με τη ρίζα (κεντρική ιδέα) και τα κλαδιά (υποθέματα), προσφέροντας μια οργανωμένη και καθαρή αναπαράσταση.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει προτείνει τα ακόλουθα βήματα δημιουργίας ενός χάρτη σκέψης (Davies, 2011):

1. **Ορισμός του Θέματος:** Επιλέξτε ένα κεντρικό θέμα ή πρόβλημα που θέλετε να εξερευνήσετε. Γράψτε το στο κέντρο της σελίδας.
2. **Δημιουργία Κεντρικής Ιδέας:** Γύρω από την κεντρική ιδέα, προσθέστε βασικές κατηγορίες ή υποθέματα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν πτυχές του θέματος ή σχετικές έννοιες.
3. **Προσθήκη Διακλαδώσεων:** Για κάθε κατηγορία, δημιουργήστε περαιτέρω διακλαδώσεις που να αναδεικνύουν λεπτομέρειες, παραδείγματα ή ιδέες που σχετίζονται. Αυτή η διαδικασία μπορεί να συνεχίζεται για όσο χρειαστεί.
4. **Χρήση Χρωμάτων και Εικόνων:** Χρησιμοποιήστε διαφορετικά χρώματα για να διαφοροποιήσετε τις κατηγορίες και εικόνες ή σύμβολα για να κάνουν το χάρτη πιο ελκυστικό και ευανάγνωστο.

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

5. Αναθεώρηση και Ενημέρωση: Αφού ολοκληρώσετε το mind map, αναθεωρήστε το και κάντε τις απαραίτητες προσαρμογές. Μπορείτε να προσθέσετε νέες ιδέες καθώς προχωράτε στη διαδικασία σκέψης.

Ο χάρτης σκέψης είναι μια ευέλικτη και δυναμική τεχνική οργάνωσης σκέψης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλές καταστάσεις. Ορισμένες από τις πιο συχνές χρήσεις του περιλαμβάνουν:

Οργάνωση Σκέψεων: Χρήσιμο για τη δομή και την οργάνωση σκέψεων σε πρότζεκτ ή μελέτες.

Στρατηγική Σκέψη: Χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη στρατηγικών ή σχεδίων δράσης, καθώς επιτρέπει την οπτική αναπαράσταση των στόχων και των βημάτων που απαιτούνται.

Δημιουργία Ιδεών: Ιδανικό για brainstorming, καθώς διευκολύνει την ανακάλυψη νέων ιδεών και σχέσεων.

Μάθηση και Ανάπτυξη Γνώσεων: Χρησιμοποιείται σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα για να βοηθήσει τους μαθητές να οργανώσουν πληροφορίες και να κατανοήσουν πολύπλοκα θέματα.

Σημειώσεις και Παρουσιάσεις: Χρησιμοποιείται για τη λήψη σημειώσεων κατά τη διάρκεια μαθημάτων ή συναντήσεων και για την προετοιμασία παρουσιάσεων.

Σύμφωνα με τον Rustler (2012) για να δημιουργήσεις αποτελεσματικά mind maps, μπορείς να ακολουθήσεις αυτές τις συμβουλές :

Μείνετε Απλοί: Μην υπερφορτώνετε το χάρτη με πάρα πολλές λεπτομέρειες. Κρατήστε τις πληροφορίες σύντομες και περιεκτικές.

Χρησιμοποιήστε Κωδικοποιήσεις: Χρησιμοποιήστε σύμβολα ή εικονίδια για να αναδείξετε ειδικές πληροφορίες, όπως προθεσμίες ή σημαντικά σημεία.

Δημιουργήστε Δυναμικά Maps: Μη διστάσετε να αλλάξετε ή να αναθεωρήσετε το mind map καθώς οι ιδέες σας εξελίσσονται.

Συμπερασματικά, ο χάρτης σκέψης είναι μια ευέλικτη και δημιουργική μέθοδος που μπορεί να ενισχύσει τη σκέψη και τη μάθηση. Επιτρέπει την οργάνωση πληροφοριών με τρόπο που είναι εύκολος στην κατανόηση και θυμίζει την ανθρώπινη σκέψη, καθιστώντας την εξαιρετικά χρήσιμη σε πολλούς τομείς.

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

6.3 Η μέθοδος SCAMPER

Η μέθοδος SCAMPER είναι μια τεχνική που ενισχύει τη δημιουργικότητα σε ομάδες, βοηθώντας τους να βρουν λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα. Το SCAMPER είναι ένα αγγλοσαξονικό ακρωνύμιο, το οποίο περιλαμβάνει λέξεις που διευκολύνουν τη μνήμη και οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις φάσεις της διαδικασίας. Αυτή η μέθοδος ξεκίνησε να εφαρμόζεται στα μέσα του 20ού αιώνα και πλέον χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο ως βασικό εργαλείο σε διάφορες οργανώσεις. Με άλλα λόγια, η μέθοδος SCAMPER είναι μια τεχνική δημιουργικής σκέψης που βοηθά στην ανάπτυξη νέων ιδεών και λύσεων, χρησιμοποιώντας μια σειρά από ερωτήσεις που επικεντρώνονται σε διαφορετικές στρατηγικές για την αναθεώρηση και την τροποποίηση προϊόντων, διαδικασιών ή ιδεών (Ozyaprak, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε, το SCAMPER είναι ακρωνύμιο που αντιπροσωπεύει τις επτά στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για να διεγείρουν τη σκέψη (Kamis et al., 2020):

- **Substitute (Υποκατάσταση)**

Ερώτηση: Τι μπορεί να υποκατασταθεί; Αυτή η στρατηγική εξετάζει τις δυνατότητες αντικατάστασης ενός μέρους ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας. Εξετάστε αν μπορείτε να αλλάξετε ένα υλικό, έναν προμηθευτή ή μια μέθοδο παραγωγής.

Παράδειγμα: Μπορείτε να υποκαταστήσετε την πλαστική συσκευασία με βιοδιασπώμενα υλικά;

- **Combine (Συνδυασμός)**

Ερώτηση: Μπορούν να συνδυαστούν δύο ή περισσότερες ιδέες; Αυτή η στρατηγική εστιάζει στη σύνθεση διαφορετικών στοιχείων για να δημιουργήσετε κάτι νέο. Συνδυάστε διαφορετικά προϊόντα, ιδέες ή διαδικασίες για να βρείτε νέες λύσεις.

Παράδειγμα: Πώς θα μπορούσατε να συνδυάσετε έναν καφέ και ένα ρόφημα σοκολάτας για να δημιουργήσετε ένα νέο ποτό;

- **Adapt (Προσαρμογή)**

Ερώτηση: Πώς μπορεί αυτή η ιδέα να προσαρμοστεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή καταστάσεις; Αυτή η στρατηγική εξετάζει την προσαρμογή μιας υπάρχουσας ιδέας ή λύσης για να ταιριάζει καλύτερα σε διαφορετικές ανάγκες ή

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

αγορές.

Παράδειγμα: Μπορείτε να προσαρμόσετε ένα προϊόν για να καλύψει τις ανάγκες μιας διαφορετικής αγοράς ή κοινότητας;

- **Modify (Τροποποίηση)**

Ερώτηση: Πώς μπορεί η ιδέα να τροποποιηθεί; Εδώ εξετάζετε τη δυνατότητα τροποποίησης ή αλλαγής χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της διαδικασίας, όπως το μέγεθος, το σχήμα ή η λειτουργία.

Παράδειγμα: Μπορείτε να τροποποιήσετε το σχέδιο ενός προϊόντος ώστε να είναι πιο εργονομικό ή ελκυστικό;

- **Put to Another Use (Χρήση αλλού)**

Ερώτηση: Υπάρχει άλλος τρόπος χρήσης αυτής της ιδέας; Αυτή η στρατηγική εξετάζει τη δυνατότητα χρήσης ενός προϊόντος ή μιας ιδέας για διαφορετικό σκοπό από αυτόν που προορίζεται αρχικά.

Παράδειγμα: Πώς μπορεί μια συσκευή που προορίζεται για το μαγείρεμα να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο καλλωπισμού ή αισθητικής;

- **Eliminate (Αφαίρεση)**

Ερώτηση: Τι μπορεί να αφαιρεθεί ή να απλοποιηθεί; Αυτή η στρατηγική εστιάζει στην αφαίρεση μη απαραίτητων στοιχείων για να απλοποιηθεί το προϊόν ή η διαδικασία, καθιστώντας την πιο αποδοτική.

Παράδειγμα: Ποιες λειτουργίες ενός λογισμικού μπορούν να αφαιρεθούν για να γίνει πιο φιλικό προς τον χρήστη;

- **Reverse (Αντιστροφή)**

Ερώτηση: Πώς θα μπορούσατε να αλλάξετε τη διαδικασία ή την ιδέα; Αυτή η στρατηγική εξετάζει την αντιστροφή της σειράς των βημάτων ή της διαδικασίας, δημιουργώντας νέες προοπτικές.

Παράδειγμα: Τι θα συνέβαινε αν αλλάζατε τη σειρά των διαδικασιών παραγωγής ενός προϊόντος;

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

Πλεονεκτήματα SCAMPER	Συμβουλές για αποτελεσματική χρήση
Δημιουργική Εξερεύνηση: Ενθαρρύνει τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων για την επίλυση προβλημάτων.	Συγκεντρωθείτε σε Ένα Θέμα: Εστιάστε σε μια συγκεκριμένη ιδέα ή πρόβλημα για να διασφαλίσετε ότι οι απαντήσεις είναι σχετικές.
Απλότητα: Είναι εύκολο να εφαρμοστεί και να κατανοηθεί, τόσο από άτομα όσο και από ομάδες.	Χρησιμοποιήστε Οπτικά Στοιχεία: Δημιουργήστε ένα mind map ή έναν πίνακα για να καταγράφετε τις ιδέες και τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση.
Ευελιξία: Μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τομέα ή βιομηχανία, είτε πρόκειται για προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες.	Δημιουργήστε Ένα Δυναμικό Περιβάλλον: Ενθαρρύνετε την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία στην ομάδα σας.

Πίνακας 6.2: Πλεονεκτήματα της Μεθόδου SCAMPER και συμβουλές



Συμπερασματικά, η μέθοδος SCAMPER είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση της δημιουργικής σκέψης και της καινοτομίας. Με τη χρήση των στρατηγικών της, μπορούν να διερευνηθούν νέες ιδέες και λύσεις, ενισχύοντας τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, η χρήση της μεθόδου SCAMPER σε ομαδικό επίπεδο ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη συλλογική σκέψη, οδηγώντας σε πλουσιότερες και πιο διαφοροποιημένες ιδέες. Αυτή η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς, από την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών μέχρι τη στρατηγική σχεδίαση, καθιστώντας την ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό που επιθυμεί να καινοτομήσει και να εξελιχθεί.

6.4 Έξι Καπέλα Σκέψης (Six Thinking Hats)

Η μέθοδος Έξι Καπέλα Σκέψης είναι μια τεχνική που αναπτύχθηκε από τον de Bono (2017) για να ενισχύσει τη δημιουργική σκέψη και τη συνεργασία σε ομάδες. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί έξι διαφορετικά "καπέλα" που αντιπροσωπεύουν

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

διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Κάθε καπέλο έχει έναν συγκεκριμένο ρόλο και χρώμα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να εξετάσουν μια κατάσταση ή πρόβλημα από ποικιλία οπτικών γωνιών.



Εικόνα 6.1 Έξι Καπέλα Σκέψης

1. Λευκό Καπέλο (Ορθολογική Σκέψη)

Σκοπός: Εστιάζει σε γεγονότα, δεδομένα και πληροφορίες.

Ερωτήσεις: Τι γνωρίζουμε; Τι πληροφορίες χρειαζόμαστε; Ποιες είναι οι διαθέσιμες στατιστικές ή έρευνες;

Προσεγγίσεις: Αναλύστε δεδομένα, αναζητήστε αντικειμενικές πληροφορίες και εξετάστε τα γεγονότα χωρίς συναισθηματική εμπλοκή.

2. Κόκκινο Καπέλο (Συναισθηματική Σκέψη)

Σκοπός: Εξετάζει τα συναισθήματα και τις ενστικτώδεις αντιδράσεις.

Ερωτήσεις: Πώς νιώθουμε γι' αυτό; Ποιες είναι οι συναισθηματικές μας αντιδράσεις;

Προσεγγίσεις: Ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τα συναισθήματά τους χωρίς να χρειάζεται να δικαιολογήσουν ή να αναλύσουν τα συναισθήματα αυτά.

3. Μαύρο Καπέλο (Κριτική Σκέψη)

Σκοπός: Αναλύει τους κινδύνους και τις αρνητικές συνέπειες.

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

Ερωτήσεις: Ποιες είναι οι αδυναμίες της ιδέας; Τι μπορεί να πάει στραβά; Ποιες είναι οι αρνητικές συνέπειες;

Προσεγγίσεις: Αναζητήστε πιθανά προβλήματα και αδυναμίες, ώστε να προετοιμαστείτε για πιθανά εμπόδια.

4. Κίτρινο Καπέλο (Αισιόδοξη Σκέψη)

Σκοπός: Εστιάζει στα θετικά στοιχεία και τις ευκαιρίες.

Ερωτήσεις: Ποια είναι τα οφέλη; Ποιες είναι οι θετικές συνέπειες; Πώς μπορεί αυτή η ιδέα να βελτιώσει την κατάσταση;

Προσεγγίσεις: Εξετάστε τις ευκαιρίες και τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν από την υλοποίηση της ιδέας.

5. Πράσινο Καπέλο (Δημιουργική Σκέψη)

Σκοπός: Προωθεί τη δημιουργικότητα και την αναζήτηση νέων ιδεών.

Ερωτήσεις: Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις; Ποιες νέες ιδέες μπορούμε να σκεφτούμε;

Προσεγγίσεις: Ενθαρρύνετε brainstorming και τις πιο τολμηρές και καινοτόμες σκέψεις.

6. Μπλε Καπέλο (Διαχειριστική Σκέψη)

Σκοπός: Επικεντρώνεται στη διαδικασία της σκέψης και στη διαχείριση του brainstorming.

Ερωτήσεις: Ποια είναι η διαδικασία; Πώς θα προχωρήσουμε; Ποιες σκέψεις πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω;

Προσεγγίσεις: Διαχειριστείτε τη συζήτηση, καθορίστε τους στόχους και παρακολουθήστε την πρόοδο της ομάδας.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>1. Δομημένη Προσέγγιση: Παρέχει μια σαφή και οργανωμένη διαδικασία που βοηθά τους συμμετέχοντες να εστιάσουν σε διαφορετικές πτυχές ενός θέματος.</p>	<p>1. Περιορισμός Σκέψης: Κάποιοι μπορεί να θεωρήσουν ότι η δομή περιορίζει τη φυσική ροή των σκέψεων και την αυθόρμητη δημιουργικότητα.</p>

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

<p>2. Ποικιλία Οπτικών: Κάθε "καπέλο" αντιπροσωπεύει μια διαφορετική προσέγγιση (λογική, συναισθηματική, δημιουργική, κ.λπ.), ενθαρρύνοντας την εξερεύνηση των θεμάτων από πολλές οπτικές γωνίες.</p>	<p>2. Δυσκολία στην Εφαρμογή: Ανάλογα με τη σύνθεση της ομάδας, η εφαρμογή της μεθόδου μπορεί να είναι δύσκολη, ειδικά αν οι συμμετέχοντες δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνική.</p>
<p>3. Ενθάρρυνση Συνεργασίας: Προάγει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας, καθώς όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία.</p>	<p>3. Επιφανειακή Ανάλυση: Υπάρχει κίνδυνος να μην αναλυθούν σε βάθος ορισμένα θέματα, καθώς η εστίαση σε κάθε καπέλο είναι περιορισμένη.</p>
<p>4. Μείωση Συγκρούσεων: Η χρήση των καπέλων βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων, καθώς οι συμμετέχοντες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες πτυχές αντί να κριτικάρουν ο ένας τον άλλον.</p>	<p>4. Χρόνος και Προετοιμασία: Η διαδικασία μπορεί να απαιτεί χρόνο για να γίνει σωστά και μπορεί να χρειαστεί προετοιμασία για την κατανόηση των καπέλων.</p>
<p>5. Διευκόλυνση δημιουργικότητας: Ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και την παραγωγή νέων ιδεών, ειδικά με το κίτρινο (θετική σκέψη) και το πράσινο (δημιουργικότητα) καπέλο</p>	<p>5. Αναγκαιότητα Συμμετοχής: Απαιτεί ενεργή συμμετοχή από όλα τα μέλη της ομάδας, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο σε ορισμένες περιπτώσεις.</p>

Πίνακας 6.3: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου «Έξι Καπέλα Σκέψης»

Συμπερασματικά, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων σε ομάδες αν και έχει και κάποιες προκλήσεις που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Με τη χρήση των διαφορετικών καπέλων, οι συμμετέχοντες μπορούν να εξετάσουν τα θέματα από πολλές πλευρές, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα.

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

6.5 Παιχνίδι ρόλων (Role playing)

Το παιχνίδι ρόλων αφορά την ανάληψη ρόλων από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι μπαίνουν σε διαφορετικές καταστάσεις ή σενάρια, προκειμένου να εξερευνήσουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις. Επιπλέον, είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, η ψυχολογία, και οι επιχειρήσεις, για να ενισχύσει τη συμμετοχή, τη μάθηση και τη δημιουργική σκέψη.

Το role playing λειτουργεί μέσω μιας δομημένης διαδικασίας που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναλάβουν ρόλους και να αλληλεπιδρούν σε προσομοιωμένες καταστάσεις. Ακολουθεί μια περιγραφή των βασικών βημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία (Callero, 1994):

- ✓ **Καθορισμός Ρόλων:** Οι συμμετέχοντες επιλέγουν ή τους ανατίθενται ρόλοι που σχετίζονται με την κατάσταση ή το πρόβλημα που εξετάζεται. Οι ρόλοι μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικούς χαρακτήρες, πελάτες, προμηθευτές ή ακόμη και αντικείμενα.
- ✓ **Δημιουργία Σεναρίου:** Αναπτύσσεται ένα σενάριο ή ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι συμμετέχοντες θα αλληλεπιδράσουν. Αυτό το σενάριο μπορεί να είναι φανταστικό ή βασισμένο σε πραγματικές καταστάσεις.
- ✓ **Αλληλεπίδραση:** Οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παίζοντας τους ρόλους τους. Αυτή η διαδικασία τους επιτρέπει να βιώσουν καταστάσεις από διαφορετική οπτική γωνία.
- ✓ **Αναστοχασμός:** Μετά την ολοκλήρωση της άσκησης, οι συμμετέχοντες συζητούν τις εμπειρίες τους, αναλύοντας τα διδάγματα που αποκόμισαν και τις νέες ιδέες που προέκυψαν.

Το role playing προσφέρει σημαντικά οφέλη για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, και παρακάτω παρατίθενται ορισμένα από τα πιο σημαντικά:

- ✓ **Ενίσχυση Δημιουργικής Σκέψης:** Η αναπαράσταση διαφορετικών ρόλων και καταστάσεων επιτρέπει στους συμμετέχοντες να σκεφτούν δημιουργικά, ανακαλύπτοντας νέες προσεγγίσεις και λύσεις.
- ✓ **Εξάσκηση Δεξιοτήτων:** Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη επικοινωνιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων, βοηθώντας τους συμμετέχοντες να εκφραστούν πιο ελεύθερα.

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

- ✓ **Αύξηση Ενσυναίσθησης:** Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις απόψεις άλλων, κάτι που ενισχύει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία.
- ✓ **Δημιουργία Σαφών Ιδεών:** Η πρακτική εφαρμογή σε ρόλους βοηθά στην εμβάθυνση της κατανόησης και στη διαμόρφωση πιο συγκεκριμένων και σαφών ιδεών.

Το role playing είναι ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ποικίλες καταστάσεις και κλάδους, ενισχύοντας τη μάθηση, την επικοινωνία και την προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, έχει πολλές χρήσεις σε διάφορους τομείς. Ακολουθούν μερικές από τις πιο συνηθισμένες εφαρμογές του (Montola, 2008):

Εκπαίδευση και Μάθηση

- **Εκπαίδευση Υγειονομικών Επαγγελματιών:** Χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση φοιτητών ιατρικής και νοσηλευτικής, επιτρέποντάς τους να προσομοιώνουν καταστάσεις ασθενών και να αναπτύσσουν επικοινωνιακές δεξιότητες.
- **Διαχείριση Κρίσεων:** Σε εκπαιδευτικά προγράμματα, οι συμμετέχοντες προετοιμάζονται για να αντιμετωπίσουν κρίσιμες καταστάσεις, όπως φυσικές καταστροφές ή έκτακτες ανάγκες.

Επιχειρηματική Εκπαίδευση

- **Πωλήσεις και Μάρκετινγκ:** Χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση στελεχών πωλήσεων σε τεχνικές διαπραγμάτευσης και εξυπηρέτησης πελατών.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Εκπαιδεύει διευθυντές σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων και την παροχή ανατροφοδότησης.

Ψυχολογία και Θεραπεία

- **Θεραπεία μέσω Ρόλων:** Στην ψυχοθεραπεία, βοηθά τους ασθενείς να εκφράσουν συναισθήματα και να επεξεργαστούν τραυματικά γεγονότα.
- **Ανάπτυξη Κοινωνικών Δεξιοτήτων:** Χρησιμοποιείται σε θεραπευτικές ομάδες για να βοηθήσει άτομα με κοινωνικές φοβίες ή δυσκολίες στην αλληλεπίδραση.

Διαχείριση Συγκρούσεων

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

- Προσομοίωση Διαπραγματεύσεων: Επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ασκήσουν στρατηγικές διαπραγμάτευσης και να αναλύσουν τις δυναμικές των συγκρούσεων.
- Εξάσκηση Στρατηγικών Επίλυσης: Χρησιμοποιείται για να εκπαιδεύσει άτομα και ομάδες στη διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων.

Δημιουργία Στρατηγικών

- Ανάπτυξη Στρατηγικών Σχεδίων: Χρησιμοποιείται για την εξερεύνηση διαφορετικών στρατηγικών και την αξιολόγηση των επιπτώσεών τους σε επιχειρηματικά ή οργανωτικά σενάρια.

Επιχειρηματική Στρατηγική

- Ανάλυση Αγορών: Χρησιμοποιείται για την κατανόηση των αναγκών των πελατών και τη σχεδίαση στρατηγικών μάρκετινγκ.
- Ανταγωνιστική Ανάλυση: Οι συμμετέχοντες μπορούν να αναλάβουν ρόλους ανταγωνιστών και να διερευνήσουν τις στρατηγικές τους.

Δημιουργικές Τέχνες

- Θέατρο και Αυτοσχεδιασμός: Χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση ηθοποιών στην αυθόρμητη δράση και την ερμηνεία χαρακτήρων.
- Δημιουργική Γραφή: Ενθαρρύνει τους συγγραφείς να εξερευνήσουν χαρακτήρες και σενάρια με βάση διάφορους ρόλους.

Ομαδική Συνεργασία

- Διευκόλυνση Συνεργασίας: Χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της ομαδικής δουλειάς και της επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Εκπαιδευτικά Προγράμματα

- Εκπαιδευτικά Workshops: Εφαρμόζεται σε εργαστήρια για να διευκολύνει τη μάθηση και τη συζήτηση γύρω από συγκεκριμένα θέματα ή δεξιότητες.



Συμπερασματικά, το role playing είναι μια ισχυρή μέθοδος για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων. Μέσω της συμμετοχής σε διαφορετικούς ρόλους και καταστάσεις, οι συμμετέχοντες μπορούν να

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

ανακαλύψουν νέες προοπτικές, να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και να προωθήσουν τη συνεργασία και την καινοτομία.

6.6 Τεχνική Random Word Association

Η τεχνική Random Word Association είναι μια δημιουργική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της ιδέας, της καινοτομίας και της σκέψης. Αυτή η μέθοδος προάγει τη δημιουργικότητα μέσω της σύνδεσης άσχετων λέξεων με ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα. Είναι μια τεχνική δημιουργικότητας όπου τα άτομα δημιουργούν ιδέες συνδέοντας άσχετες λέξεις ή έννοιες για να εμπνεύσουν νέες σκέψεις και προοπτικές. Αυτή η μέθοδος ενθαρρύνει την ελεύθερη σκέψη, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να ξεφύγουν από τα συμβατικά πρότυπα και να εξερευνήσουν καινοτόμες δυνατότητες, δημιουργώντας νοητικούς δεσμούς μεταξύ φαινομενικά άσχετων ιδεών (Gough, 1976).

Ο συσχετισμός τυχαίων λέξεων είναι μια δημιουργική τεχνική που βοηθά στη δημιουργία ιδεών συνδέοντας άσχετες λέξεις. Παρακάτω φαίνεται πως λειτουργεί (Malycha & Maier, 2017):

1. **Επιλογή Τυχαίων Λέξεων:** Ξεκινάτε επιλέγοντας μια τυχαία λέξη. Αυτή μπορεί να είναι μια λέξη που προκύπτει από μια γεννήτρια τυχαίων λέξεων ή απλώς μια λέξη που σας έρχεται στο μυαλό.
2. **Σύνδεση με το Θέμα:** Στη συνέχεια, σκεφτείτε πώς αυτή η τυχαία λέξη σχετίζεται με το θέμα ή το πρόβλημα που θέλετε να εξερευνήσετε. Προσπαθήστε να βρείτε σχέσεις, μεταφορές ή καινοτόμες συνδέσεις.
3. **Καταγραφή Ιδεών:** Σημειώστε τις ιδέες που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία. Μπορείτε να δημιουργήσετε mind maps ή λίστες για να οργανώσετε τις σκέψεις σας.
4. **Αναθεώρηση και Ανάλυση:** Εξετάστε τις ιδέες που καταγράψατε. Υπάρχουν νέες προοπτικές ή λύσεις που μπορείτε να αναπτύξετε;

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>1. Ενίσχυση Δημιουργικότητας: Ενθαρρύνει τη σκέψη έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια, προάγοντας</p>	<p>1. Αναποτελεσματικότητα: Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διαδικασία μπορεί να μην παράγει χρήσιμες ή</p>

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

καινοτόμες ιδέες.	σχετικές ιδέες.
2. Διαφορετικές Οπτικές Γωνίες: Η σύνδεση ασύνδετων λέξεων μπορεί να οδηγήσει σε νέες προοπτικές και λύσεις.	2. Χρειάζεται Χρόνος: Η αναζήτηση συνδέσεων μπορεί να απαιτήσει περισσότερο χρόνο από ό,τι αναμενόταν.
3. Εύκολη Εφαρμογή: Απλή διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες καταστάσεις και κλάδους.	3. Δυσκολία στη Συγκέντρωση: Ορισμένα άτομα μπορεί να δυσκολεύονται να παραμείνουν εστιασμένα, αν οι λέξεις φαίνονται πολύ ασύνδετες.
4. Μείωση Πίεσης: Δημιουργεί ένα παιχνίδι με τις λέξεις που μπορεί να μειώσει το άγχος που σχετίζεται με τη διαδικασία της ιδεοποίησης.	4. Ανάγκη για Καθοδήγηση: Χρειάζεται κάποιος καθοδηγητής ή δομή για να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες παραμένουν παραγωγικοί.
5. Ενθάρρυνση Συνεργασίας: Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ομαδικές δραστηριότητες, προάγοντας τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών.	5. Κίνδυνος Υπερβολικής Απομάκρυνσης: Ορισμένες φορές, η σύνδεση ασύνδετων λέξεων μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικά περίπλοκες ή μη εφαρμόσιμες ιδέες.

Πίνακας 6.4: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα - Random Word Association

Ενδεικτικά Παραδείγματα Χρήσης του Random Word Association (Malycha & Maier, 2017)

1. Δημιουργία Ιδεών για Διαφήμιση

Ένα διαφημιστικό γραφείο μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μεθοδολογία Random Word Association για να δημιουργήσει νέες διαφημιστικές καμπάνιες. Ξεκινώντας με τη λέξη "καλοκαίρι", μπορεί να επιλέξει τυχαίες λέξεις όπως "θάλασσα", "ελευθερία" και "χαρά". Οι διαφημιστές μπορούν να αναλύσουν πώς αυτές οι λέξεις συνδέονται με προϊόντα, δημιουργώντας ιδέες όπως "μια μέρα στην παραλία με το νέο σου προϊόν".

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

2. Συγγραφή Δημιουργικής Ιστορίας

Ένας συγγραφέας μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διαδικασία για να ξεκινήσει μια νέα ιστορία. Αν επιλέξει τη λέξη "μεταφορά" και στη συνέχεια συνδέσει τυχαίες λέξεις όπως "αερόστατο", "όνειρο" και "ταξίδι", μπορεί να δημιουργήσει μια αφήγηση γύρω από έναν χαρακτήρα που ταξιδεύει σε έναν φανταστικό κόσμο μέσω ενός αερόστατου.

3. Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

Μια ομάδα ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτήν την τεχνική για να βρει νέες ιδέες. Με τη λέξη "τεχνολογία", και λέξεις όπως "φύση", "ανθρωπότητα" και "έξυπνος", μπορεί να προκύψει η ιδέα ενός νέου προϊόντος που συνδυάζει τεχνολογία με φυσικά υλικά για μια βιώσιμη λύση.

4. Καλλιτεχνική Έμπνευση

Καλλιτέχνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Random Word Association για να εμπνευστούν για νέα έργα τέχνης. Με τη λέξη "χρώμα" και συνδυάζοντας λέξεις όπως "σύννεφα", "σύνθεση" και "κινητικότητα", μπορεί να δημιουργηθεί μια σειρά έργων που εκφράζουν την κίνηση και την αλλαγή στο χρώμα του ουρανού.

Εκπαίδευση και Διδασκαλία

Καθηγητές μπορούν να ενσωματώσουν αυτήν την τεχνική σε μαθήματα για να ενθαρρύνουν τους μαθητές να σκεφτούν δημιουργικά. Με λέξεις όπως "ιστορία", "πολιτισμός" και "έρευνα", οι μαθητές μπορούν να συζητήσουν πώς αυτές οι έννοιες συνδέονται, ενθαρρύνοντας τη συζήτηση και την κριτική σκέψη.



Συμπερασματικά, η τεχνική Random Word Association είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

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

Μέσω της σύνδεσης τυχαίων λέξεων με το συγκεκριμένο θέμα, μπορείτε να ανακαλύψετε νέες ιδέες και προσεγγίσεις που μπορεί να μην είχατε σκεφτεί προηγουμένως.

6.7 Η μέθοδος των 5 Γιατί (5 Whys)

Η μέθοδος των 5 Γιατί είναι μια τεχνική επίλυσης προβλημάτων που χρησιμοποιείται για να εξερευνήσει την υποκείμενη αιτία ενός προβλήματος, ρωτώντας "γιατί" πολλές φορές, συνήθως πέντε. Ο στόχος είναι να φτάσουμε σε βαθύτερες αιτίες παρά να αντιμετωπίσουμε μόνο τα συμπτώματα. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή της διαδικασίας (Myszewski, 2013):

1. **Καθορισμός του Προβλήματος:** Ξεκινήστε με μια σαφή δήλωση του προβλήματος που θέλετε να λύσετε.
2. **Ρωτήστε Γιατί:** Ρωτήστε γιατί συμβαίνει το πρόβλημα και καταγράψτε την απάντηση.
3. **Επαναλάβετε:** Πάρτε την απάντηση στο πρώτο "γιατί" και ρωτήστε ξανά "γιατί". Επαναλάβετε αυτή τη διαδικασία μέχρι να φτάσετε στην υποκείμενη αιτία, συνήθως μετά από πέντε επαναλήψεις.
4. **Ανάπτυξη Λύσεων:** Αφού προσδιορίσετε την υποκείμενη αιτία, σκεφτείτε λύσεις που να την αντιμετωπίζουν.
5. **Υλοποίηση και Παρακολούθηση:** Εφαρμόστε τις λύσεις και παρακολουθήστε την αποτελεσματικότητά τους.

Αυτή η μέθοδος είναι δημοφιλής σε μεθόδους Lean και Six Sigma και μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς, από τη βιομηχανία μέχρι την ανάπτυξη λογισμικού.

6.8 Κάθετη σκέψη και πλάγια σκέψη

Η «κάθετη σκέψη» αναφέρεται σε μια λογική, αναλυτική και δομημένη προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων ή στη λήψη αποφάσεων. Εστιάζει σε συγκεκριμένες πληροφορίες και βήματα για να φτάσει σε μια λύση. Αντίθετα, η «πλάγια σκέψη» (ή lateral thinking) είναι μια πιο δημιουργική και μη γραμμική προσέγγιση, που ενθαρρύνει την ανακάλυψη νέων ιδεών και λύσεων μέσω της σκέψης εκτός των συμβατικών πλαισίων (De Bono, 2014). Προωθεί τη χρήση της φαντασίας και την

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

εξερεύνηση διαφορετικών προοπτικών. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι χρήσιμες σε διαφορετικά πλαίσια και μπορούν να συνδυαστούν για καλύτερα αποτελέσματα.

Στο παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά, η διαδικασία και τα πλεονεκτήματα των δυο αυτών τρόπων σκέψης.

	Κάθετη σκέψη	Πλάγια σκέψη
Χαρακτηριστικά	Λογική, συστηματική, οργανωμένη. Ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, όπως ανάλυση, αξιολόγηση και επιλογή.	Δημιουργική, μη γραμμική, απροσδόκητη. Προωθεί την αναγνώριση εναλλακτικών προσεγγίσεων και λύσεων.
Διαδικασία	Συλλογή δεδομένων, προσδιορισμός προβλημάτων, και επίλυση μέσω λογικών συμπερασμάτων. Συχνά χρησιμοποιείται σε επιστημονικές και τεχνικές προσεγγίσεις.	Χρήση τεχνικών όπως brainstorming, ερωτήσεις «τι αν», και ανατροπή των παραδοχών. Συχνά οδηγεί σε καινοτόμες λύσεις.
Πλεονεκτήματα	Επιτρέπει την ακριβή ανάλυση και την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Ιδανική για περίπλοκες καταστάσεις όπου απαιτείται σαφήνεια.	Βοηθά στην ανάπτυξη νέων ιδεών, ενισχύει τη δημιουργικότητα και μπορεί να οδηγήσει σε αναπάντεχες λύσεις προβλημάτων.

Πίνακας 6.5 : Στοιχεία Κάθετης και Πλάγιας σκέψης

Η σύνθεση και των δύο προσεγγίσεων μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική. Για παράδειγμα, μπορείς να ξεκινήσεις με πλάγια σκέψη για να δημιουργήσεις πολλές πιθανές λύσεις και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσεις κάθετη σκέψη για να αναλύσεις ποια από αυτές είναι η πιο βιώσιμη (De Bono, 2009). Συμπερασματικά, αυτές οι μέθοδοι σκέψης είναι χρήσιμες σε πολλούς τομείς, όπως η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση και η τέχνη, καθώς και στην καθημερινή ζωή, όπου η προσαρμοστικότητα και η δημιουργικότητα είναι κρίσιμες.

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

6.9 Βιονική μέθοδος

Η βιονική μέθοδος είναι μια τεχνική που αντλεί έμπνευση από τη φύση και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούν οι ζωντανοί οργανισμοί για να λύσουν προβλήματα ή να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος δημιουργικής παραγωγής ιδεών, βοηθώντας στη γενεσιουργία καινοτόμων λύσεων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της μεθόδου (Barthlott et al., 2016):

1. **Παρατήρηση της Φύσης:** Εστιάζει στην παρατήρηση και μελέτη φυσικών φαινομένων και οργανισμών, αναλύοντας πώς αυτοί επιλύουν προβλήματα ή προσαρμόζονται.
2. **Ανάλυση Λειτουργίας:** Κατανοεί τις βασικές λειτουργίες και τις στρατηγικές των οργανισμών, και εξετάζει πώς αυτές μπορούν να μεταφραστούν σε ανθρώπινες εφαρμογές.
3. **Δημιουργική Μετάφραση:** Μεταφράζει τις ιδέες και τις λύσεις από τη φύση σε ανθρώπινες καταστάσεις, σχεδιάζοντας καινοτόμα προϊόντα ή διαδικασίες.

Η βιονική μέθοδος αποτελεί μια προσέγγιση που αντλεί έμπνευση από τη φύση για την επίλυση προβλημάτων και την προώθηση της δημιουργικότητας (Yu et al., 2019).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα κύρια βήματα της διαδικασίας:

1. **Προσδιορισμός του Προβλήματος:** Ορίστε το πρόβλημα ή την πρόκληση που θέλετε να αντιμετωπίσετε.
2. **Μελέτη της Φύσης:** Εξερευνήστε οργανισμούς που επιλύουν παρόμοια προβλήματα. Για παράδειγμα, η ικανότητα των σκαντζόχοιρων να προστατεύονται μπορεί να εμπνεύσει νέα υλικά.
3. **Ανάλυση και Σύνθεση:** Αναλύστε τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί και συνθέστε ιδέες για το πώς μπορούν να εφαρμοστούν στις δικές σας ανάγκες.
4. **Δημιουργία και Πειραματισμός:** Δημιουργήστε πρωτότυπα και δοκιμάστε τις νέες ιδέες στην πράξη, προσαρμόζοντας και βελτιώνοντας ανάλογα με την απόδοση.

Η βιονική μέθοδος εμφανίζει αρκετά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την προώθηση της δημιουργικότητας. Τα κύρια σημεία απεικονίζονται στον ακόλουθο

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

πίνακα.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έμπνευση από τη φύση: Η φύση έχει εξελιχθεί για εκατομμύρια χρόνια, προσφέροντας αποδεδειγμένες λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορα προβλήματα.	Σύνθετη διαδικασία: Η ανάλυση και η εφαρμογή βιονικών λύσεων μπορεί να είναι χρονοβόρα και απαιτητική σε πόρους.
Καινοτομία: Ενθαρρύνει τη σκέψη έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια, προάγοντας τη δημιουργικότητα και την εφευρετικότητα.	Γνώση της φύσης: Απαιτεί βαθιά κατανόηση των φυσικών συστημάτων, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο για μη ειδικούς.
Βιωσιμότητα: Πολλές βιονικές λύσεις είναι φιλικές προς το περιβάλλον και προάγουν τη βιωσιμότητα, μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις στη φύση.	Προσαρμογή σε ανθρώπινα συστήματα: Οι λύσεις που λειτουργούν στη φύση δεν είναι πάντα εύκολα εφαρμόσιμες ή πρακτικές στο ανθρώπινο περιβάλλον.
Διαφορετικές προοπτικές: Η ανάλυση φυσικών συστημάτων μπορεί να αποκαλύψει εναλλακτικές προσεγγίσεις και λύσεις σε προβλήματα που φαίνονται δύσκολα.	Περιορισμένες εφαρμογές: Όχι όλα τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με βιονικές μεθόδους, καθώς ορισμένες καταστάσεις απαιτούν συγκεκριμένες ανθρώπινες λύσεις.
Διασύνδεση επιστημών: Συνδυάζει στοιχεία από διάφορες επιστήμες (βιολογία, μηχανική, οικολογία), ενθαρρύνοντας τη διεπιστημονική συνεργασία.	Αβέβαιη αποτελεσματικότητα: Η επιτυχία μιας βιονικής λύσης δεν είναι πάντα εγγυημένη, καθώς οι παράγοντες που επηρεάζουν τα φυσικά συστήματα είναι περίπλοκοι και πολυδιάστατοι.

Πίνακας 6.6 : Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα – Βιονική Μέθοδος

Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε τομείς όπως η βιομηχανία, η αρχιτεκτονική και η σχεδίαση προϊόντων, προσφέροντας νέες προοπτικές και ευκαιρίες για καινοτομία.

1. Βιομηχανικός Σχεδιασμός:

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

- ✓ **Παράδειγμα:** Ο σχεδιασμός του ρομποτικού χεριού που μιμείται τις κινήσεις και τις δυνατότητες ενός ανθρώπινου χεριού ή ενός χεριού από άλλους οργανισμούς, όπως π.χ. των χταποδιών, που έχουν μεγάλη ευκινησία.
 - ✓ **Στρατηγική:** Εξερεύνηση φυσικών κινήσεων και αναπαραγωγή τους σε μηχανές.
2. **Αρχιτεκτονική:**
- ✓ **Παράδειγμα:** Σχεδιασμός κτιρίων που μιμούνται τη φυσική δομή των κελυφών ή των οργανισμών, όπως η κυψέλη των μελισσών, η οποία είναι εξαιρετικά αποτελεσματική και ανθεκτική.
 - ✓ **Στρατηγική:** Ανάλυση της φυσικής μορφολογίας για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και της ανθεκτικότητας των κτιρίων.
3. **Μηχανική και Υλικά:**
- ✓ **Παράδειγμα:** Δημιουργία υλικών που μιμούνται τη δομή των οστών, προσφέροντας δύναμη και ελαφρότητα, όπως στην περίπτωση των βιολογικών υλικών που χρησιμοποιούνται σε ιατρικές εφαρμογές.
 - ✓ **Στρατηγική:** Ανάλυση της οργανικής δομής και ανάπτυξη νέων σύνθετων υλικών με βελτιωμένες ιδιότητες.
4. **Τεχνολογία και Ενέργεια:**
- ✓ **Παράδειγμα:** Συστήματα συλλογής ηλιακής ενέργειας που μιμούνται την φωτοσύνθεση των φυτών για την παραγωγή ενέργειας.
 - ✓ **Στρατηγική:** Εφαρμογή φυσικών διαδικασιών για την ανάπτυξη βιώσιμων ενεργειακών λύσεων.



Συμπερασματικά, αυτή η μέθοδος προσφέρει μια ελκυστική γέφυρα ανάμεσα στην επιστήμη, την τέχνη και την τεχνολογία, ενθαρρύνοντας την καινοτομία μέσω της παρατήρησης και της έμπνευσης από τον φυσικό κόσμο.

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

6.10 Προσωπική, συμβολική και φανταστική αναλογία

Οι αναλογίες αυτές αναφέρονται σε διαφορετικούς τρόπους σκέψης και εκφραστικών τεχνικών, και είναι χρήσιμες σε διάφορους τομείς, όπως η τέχνη, η λογοτεχνία και η ψυχολογία (Angelona, 2013). Πιο αναλυτικά:

Η προσωπική Αναλογία είναι η αναλογία που βασίζεται στις προσωπικές εμπειρίες και βιώματα του ατόμου. Επιπλέον, αντλεί παραδείγματα από την προσωπική ζωή για να κατανοήσει ή να εκφράσει μια ιδέα ή ένα συναίσθημα. Χρησιμοποιείται συχνά στη λογοτεχνία και την αυτοβιογραφία για να δημιουργήσει μια σύνδεση ανάμεσα στον συγγραφέα και τον αναγνώστη.

Παράδειγμα

Ένας συγγραφέας μπορεί να συγκρίνει την εμπειρία του από μια αποτυχία στη δουλειά με μια αντίστοιχη αποτυχία σε μια προσωπική σχέση.

Η συμβολική Αναλογία αφορά τη χρήση συμβόλων και εικόνων για να αναπαραστήσει μια ιδέα ή ένα συναίσθημα. Επιπλέον, η αναλογία αυτή συνδέει αφηρημένες έννοιες με πιο συγκεκριμένα και κατανοητά στοιχεία. Συχνά χρησιμοποιείται στη λογοτεχνία, την τέχνη και τη φιλοσοφία για να μεταφέρει βαθύτερα νοήματα.

Παράδειγμα

Ένα λουλούδι μπορεί να συμβολίζει την ομορφιά, τη ζωή ή την αγάπη, ενώ μια καταιγίδα μπορεί να συμβολίζει την αναταραχή ή τη σύγκρουση.

Η φανταστική αναλογία βασίζεται σε φανταστικές ή φαντασιακές εικόνες και σενάρια. Επιπλέον, αντλεί στοιχεία από τη φαντασία και τη μυθοπλασία για να δημιουργήσει νέες ιδέες ή να εκφράσει συναισθήματα (Vignale, 2011). Χρησιμοποιείται συνήθως στη λογοτεχνία φαντασίας, τις τέχνες και την ψυχολογία, καθώς και σε δημιουργικές διαδικασίες.

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

Παράδειγμα

Ένας συγγραφέας μπορεί να δημιουργήσει έναν φανταστικό κόσμο όπου οι άνθρωποι πετούν, προκειμένου να εξερευνήσει την έννοια της ελευθερίας ή του περιορισμού. Συνολικά, αυτές οι αναλογίες μπορούν να συνδυαστούν για να ενισχύσουν την εκφραστικότητα και τη δημιουργικότητα. Για παράδειγμα, ένα έργο τέχνης μπορεί να χρησιμοποιεί προσωπικές αναλογίες για να δημιουργήσει συναισθηματική σύνδεση, συμβολικές αναλογίες για να μεταφέρει νοήματα, και φανταστικές αναλογίες για να προσφέρει νέα οπτική στη ζωή ή την ανθρώπινη εμπειρία.

Αυτές οι αναλογίες είναι εργαλεία που μας βοηθούν να κατανοήσουμε τον κόσμο γύρω μας και να εκφράσουμε πιο σύνθετα συναισθήματα και ιδέες. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι τύποι αναλογίας, καθώς και οι εφαρμογές τους σε διαφορετικούς τομείς.

1. Προσωπική Αναλογία

- **Αυτογνωσία:** Η προσωπική αναλογία ενθαρρύνει την αυτοκριτική και την αναστοχαστική σκέψη. Η διαδικασία σκέψης βοηθά στην κατανόηση των δικών μας συναισθημάτων και συμπεριφορών.
- **Συναισθηματική Σύνδεση:** Δημιουργεί βαθύτερους δεσμούς με το κοινό, καθώς οι αναγνώστες ή οι θεατές μπορούν να ταυτιστούν με τις εμπειρίες του δημιουργού.

Παραδείγματα Χρήσης

- **Λογοτεχνία:** Συγγραφείς όπως ο Παπαδιαμάντης ή η Μάγια Αγγέλου χρησιμοποιούν προσωπικές ιστορίες για να αναδείξουν κοινωνικά και πολιτισμικά ζητήματα.
- **Ψυχολογία:** Σε θεραπευτικά περιβάλλοντα, οι προσωπικές αναλογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους πελάτες να επεξεργαστούν τις εμπειρίες τους.

2. Συμβολική Αναλογία

- **Σηματοδοσία:** Η συμβολική αναλογία βασίζεται στη σημασία που αποδίδεται σε συγκεκριμένα στοιχεία. Αυτά τα σύμβολα ενδέχεται να διαφέρουν ανά πολιτισμό και εποχή.

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

- **Αφηρημένη Σκέψη:** Μεταφέρει αφηρημένες έννοιες μέσω πιο συγκεκριμένων εικόνων, καθιστώντας τις ιδέες πιο προσιτές.

Παραδείγματα Χρήσης

- **Τέχνη:** Καλλιτέχνες όπως ο Νταλί χρησιμοποιούν συμβολικά στοιχεία για να εκφράσουν συναισθηματικές ή φιλοσοφικές ιδέες.
- **Ποίηση:** Ποητές όπως ο Ρόμπερτ Φροστ χρησιμοποιούν συμβολισμούς για να αποτυπώσουν τη ζωή και τη φύση, μεταφέροντας συναισθηματικά φορτισμένα μηνύματα.

3. Φανταστική Αναλογία

- **Δημιουργική Σκέψη:** Προάγει τη φαντασία και την καινοτομία. Αντί να περιορίζεται σε πραγματικά γεγονότα, επιτρέπει την εξερεύνηση απίθανων σεναρίων.
- **Εξερεύνηση Ιδεών:** Οι φανταστικές αναλογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξερευνήσουν πολύπλοκες κοινωνικές ή ψυχολογικές έννοιες με έναν μη ρεαλιστικό αλλά προσιτό τρόπο.

Παραδείγματα Χρήσης

- **Μυθολογία και Φαντασία:** Συγγραφείς όπως ο Τόλκιν και η Τζ.Κ. Ρόουλινγκ δημιουργούν κόσμους γεμάτους φανταστικά πλάσματα και καταστάσεις για να εξερευνήσουν θέματα όπως η φιλία, η θυσία και η καλοσύνη.
- **Ψυχολογία:** Φανταστικά σενάρια χρησιμοποιούνται συχνά σε θεραπευτικές συνεδρίες για να βοηθήσουν τους ασθενείς να εξερευνήσουν τα συναισθήματά τους σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

Προφανώς και οι τρεις αναλογίες μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά (Dreistadt,1968). Για παράδειγμα στην δημιουργία μιας ιστορίας, ένας συγγραφέας μπορεί να χρησιμοποιήσει προσωπικές αναλογίες για να δημιουργήσει χαρακτήρες, συμβολικές αναλογίες για να αναδείξει θεματικές ιδέες, και φανταστικές αναλογίες για να προσφέρει έναν μοναδικό κόσμο. Επίσης στην καλλιτεχνική έκφραση, ένας καλλιτέχνης μπορεί να συνδυάσει προσωπικές εμπειρίες με συμβολικά στοιχεία και φανταστικά θέματα για να δημιουργήσει έργα που προκαλούν συναισθηματική αντίκτυπο και προάγουν τη σκέψη. Τέλος στην εκπαίδευση, οι δάσκαλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν προσωπικές αναλογίες για να ενισχύσουν την εμπλοκή των

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

μαθητών, συμβολικές αναλογίες για να διδάξουν σύνθετες έννοιες και φανταστικές αναλογίες για να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα. Συμπερασματικά, αυτές οι αναλογίες είναι ισχυρά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολλούς τομείς για να ενισχύσουν την επικοινωνία, τη δημιουργικότητα και την κατανόηση.

6.11 Πρακτική εφαρμογή

1. Εφαρμογή Δημιουργικής Διαδικασίας με Βιονική Μέθοδο

1. **Δημιουργία Ομάδας:** Συγκεντρώστε μια διεπιστημονική ομάδα με ειδικούς από διάφορους τομείς.
2. **Εξερεύνηση και Ανάλυση:**
 - ο Εξερευνήστε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του ελληνικού δημοσίου.
 - ο Χρησιμοποιήστε παρατηρήσεις για να εντοπίσετε στρατηγικές που μπορεί να είναι χρήσιμες.
3. **Brainstorming:** Διεξάγετε συνεδρίες brainstorming, ενθαρρύνοντας ελεύθερη σκέψη και την καταγραφή όλων των ιδεών, ανεξαρτήτως του πόσο τρελές φαίνονται.
4. **Πρωτότυπα και Δοκιμές:**
 - ο Δημιουργήστε πρωτότυπα διαδικασιών βασισμένα στις ιδέες.
 - ο Δοκιμάστε και αναλύστε την πιθανή επίπτωση στην απόδοση βελτιώνοντας συνεχώς τη διαδικασία.
5. **Εφαρμογή και Ανάπτυξη:** Όταν η ιδέα ωριμάσει, προχωρήστε στην εφαρμογή της σε μεγαλύτερη κλίμακα.

2. Σενάριο: Brainstorming για τη Μείωση της Σπατάλης στο Δημόσιο

Διάρκεια: 45 λεπτά

Σκοπός: Να αναπτυχθούν καινοτόμες στρατηγικές για τη μείωση της σπατάλης πόρων στον δημόσιο τομέα.

Δομή Συνεδρίας

1. Εισαγωγή (10 λεπτά)

- **Καθηγητής:** "Καλησπέρα σε όλους! Σήμερα θα δουλέψουμε πάνω στο σημαντικό θέμα της σπατάλης πόρων στον δημόσιο τομέα. Σκοπός μας είναι να

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

βρούμε ιδέες και στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα."

2. Ζέσταμα (10 λεπτά)

- **Άσκηση Σπάσιμο Πάγου:** "Για να ξεκινήσουμε, σκεφτείτε μια κατάσταση όπου είδατε σπατάλη πόρων στον δημόσιο τομέα (π.χ. υπηρεσίες, προγράμματα, προσωπικό). Μοιραστείτε αυτή την εμπειρία με τον γείτονά σας."

3. Συλλογή Ιδεών (20 λεπτά)

- **Ομαδική Δραστηριότητα:** Διαχωρίστε την τάξη σε ομάδες των 4-5 φοιτητών.
- **Διαδικασία:**
 - ο Κάθε ομάδα έχει 15 λεπτά για να γράψει όσες περισσότερες ιδέες μπορεί σχετικά με το πώς να μειωθεί η σπατάλη πόρων στον δημόσιο τομέα.
 - ο Χρησιμοποιήστε μεγάλα φύλλα χαρτιού για να καταγράψουν τις ιδέες.

4. Παρουσίαση Ιδεών (15 λεπτά)

- **Κάθε ομάδα:** Παρουσιάζει τις ιδέες της σε 2-3 λεπτά.
- **Καθηγητής:** Καταγράφει όλες τις ιδέες στον πίνακα για να είναι ορατές σε όλους.

5. Δημιουργία Κατηγοριών (15 λεπτά)

- **Διαδικασία:** Μετά την παρουσίαση, οι φοιτητές καλούνται να ομαδοποιήσουν τις ιδέες σε κατηγορίες (π.χ. βελτίωση διαδικασιών, εκπαίδευση προσωπικού, τεχνολογία).

6. Ψηφοφορία (10 λεπτά)

- **Διαδικασία:**
 - ο Κάθε εκπαιδευόμενος έχει 3 αυτοκόλλητα (ψηφοφορίες) που μπορεί να τοποθετήσει στις αγαπημένες του ιδέες.
 - ο Οι πιο δημοφιλείς ιδέες αναδεικνύονται για περαιτέρω ανάπτυξη.

7. Ανάπτυξη Ιδεών (15 λεπτά)

- **Διαδικασία:** Σε ομάδες, οι φοιτητές επιλέγουν μία ή δύο κορυφαίες ιδέες για να τις αναπτύξουν. Πρέπει να προσδιορίσουν:
 - ο Σκοποί της ιδέας.

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

- ο Προκλήσεις στην εφαρμογή της.
- ο Πιθανές ωφέλειες.

8. Κλείσιμο (5 λεπτά)

- **Συζήτηση:** Ολοκληρώστε τη συνεδρία με μια ανασκόπηση των κυριότερων ιδεών και προτάσεων. Ενθαρρύνετε τους φοιτητές να σκεφτούν πώς θα μπορούσαν να συμβάλουν στην εφαρμογή αυτών των ιδεών.
- **Καθηγητής:** "Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας! Οι ιδέες σας είναι σημαντικές για την εξέλιξη του δημόσιου τομέα."

Συμβουλές για την Υλοποίηση

- **Ενθαρρύνετε τη Δημιουργικότητα:** Προωθήστε τη σκέψη "εκτός του πλαισίου" με ερωτήσεις όπως "Τι θα γινόταν αν...;".
- **Διατηρήστε ένα θετικό κλίμα:** Φροντίστε οι φοιτητές να νιώθουν άνετα να εκφράσουν τις απόψεις τους.
- **Καταγράψτε τις ιδέες:** Φτιάξτε μια αναφορά με τις ιδέες για μελλοντική αναφορά και παρουσίαση σε σχετικούς φορείς.

Αυτό το σενάριο μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες της τάξης και τα ενδιαφέροντα των φοιτητών, και μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα καλό εργαλείο για την προώθηση της συμμετοχής και της δημιουργικότητας.

3. Ανάλυση Θέματος με τα Έξι Καπέλα Σκέψης

Στόχος: Να εξερευνήσετε διαφορετικές προοπτικές για ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα, προκειμένου να ενισχύσετε την ομαδική σκέψη και να καταλήξετε σε μια πιο ολοκληρωμένη λύση.

Διαδικασία:

1. **Επιλογή Θέματος:** Ενίσχυση καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.
2. **Δημιουργία Ομάδων:** Χωρίστε τους εκπαιδευόμενους σε ομάδες των 6 ατόμων. Κάθε μέλος της ομάδας θα εκπροσωπήσει ένα καπέλο.
3. **Ανάθεση Καπέλων:** Κάθε καπέλο αντιπροσωπεύει μια διαφορετική προοπτική:

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

- **Λευκό Καπέλο:** Γεγονότα και πληροφορίες.
 - **Κόκκινο Καπέλο:** Συναισθήματα και ενστικτώδεις αντιδράσεις.
 - **Μαύρο Καπέλο:** Κριτική και αρνητικές πτυχές.
 - **Κίτρινο Καπέλο:** Θετικές πτυχές και οφέλη.
 - **Πράσινο Καπέλο:** Δημιουργικότητα και νέες ιδέες.
 - **Μπλε Καπέλο:** Διαχείριση της διαδικασίας σκέψης.
4. **Συζήτηση:** Κάθε ομάδα ξεκινά τη συζήτηση, με κάθε μέλος να μοιράζεται τις σκέψεις του σύμφωνα με το καπέλο που εκπροσωπεί. Ο χρόνος κάθε γύρου μπορεί να είναι 5 λεπτά.
5. **Ανασκόπηση και Συνδυασμός:** Αφού ολοκληρωθεί η συζήτηση, οι ομάδες ανασκοπούν τις ιδέες τους και προσπαθούν να συνδυάσουν τις προτάσεις για μια ολοκληρωμένη λύση ή κατανόηση του θέματος.
6. **Παρουσίαση:** Κάθε ομάδα παρουσιάζει τα ευρήματά της στην υπόλοιπη τάξη. Συζητήστε τις διαφορές και τις ομοιότητες στις προσεγγίσεις.

Ανάλυση:

- **Αναστοχασμός:** Μετά την παρουσίαση, ζητήστε από τους φοιτητές να αναλογιστούν πώς η μέθοδος αυτή τους βοήθησε να δουν το θέμα από διαφορετικές γωνίες.
- **Συμπεράσματα:** Καταγράψτε τα βασικά διδάγματα που προέκυψαν από την άσκηση.

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

Βιβλιογραφικές αναφορές 6^{ης} Θεματικής ενότητας

- Al-Samarraie, H., & Hurmuzan, S. (2018). A review of brainstorming techniques in higher education. *Thinking Skills and creativity*, 27, 78-91.
- Angelova, D. (2013). Analogy as a basic technique in the process of creating new products. *Science, Innovations in Woodworking Industry and*.
- Barthlott, W., Rafiqpoor, M. D., & Erdelen, W. R. (2016). Bionics and biodiversity– bio-inspired technical innovation for a sustainable future. In *Biomimetic research for architecture and building construction: Biological design and integrative structures* (pp. 11-55).
- Besant, H. (2016). The journey of brainstorming. *Journal of Transformational Innovation*, 2(1), 1-7.
- Buzan, T. (2024). *Mind map mastery: The complete guide to learning and using the most powerful thinking tool in the universe*. Jaico Publishing House.
- Callero, P. L. (1994). From role-playing to role-using: Understanding role as resource. *Social psychology quarterly*, 228-243.
- Davies, M. (2011). Concept mapping, mind mapping and argument mapping: what are the differences and do they matter?. *Higher education*, 62, 279-301.
- De Bono, E. (2009). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin UK.
- De Bono, E. (2014). *Lateral thinking: An introduction*. Random House.
- De Bono, E. (2017). *Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin uk.
- Dreistadt, R. (1968). An analysis of the use of analogies and metaphors in science. *The Journal of Psychology*, 68(1), 97-116.
- Gough, H. G. (1976). Studying creativity by means of word association tests. *Journal of Applied Psychology*, 61(3), 348.
- Kamis, A., Kob, C. G. C., Hustvedt, G., Saad, N. M., Jamaluddin, R., & Bujeng, B. (2020). The effectiveness of SCAMPER techniques on creative thinking skills among fashion design vocational college. *EurAsian Journal of BioSciences*, 14(2).
- Malycha, C. P., & Maier, G. W. (2017). The random-map technique: Enhancing mind-mapping with a conceptual combination technique to foster creative

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

- potential. *Creativity Research Journal*, 29(2), 114-124.
- Montola, M. (2008). The invisible rules of role-playing the social framework of role-playing process. *International journal of role-playing*, (1), 22-36.
- Myszewski, J. M. (2013). On improvement story by 5 whys. *The TQM journal*, 25(4), 371-383.
- Ozyaprak, M. (2016). The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills. *Journal for the Education of Gifted young scientists*, 4(1), 31-40.
- Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B. (2019). Effective brainstorming. *The Oxford handbook of group creativity and innovation*, 287-305.
- Rustler, F. (2012). *Mind mapping for dummies*. John Wiley & Sons.
- Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Stead-Dorval, K. B. (2023). *Creative problem solving: An introduction*. Routledge.
- Vignale, G. (2011). *The beautiful invisible: Creativity, imagination, and theoretical physics*. Oxford University Press.
- Yu, S., Dong, H., Wang, P., Wu, C., & Guo, Y. (2019). Generative creativity: Adversarial learning for bionic design. In *Artificial neural networks and machine learning–ICANN 2019: Image processing: 28th International Conference on Artificial Neural Networks, Munich, Germany, September 17–19, 2019, Proceedings, Part III 28* (pp. 525-536). Springer International Publishing.

7. Καινοτομία, μέθοδοι εφαρμογής και δημιουργία ετοιμότητας για εισαγωγή καινοτομίας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Κατηγορίες καινοτομίας
- ✓ Μέθοδοι εφαρμογής της καινοτομίας
- ✓ Διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτόμου ιδέας
- ✓ Ποιοι παράγοντες οδηγούν τις επιχειρήσεις σε καινοτομίες
- ✓ Κουλτούρα καινοτομίας
- ✓ Δημιουργία ετοιμότητας για εισαγωγή καινοτομίας

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας της καινοτομίας, των διαφορετικών μορφών της, και η ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και εργαλείων που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή της στις επιχειρήσεις. Μέσω της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα μάθουν πώς να ενσωματώνουν καινοτομικές πρακτικές και να δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη συνεχή βελτίωση και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν την έννοια της καινοτομίας και τους τρόπους εφαρμογής της
- ✓ Κατανοούν την διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτόμου ιδέας
- ✓ Αναγνωρίζουν τους παράγοντες που ενισχύουν την καινοτομία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον



Έννοιες- κλειδιά: Καινοτομία, design thinking, καινοτομία στη δημόσια διοίκηση, Lean Startup, Blue Ocean Strategy

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

7.1 Ορισμός 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. Ο Joseph Schumpeter, Αυστριακός οικονομολόγος και ένας από τους βασικούς στοχαστές γύρω από τη θεωρία της καινοτομίας, στο έργο του "The Theory of Economic Development" (1911), προσδιορίζει πέντε βασικούς τομείς καινοτομίας: νέες μεθόδους παραγωγής, νέες αγορές, νέες πηγές εφοδιασμού, νέες οργανωτικές μορφές και νέα προϊόντα. Η λέξη «καινοτομώ» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «καινός», που σημαίνει νέος ή πρωτότυπος, και το ρήμα «τέμνω», που σημαίνει "κόβω" ή "διαχωρίζω". Επομένως, η έννοια του "καινοτομώ" κυριολεκτικά μεταφράζεται ως "δημιουργώ κάτι νέο" ή "φέρνω μια νέα τομή", δηλαδή εισάγω κάτι πρωτοπόρο ή πρωτότυπο. Στην πράξη, η καινοτομία περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, την εξερεύνηση νέων αγορών, αλλά και την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Στην Ελλάδα, ο Αναπτυξιακός Νόμος 4887/2022 – παρ' ότι δεν παρέχει έναν ενιαίο ορισμό για την καινοτομία – θέτει σαφείς κατευθύνσεις για το πώς η καινοτομία πρέπει να ενσωματώνεται στην οικονομία και να ενισχύεται μέσω των επενδύσεων. Επικεντρώνεται επίσης στην υποστήριξη νέων προϊόντων, τεχνολογιών και μεθόδων παραγωγής, την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων και την ενίσχυση της έρευνας και ανάπτυξης (Research&Development - R&D).

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ενισχύεται σημαντικά από την ικανότητά της στην καινοτομία (Briston & Healy, 2018). Οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση σε καινοτόμες πρακτικές επιδεικνύουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικών αλλαγών και τεχνολογικής ανάπτυξης, ενισχύοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις

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

νέες συνθήκες της αγοράς.

Επιπλέον, η υιοθέτηση τεχνολογιών, όπως η ψηφιακή διασύνδεση εντός των επιχειρήσεων και η χρήση εργαλείων συνεργασίας, έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την ανθεκτικότητα των οργανισμών, ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τους να βελτιώσουν την προσαρμοστικότητά τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Rathore & Pavarasan, 2014). Οι έρευνες δείχνουν ότι η καινοτομία σε συνδυασμό με στρατηγικές ανθεκτικότητας βοηθά τις επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε κρίσεις, όπως η πανδημία COVID-19, και διασφαλίζει τη συνέχιση της επιχειρησιακής λειτουργίας τους (Bachtiar, 2020).

Τα παραπάνω καθιστούν σαφές ότι η καινοτομία παίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρήσεων, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα, την κερδοφορία, την προσαρμοστικότητα στις τεχνολογικές εξελίξεις, και την επίλυση κοινωνικών προκλήσεων. Οι βασικοί λόγοι που καταδεικνύουν τη σημασία της για την επιχειρησιακή επιτυχία είναι οι εξής:

- **Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας:** Η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δίνοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διαφοροποιούνται σε διεθνές επίπεδο (Porter, 1990). Αυτή η διαφοροποίηση, μέσα από την εισαγωγή καινοτόμων λύσεων, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.
- **Ανάπτυξη και Κερδοφορία:** Η καινοτομία δεν συμβάλλει μόνο στην ανταγωνιστικότητα, αλλά και στην αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καινοτόμες πρακτικές έχουν περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν νέες αγορές και να αυξήσουν τα έσοδά τους (ΟΟΣΑ, 2019). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.
- **Ταχεία Προσαρμογή στις Τεχνολογικές Εξελίξεις:** Οι τεχνολογικές αλλαγές δημιουργούν νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που προσαρμόζονται γρήγορα στις εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε καινοτόμες τεχνολογίες μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να παραμείνουν ευέλικτες απέναντι στις προκλήσεις της αγοράς (McKinsey, 2018).

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

- **Επίλυση Κοινωνικών Προβλημάτων:** Η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων, αλλά έχει καθοριστική σημασία και για την επίλυση κοινωνικών προκλήσεων. Ο ΟΗΕ (2020) αναγνωρίζει την καινοτομία ως βασικό παράγοντα για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, καθώς προσφέρει λύσεις για παγκόσμια προβλήματα, όπως η κλιματική αλλαγή και η υγεία.
- **Βελτίωση Εσωτερικών Διαδικασιών:** Η καινοτομία με στόχο τη βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών όπως η παραγωγή και η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και συνολική αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτές οι βελτιώσεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους και να αυξήσουν τη μακροχρόνια οικονομική τους βιωσιμότητα (Deloitte, 2020).

7.2 Κατηγορίες Καινοτομίας

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. Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί κατά καιρούς πολλές κατηγορίες καινοτομίας (Keely et.al, 2013). Τέσσερις κατηγορίες καινοτομίας που θεωρούνται καθοριστικές για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών είναι: η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας, η καινοτομία διοίκησης και η καινοτομία μάρκετινγκ.

Καινοτομία Προϊόντος

Αναφέρεται στη δημιουργία νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο την παροχή προστιθέμενης αξίας στους καταναλωτές. 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).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καινοτομίας προϊόντος προέρχεται από την TetraPak, η οποία ανέπτυξε καινοτόμες συσκευασίες που διατηρούν τα τρόφιμα φρέσκα για

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

μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, μειώνοντας τα απόβλητα και ενισχύοντας τη βιωσιμότητα των συστημάτων παραγωγής τροφίμων. Αυτές οι βελτιώσεις όχι μόνο συμβάλλουν στη μείωση της σπατάλης τροφίμων, αλλά ενισχύουν και την εικόνα της εταιρείας ως περιβαλλοντικά υπεύθυνης (TetraPak, 2019).

Καινοτομία Διαδικασίας

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. Το σύστημα αυτό, που αναπτύχθηκε από τον Taiichi Ohno στη δεκαετία του 1950, επέτρεψε στην Toyota να μειώσει τα απόβλητα και να αυξήσει την αποδοτικότητα των παραγωγικών διαδικασιών της. Συγκεκριμένα, το JIT βασίζεται στην παραγωγή μόνο των απαραίτητων εξαρτημάτων τη στιγμή που χρειάζονται στη γραμμή παραγωγής, μειώνοντας το κόστος αποθήκευσης και επιτρέποντας την παραγωγή μικρών παρτίδων με μεγάλη ποικιλία μοντέλων (Ohno, 1988; Monden, 2012).

Η εφαρμογή του JIT στην Toyota είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ευελιξίας της παραγωγής και την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται γρήγορα στις ανάγκες των πελατών. Αυτό οδήγησε σε σημαντική αύξηση της αποδοτικότητας και μείωση των αποθεμάτων, ενώ βελτιώθηκε και η ροή των εργασιών στην παραγωγή (Ohno, 1988; Monden, 2012).

Καινοτομία Διοίκησης

Αφορά την αναδιαμόρφωση των διοικητικών πρακτικών και της οργανωσιακής δομής με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς. Ένα παράδειγμα καινοτομίας στη διοίκηση είναι η χρήση διατομεακών ομάδων (cross-functional teams) στην Google. Αυτές οι ομάδες ενσωματώνουν δεξιότητες από διαφορετικούς τομείς, προωθώντας την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα στην ανάπτυξη προϊόντων. Το σύστημα αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να συνεργάζονται ευέλικτα και να ανταλλάσσουν ιδέες, βελτιώνοντας την απόδοση μέσω της συνδυαστικής σκέψης και της συλλογικής επίλυσης προβλημάτων (Google, 2016). Οι διατομεακές ομάδες αποτελούν βασικό παράγοντα για την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης και αλλαγών στην αγορά, καθώς επιτρέπουν την

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

άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την αξιοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων για την επίτευξη καινοτομίας (Deloitte, 2020).

Καινοτομία Μάρκετινγκ

Αφορά την εισαγωγή νέων στρατηγικών προώθησης, διανομής και τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας συχνά ψηφιακή τεχνολογία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της προσωποποίησης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση προσωποποιημένων διαφημίσεων από την Amazon, στο πλαίσιο των οποίων η εταιρεία χρησιμοποιεί δεδομένα προφίλ και προτιμήσεων πελατών για να τους παρουσιάζει στοχευμένες προσφορές προϊόντων. Μέσω αλγορίθμων μηχανικής μάθησης, η Amazon προβλέπει τις ανάγκες των πελατών και προτείνει προϊόντα που είναι πιθανό να τους ενδιαφέρουν, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις και ενισχύοντας την ικανοποίηση των πελατών (SmartInsights, 2020; CEO Hangout, 2021). Αυτή η προσέγγιση της Amazon όχι μόνο οδηγεί σε αυξημένα έσοδα αλλά και στη δημιουργία εμπιστοσύνης και πιστότητας από τους καταναλωτές.

Αντίστοιχα, η καινοτομία στο χώρο 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.

7.3 Μέθοδοι Καινοτομίας

Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εφαρμόζουν διάφορες μεθόδους και τεχνικές οι οποίες ενισχύουν την ικανότητά τους να καινοτομούν, να είναι πιο δημιουργικές και να προσαρμόζονται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς. Οι πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως σε διάφορους τομείς της αγοράς με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας των οργανισμών στην καινοτομία παρουσιάζονται παρακάτω (Brown, 2009; Tschimmel, 2012; Liedtka, 2015).

7.3.1 Σχεδιαστική Σκέψη (Design Thinking)

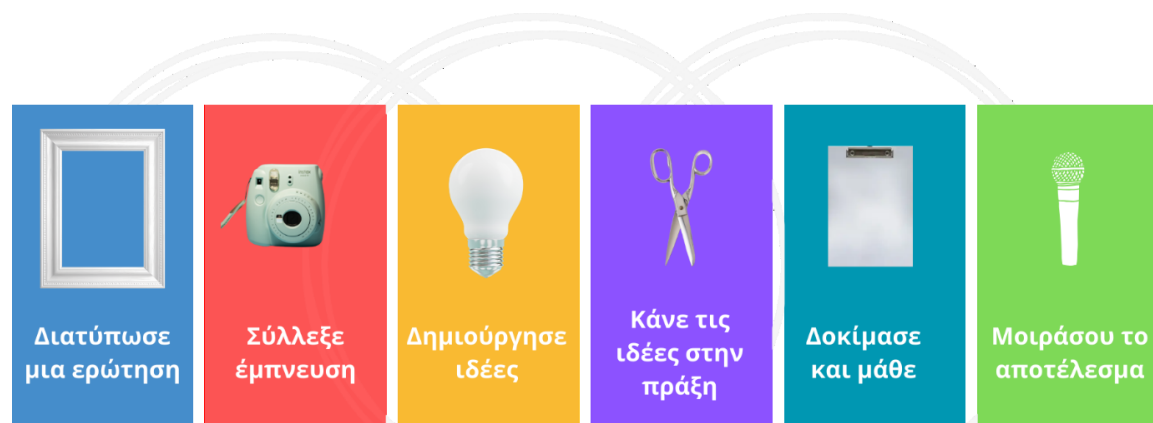
Η Σχεδιαστική Σκέψη (ή πιο συχνά, Design Thinking) είναι μια ανθρωποκεντρική μέθοδος επίλυσης προβλημάτων που συνδυάζει τη δημιουργικότητα και την κριτική σκέψη για την ανάπτυξη λύσεων εστιασμένων στις ανάγκες των χρηστών. Στόχος του

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

DesignThinking είναι η βαθιά κατανόηση της εμπειρίας του τελικού χρήστη μέσω συνεχούς ανατροφοδότησης και προσαρμογής της τελικής λύσης (Brown, 2009). Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούν έντονη αλληλεπίδραση με τον χρήστη, ενώ οδηγούν στην παραγωγή καινοτομίας (Tschimmel, 2012).

Η διαδικασία του Design Thinking περιλαμβάνει τις εξής πέντε φάσεις:

- **Καθορισμός Ερώτησης (Frame a Question):** Καθορίζεται μια ερώτηση που θα κινητοποιήσει την ομάδα να αναζητήσει καινοτόμες λύσεις.
- **Συλλογή Έμπνευσης (Gather Inspiration):** Παρατηρούνται οι ανάγκες των ανθρώπων για να εμπνευστεί νέα σκέψη και να εντοπιστούν αληθινές προκλήσεις.
- **Δημιουργία Ιδεών (Generate Ideas):** Η ομάδα εξετάζει όλες τις πιθανές λύσεις και προχωρά σε ιδέες που ξεπερνούν τις προφανείς.
- **Δημιουργία Πρωτοτύπων (Make Ideas Tangible):** Κατασκευάζονται απλά πρωτότυπα για να γίνουν οι ιδέες απτές και να δοκιμαστούν.
- **Δοκιμή για Μάθηση (Test to Learn):** Οι πρωτότυπες λύσεις δοκιμάζονται για να συγκεντρωθούν ανατροφοδοτήσεις και να βελτιωθούν οι ιδέες.
- **Μοιραστείτε την Ιστορία (Share the Story):** Δημιουργείται μια ιστορία που εμπνέει και ενεργοποιεί άλλους να δράσουν.



Εικόνα 7.1–Τα στάδια του Design Thinking(προσαρμογή από IDEO, 2024)

Κάθε φάση περιλαμβάνει συνεχή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση, καθιστώντας το μια δυναμική διαδικασία που προωθεί τη δημιουργικότητα και την προσαρμογή (Liedtka, 2015). Η διαδικασία του Design Thinking, δηλαδή, δεν είναι γραμμική.

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

Πολλές φορές οι σχεδιαστές επιστρέφουν σε προηγούμενες φάσεις για να βελτιώσουν την κατανόηση ή τις λύσεις τους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η δυνατότητα να προσαρμόζεται με βάση τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών.

Ένα παράδειγμα εφαρμογής του DesignThinking είναι η ανάπτυξη εφαρμογών για έξυπνα κινητά τηλέφωνα, όπου η εκάστοτε ομάδα ανάπτυξης της εφαρμογής ξεκινά με έρευνες στους χρήστες, δημιουργεί πρωτότυπα και μέσω συνεχούς δοκιμής και ανατροφοδότησης βελτιώνει το τελικό προϊόν, διασφαλίζοντας ότι αυτό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των χρηστών (Carlgrenetal., 2016).

7.3.2 Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση (Lean Startup)

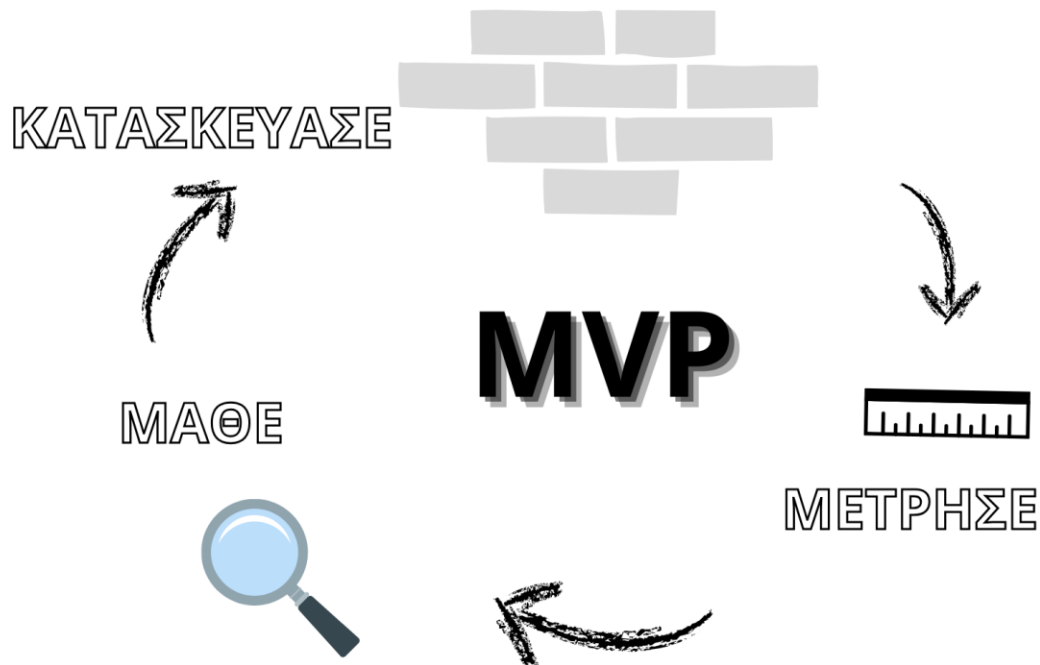
Η μέθοδος Lean Startup, όπως προτάθηκε από τον Eric Ries, αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση για την ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, εστιάζοντας σε επαναλαμβανόμενες δοκιμές και συνεχή ανατροφοδότηση από την αγορά. Ένας από τους βασικούς πυλώνες της μεθόδου είναι η δημιουργία του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (Minimum Viable Product - MVP), μιας βασικής έκδοσης του προϊόντος η οποία επιτρέπει την είσοδο στην αγορά νωρίς, περιορίζοντας έτσι τους κινδύνους και τη σπατάλη πόρων (Ries, 2011). Ο Ries τονίζει ότι η ανάπτυξη προϊόντων μέσω του MVP επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ελέγξουν τις υποθέσεις τους και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους με βάση την ανατροφοδότηση των πελατών τους. Η μέθοδος περιλαμβάνει έναν κύκλο «δημιουργίας, μέτρησης, μάθησης» (build-measure-learn), όπου οι επιχειρήσεις συλλέγουν δεδομένα από τους πελάτες τους, αναλύουν τις επιδόσεις του προϊόντος και βελτιώνουν αναλόγως τη στρατηγική τους. Αυτή η διαδικασία είναι ιδανική για νεοσύστατες επιχειρήσεις που επιθυμούν να καινοτομήσουν (startups), καθώς προσφέρει τη δυνατότητα για γρήγορη προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών, μειώνοντας παράλληλα το κόστος και τους επιμέρους επιχειρηματικούς κινδύνους (Ries, 2011; Blank, 2013).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη μέθοδο LeanStartup έχουν υψηλότερες πιθανότητες επιτυχίας, καθώς αποφεύγουν τη σπατάλη χρόνου και πόρων σε προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν έχουν ζήτηση στην αγορά. Αυτός ο τρόπος ανάπτυξης βοηθά τις επιχειρήσεις

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

να επικεντρωθούν στην αξία που παρέχουν στους πελάτες μέσω συνεχών προσαρμογών, αποφεύγοντας έτσι τη μαζική αποτυχία (Blank, 2013).

Η χρήση αυτής της μεθοδολογίας δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να προσαρμόζονται ταχύτατα στις αλλαγές της αγοράς και να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη πόρων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη βιωσιμότητά τους (Blank, 2013).



Εικόνα 7.2 –Ο κύκλος της μεθοδολογίας Lean Startup (προσαρμογή από Lucas, 2023)

7.3.3 Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών (Blue Ocean Strategy)

Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών είναι ένα σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο που εισήχθη από τους Kim και Mauborgne (2005). Οι παραδοσιακές στρατηγικές επικεντρώνονται στον ανταγωνισμό στις υπάρχουσες κορεσμένες αγορές, γνωστές ως «κόκκινοι ωκεανοί». Στον «κόκκινο ωκεανό» οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να στοχεύουν στο μερίδιο αγοράς με αποτέλεσμα την μειωμένη κερδοφορία. Αντίθετα η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» στοχεύει στη δημιουργία νέων, ανεκμετάλλευτων αγορών, όπου η ανταγωνιστικότητα δεν είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας παρέχοντας έτσι ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική επιδιώκουν να επαναπροσδιορίσουν τα όρια της αγοράς,

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

δημιουργώντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε νέες ανάγκες των καταναλωτών, κάτι που καθιστά τον ανταγωνισμό ασήμαντο (Kim&Mauborgne, 2015).

Κεντρική αρχή της στρατηγικής είναι η «καινοτομία αξίας», δηλαδή η ταυτόχρονη επιδίωξη της διαφοροποίησης και της μείωσης κόστους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι σημαντικά για τους πελάτες, ενώ παράλληλα εξαλείφονται τα στοιχεία που δεν προσθέτουν αξία (BlueOceanStrategy, n.d.).

Παράδειγμα: Η Cirque du Soleil, μια εταιρεία ψυχαγωγίας, είναι ένα κλασικό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της στρατηγικής. Μέσω της επανεφεύρεσης του τσίρκου, η εταιρεία προσέκλυσε νέο κοινό, εξαλείφοντας παραδοσιακά στοιχεία του τσίρκου, όπως τα ζώα, και προσφέροντας μια συνδυαστική εμπειρία θεάματος και θεάτρου, που απευθυνόταν σε ενήλικο κοινό (Kim & Mauborgne, 2005).

Ανταγωνισμός στην υπάρχουσα αγορά	Δημιουργία χώρου σε νέες αγορές
Υπερίσχυση έναντι του ανταγωνισμού	Οι ανταγωνιστές καθίστανται μη σχετικοί με το εγχείρημα
Αξιοποίηση της υπάρχουσας ζήτησης	Δημιουργία νέας ζήτησης
Έμφαση στην αντιστάθμιση ανάμεσα στην αξία που παράγεται και το κόστος που χρειάζεται	Αδιαφορία για την αντιστάθμιση ανάμεσα στην αξία που παράγεται και το κόστος που χρειάζεται
Ευθυγράμμιση ολόκληρου του συστήματος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με τη στρατηγική επιλογή της διαφοροποίησης ή του χαμηλού κόστους	Ευθυγράμμιση ολόκληρου του συστήματος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με στόχο τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος

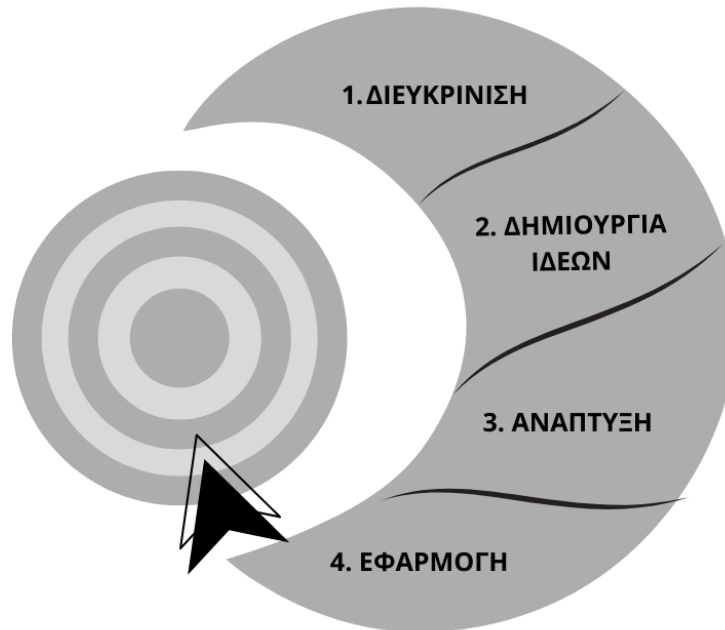
Εικόνα 7.3 - Σύγκριση της Στρατηγικής των Γαλάζιων και των Κόκκινων Ωκεανών (προσαρμογή από Kim & Mauborgne, 2024)

7.3.4 Διαδικασία Ανάπτυξης και Εφαρμογής Καινοτόμου Ιδέας

Η διαδικασία της καινοτομίας συχνά ξεκινά με τη σύλληψη μιας αρχικής ιδέας και ολοκληρώνεται με την εισαγωγή του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά. Αυτή η διαδικασία δεν είναι απόλυτα γραμμική, καθώς περιλαμβάνει σημεία αναθεώρησης, προσαρμογής και βελτίωσης των ιδεών με βάση την ανατροφοδότηση

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

από την αγορά. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τον εντοπισμό αδυναμιών σε κάθε στάδιο, ενώ δημιουργεί ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση (Tidd & Bessant, 2018).



Εικόνα 7.4 – Τα στάδια της διαδικασίας της καινοτομίας (προσαρμογή από Center of Creative Leadership, 2024)

Η τμηματοποίηση της καινοτομίας σε φάσεις είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Καθεμία από αυτές τις φάσεις προσφέρει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης και βελτίωσης, ενώ επιτρέπει την προσαρμογή στις δυναμικές ανάγκες της αγοράς (Ries, 2011). Μια τέτοια δομημένη προσέγγιση μέσω επαναλαμβανόμενων φάσεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται καλύτερα την αβεβαιότητα που συνοδεύει την καινοτομία και να ελαχιστοποιούν τις σπατάλες πόρων. Παρ' όλ' αυτά, πριν την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης μιας καινοτόμας ιδέας είναι εξίσου σημαντική η διασφάλιση ότι υπάρχει η σωστή στόχευση ως προς το πού εφαρμόζεται.

7.4 Στόχοι της Καινοτομίας

Πριν από τη φάση ανάπτυξης νέων ιδεών, είναι κρίσιμο να καθορίζονται οι στόχοι της καινοτομίας, οι οποίοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Αυτό διευκολύνει την αξιολόγηση της επιτυχίας και διασφαλίζει ότι η καινοτομία θα παράγει πραγματική αξία, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της

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

επιχείρησης (Blank, 2013). Η επιλογή συγκεκριμένων στόχων καινοτομίας αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τη διαδικασία καινοτομίας, καθώς καθορίζει τις στρατηγικές και τα βήματα που θα ακολουθηθούν (όπως η παραγωγή ιδεών, η σύλληψη και η ανάπτυξη). Συγκεκριμένα, χρειάζεται να απαντηθούν μια σειρά από κρίσιμα προπαρασκευαστικής φύσεως ερωτήματα όπως, για παράδειγμα, τα εξής (Tidd & Bessant, 2018; Spygoroulos, 2019; Kargas et al., 2023):

- **Τι είδους καινοτομία επιδιώκουμε να επιτύχουμε;** Όπως είδαμε προηγουμένως, η καινοτομία μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως η καινοτομία προϊόντος, η καινοτομία διαδικασίας ή η καινοτομία διοίκησης. Επιπλέον, υπάρχουν και άλλες μορφές όπως η οργανωτική καινοτομία και η επιχειρηματική καινοτομία, οι οποίες εστιάζουν στη δομή και στη στρατηγική μιας επιχείρησης (Tidd & Bessant, 2018).
- **Πού εστιάζουμε τις προσπάθειές μας;** Η επιλογή των τομέων όπου θα εστιάσουμε τις καινοτομικές μας προσπάθειες εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τις ανάγκες της αγοράς. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στην υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών λόγω περιορισμένων πόρων και έλλειψης οργανωτικής υποστήριξης (Kargas et al., 2023). Συνεπώς, η ψηφιακή καινοτομία και η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών αποτελούν κρίσιμους στόχους.
- **Ποιο πρέπει να είναι το επίπεδο της καινοτομίας που μπορεί να επιτευχθεί;** Το επίπεδο της καινοτομίας που επιδιώκουμε εξαρτάται από τους πόρους, τη στρατηγική και την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί την αβεβαιότητα. Για παράδειγμα, οι ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις συχνά αναπτύσσουν καινοτόμες προσεγγίσεις με περιορισμένα μέσα, με έμφαση στη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε νέες αγορές (Spygoroulos, 2019). Η ευθυγράμμιση της καινοτομίας με τις διαθέσιμες δυνατότητες είναι καθοριστική για την επιτυχία της.
- **Πόσες καινοτομίες επιδιώκουμε και σε ποιους τομείς;** Ο αριθμός των καινοτομιών που μια επιχείρηση επιδιώκει εξαρτάται από το διαθέσιμο κεφάλαιο, τους πόρους και τις στρατηγικές της προτεραιότητες. Για παράδειγμα, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται σε έναν μικρό αριθμό στρατηγικών καινοτομιών, που συχνά σχετίζονται με την ψηφιακή μετάβαση και

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

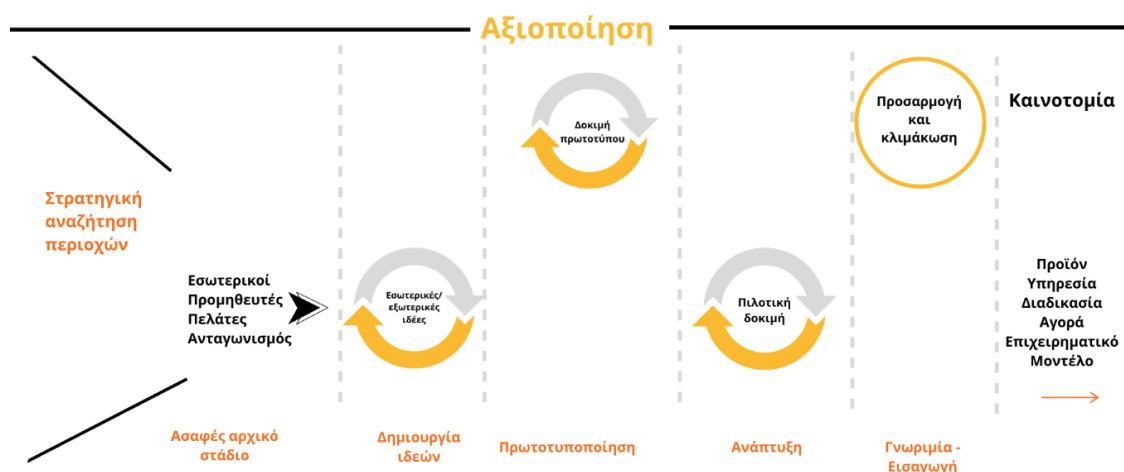
την εξυπηρέτηση πελατών, καθώς η έλλειψη πόρων περιορίζει την ικανότητά τους να υιοθετήσουν πιο ριζοσπαστικές καινοτομίες (Kargas et al., 2023). Σε άλλες αγορές, όπως στις ΗΠΑ, παρατηρείται μεγαλύτερη ποικιλία καινοτομιών, με έμφαση στην τεχνολογική εξέλιξη και στη διαχείριση της καινοτομίας σε πολλά επίπεδα (Spyropoulos, 2019).

7.5 Στάδια της Καινοτομίας

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή της καινοτομίας (π.χ. design thinking, learn startup κοκ), η ανάπτυξη της καινοτομίας περνά από τουλάχιστον επτά στάδια:

1. Καθορισμός στρατηγικών περιοχών αναζήτησης
2. Παραγωγή νέων ιδεών
3. Σύλληψη (Concept)
4. Ανάπτυξη
5. Κατασκευή/Εφαρμογή
6. Εισαγωγή στην αγορά
7. Ανατροφοδότηση και τελειοποίηση (βελτίωση μετά την είσοδο στην αγορά)

Κάθε στάδιο συνοδεύεται από αποφάσεις και μεθοδολογικές προσεγγίσεις που εξασφαλίζουν την επιτυχή καινοτομία.



Εικόνα 7.5 - Τα Επτά Στάδια της Καινοτομίας (προσαρμογή από Lead Innovation, 2024)

7.5.1 Καθορισμός στρατηγικών περιοχών ενδιαφέροντος

Η αρχική φάση της καινοτομίας αφορά τον καθορισμό των στρατηγικών περιοχών που θα στοχεύσουμε. Αυτή η διαδικασία εξαρτάται από τις ανάγκες της αγοράς και τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνικές, όπως η ανάλυση ανταγωνισμού και η έρευνα αγοράς, για να εντοπίσουν τις ευκαιρίες καινοτομίας (Tidd & Bessant, 2018). Η επιλογή των τομέων μπορεί να σχετίζεται με νέες τεχνολογίες ή τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών (Kargas et al., 2023).

7.5.2 Παραγωγή νέων ιδεών

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών περιοχών, ακολουθεί η παραγωγή ιδεών. Εργαλεία, όπως το design thinking και η επαναληπτική σχεδίαση (iterative design), χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και αξιολόγηση νέων ιδεών, ενώ σημαντική είναι η συμβολή της ομάδας στη δημιουργικότητα (Brown, 2008; Ries, 2011).

7.5.3 Σύλληψη

Σε αυτό το στάδιο, οι ιδέες αξιολογούνται για την εφικτότητά τους. Η μέθοδος Stage-Gate, για παράδειγμα, παρέχει ένα τέτοιο πλαίσιο αξιολόγησης όπου κάθε ιδέα εξετάζεται διεξοδικά πριν περάσει στην επόμενη φάση (Cooper & Kleinschmidt, 2001). Η διαδικασία αυτή βοηθά τις ομάδες να απορρίψουν ιδέες που δεν είναι βιώσιμες και να επικεντρωθούν σε εκείνες με το μεγαλύτερο δυναμικό.

Παράδειγμα: Νέο λογισμικό

Σε μια εταιρεία τεχνολογίας που αναπτύσσει ένα νέο λογισμικό, το 3^ο στάδιο/Φάση Σύλληψης περιλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών της αγοράς, τον καθορισμό των τεχνικών απαιτήσεων και την εκτίμηση του χρόνου και των πόρων που θα χρειαστούν για την ανάπτυξή του. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει επίσης την καταγραφή πιθανών κινδύνων και την προετοιμασία εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση αυτών.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**7.5.4 Ανάπτυξη**

Η ανάπτυξη περιλαμβάνει τη μετατροπή των ιδεών σε πρωτότυπα και πιλοτικές εφαρμογές. Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι επαναληπτική, προσαρμοζόμενη στα δεδομένα που λαμβάνονται από τους χρήστες και τη λειτουργική αξιολόγηση των πρωτοτύπων (Kruachottikul et al., 2023). Το μοντέλο Agile-Stage-Gate συνδυάζει την ευελιξία και την ταχύτητα, προωθώντας την ανάπτυξη πιο γρήγορων προϊόντων (Cooper & Sommer, 2018).

Παράδειγμα: Spotify

Τέτοια εφαρμογή του μοντέλου είναι η Spotify, η οποία αναπτύσσει συνεχώς νέες λειτουργίες μέσω επαναληπτικών κύκλων, όπου πρωτότυπες ιδέες δοκιμάζονται αρχικά σε περιορισμένες ομάδες χρηστών (A/B testing), πριν κυκλοφορήσουν σε ευρύτερη κλίμακα. Η διαδικασία ανάπτυξης του Discover Weekly - μιας προσαρμοσμένης λίστας αναπαραγωγής μουσικής - πέρασε από πολλαπλές επαναλήψεις στο πλαίσιο των οποίων οι χρήστες έδιναν συνεχώς ανατροφοδότηση σχετικά με την ακρίβεια των προτάσεων και τη συνολική εμπειρία.

7.5.5 Κατασκευή/Υλοποίηση

Αφού ολοκληρωθεί η ανάπτυξη, η κατασκευή ή η υλοποίηση του προϊόντος ξεκινά. Σε αυτό το στάδιο, η οργάνωση των διαδικασιών παραγωγής και η προσαρμογή των εσωτερικών συστημάτων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση (Tidd & Bessant, 2018).

Παράδειγμα: Tesla

Η εισαγωγή ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου από την Tesla. Αφού ολοκληρωθεί η ανάπτυξη του νέου μοντέλου, όπως το Tesla Model 3, η εταιρεία προχωρά στην κλιμάκωση της παραγωγής. Σε αυτό το στάδιο, η Tesla πρέπει να οργανώσει τις διαδικασίες παραγωγής της στο εργοστάσιο Gigafactory, βελτιστοποιώντας την εφοδιαστική αλυσίδα και διασφαλίζοντας την προσαρμογή των εσωτερικών συστημάτων για μαζική παραγωγή.

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

7.5.6 Εισαγωγή στην Αγορά

Η εισαγωγή στην αγορά απαιτεί στρατηγική προώθηση μέσω διαφημιστικών εκστρατειών και κατάλληλης τιμολόγησης. Η επιτυχής είσοδος στην αγορά βασίζεται σε ένα αποτελεσματικό σχέδιο διανομής και σε πρωτοβουλίες μάρκετινγκ για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του νέου προϊόντος (Blank, 2013).

Παράδειγμα: iPhone

Η κυκλοφορία του iPhone από την Apple. Αφού ολοκληρωθεί η ανάπτυξη του προϊόντος, η Apple προχωρά σε στρατηγική προώθηση μέσω παγκόσμιων διαφημιστικών εκστρατειών και μεγάλων εκδηλώσεων, όπως η ετήσια παρουσίαση προϊόντων της εταιρείας. Η στρατηγική αυτή αυξάνει την αναγνωρισιμότητα του νέου προϊόντος και δημιουργεί ενθουσιασμό γύρω από την καινοτομία του. Παράλληλα, η Apple εφαρμόζει μια premium τιμολογιακή στρατηγική για τα νέα της προϊόντα, διατηρώντας την εικόνα της ως εταιρείας υψηλής ποιότητας ενώ παράλληλα αναπτύσσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο διανομής, διασφαλίζοντας τη διάθεση του προϊόντος μέσω των φυσικών καταστημάτων της, των διαδικτυακών καναλιών, αλλά και μέσω συνεργατών της παγκοσμίως.

7.5.7 Ανατροφοδότηση και Τελειοποίηση

Το τελευταίο στάδιο αφορά τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους χρήστες και τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος. Η προσέγγιση build-measure-learn (Ries, 2011) προωθεί τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση με βάση την ανατροφοδότηση των καταναλωτών, διασφαλίζοντας ότι το προϊόν παραμένει ανταγωνιστικό.

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

Παράδειγμα: Facebook

Η ανάπτυξη του Facebook. Αφού λανσαρίστηκε η πλατφόρμα, η εταιρεία εφάρμοσε την προσέγγιση build-measure-learn που πρότεινε ο Ries (2011). Το Facebook συνεχώς αναλύει τη συμπεριφορά των χρηστών και συλλέγει δεδομένα για τη βελτίωση των λειτουργιών της πλατφόρμας. Κάθε νέα λειτουργία ή αλλαγή στην πλατφόρμα, όπως η προσθήκη του News Feed ή η αλλαγή στο σχεδιασμό του timeline του προφίλ χρηστών στο Facebook, εισάγεται ως πρωτότυπο και στη συνέχεια μετριέται η απόκριση των χρηστών. Με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται, η εταιρεία προχωρά σε βελτιώσεις ή αλλαγές στις λειτουργίες, διασφαλίζοντας ότι η πλατφόρμα παραμένει ανταγωνιστική και προσφέρει την καλύτερη δυνατή εμπειρία στους χρήστες της.

7.6 Παράγοντες που Οδηγούν τις Επιχειρήσεις στην Καινοτομία

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες δημιουργούν πιέσεις για την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Αυτοί οι παράγοντες είναι ποικίλοι και προέρχονται από διαφορετικές πηγές, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους φορείς να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και λειτουργικοί.

Τεχνολογία	Τεχνητή Νοημοσύνη
	5 ^η γενιά κινητών δικτύων
	Νέες τεχνολογίες διαδικτύου
	Υπολογιστική νέφους
	Ρομποτική
	Κοινωνικά Δίκτυα
	Τεχνολογία κατανεμημένης εγγραφής (blockchain)
	Τηλεργασία
Οικονομικοί Παράγοντες	Επιβράδυνση οικονομικής ανάπτυξης

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

	Παγκόσμιες εμπορικές συγκρούσεις
	Μείωση δύναμης της Ε.Ε.
	Ενέργεια και εκπομπές CO2
	Ψηφιακός Μετασχηματισμός
	Διαθεσιμότητα επενδυτικών αγορών και συντελεστών
	Αδυναμίες χρηματοπιστωτικού συστήματος
	Διακυμάνσεις επιτοκίων και συναλλαγματικών ισοτιμιών
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	Αναπτυσσόμενες οικονομίες (Ινδία, Φιλιππίνες, Ινδονησία, Κίνα, Μαλαισία, Σιγκαπούρη)
	Διεύρυνση Ε.Ε
	Προσέλκυση επενδύσεων (φορολογικά κίνητρα, καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη κτλ).
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περαιτέρω πολιτική ενοποίηση
	Συρράξεις στην Μέση Ανατολή
	Πολιτική αστάθεια στην Λατινική Αμερική
	Σημαντικός αλλά μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο
	Οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα
	Εμφύλιοι πόλεμοι
	Θρησκευτικές/ εθνικιστικές διαμάχες
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	Καταναλωτική συμπεριφορά και εμπιστοσύνη
	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
	Κοινωνική ευθύνη εταιρειών
	Δημογραφική γήρανση
	Μείωση γεννήσεων και πληθυσμού εργάσιμης

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

	ηλικίας
	Αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση
	Διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
	Διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων
Εσωτερικές προκλήσεις	Συμπεριφορικά προβλήματα (π.χ. απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις)
	Διαδικαστικά προβλήματα (π.χ. επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα, καινοτομίες)
	Διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες
	Οργανωσιακές διαμάχες

Πίνακας 7.1 - Παράγοντες Αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020)

7.6.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Οι πολιτικές πιέσεις και οι αλλαγές στη νομοθεσία συχνά δημιουργούν την ανάγκη για καινοτομία στις επιχειρήσεις και τους δημόσιους φορείς. Νέες νομοθετικές ρυθμίσεις, κανονισμοί, ή κυβερνητικές πολιτικές μπορεί να επιβάλλουν την υιοθέτηση νέων διαδικασιών, τεχνολογιών ή προϊόντων. Αυτοί οι παράγοντες ενδέχεται να προκύψουν λόγω αλλαγών στη διεθνή πολιτική σκηνή, στις εμπορικές πολιτικές ή στην τοπική διακυβέρνηση.

Παράδειγμα: Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων

Η εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR) στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2018 ανάγκασε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να καινοτομήσουν όσον αφορά στις πρακτικές διαχείρισης δεδομένων και να αναπτύξουν νέες πολιτικές απορρήτου για να συμμορφωθούν με τους νέους κανονισμούς (European Commission, 2020).

7.6.2 Οικονομικοί Παράγοντες

Οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και η αύξηση του ανταγωνισμού είναι από τους βασικότερους παράγοντες που πιέζουν τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας και μείωση του κόστους γίνεται πιο έντονη. Αντίστοιχα, σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, η καινοτομία θεωρείται βασικός μοχλός ανάπτυξης και επέκτασης σε νέες αγορές.

Παράδειγμα: Αυτοματοποιημένη παραγωγή & τεχνολογίες ρομποτικής

Η αυτοματοποιημένη παραγωγή και οι τεχνολογίες ρομποτικής που αξιοποιούνται από εταιρείες όπως η Amazon ή η Tesla είναι παραδείγματα καινοτομίας που ανταποκρίνεται στις οικονομικές πιέσεις για αυξημένη παραγωγικότητα και χαμηλότερο κόστος (McKinsey, 2020).

7.6.3 Κοινωνικοπολιτικοί Παράγοντες

Οι αλλαγές στις κοινωνικές αντιλήψεις, οι πολιτισμικές αλλαγές, και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών είναι άλλοι παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν. Οι καταναλωτές, καθώς αποκτούν περισσότερη πρόσβαση στην πληροφόρηση και γίνονται πιο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα όπως η βιωσιμότητα και η κοινωνική δικαιοσύνη, απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι πιο φιλικά προς το περιβάλλον, ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνα.

Παράδειγμα: Nike

Η Nike, ανταποκρινόμενη στις κοινωνικές τάσεις για βιωσιμότητα, παρουσίασε προϊόντα φτιαγμένα από ανακυκλωμένα υλικά και προώθησε καμπάνιες κοινωνικής υπευθυνότητας, όπως το NikeMoveToZero, ένα σχέδιο που στοχεύει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της εταιρείας (Nike, 2021).

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

7.6.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι από τους ισχυρότερους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να καινοτομούν. Οι ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, προσφέροντας νέες δυνατότητες για αυτοματοποίηση, βελτίωση της αποδοτικότητας και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν έγκαιρα νέες τεχνολογίες μπορούν να αποκτήσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Παράδειγμα: Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και μεγάλων δεδομένων (Big Data)

Οι τεχνολογικές εξελίξεις αναγνωρίζονται ως καταλυτικοί παράγοντες καινοτομίας για τις επιχειρήσεις, όπως αποδεικνύεται από την επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και των μεγάλων δεδομένων (Big Data) στη μεταποίηση και την παροχή υπηρεσιών. Έρευνα του World Economic Forum αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν ψηφιακές τεχνολογίες όπως η AI, η αυτοματοποίηση και οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης, σημειώνουν σημαντική αύξηση στην αποδοτικότητα και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Επιχειρήσεις που υιοθετούν νωρίς τις νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τα προϊόντα τους και να δημιουργήσουν καινοτόμες υπηρεσίες, αναπτύσσοντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (World Economic Forum, 2020).

7.7 Κουλτούρα Καινοτομίας

Εκτός από τη στρατηγική, τα εργαλεία, τους πόρους και τη στόχευση, μια εταιρεία χρειάζεται κουλτούρα καινοτομίας η οποία να προωθεί τη συνεχή δημιουργία νέων ιδεών και την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μια κουλτούρα καινοτομίας ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την αποδοχή του ρίσκου και τη συνεργασία, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων και τη διατήρηση ταλέντων, κάτι κρίσιμο για τη μακροχρόνια επιτυχία.

Η δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας σε έναν οργανισμό αποτελεί μια σύνθετη

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

και συνεχή διαδικασία, η οποία απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και αποτελεσματική ηγεσία. Μια τέτοια κουλτούρα δεν μπορεί να ευδοκιμήσει σε περιβάλλοντα που περιορίζουν τη δημιουργικότητα ή αποθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων. Οι οργανισμοί που ανοίγονται σε εξωτερικές πηγές καινοτομίας και ενσωματώνουν εξωτερικές συνεργασίες έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχούς καινοτομίας, καθώς εμπλουτίζουν την εσωτερική τους γνώση με νέες ιδέες και τεχνολογίες (Chesbrough & Bogers, 2014).

Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας καινοτομίας βασίζεται σε παράγοντες όπως η συνεργασία μεταξύ των ομάδων, η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης νέων ιδεών και η διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν την ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα (intrapreneurship) και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους τους, βλέπουν σημαντικά οφέλη στη συνολική ανάπτυξή τους (Rivera, 2017). Αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της καινοτομίας και να προωθούν νέες λύσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.

7.7.1 Ανοικτή Ηγεσία

Η ανοικτή ηγεσία είναι ένας από τους βασικότερους πυλώνες για την προώθηση καινοτομίας στους οργανισμούς (Sonmez Cakir & Adiguzel, 2019). Αφορά το στυλ ηγεσίας που στηρίζεται στην ειλικρινή επικοινωνία, τη διαφάνεια, την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, και την υποστήριξη της ανάληψης κινδύνων από τους εργαζομένους. Μια ανοικτή ηγεσία δεν επιβάλλει αυστηρούς περιορισμούς, αλλά δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ιδέες και να προτείνουν λύσεις με άνεση και ασφάλεια. Η ανοικτή ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αμφισβητούν το status quo και να προτείνουν νέες λύσεις που μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

7.7.2 Ενθάρρυνση της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας

Η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και την ελεύθερη έκφραση ιδεών. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν ανοικτή ηγεσία δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι

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

εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να προτείνουν νέες προσεγγίσεις και να αναλαμβάνουν ρίσκα. Σε αντίθεση με τα πιο παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης, τα οποία περιορίζουν τη δημιουργικότητα μέσω γραφειοκρατικών κανόνων και αυστηρών διαδικασιών, η ανοικτή ηγεσία επιτρέπει την ελεύθερη σκέψη και τον πειραματισμό.

Ένας από τους βασικούς τρόπους με τους οποίους ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα είναι η αντιμετώπιση της αποτυχίας ως μέσο μάθησης και όχι ως εμπόδιο. Η δημιουργικότητα ανθεί όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν χωρίς τον φόβο αρνητικών συνεπειών (Amabile, 1998). Σε αυτό το πλαίσιο, η αποτυχία δεν θεωρείται τελικό αποτέλεσμα, αλλά μάθημα και εργαλείο για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

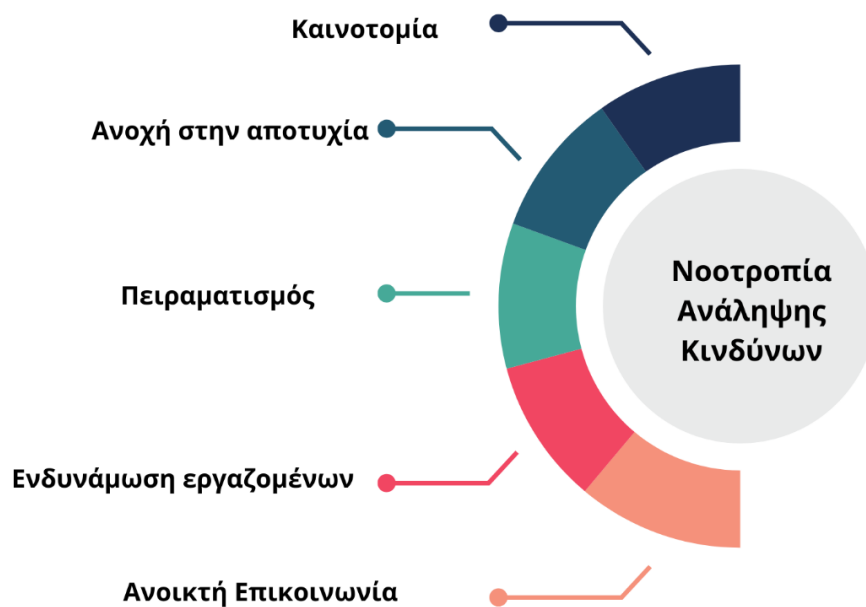
Παράδειγμα: Pixar Animation Studios

Στην Pixar Animation Studios η δημιουργικότητα καλλιεργείται σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Οι ηγέτες της Pixar προωθούν την κουλτούρα της ανοικτής ηγεσίας, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην Pixar οι ιδέες κάθε μέλους, από τους καλλιτέχνες μέχρι τους μηχανικούς, ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη (Catmull και Wallace, 2014). Αυτή η προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή πρωτοποριακών ταινιών που συνδυάζουν τεχνική και καλλιτεχνική καινοτομία. Η δομή αυτή εξασφαλίζει ότι η εταιρεία δεν επαναπαύεται σε καθιερωμένες λύσεις, αλλά εξερευνά συνεχώς νέες δυνατότητες.

Έρευνες δείχνουν επίσης ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ανοιχτή ηγεσία και την ψυχολογική ασφάλεια είναι πιο πιθανό να ενθαρρύνουν την καινοτομία. Η Edmondson (1999) περιγράφει ότι η ψυχολογική ασφάλεια, η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά χωρίς τον φόβο της απόρριψης ή της τιμωρίας, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την καινοτομία και τη λήψη ρίσκων. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να εκφράσουν τις ιδέες τους, δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη και δημιουργικότητα.

7.7.3 Υποστήριξη της Ανάληψης Κινδύνων

Η καινοτομία απαιτεί ανάληψη κινδύνων και ανοικτή ηγεσία που σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν την νοοτροπία εκείνη όπου η ανάληψη κινδύνων είναι αποδεκτή και επιθυμητή. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι δεν θα τιμωρηθούν για την αποτυχία, είναι πιο πιθανό να προχωρήσουν σε τολμηρές καινοτόμες ιδέες.



Εικόνα 7.6 - Συστατικά που υποστηρίζουν το χτίσιμο νοοτροπίας ανάληψης κινδύνων

Η νοοτροπία ανάληψης κινδύνων είναι κρίσιμη για την επιτυχή καινοτομία σε έναν οργανισμό. Η ικανότητα των οργανισμών να πειραματίζονται και να μαθαίνουν από τις αποτυχίες είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Πέντε είναι τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν αυτή τη νοοτροπία (Brown, 2008; Ries, 2011; Stone, 2013, Chesbrough & Bogers, 2014; Cooper & Sommer, 2018):

- **Ενθάρρυνση της Καινοτομίας (Encouraging Innovation):** Η προώθηση της καινοτομίας μέσα στον οργανισμό επιτρέπει στους εργαζόμενους να προτείνουν νέες ιδέες και να συμβάλουν στη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η καινοτομία εξαρτάται από ένα περιβάλλον που ευνοεί την ελευθερία έκφρασης και τη δημιουργική σκέψη (Tidd & Bessant, 2018).

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

- **Ανοχή στην Αποτυχία (Tolerating Failure):** Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων είναι εκείνοι που βλέπουν τις αποτυχίες ως ευκαιρίες μάθησης. Οι ηγέτες που προωθούν αυτή τη νοοτροπία δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η αποτυχία δεν τιμωρείται, αλλά θεωρείται μέρος της διαδικασίας καινοτομίας (Ries, 2011).
- **Προώθηση Πειραματισμού (Promoting Experimentation):** Η δυνατότητα των εργαζομένων να δοκιμάζουν νέες ιδέες και να πειραματίζονται χωρίς φόβο αποτυχίας είναι κεντρική στη διαδικασία της καινοτομίας. Το πλαίσιο Agile-Stage-Gate που προαναφέρθηκε ενισχύει την ταχεία ανάπτυξη ιδεών μέσω επαναλαμβανόμενων κύκλων δοκιμών και αξιολογήσεων (Cooper & Sommer, 2018).
- **Ενδυνάμωση Εργαζομένων (Empowering Employees):** Οι οργανισμοί που παρέχουν στους εργαζομένους τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πιο πιθανό να ενισχύσουν την καινοτομία. Η ενδυνάμωση αυτή προάγει την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δημιουργικότητα (Chesbrough & Bogers, 2014).
- **Ανοικτή Επικοινωνία (Open Communication):** Η ελεύθερη ροή πληροφοριών και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας ενθαρρύνει την καινοτομία. Οργανισμοί που καλλιεργούν κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Brown, 2008).

Παράδειγμα: Amazon

Η Amazon προωθεί μια κουλτούρα ανάληψης κινδύνων με την φιλοσοφία "fail fast, fail often." Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να δοκιμάζουν νέες ιδέες και, αν αυτές αποτύχουν, να μαθαίνουν από την αποτυχία τους και να προχωρούν γρήγορα σε νέες προσπάθειες (Stone, 2013).

7.7.4 Νοοτροπία Ανάπτυξης (Growth Mindset)

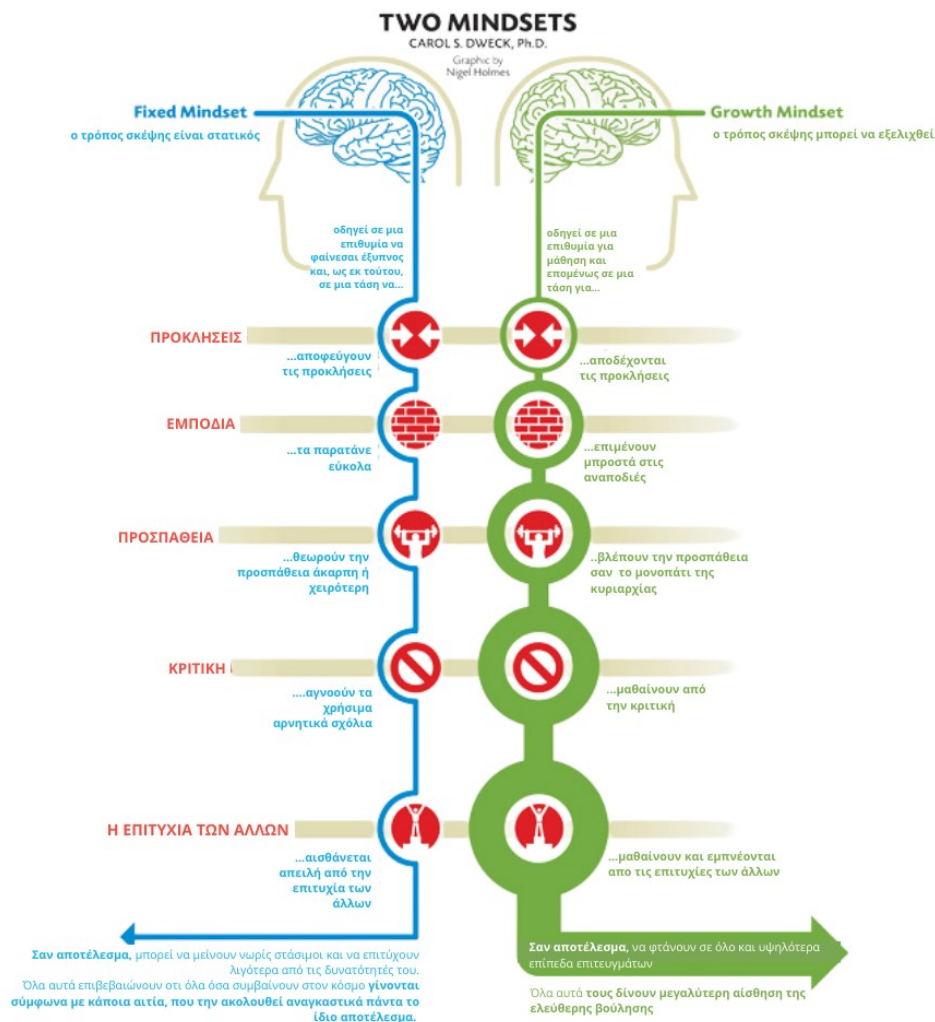
Το "growth mindset" αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για την

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

υποστήριξη της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης μέσα σε έναν οργανισμό. Η ιδέα αυτή, που προτάθηκε από την ψυχολόγο Carol Dweck, αναφέρεται στην πεποίθηση ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της συνεχούς προσπάθειας, της μάθησης και της προσαρμογής. Η καλλιέργεια ενός "growth mindset" σε έναν οργανισμό όχι μόνο προάγει την ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά ενισχύει και την ικανότητα του οργανισμού να καινοτομεί και να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες.

Σύμφωνα με την Dweck (2006), τα άτομα με "growth mindset" αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν φοβούνται την αποτυχία, αφού τη θεωρούν μέρος της διαδικασίας της βελτίωσης. Αυτό το είδος νοοτροπίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την καινοτομία, καθώς η καινοτομία συχνά απαιτεί τη λήψη ρίσκων, την εξερεύνηση νέων ιδεών και την αντιμετώπιση αβεβαιότητας. Οι εργαζόμενοι που υιοθετούν αυτό το είδος σκέψης είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά σε δημιουργικές διαδικασίες, να προτείνουν νέες ιδέες και να προσαρμοστούν σε τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές.

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



Εικόνα 7.7 – Growth Mindset(προσαρμογή από Dweck, 2006)

Παράλληλα, μελέτες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που υιοθετούν το "growth mindset" έχουν υψηλότερη απόδοση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι σε εταιρείες με "growth mindset" έχουν περισσότερα κίνητρα να μάθουν νέες δεξιότητες και να εφαρμόσουν νέες ιδέες, ενισχύοντας τη συνολική απόδοση του οργανισμού (Heslin & Keating, 2017).

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

Η Microsoft, υπό την ηγεσία του Satya Nadella, αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα μιας επιτυχημένης υιοθέτησης του "growth mindset" στο επιχειρησιακό πλαίσιο. Ο Nadella προώθησε την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει συνεχώς να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, ενθαρρύνοντας μια κουλτούρα μάθησης και πειραματισμού. Αυτή η στρατηγική βοήθησε τη Microsoft να ανακτήσει τη θέση της ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία και να εισάγει καινοτόμα προϊόντα (Nadella, 2017).

7.7.5 Συνεργατικό Περιβάλλον

Η καινοτομία ανθεί σε περιβάλλοντα όπου η συνεργασία και η ανταλλαγή ιδεών αποτελούν κεντρικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ενίσχυση της καινοτομίας βασίζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να προτείνουν νέες ιδέες χωρίς να φοβούνται την αποτυχία ή την κριτική. Αυτό το αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας (Edmondson, 1999) είναι κρίσιμο για την απελευθέρωση της δημιουργικότητας και την προώθηση νέων προσεγγίσεων σε προβλήματα.

Η συνεργασία μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ομάδων εργασίας που λειτουργούν με βάση την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων. Όπως αναφέρει η μελετητών Katzenbach και Smith (1993), οι ομάδες που περιλαμβάνουν ποικιλία δεξιοτήτων και υπόβαθρων είναι πιο αποτελεσματικές στην επίλυση προβλημάτων και στη δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Η ποικιλία στις γνώσεις και στις προοπτικές επιτρέπει την εξέταση προβλημάτων από πολλαπλές οπτικές γωνίες, αυξάνοντας τις πιθανότητες να προκύψουν νέες, πρωτοποριακές ιδέες.

Η εφαρμογή εργαλείων όπως το Design Thinking (βλέπε ενότητα 7.3) και ο καταγισμός ιδεών (brainstorming) συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος, στο οποίο οι συμμετέχοντες μπορούν να συνεισφέρουν ιδέες ελεύθερα, χωρίς τον φόβο της κριτικής, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων και την ανταλλαγή απόψεων. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη και την εξέλιξη νέων ιδεών, την εύρεση πιο αποτελεσματικών λύσεων, ενισχύοντας

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

παράλληλα την ψυχολογική ασφάλεια και την μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων προς τους στόχους του οργανισμού (Brown, 2009).

Παράλληλα, η ποικιλομορφία στις ομάδες έργου (team diversity) έχει αναγνωριστεί ως κλειδί για την επιτυχία της καινοτομίας. Οι ομάδες που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικά υπόβαθρα και δεξιότητες τείνουν να είναι πιο δημιουργικές και καινοτόμες (Milliken&Martins, 1996). Η συμμετοχή ατόμων από διαφορετικούς κλάδους και τομείς όχι μόνο φέρνει νέες ιδέες στο τραπέζι, αλλά βοηθά στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας των αποφάσεων.



Συμπερασματικά, η δημιουργία συνεργατικών περιβαλλόντων, η χρήση εργαλείων όπως το design thinking που παρουσιάστηκε προηγουμένως, και η καλλιέργεια της ψυχολογικής ασφάλειας είναι θεμελιώδεις παράγοντες για την ενίσχυση της καινοτομίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να συνεισφέρουν ελεύθερα και να συνεργάζονται με άλλους, οι οργανισμοί δημιουργούν τις προϋποθέσεις για τη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη νέων, πρωτοποριακών ιδεών.



Εικόνα 7.8 – Συνεργατικό Περιβάλλον

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

Παράδειγμα: IDEO,

Η IDEO, μια από τις πιο καινοτόμες εταιρείες σχεδιασμού στον κόσμο, προωθεί ένα έντονα συνεργατικό περιβάλλον. Στην IDEO, οι ομάδες περιλαμβάνουν άτομα από διαφορετικούς κλάδους, και μέσω της διαδικασίας του design thinking, ενθαρρύνονται να προτείνουν ριζικές καινοτομίες χωρίς περιορισμούς (Brown, 2009).

7.8 Δημιουργία Ετοιμότητας για Εισαγωγή Καινοτομίας

Η εισαγωγή καινοτομίας σε έναν οργανισμό δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία. Προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας κατάστασης ετοιμότητας τόσο σε επίπεδο ηγεσίας όσο και σε επίπεδο εργαζομένων, ώστε να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που συνοδεύουν την αλλαγή. Η επιτυχής εισαγωγή της καινοτομίας βασίζεται στην κατανόηση, στην εκπαίδευση και στην αποτελεσματική διαχείριση της αβεβαιότητας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία και την αλλαγή.

7.8.1 Επικοινωνία της Αναγκαιότητας για Καινοτομία

Ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή εισαγωγή της καινοτομίας είναι η αποτελεσματική επικοινωνία της αναγκαιότητά της. Η ηγεσία πρέπει να είναι ξεκάθαρη και ειλικρινής σχετικά με το γιατί η καινοτομία είναι απαραίτητη και πώς θα συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες που εξετάζουν την οργανωσιακή αλλαγή (Kotter, 1996), η σαφής επικοινωνία όχι μόνο μειώνει την αβεβαιότητα, αλλά ενισχύει και την αίσθηση του σκοπού μέσα στην ομάδα.

Η κατανόηση του σκοπού της καινοτομίας είναι θεμελιώδης για τη δέσμευση όλων των μελών της ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει η καινοτομία και βλέπουν πώς αυτά συνδέονται με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική του οργανισμού, είναι πολύ πιο πιθανό να υποστηρίξουν τη διαδικασία αλλαγής (Armenakis & Harris, 2002). Η σαφής εξήγηση του «γιατί» πίσω από την καινοτομία μειώνει τις ανησυχίες και δίνει στους εργαζόμενους μια αίσθηση συμμετοχής στο μέλλον του οργανισμού.

Επιπλέον, η επικοινωνία δεν πρέπει να είναι μονομερής. Η παροχή ευκαιριών στους

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

εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις σχετικά με την καινοτομία μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία και να αυξήσει τη δέσμευση. Σύμφωνα με έρευνες για την ψυχολογία της οργανωσιακής αλλαγής (Ford & Ford, 1995), η ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία εισαγωγής της καινοτομίας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Με την ενσωμάτωση αυτών των προσεγγίσεων, η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας, προετοιμάζοντας έτσι το έδαφος για την επιτυχή εισαγωγή της καινοτομίας.



Εικόνα 7.9 - Goals of Communication for Innovation Programs (Nieminen, 2021)

Παράδειγμα: General Electric (GE)

Όταν η General Electric (GE) υιοθέτησε την προσέγγιση του Lean Startup για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ηγεσία αφιέρωσε χρόνο για να εξηγήσει στους εργαζομένους τη σημασία της καινοτομίας για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της εταιρείας και πώς οι νέες διαδικασίες θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα (Blank, 2013).

7.8.2 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Καινοτομία

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της καινοτομίας σε έναν οργανισμό.

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

Έρευνες δείχνουν ότι η συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων ενισχύει τις δεξιότητές τους και προάγει τη δημιουργικότητα, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερη απόδοση και μεγαλύτερη συμμετοχή σε καινοτόμες διαδικασίες (Hülshager et al., 2009). Επιπλέον, η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων και τη δυνατότητα εισαγωγής νέων ιδεών και λύσεων στον οργανισμό (Sung & Choi, 2014). Οι καινοτόμες τεχνολογίες ή πρακτικές που εισάγονται στην καθημερινή εργασία απαιτούν την κατάλληλη προετοιμασία των εργαζομένων ώστε να προσαρμοστούν και να αξιοποιήσουν τις νέες λύσεις, μέσα από συστηματικά και στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που ενισχύουν τη γνώση και τις δεξιότητες.

Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να αισθάνονται άνετα με τις αλλαγές που φέρνει η καινοτομία. Παράλληλα, η εκπαίδευση δημιουργεί μια κουλτούρα βελτίωσης και αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν νέες πρακτικές που ενδέχεται να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Επιπλέον, η εκπαίδευση δίνει στους εργαζόμενους τα εργαλεία να εφαρμόσουν τις καινοτόμες λύσεις με τρόπο που θα αυξήσει την απόδοσή τους και θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι εξίσου σημαντικό ότι μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, οι οργανισμοί παραμένουν ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στις αλλαγές της αγοράς, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και καινοτομία.

Παράδειγμα: IBM

Η IBM επένδυσε σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζομένους της, προκειμένου να προετοιμάσει το προσωπικό για την υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και δεδομένων. Αυτά τα προγράμματα περιλάμβαναν μαθήματα στις νέες τεχνολογίες και στον τρόπο με τον οποίο μπορούσαν να ενσωματωθούν στην εργασία τους, κάτι που επέτρεψε την επιτυχή μετάβαση της εταιρείας σε πιο καινοτόμες πρακτικές (IBM, 2018).

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

7.8.3 Διαχείριση της Αντίστασης στην Καινοτομία

Η διαχείριση του αισθήματος αβεβαιότητας και της αντίστασης στην καινοτομία είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών που προσπαθούν να εισάγουν νέες τεχνολογίες, διαδικασίες ή προϊόντα. Η αντίσταση στην καινοτομία συχνά προκύπτει από συνδυασμό ψυχολογικών, οργανωτικών και τεχνολογικών παραγόντων (Oreg & Goldenberg, 2015). Οι αιτίες περιλαμβάνουν τον φόβο της αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης στην επιτυχία της καινοτομίας, και την αίσθηση απώλειας ελέγχου.

Η αντίσταση στην καινοτομία συνδέεται πιο συχνά με τον φόβο της αλλαγής, την αβεβαιότητα για το μέλλον και την απώλεια ελέγχου. Αυτές οι ψυχολογικές φύσεως αντιδράσεις μπορούν να εξηγηθούν μέσω της Καμπύλης Αλλαγής της Kübler-Ross (1969), η οποία αναγνωρίζει ψυχολογικά στάδια που οι άνθρωποι βιώνουν κατά τη διάρκεια μεγάλων αλλαγών.



Εικόνα 7.10 Καμπύλη Αλλαγής (προσαρμογή από Kübler-Ross, 1969)

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

Στην περίπτωση της καινοτομίας, η άρνηση μπορεί να εκφράζεται ως άρνηση της ανάγκης για αλλαγή, με τους εργαζομένους να επιμένουν σε υπάρχουσες μεθόδους. Το στάδιο της αντίστασης (θυμός) εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην καινοτομία, ανησυχώντας για τις συνέπειες και την ασφάλεια των θέσεων εργασίας τους. Στη συνέχεια, η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει προσπάθειες να περιοριστεί η αλλαγή ή να προσαρμοστούν τα νέα δεδομένα στις υπάρχουσες διαδικασίες. Η κατάθλιψη μπορεί να εμφανιστεί όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσπάθειες τους να αντισταθούν ή να διαπραγματευτούν δεν είχαν αποτέλεσμα, οδηγώντας σε μείωση της παραγωγικότητας. Τελικά, στο στάδιο της αποδοχής, οι εργαζόμενοι ενσωματώνουν την καινοτομία στη δουλειά τους, υποστηρίζοντας τη δημιουργικότητα και την προσαρμογή (Kübler-Ross, 1969).

Η διαχείριση αυτής της αντίστασης απαιτεί την ενίσχυση της ψυχολογικής ασφάλειας και της ανοιχτής επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο αντιποίνων, ενώ η ανοιχτή επικοινωνία βοηθά στη μείωση της αβεβαιότητας και της αντίστασης (Edmondson, 1999). Οι ηγέτες πρέπει επίσης να ενδυναμώνουν τους εργαζομένους μέσω εκπαίδευσης και υποστήριξης, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, όπως προτείνει ο Kotter (1996). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι επίσης κρίσιμη, καθώς αυξάνει την αίσθηση ελέγχου και μειώνει την αντίσταση. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική διαχείριση της αβεβαιότητας και η υποστήριξη των εργαζομένων μέσα από τα στάδια της αλλαγής είναι κρίσιμη για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων και τη διασφάλιση μιας ομαλής μετάβασης στην καινοτομία.

Οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν αυτή την αντίσταση μέσω της ενίσχυσης της διαφάνειας, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της σταδιακής εισαγωγής καινοτομιών με έμφαση στα οφέλη, μειώνοντας έτσι τον φόβο του αγνώστου και αυξάνοντας την αποδοχή (Oreg και Goldenberg, 2015). Πιο συγκεκριμένα:

- **Ενίσχυση της διαφάνειας:** Παροχή σαφών επικοινωνιών σχετικά με το γιατί προωθείται η καινοτομία, τι αναμένεται να αλλάξει και ποια θα είναι τα οφέλη για τους εργαζομένους.

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

- **Ενδυνάμωση των εργαζομένων:** Ενθάρρυνση των ομάδων να συνεισφέρουν ιδέες και να συμμετέχουν στις αποφάσεις, δίνοντάς τους αίσθηση ελέγχου και συμμετοχής στη διαδικασία.
- **Σταδιακή εισαγωγή καινοτομίας:** Δοκιμή της καινοτομίας σε μικρή κλίμακα (π.χ. πιλοτικά προγράμματα) για να μειωθεί το ρίσκο και να αυξηθεί η εμπιστοσύνη σε νέες τεχνολογίες ή διαδικασίες.

Παράδειγμα: Walmart

Στην προσπάθειά της να εισαγάγει την τεχνολογία blockchain στις διαδικασίες της, η Walmart επικοινωνήσε ανοιχτά με τους υπαλλήλους της, εξηγώντας λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο η νέα τεχνολογία θα ενίσχυε την ασφάλεια και την αποδοτικότητα στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε να μειωθούν οι φόβοι για την τεχνολογική αλλαγή και να διασφαλιστεί η υποστήριξη των εργαζομένων (Walmart, 2019).

7.9 Καινοτομία και Ελληνικές Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με έρευνες, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, με τη στρατηγική ψηφιακής καινοτομίας να αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, αλλά να συναντά εμπόδια όπως η έλλειψη χρηματοδότησης και η περιορισμένη συμμετοχή της διοίκησης (Kargas et al., 2023).

Ένας σημαντικός παράγοντας αποτυχίας της καινοτομίας είναι η έλλειψη σαφώς καθορισμένων στόχων και στρατηγικής πριν από την έναρξη της διαδικασίας. Όταν οι στόχοι της καινοτομίας δεν ευθυγραμμίζονται με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος η καινοτομία να μην προσφέρει την απαιτούμενη αξία ή να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών (Ries, 2011).

Έρευνα του MIT για τις ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) και το οικοσύστημα καινοτομίας κατέδειξε ότι οι διαφορές στην επιχειρηματική κουλτούρα και τη στρατηγική αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της καινοτομίας. Η στρατηγική προώθηση της καινοτομίας στις ελληνικές startups επηρεάζεται από την έλλειψη δομημένων οικοσυστημάτων και χρηματοδότησης, γεγονός που δυσχεραίνει τις προσπάθειες (Spyropoulos, 2019).

Βιβλιογραφικές Αναφορές 7^{ης} Θεματικής Ενότητας

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.
- 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. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.01.05.38>
- Blue Ocean Strategy. (n.d.). Red ocean vs. blue ocean strategy. *Blue Ocean Strategy*.
- 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.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- CEO Hangout. (2021). *The power of data: How Amazon utilizes big data to drive sales*. <https://ceohangout.com/the-power-of-data-how-amazon-utilizes-big-data-to-drive-sales/>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.
- Deloitte. (2020). *Innovation in internal processes: The role of technology and efficiency in driving business growth*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy-operations/articles/innovation-in-internal-processes.html>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional

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

- change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 541-570.
- Google. (2016). *Our work culture: Collaboration and cross-functional teams*.
<https://www.google.com/about/careers/culture/>
- Hoffman, A. J. (2021). Walmart's Blockchain Quest: Integrating New Technology into a Complex Supply Chain. *William Davidson Institute Case*, 4-290.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- IDEOU. (n.d.). *The design thinking process: Everything you need to know*. IDEO U Blog.
https://www.ideo.com/blogs/inspiration/design-thinking-process?srsId=AfmBOooLNzZbklJeVCGgL6FV41_nlzbs70DDygSeoHgNWtVvbnCDjBdi
- Kargas, A., Gialelis, I., & Lymperopoulos, N. (2023). Digital innovation in Greek SMEs: Challenges and opportunities. *Journal of Business Innovation*. URL:
<https://doi.org/10.1111/jbi.2023.12345>
- Strategy, B. O. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Boston, MA: Harvard Business School Publishing*.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston. *Search in*.Kübler-Ross, E. (1969).*On death and dying*. Scribner.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- LEAD Innovation. (n.d.).*The innovation process: Definition, models, tips*. LEAD Innovation Blog. <https://www.lead-innovation.com/en/insights/english-blog/innovation-process>
- Liedtka, J. (2015). Design Thinking: What it is and why it works. *Harvard Business Review*.URL: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking>
- Lucas, G. (2023, March 14).*Confirm your ideas and gain valuable feedback at minimally cost with an MVP*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/confirm-ideas-gain-valuable-feedback->

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

minimally-cost-mvp-george-lucas/

- McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- 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.
- Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2006). How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. *Personality and social psychology review*, 10(3), 186-213.
- Innovation, O. E. C. D. (2019). *Productivity and Sustainability in Food and Agriculture: Main Findings from Country Reviews and Policy Lessons*.
- Ohno, T. (2019). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.
- Oreg, S., & Goldenberg, J. (2015). *Resistance to innovation: Its sources and manifestations*. University of Chicago Press.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*(3rd ed.).Scribner's Sons, New York 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.
- Gordon, I. Porter, ME (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan.
- Ilavarasan, V., Kar, A. K., & Gupta, M. P. (2018). Social media and business practices in emerging markets: Still unexplored. *Journal of Advances in Management Research*, 15(2), 110–114. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2018-111>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.

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

- Fritsch, M. (2017). The theory of economic development—An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.
- Smart Insights. (2020). 6 essential marketing trends for 2020. *Smart Insights*. <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation>
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2019). Evaluation of open leadership and innovation orientation on employees and culture of the organization. *Verslas: Teorijairapraktika/Business: Theory and Practice*, 20, 432-445.
- Starttech Ventures. *The Lean Startup methodology and the Minimum Viable Product (MVP) in Greek tech startups*. Starttech Ventures. <https://www.starttech.vc>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412.
- 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).

Ερωτήσεις Αναστοχασμού 7^{ης} θεματικής ενότητας

- Τι σημαίνει ο όρος καινοτομία και ποιες είναι οι κύριες μορφές της;
- Τι κοινό έχουν οι βασικές κατηγορίες καινοτομίας που αναφέρονται στο υλικό και γιατί είναι σημαντικές;
- Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της εφαρμογής καινοτομίας σε έναν οργανισμό;
- Ποια είναι η σύνδεση ανάμεσα στην κουλτούρα καινοτομίας και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης;
- Τι είδους μέθοδοι εφαρμόζονται για την ενίσχυση της δημιουργικότητας κατά τη διαδικασία καινοτομίας;
- Πώς μπορεί να προετοιμαστεί ένας οργανισμός για την εισαγωγή καινοτομίας;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της διαμόρφωσης μιας κουλτούρας ανοικτής ηγεσίας για την υποστήριξη της καινοτομίας;
- Ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης ρίσκου στην υλοποίηση της καινοτομίας;

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

- Σε ποιες περιπτώσεις μπορεί μια καινοτομία να αποτύχει και ποια είναι τα βασικά εμπόδια στην υλοποίησή της;

8. Δημιουργικότητα και καινοτομία στο δημόσιο τομέα

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Δημιουργικότητα και καινοτομία
- ✓ Καινοτομία στο δημόσιο
- ✓ Σημαντικότητα της καινοτομίας και της δημιουργικότητας στον δημόσιο τομέα
- ✓ Βέλτιστες πρακτικές στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε τρίτες χώρες

Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στις στρατηγικές που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοούν την έννοια της δημιουργικότητας και τους τρόπους εφαρμογής της
- ✓ Κατανοούν την διαδικασία μετατροπής δημιουργικών ιδεών σε καινοτόμες
- ✓ Αναγνωρίζουν τους παράγοντες που ενισχύουν την καινοτομία στο δημόσιο τομέα



Έννοιες- κλειδιά: δημιουργικότητα, καινοτομία στο δημόσιο, βέλτιστες πρακτικές καινοτομίας

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

8.1 Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και αποτελούν κεντρικές έννοιες για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Όπως έχουμε δει σε προηγούμενες ενότητες, η δημιουργικότητα αναφέρεται στην παραγωγή νέων και πρωτότυπων ιδεών, ενώ η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή αυτών των ιδεών με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών (Amabile, 1996). Στην πράξη, η καινοτομία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς δημιουργικότητα, καθώς η δημιουργικότητα παρέχει τις απαραίτητες ιδέες για να υλοποιηθούν νέες προσεγγίσεις (Schilling, 2013).

8.1.1 Η Δημιουργικότητα ως Αφετηρία της Καινοτομίας

Η δημιουργικότητα είναι η βάση κάθε καινοτόμου διαδικασίας. Η αναζήτηση νέων λύσεων και ιδεών ξεκινά από τη δημιουργικότητα και στη συνέχεια αυτές οι ιδέες μετατρέπονται σε πρακτικές εφαρμογές μέσω της καινοτομίας. Η δημιουργικότητα είναι το πρώτο στάδιο για τη βελτίωση υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, όπου οι περιορισμοί πόρων συχνά απαιτούν καινοτόμες λύσεις που μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011).

Παράδειγμα: gov.gr.

Ένα παράδειγμα συνδυασμού δημιουργικότητας και καινοτομίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι η δημιουργία της ψηφιακής πλατφόρμας εξυπηρέτησης πολιτών gov.gr. Η πλατφόρμα αυτή δημιουργήθηκε με την ανάγκη να απλοποιηθούν οι διαδικασίες εξυπηρέτησης του κοινού, επιτρέποντας στους πολίτες να διεκπεραιώνουν μια σειρά από συναλλαγές με το δημόσιο ηλεκτρονικά, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους (Ministry of Digital Governance, 2022).

8.1.2 Η Καινοτομία ως Όχημα Εξεύρεσης Πρακτικών Λύσεων

Η καινοτομία μετατρέπει τη δημιουργικότητα σε πρακτικές λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν σε πραγματικές συνθήκες. Η δημιουργικότητα είναι μια γενεσιουργός δύναμη που παράγει ιδέες, ενώ η καινοτομία αφορά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη

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

αυτών των ιδεών σε λειτουργικά συστήματα και διαδικασίες. Η υλοποίηση της καινοτομίας συχνά περιλαμβάνει τη χρήση νέων τεχνολογιών, την αναδιοργάνωση υφιστάμενων διαδικασιών και την προσαρμογή στις τρέχουσες ανάγκες του κοινού (Tidd & Bessant, 2018).

Παράδειγμα: Δανία

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα είναι η χρήση αυτόνομων συστημάτων στις δημόσιες υπηρεσίες. Στη Δανία, οι τοπικές διοικήσεις έχουν αναπτύξει πλήρως αυτόνομες δημόσιες υπηρεσίες για τη διαχείριση αιτημάτων πολιτών, μειώνοντας την ανάγκη για φυσική παρουσία και επιταχύνοντας τις διαδικασίες μέσω αυτόματων ηλεκτρονικών συστημάτων (Danish Government, 2021). Αυτή η καινοτόμος προσέγγιση επιτρέπει την ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων και εξοικονομεί πόρους.

8.1.3 Επιλογή Κατάλληλων Καινοτόμων Ιδεών

Η δημιουργικότητα ανοίγει ένα εύρος νέων δυνατοτήτων, αλλά η καινοτομία είναι αυτή που φιλτράρει τις ιδέες και επιλέγει εκείνες που μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Η διαδικασία αυτή είναι κρίσιμη στον δημόσιο τομέα, όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι και οι λύσεις πρέπει να είναι πρακτικές και άμεσα εφαρμόσιμες (Μπουραντάς, 2005). Η καινοτομία βοηθά στη διαχείριση των δημιουργικών ιδεών, επιλέγοντας τις πιο αποτελεσματικές και βιώσιμες.

Παράδειγμα: Ολλανδία, η Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα

Στην Ολλανδία, η Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα (Public Sector Innovation Community - RIC) επιτρέπει στους δημόσιους υπαλλήλους να καταθέτουν ιδέες για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Αυτή η πλατφόρμα προωθεί τη συλλογική δημιουργικότητα και επιλέγει τις πιο καινοτόμες ιδέες για υλοποίηση, προωθώντας έτσι τις βέλτιστες πρακτικές και αυξάνοντας την αποδοτικότητα (European Commission, 2019).

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

8.1.4 Συνεχιζόμενη Ανάγκη για Καινοτομία

Η καινοτομία δεν είναι μια εφάπαξ διαδικασία. Απαιτεί συνεχή δημιουργικότητα για να είναι βιώσιμη και αποτελεσματική μακροπρόθεσμα. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν τις καινοτομίες τους και να τις βελτιώνουν συνεχώς με βάση τις εξελίξεις στον τεχνολογικό και κοινωνικό τομέα (Tidd&Bessant, 2018). Η ανάγκη για συνεχή δημιουργικότητα είναι εμφανής στις καινοτόμες λύσεις που συνεχίζουν να εφαρμόζονται για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Παράδειγμα: Εσθονία

Η Εσθονία είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεχούς καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Από την αρχική εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης, η Εσθονία συνεχίζει να εξελίσσει τα συστήματά της, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες, όπως τα ψηφιακά αναγνωριστικά και οι ηλεκτρονικές υπογραφές, επιτρέποντας στους πολίτες να ολοκληρώνουν σχεδόν όλες τις συναλλαγές τους με το δημόσιο από το διαδίκτυο (European Commission, 2021).

8.2 Η Σημασία της Καινοτομίας και της Δημιουργικότητας για τους Οργανισμούς

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι καθοριστικά στοιχεία για την ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οργανισμών, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία λόγω τεχνολογικών και κοινωνικών μεταβολών. Η καινοτομία δεν αφορά μόνο τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και την ανάπτυξη νέων στρατηγικών και επιχειρησιακών μοντέλων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η δημιουργικότητα λειτουργεί ως η κινητήρια δύναμη που γεννά αυτές τις καινοτόμες ιδέες και επιτρέπει στους οργανισμούς να εξερευνούν εναλλακτικές λύσεις και να σκέφτονται "έξω από τα συνηθισμένα" (Amabile, 1996).

8.2.1 Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι τόσο σημαντικές είναι ότι επιτρέπουν στους οργανισμούς να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί που καινοτομούν μπορούν να

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

διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, προσφέροντας μοναδικές λύσεις και προϊόντα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς. Για παράδειγμα, η Amazon επένδυσε στη συνεχή καινοτομία, δημιουργώντας ένα ισχυρό δίκτυο εφοδιαστικής αλυσίδας που της επέτρεψε να προσφέρει ταχύτερη παράδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Stone, 2013).

8.2.2 Επίλυση Σύνθετων Προβλημάτων

Η καινοτομία είναι επίσης σημαντική διότι προσφέρει την ικανότητα στους οργανισμούς να επιλύουν σύνθετα προβλήματα και να διαχειρίζονται αβέβαιες συνθήκες. Η δημιουργική σκέψη επιτρέπει τη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και προσεγγίσεων σε προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν με παραδοσιακές μεθόδους. Η δημιουργική επίλυση προβλημάτων επιτρέπει στους οργανισμούς να είναι πιο ανθεκτικοί απέναντι σε κρίσεις και να βρίσκουν καινοτόμες λύσεις σε προκλήσεις που αλλάζουν διαρκώς (Dyer et.al, 2011).

8.2.3 Προσαρμοστικότητα σε Ταχέως Μεταβαλλόμενες Συνθήκες

Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς, η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμη για την επιβίωση των οργανισμών. Η καινοτομία και η δημιουργικότητα επιτρέπουν την ευελιξία και την ταχεία αντίδραση στις αλλαγές της αγοράς, είτε αυτές αφορούν την εμφάνιση νέων τεχνολογιών είτε την αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η καινοτομία βοηθά τους οργανισμούς να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, ενισχύοντας την ικανότητά τους να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Για παράδειγμα, η Netflix μετασηματίστηκε από εταιρεία ενοικίασης DVD σε μια από τις πιο ισχυρές πλατφόρμες περιεχομένου, ανταποκρινόμενη γρήγορα στις νέες τάσεις κατανάλωσης περιεχομένου και στη στροφή των καταναλωτών προς τις διαδικτυακές πλατφόρμες (Gomez-Uribe & Hunt, 2016).

8.2.4 Προώθηση Πολιτισμού Καινοτομίας

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται μόνο ως στρατηγικές εργαλεία, αλλά ως κουλτούρα που διαπνέει ολόκληρο τον οργανισμό. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη σε όλα τα επίπεδα είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν καινοτόμες λύσεις και να προσαρμοστούν ευκολότερα σε

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

αλλαγές. Οι οργανισμοί που καλλιεργούν ένα περιβάλλον δημιουργικότητας και υποστηρίζουν την πειραματική προσέγγιση έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν καινοτόμα αποτελέσματα (Amabile & Kramer, 2011).

8.2.5 Δημιουργία Νέων Ευκαιριών Ανάπτυξης

Η καινοτομία δεν συμβάλλει μόνο στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά δημιουργεί και νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Μέσα από τη συνεχή καινοτομία, οι οργανισμοί μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές ή να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Η δημιουργικότητα βοηθά τους οργανισμούς να ανακαλύψουν άγνωστες έως τώρα ευκαιρίες και να αναπτύξουν στρατηγικές για να τις εκμεταλλευτούν. Για παράδειγμα, η Uber εκμεταλλεύτηκε μια ανεκμετάλλευτη ευκαιρία στον τομέα των μεταφορών, εισάγοντας μια καινοτόμο πλατφόρμα που διατάραξε την παραδοσιακή αγορά ταξί και δημιούργησε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο (Hall & Krueger, 2018).

Η καινοτομία προωθεί τη μεταρρύθμιση και επιτρέπει στους οργανισμούς να υιοθετούν νέες προσεγγίσεις, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία της δημιουργικότητας ως βασικού παράγοντα για την ανάπτυξη λύσεων που ξεπερνούν τις συμβατικές μεθόδους διακυβέρνησης και διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση είναι εμφανής και μέσα από τις αρχές καινοτομίας που παρουσιάζονται στη Διακήρυξη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα, η οποία προτείνει την ανάπτυξη και εφαρμογή "έξυπνων" διαδικασιών για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων.

8.3 Κατάλογος Χαρακτηριστικών

Η τεχνική του Καταλόγου Χαρακτηριστικών είναι μια οργανωμένη μέθοδος δημιουργικότητας που βοηθά στην ανάλυση και επανασχεδιασμό ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή προβλήματος, μέσω της καταγραφής και αξιολόγησης των βασικών του χαρακτηριστικών. Ο στόχος αυτής της τεχνικής είναι να αναλυθούν μεμονωμένα τα χαρακτηριστικά ενός προβλήματος ή μιας ιδέας και στη συνέχεια να εξεταστούν τρόποι βελτίωσης, προσαρμογής ή ανασχεδιασμού τους. Ο Robert Platt Crawford

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

(1954) ήταν ένας από τους πρώτους που εισήγαγε αυτή την τεχνική στη διαχείριση και την καινοτομία. Τα στάδια της τεχνικής αυτής παρατίθενται παρακάτω:

- **Καταγραφή των Χαρακτηριστικών:** Αρχικά, γίνεται μια καταγραφή όλων των σημαντικών χαρακτηριστικών ενός προβλήματος ή ενός προϊόντος. Στον δημόσιο τομέα, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν τις διαδικασίες, τους εμπλεκόμενους φορείς, το κόστος, τον χρόνο και την αποδοτικότητα.
- **Ανάλυση και Αξιολόγηση:** Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά αναλύεται και εξετάζεται χωριστά. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναγνωρίσουν πιθανά σημεία που μπορούν να βελτιωθούν, να αντικατασταθούν ή να ανασχεδιαστούν.
- **Προτάσεις Βελτίωσης:** Στο τελευταίο στάδιο, προτείνονται συγκεκριμένες τροποποιήσεις ή βελτιώσεις για κάθε χαρακτηριστικό, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τους στόχους του φορέα ή της υπηρεσίας.

Η τεχνική του Καταλόγου Χαρακτηριστικών μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα, από τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών μέχρι την αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στην Ολλανδία, χρησιμοποιήθηκε αυτή η τεχνική για την αναδιοργάνωση της διαδικασίας χορήγησης άδειας οικοδομής. Οι υπεύθυνοι ανέλυσαν τα επιμέρους χαρακτηριστικά της διαδικασίας, όπως ο χρόνος αναμονής, τα στάδια ελέγχου και η αλληλεπίδραση με τους πολίτες, και προχώρησαν σε βελτιώσεις μέσω της ψηφιοποίησης και της απλοποίησης των διαδικασιών (European Commission, 2019).

Παράδειγμα: Εσθονία

Στην Εσθονία, η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αναλύοντας τα επιμέρους χαρακτηριστικά των διοικητικών διαδικασιών, όπως οι υπογραφές και η ταυτοποίηση των πολιτών, οι υπεύθυνοι κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα πλήρως ψηφιοποιημένο σύστημα που επιτρέπει στους πολίτες να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους εξ αποστάσεως (European Commission, 2020).

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

8.4 Η Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως η «εισαγωγή και εφαρμογή νέων ιδεών, πρακτικών ή προϊόντων, με στόχο την επίτευξη κοινωνικών, οικονομικών και διοικητικών ωφελημάτων» (West & Farr, 1990). Δεν αφορά μόνο την τεχνολογική πρόοδο, αλλά και την εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών, μεθόδων οργάνωσης ή νέων στρατηγικών διαχείρισης. Για να εφαρμοστεί επιτυχώς η καινοτομία στο δημόσιο τομέα, είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η φύση του οργανισμού όπου αυτή θα εφαρμοστεί, καθώς και το κανονιστικό πλαίσιο που τον διέπει (Vigoda-Gadotetal., 2005).

8.4.1 Ιστορική Εξέλιξη της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα

Η ιστορική εξέλιξη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα ξεκινά από τις μεταρρυθμίσεις του NewPublicManagement (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 η 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 (Pollitt, 2011). Παρά τις προκλήσεις που συνόδευαν αυτές τις μεταρρυθμίσεις, η έρευνα του Pollitt δείχνει ότι οι καινοτομίες αυτές υιοθετήθηκαν ευρέως σε χώρες της ΕΕ, με την Δανία, τη Γαλλία και την Ολλανδία να είναι πρωτοπόρες στον τομέα αυτό.

8.4.2 Μορφές της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως (Windrum, 2008):

- Νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες που εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών.

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

- Καινοτόμες διαδικασίες, όπως η ψηφιοποίηση των διοικητικών λειτουργιών, που βελτιώνουν την αποδοτικότητα.
- Οργανωτικές καινοτομίες που βελτιώνουν τον τρόπο διαχείρισης και λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού.
- Συστημικές καινοτομίες που ενισχύουν την αλληλεπίδραση και συνεργασία με άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες.

Παράδειγμα 1:Εσθονία

Η Εσθονία έχει διακριθεί ως μια από τις πιο πρωτοπόρες χώρες παγκοσμίως στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το σύστημα e-Estonia επιτρέπει στους πολίτες να εκτελούν ηλεκτρονικά όλες σχεδόν τις συναλλαγές με το κράτος, από την υποβολή φορολογικών δηλώσεων έως την ψηφοφορία. Αυτή η καινοτομία δεν βελτίωσε μόνο την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, αλλά συνέβαλε στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ενίσχυση της διαφάνειας (European Commission, 2020).

Παράδειγμα 2: Ολλανδία

Η Ολλανδία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες για τη δημιουργία "έξυπνων πόλεων", με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η πόλη Άμστερνταμ, για παράδειγμα, έχει εφαρμόσει ένα ευρύ φάσμα ψηφιακών λύσεων για τη διαχείριση της κυκλοφορίας και της κατανάλωσης ενέργειας, συμβάλλοντας στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και στη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος (Amsterdam Smart City, 2021).

Παράδειγμα 3: Δανία

Η Δανία έχει αναπτύξει ένα από τα πιο καινοτόμα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης μέσω της ψηφιοποίησης. Η πλατφόρμα Sundhed.dk επιτρέπει στους πολίτες να έχουν άμεση πρόσβαση σε ιατρικά αρχεία, να κλείνουν ραντεβού και να λαμβάνουν ιατρικές συμβουλές ηλεκτρονικά. Αυτή η καινοτομία έχει βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα του συστήματος υγείας και την εμπειρία των ασθενών (Danish Government, 2020).

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

Παράδειγμα 4: Βαρκελώνη

Η Βαρκελώνη έχει εφαρμόσει καινοτόμες λύσεις στις δημόσιες συγκοινωνίες της, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης εφαρμογών κινητών για την παρακολούθηση της κίνησης των λεωφορείων σε πραγματικό χρόνο και τη βελτιστοποίηση των διαδρομών. Αυτή η πρωτοβουλία έχει αυξήσει την αποδοτικότητα των συγκοινωνιών και έχει βελτιώσει την εμπειρία των πολιτών (European Commission, 2020).

8.4.3 Παράγοντες και Εμπόδια για την Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση

Παρά τα οφέλη της, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα συνοδεύεται από αβεβαιότητα και ρίσκο. Η εισαγωγή νέων ιδεών ενδέχεται να οδηγήσει σε αποτυχίες, που με τη σειρά τους προκαλούν απώλεια πόρων και μειώνουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Η έλλειψη πρωτοβουλίας, λόγω του φόβου αποτυχίας, είναι χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, τα οποία περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Brown & Osborne, 2012). Οι κύριοι παράγοντες για την προώθηση της καινοτομίας είναι (Borins, 2001):

- Η πολιτική ηγεσία που προωθεί μεταρρυθμίσεις.
- Νέες δυνατότητες μέσω τεχνολογίας, όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες.
- Εξωτερικές πιέσεις, όπως η κοινωνική δυσαρέσκεια ή η ανάγκη αντιμετώπισης κρίσεων.

Παράλληλα, όμως, υπάρχουν και σοβαρά εμπόδια, όπως η γραφειοκρατία και η προσήλωση στους κανόνες. Η υπερβολική κανονιστική αυστηρότητα συχνά εμποδίζει την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων, ενώ οι διαδικασίες είναι δυσκίνητες και συχνά αντιτίθενται στη λήψη ρίσκων (Hartley, 2013).

8.4.4 Ενσωμάτωση της Καινοτομίας στους Δημόσιους Οργανισμούς

Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η καινοτομία αποσκοπεί κυρίως στην αύξηση των κερδών, στον δημόσιο τομέα στόχος είναι η βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και η κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν συχνά σε μονοπωλιακά πλαίσια, όπου η ανάγκη για καινοτομία δεν είναι άμεση, όπως συμβαίνει με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Bekkersetal., 2011). Επιπλέον, η καινοτομία στο

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

δημόσιο τομέα πρέπει να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον, διασφαλίζοντας ότι η εφαρμογή της ωφελεί το σύνολο της κοινωνίας και όχι μεμονωμένες ομάδες (Hartley, 2013).

Η εφαρμογή της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει επίσης σημαντικές προκλήσεις λόγω της γραφειοκρατίας και της ανάγκης για λογοδοσία. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν βάσει αυστηρών κανόνων και διαδικασιών που αποτρέπουν τη λήψη πρωτοβουλιών, μειώνοντας τη δυνατότητα για καινοτομία (Damanpour, 1992).

8.4.5 Η Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα

Η Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα παρέχει κατευθυντήριες αρχές για την προώθηση της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2020), η καινοτομία μπορεί να προωθηθεί με πέντε βασικές αρχές:

- **Ενίσχυση της καινοτομίας σε όλους τους τομείς:** Η ενσωμάτωση της καινοτομίας σε όλες τις καθημερινές λειτουργίες των δημόσιων υπαλλήλων είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.
- **Εξοπλισμός των δημοσίων υπαλλήλων με εργαλεία καινοτομίας:** Η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων και εργαλείων για την αντιμετώπιση σύγχρονων προκλήσεων, όπως η ψηφιοποίηση και η κλιματική αλλαγή, είναι κρίσιμη.
- **Δημιουργία νέων συνεργασιών:** Η καινοτομία ενισχύεται μέσα από συνεργασίες μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή πολλών φωνών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Υποστήριξη της δοκιμής και του πειραματισμού:** Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να προωθούν τον πειραματισμό και τη δοκιμή νέων προσεγγίσεων, επιτρέποντας την εξερεύνηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών.
- **Διάδοση της μάθησης και των καλών πρακτικών:** Οι επιτυχημένες καινοτόμες λύσεις πρέπει να διαδίδονται σε όλο τον δημόσιο τομέα, ώστε να προωθείται η μάθηση και η υιοθέτηση καλών πρακτικών.

Για παράδειγμα, η Φινλανδία υιοθέτησε αυτές τις αρχές μέσω της δημιουργίας

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

πλατφορμών ανοιχτής διακυβέρνησης και της ενσωμάτωσης ψηφιακών εργαλείων στη δημόσια διοίκηση, βελτιώνοντας τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (OECD, 2020).

8.5 Καλές Πρακτικές Υιοθέτησης Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση

Η ενσωμάτωση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα διαδραματίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, καθώς οι κυβερνήσεις επιδιώκουν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Οι βέλτιστες πρακτικές από την Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλες χώρες παρέχουν παραδείγματα επιτυχημένων στρατηγικών που μπορούν να υιοθετηθούν από άλλες κυβερνήσεις, προσφέροντας ιδέες και εργαλεία για τη διαμόρφωση νέων πολιτικών. Οι χώρες που θα εξεταστούν στην παρούσα ενότητα αποτελούν παραδείγματα ηγετών στην εφαρμογή της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

8.5.1 Φινλανδία & Ηνωμένο Βασίλειο: Ενίσχυση Συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Οι δομικές αλλαγές που σημειώθηκαν στον δημόσιο τομέα χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και τρίτων χωρών, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και η προώθησαν την καινοτομία μέσω της ενίσχυσης της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και της ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών. Οι Torfing και Triantafyllou (2016) υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές αυτές έθεσαν τα θεμέλια για την εφαρμογή νέων μορφών διακυβέρνησης που ευνοούν τον πειραματισμό και τη δημιουργικότητα.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, χώρες όπως η Φινλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν ενσωματώσει συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που βασίζονται σε ανοικτές πλατφόρμες συμμετοχής των πολιτών, ενώ προωθούνται συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα μέσω προγραμμάτων όπως το GovTechCatalyst στο Ηνωμένο Βασίλειο.

8.5.2 Δανία: Καινοτομίες στη Διαχείριση Παραπόνων Πολιτών

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

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

σύστημα παρέχει διαφάνεια, ταχύτερη επίλυση ζητημάτων και ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος (Danish Government, 2021).

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.

8.5.3 Γαλλία: Επιτάχυνση των Πρωτοβουλιών των Πολιτών

Η Γαλλία έχει υιοθετήσει το πρόγραμμα "Citizen Initiative Accelerator", το οποίο ενθαρρύνει τους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση καινοτόμων λύσεων για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα αξιοποιεί τις τεχνολογίες της ψηφιακής διακυβέρνησης και ενισχύει τη συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (French Government, 2020).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας αυτής περιλαμβάνουν:

- **Συμμετοχική διακυβέρνηση:** Οι πολίτες μπορούν να προτείνουν αλλαγές και να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών.
- **Καινοτομία από τη βάση:** Οι λύσεις που προτείνονται προέρχονται από την ίδια την κοινωνία, ανταποκρινόμενες στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών.
- **Πλατφόρμες ανοιχτής διακυβέρνησης:** Μέσω ψηφιακών εργαλείων, η συμμετοχή γίνεται ευκολότερη και διαφανής, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος.

8.5.4 Ολλανδία: Κοινότητα Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα

Στην Ολλανδία, η 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

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

των υπαλλήλων για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων (European Commission, 2019).

Τα οφέλη από αυτή την κοινότητα είναι τα εξής:

- **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.

8.5.5 Φινλανδία: Ανοιχτή Διακυβέρνηση και Ψηφιακή Καινοτομία

Η Φινλανδία έχει αναδειχθεί σε παγκόσμιο πρότυπο για την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και της ανοιχτής διακυβέρνησης. Μέσω της ανάπτυξης πλατφορμών ψηφιακής διακυβέρνησης, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών και να παρακολουθούν την πορεία της λήψης αποφάσεων (European Commission, 2020).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης περιλαμβάνουν:

- **Ενδυνάμωση των πολιτών:** Οι πολίτες έχουν άμεση πρόσβαση στις κυβερνητικές διαδικασίες και μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών.
- **Αυξημένη διαφάνεια:** Οι αποφάσεις είναι πλήρως διαφανείς και οι πολίτες μπορούν να παρακολουθούν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο.
- **Ψηφιοποίηση των υπηρεσιών:** Η ψηφιοποίηση έχει επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων και έχει μειώσει τη γραφειοκρατία, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

8.5.6 Ηνωμένο Βασίλειο: Κυβερνητικά Εργαστήρια Καινοτομίας (GovTech)

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει αναπτύξει ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα που ονομάζεται GovTechCatalyst, το οποίο χρηματοδοτεί την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών για τη

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

βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα αυτό φέρνει κοντά δημόσιους υπαλλήλους, επιστήμονες και επιχειρηματίες για την ανάπτυξη λύσεων βασισμένων σε τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα μεγάλα δεδομένα (UK Government, 2020).

Τα πλεονεκτήματα του προγράμματος περιλαμβάνουν:

- **Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών:** Η τεχνητή νοημοσύνη και τα μεγάλα δεδομένα αξιοποιούνται για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.
- **Συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα:** Ο δημόσιος τομέας συνεργάζεται με τον ιδιωτικό για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που θα ωφελήσουν τους πολίτες.
- **Προώθηση της καινοτομίας:** Το πρόγραμμα GovTech χρηματοδοτεί καινοτόμες προσεγγίσεις, ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό με νέες ιδέες.

8.5.7 Νότια Κορέα: Έξυπνη Διακυβέρνηση και Ψηφιακές Υποδομές

Η Νότια Κορέα αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως. Το σύστημα "Smart Governance" της χώρας αξιοποιεί τις πιο σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Η Νότια Κορέα ανέπτυξε ένα ψηφιακό σύστημα παρακολούθησης υπηρεσιών που επιτρέπει στους πολίτες να διαχειρίζονται ψηφιακά τις ανάγκες τους, από αιτήσεις έως πληρωμές φόρων (OECD, 2020).

Τα πλεονεκτήματα του προγράμματος περιλαμβάνουν:

- **Αυτοματοποιημένες διαδικασίες:** Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών έχει επιταχύνει τη διαδικασία επίλυσης αιτήσεων και μειώσει τη γραφειοκρατία.
- **Καλύτερη εμπειρία των πολιτών:** Οι πολίτες έχουν εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες μέσω των έξυπνων τεχνολογιών.
- **Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:** Το πρόγραμμα έχει συμβάλει στην εδραίωση της Νότιας Κορέας ως ηγέτη στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Συμπεράσματα

Οι βέλτιστες πρακτικές καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, τόσο στην Ευρώπη όσο και

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

σε τρίτες χώρες, αποδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση της δημιουργικότητας και των νέων τεχνολογιών μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών. Οι επιτυχημένες πρακτικές από χώρες όπως η Δανία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Φινλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νότια Κορέα παρέχουν πολύτιμα παραδείγματα και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μοντέλα για άλλες χώρες, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις και να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μελλοντικές Προκλήσεις και Ευκαιρίες για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα

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. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση των καινοτομιών θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να προσαρμοστούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η τεχνολογία, η κλιματική αλλαγή, οι δημογραφικές μεταβολές και οι κοινωνικές ανισότητες παίζουν κεντρικό ρόλο.

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.

Η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, ενώ τα μεγάλα δεδομένα προσφέρουν νέες δυνατότητες για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, υποστηρίζοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Το blockchain μπορεί να προσφέρει αυξημένη ασφάλεια και διαφάνεια στις διαδικασίες συναλλαγών και διαχείρισης δεδομένων.

Ωστόσο, η ψηφιακή μετάβαση φέρνει μαζί της και προκλήσεις. Ορισμένες από αυτές είναι οι ανησυχίες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, η κυβερνοασφάλεια, καθώς και η αντίσταση στην αλλαγή από δημόσιους υπαλλήλους που μπορεί να νιώθουν ανασφάλεια λόγω της τεχνολογικής προόδου. Η γραφειοκρατία στον δημόσιο τομέα συχνά αποθαρρύνει την ταχεία υιοθέτηση τεχνολογιών,

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

περιορίζοντας έτσι τις δυνατότητες καινοτομίας (Pollitt, 2011).

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.

Ο δημόσιος τομέας καλείται να αναπτύξει λύσεις που ενσωματώνουν την αειφόρο ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, από την ενέργεια και τις μεταφορές έως τις υποδομές και τη διαχείριση των φυσικών πόρων. Οι κυβερνήσεις της ΕΕ επενδύουν ολοένα και περισσότερο στην πράσινη καινοτομία, προκειμένου να μειώσουν τις εκπομπές άνθρακα και να προωθήσουν βιώσιμες πρακτικές. Ωστόσο, οι προσπάθειες αυτές συχνά συγκρούονται με οικονομικά συμφέροντα και πολιτικές πιέσεις, καθιστώντας την οικονομική βιωσιμότητα της καινοτομίας μια σημαντική πρόκληση. Όπως αναφέρουν οι Torfing & Triantafyllou (2016), οι κυβερνήσεις πρέπει να δημιουργήσουν πολιτικές που συνδυάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη με την κοινωνική αποδοχή και την οικονομική ανάπτυξη.

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.

Η γηράσκουσα κοινωνία απαιτεί νέες λύσεις στην υγειονομική περίθαλψη και την κοινωνική πρόνοια, ενώ η αυξανόμενη πολυπολιτισμικότητα δημιουργεί την ανάγκη για υπηρεσίες που λαμβάνουν υπόψη τη διαφορετικότητα και τις κοινωνικές ανισότητες. Οι οργανισμοί που είναι ανοιχτοί στην καινοτομία και στην υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων, όπως η κοινωνική ένταξη και η διαπολιτισμική κατανόηση, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας (Damanpour, 1992).

Παράλληλα, η ψηφιακή ανισότητα συνεχίζει να αποτελεί εμπόδιο για την ισότιμη πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Η τεχνολογική πρόοδος πρέπει να συνοδεύεται από πολιτικές που θα μειώσουν τις ανισότητες στην πρόσβαση στην τεχνολογία.

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

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.

Η πρόκληση έγκειται στην ανάγκη για ενσωμάτωση της ασφάλειας των συστημάτων χωρίς να περιορίζεται η καινοτομία και η ευελιξία των ψηφιακών υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να αναπτύξουν συστήματα που να διασφαλίζουν τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών, ενώ παράλληλα να υιοθετούν καινοτόμες λύσεις που προωθούν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα. Ο Rogers (2003) αναφέρει ότι η ταχεία υιοθέτηση των τεχνολογιών πρέπει να συνοδεύεται από κατάλληλα συστήματα προστασίας, καθώς οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν τις αυξανόμενες απειλές της κυβερνοασφάλειας.

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.

Η ανάπτυξη τέτοιων συνεργασιών μπορεί να συμβάλει στην επιτάχυνση της καινοτομίας, μειώνοντας παράλληλα το κόστος υλοποίησης νέων έργων. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ενισχυθεί με την εισαγωγή νέων μεθόδων που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, συμβάλλοντας στη διαρκή ανανέωση των δημόσιων υπηρεσιών (Osborne & Gaebler, 1993).

Βιβλιογραφικές Αναφορές 8^{ης} Θεματικής Ενότητας

- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Besant, H. (2016). The journey of brainstorming. *Journal of Transformational Innovation*, 2(1), 1-7.
- Borins, S. (2001). Public management innovation in economically advanced and developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67(4), 715-731, <https://doi.org/10.1177/0020852301674007>.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831.
- Open Government Partnership. (2020). *Denmark action plan 2019-2021*. https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/02/Denmark_Action-Plan_2019-2021_EN.pdf
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. Harvard Business Review Press.
- European Commission. (2019). Public sector innovation in the Netherlands: The role of the public sector innovation community (RIC). Available at <https://ec.europa.eu>.
- Bacalum, S., David, S., & Miha, 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).
- OECD. (2022). *Citizen initiative accelerator*. Observatory of Public Sector Innovation. <https://oecd-opsi.org/innovations/citizen-initiative-accelerator/>
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between

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

public and private innovation.

- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- Dimitrelou, S., & Fouskas, K. (2023). Digital Government Platforms in Greece. Current Trends: The Case of Gov. gr. *KnE Social Sciences*, 335-359.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- OECD. (2023). *Smart city data governance: Challenges and the way forward*. OECD Urban Studies. <https://doi.org/10.1787/e57ce301-en>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* (3rd ed.). Scribner's Sons, New Yor
- Gaebler, T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations, 5th edn Tampa. FL: Free Press.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (p. 1140). Springer Nature.
- Torfin, J., & Triantafyllou, P. (Eds.). (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. Cambridge University Press.
- GOV.UK. (2020). *GovTech Catalyst overview*. <https://www.gov.uk/guidance/govtech-catalyst-overview>
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., & Steen, T. (2006). Public service motivation and performance: From expectations to action. *Public Management Review*, 8(1), 45–64. <https://doi.org/10.1080/14719030500518623>

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στον Δημόσιο Τομέα- 1ο επίπεδο**Ερωτήσεις Αναστοχασμού 8^{ης} θεματικής ενότητας**

- Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα;
- Πώς μπορεί η δημιουργικότητα να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων στον δημόσιο τομέα;
- Γιατί είναι σημαντική η ενίσχυση της διαφάνειας μέσω της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών;
- Ποιοι παράγοντες μπορούν να ενισχύσουν την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στον δημόσιο τομέα;
- Πώς οι νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών;
- Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί όταν προσπαθούν να υιοθετήσουν καινοτόμες λύσεις;
- Πώς η Δανία χρησιμοποίησε την ψηφιακή τεχνολογία για να βελτιώσει τη διαχείριση παραπόνων, και ποια ήταν τα κύρια οφέλη αυτής της προσέγγισης;
- Ποιο είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα του γαλλικού προγράμματος "Citizen Initiative Accelerator" και πώς η συμμετοχή των πολιτών ενίσχυσε την αποτελεσματικότητα των πολιτικών;
- Ποιες καινοτομίες υιοθέτησε η Φινλανδία στην ανοιχτή διακυβέρνηση και πώς αυτές συνέβαλαν στη διαφάνεια και τη συμμετοχή των πολιτών;
- Πώς η έξυπνη διακυβέρνηση της Νότιας Κορέας επηρέασε την εμπειρία των πολιτών στη χρήση των δημόσιων υπηρεσιών, και ποιες βελτιώσεις παρατηρήθηκαν στην ποιότητα των υπηρεσιών;