

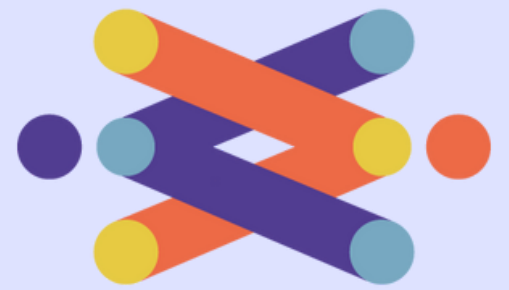
include

Leadership inclusiva
nell'era digitale

Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop



Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea



include

Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop

Non si possono risolvere i problemi usando lo stesso tipo di pensiero che si è usato quando li si è creati.

Albert Einstein



INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale.

Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop

Gli autori

Il manuale „INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop“ è stato realizzato da emcra - Co-shaping Europe, Berlino (Heike Kraack-Tichy, Sarah Duttenhöfer) e dall'Università Adam-Mickiewicz, Poznań (Tomasz Brańka), insieme a tutti i partner del progetto INCLUDE. È un risultato parziale del progetto INCLUDE, finanziato con il sostegno della Commissione europea.

Il design

Il manuale „INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop“ è stato progettato da emcra - Co-shaping Europe, Berlino (Jingyang Yu) e da Visuelle Kommunikation, Berlino (Simone Kattert).

Diritti sulle immagini

Per l'utilizzo di immagini e grafici sono state ottenute licenze da Shutterstock, iStock e Freepik.

Esclusione di responsabilità

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Gli autori sono gli unici responsabili del contenuto di questa pubblicazione; la Commissione non è responsabile dell'ulteriore utilizzo delle informazioni in essa contenute. Gli autori di questo documento non sono in alcun modo responsabili dell'uso o dell'implementazione delle idee, dei metodi o dei suggerimenti in esso contenuti.

Copyright e diritti d'uso

Il manuale „INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop“ può essere scaricato e utilizzato gratuitamente alle condizioni del programma Erasmus+.

Il risultato del progetto „INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop“ è soggetto alla licenza:



Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Siete liberi di:

Condividere - copiare e ridistribuire il materiale con qualsiasi mezzo o formato.

Adattare - remixare, trasformare e costruire sul materiale per qualsiasi scopo, anche commerciale.

Secondo i seguenti termini:

Attribuzione - dovete dare il giusto credito, fornire un link alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche.

Potete farlo in qualsiasi modo ragionevole, ma non in modo da suggerire che il licenziante approvi voi o il vostro uso.

ShareAlike - Se remixate, trasformate o costruite sul materiale, dovete distribuire i vostri contributi con la stessa licenza dell'originale.

Le immagini e la grafica del manuale „INCLUDE- Leadership inclusiva nell'era digitale. Contenuto dei corsi di formazione e dei workshop“ non sono soggette alla licenza CC-BY-SA.

Il progetto UE INCLUDE e i partner del progetto

Parole chiave come auto-organizzazione, autonomia, gerarchie piatte e responsabilità condivisa stanno diventando sempre più comuni nel nostro nuovo mondo del lavoro. Il nostro progetto INCLUDE supporta le persone e i team nell'implementazione di un approccio alla leadership nuovo, pratico e innovativo nell'era digitale, che li aiuterà a plasmare con successo il futuro delle loro organizzazioni. A tal fine, INCLUDE offre una guida passo-passo con materiali didattici e di apprendimento interattivi.



emcra GmbH, con sede a Berlino, è un'azienda leader nella formazione e nella consulenza nei settori della gestione e dello sviluppo organizzativo, nonché del finanziamento e del fundraising nazionale ed europeo. emcra accompagna fondazioni, associazioni e imprese (sociali) nelle sfide della gestione del cambiamento. L'attenzione si concentra sui finanziamenti, sulla trasformazione digitale, sui nuovi approcci di leadership inclusiva, sulla gestione dei progetti e dei rischi e sull'attuazione degli standard internazionali.



La Cyprus Project Management Society (CPMS) è stata fondata nel febbraio 2008 da un gruppo di professionisti dotati della passione, della conoscenza e delle competenze necessarie per promuovere la visione della società.

La Società è un'associazione professionale senza scopo di lucro, che trae forza e competenze dalla partecipazione e dal contributo volontario dei suoi membri.

Promuove i benefici dell'utilizzo di metodologie e standard di gestione dei progetti e di altro tipo per le aziende, i professionisti e la società.



L'IBWF e.V. (Institute for business consulting, business development and research e.V.) è la rete di consulenti aziendali di medie dimensioni. Come unica rete, riunisce con i suoi membri tutte le discipline di consulenza. La certificazione dei suoi membri sottolinea gli elevati standard di qualità nella consulenza orientata alle soluzioni.

Partecipazione a progetti europei orientati al futuro per soluzioni di facile utilizzo, insieme a una comprensione cooperativa della consulenza dei suoi membri crea soluzioni pratiche e di facile utilizzo per le PMI.

Il progetto UE INCLUDE e i partner del progetto



L'EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) è un'organizzazione no-profit attiva in tutta Europa, con sede a Berlino. L'EUFA è stata fondata nel 2010 da una rete di professionisti della raccolta fondi per l'UE. Una delle principali preoccupazioni dell'EUFA è l'integrazione europea e il sostegno alla cittadinanza europea. Attraverso il suo lavoro, l'EUFA mira a incoraggiare individui e organizzazioni a pensare e lavorare in un contesto europeo. In quanto organizzazione professionale, l'EUFA mira a stabilire standard di qualità per i fundraiser europei, i gestori di sovvenzioni e i project manager dei settori profit e no-profit.



CCI Vratsa è un'organizzazione non governativa al servizio delle PMI della Bulgaria nordoccidentale. Sin dalla nostra fondazione, nel 1991, lavoriamo per ottenere un ambiente economico il più favorevole possibile per le imprese bulgare e per facilitarne l'attività. Lavoriamo in stretta collaborazione con le autorità locali, altre ONG e strutture di supporto alle imprese dall'estero. La CCI Vratsa è una struttura ospitante del Centro Europe Direct e ha tre uffici regionali nella Bulgaria nordoccidentale. La struttura della CCI Vratsa comprende più di 1.000 aziende, sia private che statali.



L'Università Adam Mickiewicz di Poznań è la principale istituzione accademica di Poznań e una delle migliori università polacche. La sua reputazione centenaria si basa su una lunga tradizione di istruzione superiore nella città di Poznań e sugli eccellenti risultati attuali del suo personale, degli studenti e dei laureati.

L'AMU, come università di ricerca, impiega 4.000 accademici e ha più di 35.000 studenti che possono scegliere tra 366 campi di studio offerti da 21 facoltà.



lvh l'associazioni degli artigiani dell'Alto Adige. L'attività principale di lvh è la rappresentanza degli interessi dell'artigianato nei confronti delle istituzioni locali e regionali, di altre associazioni e della società. Inoltre, l'lvh offre una vasta gamma di servizi ai suoi membri, come la contabilità, la contabilità del personale, il calcolo delle imposte, la consulenza sui settori innovativi, la consulenza legale e diversi corsi di formazione, corsi obbligatori ma anche corsi non obbligatori. Abbiamo circa 140 dipendenti e circa 8.000 soci.

OSSERVAZIONI PRELIMINARI

Definizioni:

Ai fini del presente documento, si applicano le seguenti definizioni. La fonte delle definizioni è il Ministero federale dell'Istruzione e della Ricerca tedesco (https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar_node.html#Lernergebnisse).

Per **qualifica** si intende il risultato formale di un processo di valutazione e convalida che si ottiene quando un'autorità competente stabilisce che un individuo ha raggiunto risultati di apprendimento secondo determinati standard.

Per **risultati dell'apprendimento** si intendono le affermazioni relative a ciò che un discente conosce, comprende ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento, definito in termini di conoscenze, competenze, responsabilità e autonomia.

Per **unità di risultati dell'apprendimento** (unità) si intende una componente di una qualifica, costituita da un insieme coerente di conoscenze, abilità, responsabilità e autonomia, che può essere valutata e convalidata.

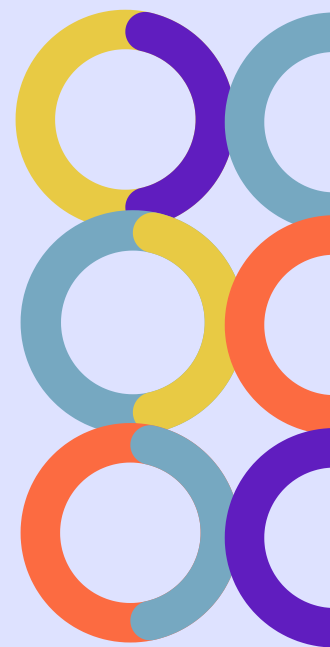
Per **conoscenza** si intende il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. La conoscenza è l'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un campo di lavoro o di studio. Nel contesto dell'EQF, la conoscenza è descritta come teorica e/o fattuale.

Per **competenze** si intende la capacità di applicare le conoscenze e di utilizzare il know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto dell'EQF, le competenze sono descritte come cognitive (che implicano l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (che implicano la destrezza manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).

Per **responsabilità e autonomia** si intende la capacità dell'allievo di applicare conoscenze e competenze in modo autonomo e responsabile.

La responsabilità si riferisce alla capacità e alla volontà di contribuire alla progettazione di processi in modo autonomo, considerando le possibili conseguenze.

L'autonomia si riferisce alla capacità e all'ambizione di prendere decisioni appropriate in situazioni diverse e di agire senza aiuti esterni.



Per convalida dell'apprendimento non formale e informale si intende il processo di conferma da parte di un'autorità competente che un individuo ha acquisito risultati di apprendimento conseguiti in contesti di apprendimento non formale e informale misurati rispetto a uno standard pertinente e consiste nelle seguenti quattro fasi distinte: l'identificazione attraverso il dialogo di particolari esperienze di un individuo, la documentazione per rendere visibili le esperienze dell'individuo, una valutazione formale di tali esperienze e la certificazione dei risultati della valutazione che può portare a una qualificazione parziale o completa.

Per **riconoscimento formale dei risultati dell'apprendimento** si intende il processo di attribuzione di uno status ufficiale da parte di un'autorità competente ai risultati dell'apprendimento acquisiti ai fini del proseguimento degli studi o dell'occupazione, attraverso (i) il rilascio di qualifiche (certificati, diplomi o titoli); (ii) la convalida dell'apprendimento non formale e informale; (iii) la concessione di equivalenze, crediti o esenzioni.

Credito significa conferma che una parte di una qualifica, costituita da un insieme coerente di risultati dell'apprendimento, è stata valutata e convalidata da un'autorità competente, secondo uno standard concordato; il credito viene assegnato dalle autorità competenti quando l'individuo ha raggiunto i risultati dell'apprendimento definiti, comprovati da valutazioni appropriate e può essere espresso in un valore quantitativo (ad esempio, crediti o punti di credito) che dimostra il carico di lavoro stimato di un individuo tipicamente richiesto per raggiungere i risultati dell'apprendimento correlati;

Per sistemi di crediti si intende uno strumento di trasparenza per facilitare il riconoscimento dei crediti. Questi sistemi possono comprendere, tra l'altro, equivalenze, esenzioni, unità/moduli che possono essere accumulati e trasferiti, l'autonomia dei fornitori che possono personalizzare i percorsi e la convalida dell'apprendimento non formale e informale.

Per **trasferimento di crediti** si intende il processo che consente agli individui che hanno accumulato crediti in un contesto di vederli valorizzati e riconosciuti in un altro contesto.

Per **punti ECVET** si intende una rappresentazione numerica del peso complessivo dei risultati dell'apprendimento in una qualifica e del peso relativo delle unità in relazione alla qualifica.

ECVET e la descrizione delle unità di risultati dell'apprendimento*

ECVET è un quadro tecnico per il trasferimento, il riconoscimento e, se del caso, l'accumulo dei risultati di apprendimento degli individui al fine di ottenere una qualifica. Gli strumenti e la metodologia ECVET comprendono, tra l'altro, la descrizione delle qualifiche in termini di unità di risultati dell'apprendimento. Una qualifica comprende in linea di principio diverse unità e si compone dell'intero insieme di unità. Pertanto, un discente può ottenere una qualifica accumulando le unità richieste.

Le unità che compongono una qualifica dovrebbero essere:

- descritte in termini leggibili e comprensibili facendo riferimento alle conoscenze, alle competenze e alle responsabilità e all'autonomia in esse contenute,
- costruiti e organizzati in modo coerente rispetto alla qualifica complessiva,
- costruito in modo da consentire una valutazione discreta e la convalida dei risultati di apprendimento contenuti nell'unità.

Un'unità può essere specifica per una singola qualifica o comune a più qualifiche. I risultati di apprendimento attesi che definiscono un'unità possono essere raggiunti indipendentemente da dove o come sono stati raggiunti. Pertanto, un'unità non deve essere confusa con una componente di un programma di apprendimento formale o di un'offerta formativa.

Basato su: Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET).

* Basato su:

- Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2017 sul Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente e che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (2017/C 189/03).
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET).

Descrizione generale del titolo di studio "Leadership inclusiva nell'era digitale"

Qualifica: "Leadership inclusiva nell'era digitale"

DESCRIZIONE DELLA QUALIFICA

"Leadership inclusiva nell'era digitale" risponde alle esigenze dei leader che cercano una guida per condurre team e organizzazioni nell'era digitale.

È dedicato principalmente ai leader delle piccole e medie imprese (PMI), delle piccole e medie organizzazioni (PMO) e delle start-up. Queste aziende o organizzazioni hanno bisogno di materiali di apprendimento e di qualificazione semplici, facili da usare e basati sul lavoro, adattati alle loro dimensioni e/o al livello di esperienza e competenza in materia di leadership. Tuttavia, il materiale può essere utile anche per i coach e i formatori che supportano i leader nelle organizzazioni citate.

La Qualifica è suddivisa in sei unità (cinque aree di sviluppo in cui i leader possono evolvere per essere efficaci nell'era digitale più "l'unità introduttiva" per spiegare perché è necessario un nuovo approccio alla leadership). Tutte le aree di sviluppo di INCLUDE lavorano insieme e si completano a vicenda:

1. Introduzione all'approccio INCLUDE.
2. Il leader: auto-riflessione e auto-consapevolezza.
3. Persone - sviluppare relazioni.
4. Struttura - io, il mio team e la mia organizzazione.
5. Processo - vivere una visione condivisa e creare un cambiamento.
6. Tecnologia - affrontare le forze motrici che cambiano il mondo.

In ogni blocco tematico saranno descritte in dettaglio: a) le conoscenze corrispondenti, b) le abilità e c) le competenze necessarie per applicare queste conoscenze e competenze (responsabilità e autonomia) in modo indipendente e responsabile.

Le componenti di apprendimento sul lavoro della Qualifica INCLUDE supportano sia il discente (individuo) sia l'organizzazione/impresa: il primo nel suo processo di apprendimento come leader, la seconda nel suo processo di sviluppo organizzativo.

Il materiale didattico è liberamente accessibile online e disponibile in sei lingue (inglese, bulgaro, tedesco, greco, italiano e polacco).

CONOSCENZA

Lui/lei ...

- ha una conoscenza generale di come guidare team e organizzazioni nell'era digitale.
- è consapevole che lavorare in un mondo VUCA richiede approcci specifici alla collaborazione, alla responsabilità, ai processi decisionali e al potere
- conosce le aree positive e negative dell'impatto dell'era digitale sui leader, sulle relazioni interpersonali e sulla tecnologia.
- conosce il concetto di leadership inclusiva come definito dal modello INCLUDE.
- è consapevole delle differenze tra management, leadership e leadership come intesa dal modello INCLUDE. Riconosce l'interazione tra le cinque aree di sviluppo (leader, persone, struttura, processo e tecnologia) e l'approccio INCLUDE.
- conosce i processi organizzativi fondamentali del modello INCLUDE.
- conoscere l'impatto dei metodi e degli strumenti proposti dal modello INCLUDE sullo sviluppo delle strutture di organizzazioni e aziende.

COMPETENZE

Lui/lei ...

- è in grado di identificare elementi specifici dell'impatto dell'era digitale sulle cinque aree del modello INCLUDE e le sfide che ne derivano.
- è in grado di utilizzare gli strumenti di leadership del modello INCLUDE.
- è in grado di identificare i propri ruoli nelle cinque aree di sviluppo del modello INCLUDE.
- è in grado di implementare il modello INCLUDE di leadership inclusiva nel suo stile di pensiero e di azione.
- è in grado di identificare il potenziale di sviluppo di individui, team e organizzazioni in relazione al modello INCLUDE
- è in grado di riconoscere e potenziare le proprie esigenze di sviluppo utilizzando l'approccio INCLUDE.
- è in grado di pianificare insieme al team lo sviluppo di tutte le aree organizzative secondo l'approccio INCLUDE.

RESPONSABILITÀ e AUTONOMIA

Lui/lei ...

- risponde in modo reattivo alle sfide del mondo VUCA e gestisce il processo decisionale in situazioni di lavoro ambigue.
- riconosce gli effetti specifici dell'era digitale e dell'uso della tecnologia sugli individui, sul team e sull'organizzazione.
- adotta un approccio proattivo al proprio sviluppo personale.
- si vede nel ruolo di leader inclusivo come definito dal modello INCLUDE.
- ispira, incoraggia e coinvolge i colleghi nell'auto-organizzazione individuale, nella responsabilità condivisa e nel processo decisionale collaborativo.
- sviluppa l'organizzazione secondo il modello INCLUDE.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- ha una comprensione generale di come le tecnologie digitali stiano cambiando il nostro mondo del lavoro.
- comprende le sfide della trasformazione digitale e della leadership nel mondo VUCA (V: Volatilità, U: Incertezza, K: Complessità, A: Ambiguità).
- è consapevole che le organizzazioni hanno bisogno di un nuovo approccio alla leadership nell'era digitale.
- è consapevole che lavorare nell'era digitale richiede specifiche capacità di leadership.
- conosce la differenza tra management e leadership e il loro significato per i leader.
- ha una conoscenza di base dei diversi approcci alla leadership e del loro impatto.
- ha una conoscenza di base delle diverse fasi di sviluppo delle organizzazioni in termini di approcci alla leadership e di comportamenti/modi di lavoro.
- conosce i principi dell'approccio di leadership INCLUDE.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di classificare l'importanza delle diverse tecnologie per le organizzazioni e il loro significato associato per la leadership.
- riconosce l'impatto diretto e indiretto del mondo VUCA sul lavoro.
- è in grado di descrivere gli effetti della trasformazione digitale su team e organizzazioni.
- è in grado di identificare la necessità di un cambiamento di leadership nei team e nelle organizzazioni.
- riconosce la necessità specifica di competenze di leadership nel contesto della trasformazione digitale del team/organizzazione.
- è in grado di identificare i modelli comportamentali della leadership rispetto a quelli della gestione.
- è in grado di identificare lo stato di sviluppo di un'organizzazione in termini di approcci alla leadership e di comportamenti/modalità di lavoro.
- è in grado di applicare i principi dell'approccio INCLUDE.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- identifica la necessità di intervento nel team/organizzazione a causa dell'uso delle tecnologie, ricava le azioni e le attua.
- è in grado di gestire l'impatto del mondo VUCA sul lavoro e di prendere decisioni in situazioni lavorative incerte.
- Identifica gli impatti concreti della tecnologia sugli individui, sul team e sull'organizzazione, è in grado di sfruttare gli impatti positivi attraverso l'azione a beneficio di tutti e di rispondere agli impatti negativi attraverso un'azione appropriata.
- risponde alla necessità di un cambiamento di leadership implementando misure adeguate passo dopo passo.
- riconosce la necessità specifica di competenze di leadership e le sviluppa continuamente.
- assume attivamente un ruolo di leadership nel team/organizzazione nel senso dell'approccio INCLUDE.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- conosce gli elementi fondamentali della leadership inclusiva come definiti da INCLUDE.
- è consapevole del ruolo di leader inclusivo nel senso di INCLUDE.
- sa che per diventare un leader inclusivo sono richieste decisioni attive.
- sa che la pratica dell'approccio INCLUDE inizia con un "processo di trasformazione" del leader e poi coinvolge successivamente le altre quattro aree di sviluppo.
- è consapevole che il fondamento di un leader inclusivo è un processo di riflessione e apprendimento che dura tutta la vita.
- è consapevole dell'importanza dell'autenticità e della sincerità nel ruolo di leader.
- sa che si tratta di assumersi la responsabilità di se stessi e del proprio comportamento.
- conosce strumenti e metodi che lo supportano nell'analisi e nello sviluppo continuo del proprio approccio alla leadership in termini di approccio INCLUDE.
- è consapevole delle conseguenze che l'approccio alla leadership INCLUDE ha per il leader, il team e l'organizzazione nelle cinque aree di sviluppo a) leader, b) persone, c) struttura, d) processo, e) tecnologie, ad esempio in relazione ai temi della cooperazione, della responsabilità, dei processi decisionali, del potere.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di integrare nel proprio stile di leadership gli elementi fondamentali della leadership inclusiva nel senso di INCLUDE.
- è in grado di applicare gli strumenti e i metodi INCLUDE.
- è in grado di prendere una decisione in merito al proprio sviluppo personale.
- è in grado di pianificare il proprio processo di sviluppo.
- è in grado di identificare i propri ruoli nelle cinque aree di sviluppo di INCLUDE: a) leader, b) persone, c) struttura, d) processo ed e) tecnologie.
- è in grado di analizzare il proprio comportamento, atteggiamento, motivazioni e azioni.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- si assume proattivamente la responsabilità di se stesso e delle proprie azioni come leader inclusivo nel senso dell'approccio INCLUDE.
- si interroga continuamente su se stesso come leader e modella e riflette attivamente sul proprio processo di sviluppo personale applicando, tra gli altri, gli strumenti e i metodi di INCLUDE.
- trae le conseguenze dal proprio comportamento, atteggiamento, motivazioni e azioni e ne trae decisioni e azioni.
- considera la propria posizione formale e/o informale e il potere che ne deriva come una responsabilità e non come un privilegio e agisce di conseguenza.
- è in grado di comportarsi nei rispettivi ruoli nelle cinque aree di sviluppo INCLUDE a) leader, b) persone, c) struttura, d) processo ed e) tecnologie secondo l'approccio INCLUDE e, ad esempio, di rinunciare attivamente ai privilegi.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- sa che l'era digitale ha effetti positivi e negativi sulle relazioni tra le persone/sui team sul posto di lavoro e conosce le relative sfide per i leader, gli individui e il team.
- comprende, in termini di approccio INCLUDE, l'importanza di buone relazioni di lavoro nell'era digitale e il loro impatto sui processi di lavoro e sui risultati.
- comprende che il posto di lavoro nell'era digitale deve concentrarsi sullo sviluppo e sul mantenimento di buone relazioni con i singoli, nel team e nell'organizzazione.
- conosce i fattori essenziali di una buona relazione in termini di approccio INCLUDE, ad esempio l'inclusione di ogni individuo, l'auto-organizzazione, la responsabilità personale, lo sviluppo della fiducia, la condivisione delle responsabilità e la decisione congiunta, la gestione trasparente del potere.
- comprende che la leadership inclusiva nell'era digitale secondo l'approccio INCLUDE è una responsabilità congiunta del leader e di tutte le persone coinvolte.
- conosce strumenti e metodi che supportano lui/lei e il team a sviluppare e mantenere relazioni positive con gli individui e in un team.
- conosce la differenza tra equilibrio vita-lavoro e integrazione vita-lavoro.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di identificare e comunicare gli effetti concreti, positivi e negativi, dell'era digitale sulle relazioni tra le persone e i team, nonché le sfide che ne derivano.
- è in grado di stabilire una correlazione concreta tra processi di lavoro produttivi ed efficaci e risultati di lavoro con buone relazioni di lavoro e di nominarli concretamente.
- è in grado di riconoscere il livello di sviluppo delle persone e dei team e il loro potenziale di ulteriore sviluppo in relazione a INCLUDE e di indicare i prossimi passi concreti di sviluppo, ad esempio nella direzione dell'auto-organizzazione, della responsabilità personale, dello sviluppo della fiducia, della condivisione delle responsabilità e della decisione comune.
- è in grado di sviluppare e mantenere buone relazioni applicando gli strumenti e i metodi di INCLUDE e quindi agisce anche come modello.
- riconosce il proprio ruolo, le proprie possibilità e i propri limiti nello sviluppo e nel mantenimento di buone relazioni con i singoli, in gruppo e con gli altri.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- comprende che i singoli elementi del lavoro e della vita privata non devono essere in competizione o equamente distribuiti (integrazione tra lavoro e vita privata).
- riconosce l'importanza della missione, della visione e della cultura di un'organizzazione nello sviluppo di buone relazioni.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di riconoscere l'interdipendenza o le dinamiche del comportamento individuale e di gruppo in relazione alla missione, alla visione e alla cultura di un'organizzazione e di identificare le esigenze concrete di sviluppo per diventare un'organizzazione INCLUDE.
- pratica l'integrazione tra lavoro e vita privata e funge da modello.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- affronta attivamente gli effetti positivi e negativi dell'era digitale sulle relazioni tra le persone/nei team e avvia azioni appropriate e ne è responsabile o le accompagna.
- facilita e promuove un'atmosfera di lavoro inclusiva caratterizzata da fiducia, autenticità, autonomia, trasparenza, rispetto e apprezzamento, che porta a un lavoro produttivo ed efficace nel team.
- crea uno "spazio aperto" in cui gli individui e i team possono svilupparsi in modo tale da far emergere talenti e abilità e competenze già esistenti ma nascoste.
- consente la crescita dei singoli e del team attraverso condizioni quadro inclusive, tra cui una maggiore auto-organizzazione e responsabilità individuale, una cultura positiva del fallimento e una cultura del feedback professionale nel senso dell'approccio INCLUDE.
- lascia attivamente la responsabilità di sviluppare e mantenere le relazioni agli individui e al team e crea il contesto per farlo.
- rinuncia in modo proattivo alle responsabilità e al potere, incoraggia gli altri ad assumersi le proprie responsabilità e prende decisioni congiuntamente come una squadra.
- insieme al team, facilita e promuove lo sviluppo di una cultura organizzativa INCLUDE attraverso l'applicazione collaborativa di strumenti e metodi INCLUDE come base per lavorare insieme.
- promuove attivamente la consapevolezza del concetto di integrazione tra lavoro e vita privata.

io, il mio team e la mia organizzazione**CONOSCENZA**

Lei / Lui ...

- è consapevole che la struttura di un'organizzazione è strettamente legata alla sua cultura, visione e missione.
- conosce i diversi modelli organizzativi, le loro strutture e i loro effetti sulla cooperazione e sulle prestazioni di un'organizzazione.
- ha una conoscenza di base dei modelli organizzativi Open Space Beta e Cell Structure Design.
- conosce l'importanza della struttura "formale" e "informale" e della "struttura della performance".
- sa come vengono analizzate le organizzazioni in termini di strutture.
- conosce strumenti e metodi per sviluppare congiuntamente strutture organizzative all'interno del team secondo l'approccio INCLUDE.
- conosce i diversi aspetti del potere e dell'autorità nelle organizzazioni, il loro effetto sulla cooperazione e il loro impatto sull'organizzazione.
- è consapevole che il potere e l'influenza possono essere usati in modo positivo e negativo.
- sa che il leader deve prendere delle decisioni in merito a delle regole su come gestire il potere e l'influenza all'interno dell'organizzazione.
- conosce l'importanza della gestione della conoscenza nell'organizzazione e la necessità di inserirla in una struttura organizzativa "viva".

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di mettere in relazione le strutture di un'organizzazione con la sua cultura, visione e missione e di assegnarle a un modello organizzativo.
- è in grado di pianificare lo sviluppo delle strutture organizzative secondo l'approccio INCLUDE e quindi secondo l'Open Space Beta e il Cell Structure Design nella sua implementazione passo dopo passo.
- è in grado di analizzare le strutture di un'organizzazione e di identificare le forze trainanti della struttura "formale" e "informale", nonché la "struttura di erogazione del servizio".
- è in grado di applicare congiuntamente strumenti e metodi all'interno del team per sviluppare ulteriormente la struttura organizzativa secondo l'approccio INCLUDE.
- è in grado di analizzare e bilanciare il proprio uso del potere e dell'influenza, nonché quello degli altri, e il suo impatto sulla collaborazione, sulle prestazioni e sull'organizzazione.
- È in grado di prendere delle decisioni in merito a delle regole su come vuole gestire il potere e l'influenza come leader nell'organizzazione.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- è consapevole che le relazioni lungo la catena del valore, ad esempio con i principali fornitori e prestatori di servizi, dovrebbero evolvere verso un rapporto di partnership ("partnering") piuttosto che verso un rapporto cliente-appaltatore.
- sa che le strutture organizzative aperte sono necessarie per praticare il concetto di "partnering" nelle relazioni esterne.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di sviluppare insieme al team una gestione trasparente delle conoscenze in tutte le aree organizzative.
- è in grado di sviluppare congiuntamente strutture organizzative aperte all'interno del team che consentano il "partnering" con gli stakeholder esterni.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- ispira e motiva il team a implementare passo dopo passo nuove strutture organizzative secondo l'approccio INCLUDE e quindi secondo Open Space Beta e Cell Structure Design e a realizzarle insieme.
- prende la decisione e la attua per "sperimentare" insieme al team le strutture aperte e per abolire sia i reparti che il pensiero a silos organizzativi.
- crea uno spazio aperto che consente di gestire le diverse forme di potere e di influenza dei singoli e del team in modo trasparente e consapevole.
- trae le conseguenze dalla propria gestione del potere e dell'influenza e sviluppa delle regole su come vuole gestire il potere e l'influenza come leader nell'organizzazione.
- ispira e motiva tutte le persone coinvolte ad affrontare in modo consapevole e riflessivo il proprio potere e la propria influenza e si evolve continuamente in questo senso.
- motiva e incoraggia gli individui e il team a utilizzare strumenti e metodi che sviluppano ulteriormente le strutture organizzative secondo l'approccio INCLUDE, contribuendo così in modo indipendente all'ulteriore sviluppo delle strutture organizzative e sostenendo il consolidamento di questi cambiamenti.
- sostiene attivamente il consolidamento di una gestione trasparente della conoscenza attraverso i confini delle aree organizzative.
- sostiene strutture organizzative aperte che consentono il "partnering" con gli stakeholder esterni.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- conosce le caratteristiche essenziali dell'auto-organizzazione e la sua importanza per il lavoro dei singoli, dei team e di un'organizzazione.
- comprende il significato di agilità per le organizzazioni, i team e gli individui nel lavoro quotidiano.
- conosce l'importanza di una cultura positiva del fallimento (fail fast - fail cheap) per la collaborazione e lo sviluppo di servizi e prodotti.
- comprende il principio che la responsabilità condivisa e il processo decisionale congiunto favoriscono i co-visionari e portano al cambiamento.
- conosce i metodi e gli strumenti INCLUDE che promuovono lo sviluppo di strutture organizzative conformi a INCLUDE.
- conosce metodi decisionali che coinvolgono il maggior numero possibile di persone interessate su un piano di parità.
- sa chiave INCLUDE i processi organizzativi, compreso l'allineamento delle attività e dei processi con i benefici per i clienti/gruppi target e una minore attenzione alle regole, agli obiettivi a breve termine e ai rapporti a favore di una visione condivisa a lungo termine.
- conosce i criteri essenziali per l'implementazione del lavoro a distanza, i loro vantaggi e svantaggi, nonché gli effetti sui singoli, sul team e sull'organizzazione.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di identificare i potenziali e le possibilità concrete negli individui, nei team e nelle organizzazioni per una maggiore auto-organizzazione e di pianificare concretamente il loro potenziamento.
- è in grado di progettare concretamente lo sviluppo dei processi organizzativi nel senso di INCLUDE verso una maggiore autonomia, decisioni decentrate, responsabilità condivisa e ampia partecipazione.
- è in grado di applicare metodi e strumenti INCLUDE che sviluppano ulteriormente i processi organizzativi secondo l'approccio INCLUDE.
- è in grado di applicare i metodi di gestione agile.
- è in grado di lavorare in una cultura positiva del fallimento (fail fast - fail cheap).
- è in grado di applicare metodi decisionali collaborativi, come la moderazione del consenso.
- è in grado di considerare i vantaggi per il cliente/gruppo target nella pianificazione di attività e prodotti.
- è in grado di abbandonare la focalizzazione a breve termine su numeri, fatti, rapporti, ecc. e di allineare maggiormente le attività a una visione a lungo termine.

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- conosce la differenza tra "organizzazioni dipartimentali e di processo".

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di identificare e comunicare gli impatti positivi e negativi del lavoro a distanza, i suoi vantaggi e svantaggi, nonché il suo impatto sui singoli, sul team e sull'organizzazione.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- accompagna ed è responsabile del processo di introduzione e stabilizzazione dell'auto-organizzazione di individui, team e delle organizzazioni in generale.
- sviluppa ulteriormente le organizzazioni nel senso dell'INCLUSIONE e, insieme al team, allinea coerentemente i processi all'autonomia dei singoli e dei team, alle decisioni decentrate, alla responsabilità condivisa e all'ampia partecipazione di tutti.
- applica metodi di gestione e leadership agili e si adatta rapidamente ai cambiamenti.
- implementa una cultura del fallimento aperta che raggiunge risultati innovativi attraverso prove ed errori.
- coinvolge il maggior numero possibile di persone interessate, utilizzando metodi decisionali collaborativi, evitando così di pensare in modo isolato e promuovendo le organizzazioni di processo.
- ispira e motiva tutte le persone coinvolte a lavorare insieme e crea co-visionari attraverso l'approccio di leadership INCLUDE.
- implementa, insieme al team, attività e processi orientati ai vantaggi per i clienti/gruppi target. Nel farlo, coinvolge costantemente i clienti o i gruppi target.
- riduce al minimo indispensabile le regole a breve termine, gli obiettivi, i rapporti, ecc. con l'obiettivo di concentrarsi come team su una visione a lungo termine vissuta congiuntamente.
- reagisce attivamente alle sfide del lavoro a distanza per i singoli, il team e l'organizzazione, sfrutta gli effetti positivi per un ulteriore sviluppo e trova un modo adeguato per affrontare gli effetti negativi insieme a tutte le persone coinvolte.
- decide in un ambiente incerto e agisce secondo il principio "Non si può pianificare il nuovo, si può solo scoprirlo" (Sassenrath 2017: 15).

CONOSCENZA

Lei / Lui ...

- ha la consapevolezza che le organizzazioni devono evolvere in base alla trasformazione digitale.
- comprende l'approccio graduale alla trasformazione digitale / digitalizzazione di un'organizzazione.
- conosce gli strumenti di analisi dell'organizzazione per svilupparla ulteriormente.
- ha una conoscenza di base delle tecnologie digitali essenziali.
- conosce le sfide di un processo di cambiamento verso la trasformazione digitale dell'organizzazione.
- conosce gli approcci di base alla comunicazione digitale e le modalità di lavoro digitali, nonché gli strumenti digitali corrispondenti.
- conosce i principi di base della collaborazione di team remoti / team ibridi.

COMPETENZE

Lei / Lui ...

- è in grado di applicare gli strumenti per analizzare un'organizzazione in relazione alla sua trasformazione digitale
- è in grado di valutare le opportunità e i rischi delle principali tecnologie digitali.
- è in grado di applicare metodi per implementare un processo di cambiamento.
- è in grado di applicare gli strumenti di comunicazione digitale.
- è in grado di lavorare in team remoti / team ibridi.

AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ

Lei / Lui ...

- ricava dall'analisi di un'organizzazione le misure appropriate per la sua trasformazione digitale e le attua.
- avvia misure in risposta alle opportunità e ai rischi identificati.
- facilita il processo di cambiamento.
- seleziona gli strumenti di comunicazione digitale appropriati per la collaborazione digitale.
- guida team remoti / team ibridi.



<https://www.lvh.it/lvh-services/eu-projekte/include>

