

include

Приобщаващо лидерство
в дигиталната ера

Съдържание на Курсове за обучение и семинари



Съфинансиран от програма
„Еразъм+“
на Европейския съюз



Приобщаващо лидерство в дигиталната ера

Съдържание на Курсове за обучение и семинари

Не можете да разрешите проблеми, използвайки същия начин на мислене, който сте използвали, когато сте ги създавали.

Алберт Айнщайн

INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера

Съдържание на Курсове за обучение и семинари

Автори

„INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание на Курсове за обучение и семинари“ е създаден от emcra - Co-shaping Europe, Берлин (Heike Kraack-Tichy, Sarah Duttenhöfer) и Университет Adam-Mickiewicz, Познан (Tomasz Brańka), съвместно с всички партньори по проект INCLUDE. Той е резултат от проект INCLUDE, финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Дизайн

„INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание на Курсове за обучение и семинари“ е създаден от emcra Co-shaping Europe, Берлин (Jingyang Yu) и Visuelle Kommunikation, Берлин (Simone Kattert).

Удостоверяване на снимков материал

Получени лицензи за използване на изображения и графики от Shutterstock, iStock и Freepik.

Носене на отговорност

Настоящият проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Отговорност за съдържанието на публикацията носят единствено авторите; Комисията не носи отговорност за по-нататъшното използване на съдържащата се в него информация. Авторите на този документ по никакъв начин не носят отговорност за използването или прилагането на идеите, методите или предложенията, съдържащи се в него.

Авторски права и права за използване

„INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание на Курсове за обучение и семинари“ може да бъде изтеглен и използван безплатно, спазвайки условията на програма Еразъм+. Резултатът от проекта „INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание на Курсове за обучение и семинари“ е предмет на лиценз:



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

Можете да:

Споделяте – копирайте и преразпределяйте материала във всяка форма носител или формат

Адаптирате - препоредите, трансформирате и да надградите материала за всякакви цели, включително комерсиални.

Съгласно следните условия:

Признаване – Трябва да признаете съответната заслуга, да предоставите връзка към лиценза и да посочите дали са направени промени. Можете да го направите по всеки логичен начин, но не и по начин, който предполага, че лицензодателят одобрява вас или вашата употреба.

ShareAlike – ако трансформирате или надградите материала, трябва да класифицирате приноса си под същия лиценз като оригинала.

Изображенията и графиките в „ INCLUDE- Приобщаващо лидерство в дигиталната ера. Съдържание на Курсове за обучение и семинари“ не са предмет на лиценз CC-BY-SA

Европейският проект „INCLUDE“ и партньорите по проекта

Ключови думи като самоорганизация, автономия, равни йерархии и споделена отговорност стават все по-често срещани в нашия нов свят на работа. Нашият проект „INCLUDE“ подкрепя хора и екипи при прилагането на нов, практичен и иновативен лидерски подход в дигиталната ера, който ще им помогне да разработят заедно бъдещето на своите организации. За тази цел, „INCLUDE“ предлага ръководство, съдържащо интерактивни учебни и обучителни материали, подредени стъпка по стъпка.



Базираната в Берлин, emcra GmbH е водеща обучителна и консултантска компания, в областта на управлението и организационното развитие, както и в сферата на национално и европейско финансиране. emcra подкрепя фондации, асоциации и (социални) предприятия при възникване на предизвикателства, при промяна на управление. Фокусът е върху финансиране, дигитална трансформация, нови приобщаващи лидерски подходи, управление на проекти, управление на риска и прилагане на международни стандарти.



Cyprus Project Management Society (CPMS) е създадено през февруари 2008 г. от група професионалисти, притежаващи знания и компетенции, с цел да популяризират визията на обществото.

Дружеството е сдружение с нестопанска цел, което черпи сила и компетенции от доброволното участие и приноса на своите членове. Също така насърчава използването на ползите от проекти и други методологии и стандарти за управление на компаниите, професионалистите и обществото.



IBWF e.V. (Институт за бизнес консултиране, бизнес развитие и изследвания) е мрежа от бизнес консултанти. Като мрежа, тя обединява своите членове във всички консултативни дисциплини. Собственото сертифициране на нейните членове подчертава високите стандарти за качество на съвети, ориентирани към решения. Участието в проекти финансирани от ЕС, насочени към удобни за потребителя решения, съчетано с консултации с членовете, създава практични и подходящи за потребителя решения за МСП.

Европейският проект „INCLUDE“ и партньорите по проекта



EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) е организация с нестопанска цел, действаща на територията на Европа, със седалище в Берлин.

EUFA е основана през 2010 г. от мрежа от професионални организации за набиране на средства от ЕС. Една от основните цели на EUFA е европейската интеграция и подкрепата на европейското гражданство. Чрез работата си EUFA цели да насърчи хората и организациите да мислят и работят в европейски контекст. Като професионална организация, EUFA има за цел да установи стандарти за качество за организациите за набиране на средства от ЕС, мениджърите на безвъзмездни средства и ръководителите на проекти от секторите със стопанска и с нестопанска цел.



ТПП-Враца е неправителствена организация, която подкрепя МСП в Северозападна България. От създаването си през 1991 г. работи за постигане на най-благоприятна икономическа среда за българския бизнес и улесняване на неговата дейност. Организацията работи в тясно сътрудничество с местните власти, други неправителствени организации и структури за подкрепа на бизнеса от страната и чужбина. ТПП-Враца е приемна структура на Europe Direct Center. Структурата на ТПП-Враца, с изградени три регионални офиси в Северозападна България, обединява над 1000 стопански субекта на територията на Врачанския регион, независимо от формата на собственост.



Университет Адам Мицкевич, Познан, е основната академична институция в Познан и един от най-добрите полски университети. Неговата 100-годишна репутация се основава на дълга традиция във висшето образование в град Познан и изключителните настоящи постижения на неговия академичен персонал, студенти и възпитаници. В АМУ като изследователски университет работят 4000 академици и повече от 35 000 студенти, които могат да изберат между 366 области на обучение, предлагани от 21 факултета.



lvh е заинтересована група от занаятчии, от Южен Тирол. Основната дейност на lvh е представянето на интересите на занаятите пред местни и регионални институции, други сдружения и гражданското общество. Освен това lvh предлага широка гама от услуги на своите членове, като счетоводство, счетоводство на персонала, изчисляване на данъци, консултации в областта на иновациите, правни съвети и различни курсове за обучение, задължителни и незадължителни курсове. Разполагат с около 140 служители и около 8 000 членове.

ПРЕДВАРИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ

Определения:

За целите на този документ се прилагат следните определения. Източникът на определенията е Федералното министерство на образованието и научните изследвания в Германия (https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar_node.html#Lernergebnisse)

Квалификация означава формален резултат от процес на оценяване и валидиране, който се получава, когато компетентен орган определи, че дадено лице е постигнало резултати от обучението по определени стандарти.

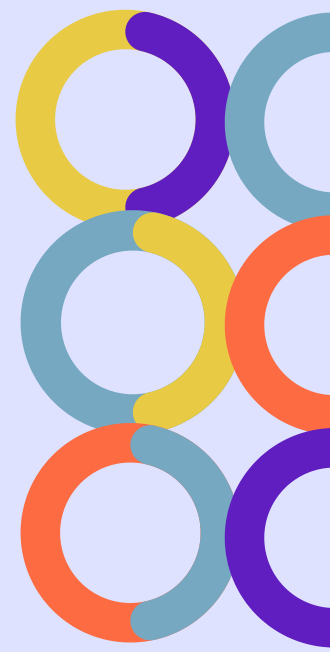
Резултати от обучението означава изявления относно това, което обучаемият знае, разбира и може да прави след завършване на процеса на обучение, които се определят от гледна точка на знания, умения, отговорност и автономност.

Единица от резултати от обучението (единица) означава компонент от квалификация, състоящ се от съгласуван набор от знания, умения, отговорност и автономност, които могат да бъдат оценени и валидирани.

Знанието означава резултат от усвояването на информация чрез учене. Знанието е набор от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с област на работа или обучение. В контекста на Европейската квалификационна рамка, знанията се описват като теоретични и/или фактически.

Умения означава способност за прилагане на знания и използване на ноу-хау за изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка, уменията се описват като когнитивни (включващи използване на логическо, интуитивно и творческо мислене) или практически (включващи сръчност и използване на методи, материали и инструменти).

Отговорност и автономия означава способността на обучаемия да прилага знания и умения самостоятелно и с отговорност. Отговорността се отнася до способността и желанието да се допринесе за проектирането на процеси самостоятелно, като се вземат предвид възможните последствия. Автономията се отнася до способността и амбицията да се вземат подходящи решения в различни ситуации и да се действа без външна помощ.



Валидирането на неформалното и самостоятелното учене означава процесът на потвърждение от компетентен орган, че дадено лице е придобило резултати от обучението, постигнати в среда на неформално и самостоятелно учене, измерено спрямо съответен стандарт, и се състои от следните четири отделни фази: идентификация чрез диалог на конкретен опит на дадено лице, документация, която да направи видим опит на индивида, официална оценка на този опит и удостоверяване на резултатите от оценката, което може да доведе до частична или пълна квалификация.

Официално признаване на резултатите от обучението означава процесът на предоставяне на официален статут от компетентен орган на придобитите резултати от обучението за целите на по-нататъшно обучение или заетост чрез (i) присъждане на квалификации (сертификати, дипломи или звания); (ii) валидирането на неформалното и самостоятелното обучение; (iii) предоставяне на еквивалентност, кредит или откази.

Кредит означава потвърждение, че част от квалификация, състояща се от съгласуван набор от резултати от обучението, е оценена и валидирана от компетентен орган, съгласно договорен стандарт; кредитът се присъжда от компетентните органи, когато лицето е постигнало определените резултати от обучението, доказани чрез подходящи оценки и може да бъде изразено в количествена стойност (напр. кредити или кредитни точки), показваща очакваното работно натоварване, което обикновено се изисква от дадено лице за постигане на свързани резултати от обучението.

Кредитни системи означава инструмент за прозрачност за улесняване на признаването на кредит(и). Тези системи могат да включват, наред с другото, еквивалентности, изключения, единици/модули, които могат да се натрупват и прехвърлят.

Кредитният трансфер означава процесът, при когото лица, които са натрупали кредит в един контекст, да бъдат оценени и признати в друг контекст.

ЕСVET (Европейска кредитна система за професионално образование и обучение) точките означават числено представяне на общото тегло на резултатите от обучението в дадена квалификация и на относителното тегло на единиците по отношение на квалификацията.

ECVET (Европейска кредитна система за професионално образование и обучение) и описанието на единиците резултати от обучението*

ECVET е техническа рамка за трансфер, признаване и където е уместно, натрупване на резултатите от обучението на индивидите с оглед на постигане на квалификация. Инструментите и методологията на ECVET включват наред с другото, описание на квалификациите по отношение на единици резултати от обучението. Такава квалификация по принцип се състои от няколко единици и от целия набор от единици. По този начин обучаемият може да постигне квалификация чрез натрупване на необходимите единици.

Единиците, които съставляват една квалификация трябва да бъдат:

- описани с четливи и разбираеми термини чрез позоваване на съдържащите се в тях знания, умения, отговорност и автономност;
- изградени и организирани по последователен начин по отношение на цялостната квалификация;
- конструирани по начин, който позволява дискретно оценяване и валидиране на резултатите от обучението, съдържащи се в модула.

Една единица може да бъде специфична за една квалификация или обща за няколко квалификации. Очакваните резултати от обучението, определящи единицата, могат да бъдат постигнати, с различни средства. Следователно единицата не трябва да се бърка с компонент на официална програма за обучение или предоставяне на обучение.

Препоръка на Европейския парламент и на Съвета от 18 юни 2009 г. относно създаването на Европейска система за кредити за професионално образование и обучение (ECVET).

* Базиран на:

- Препоръка на Съвета от 22 май 2017 г. относно Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот и за отмяна на препоръката на Европейския парламент и на Съвета от 23 април 2008 г. относно създаването на Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот (2017/C 189/03) .
- Препоръка на Европейския парламент и на Съвета от 18 юни 2009 г. относно създаването на Европейска кредитна система за професионално образование и обучение (ECVET).

Описание на единиците от учебните резултати от квалификацията INCLUDE за „Приобщаващо лидерство в цифровата ера“

Общо описание на квалификацията „Приобщаващо лидерство в дигиталната ера“

Квалификация:

„Приобщаващо лидерство в дигиталната ера“

ОПИСАНИЕ НА КВАЛИФИКАЦИЯТА

Европейска
квалификационна рамка
Ниво 5

„Приобщаващо лидерство в дигиталната ера“ е насочена към нуждите на лидери, които търсят насоки за водещи екипи и организации в дигиталната ера.

Той е посветен главно на лидери на малки и средни предприятия (МСП), както и на малки и средни организации (МСО) и стартиращи фирми. Тези компании или организации се нуждаят от прости, лесни за използване и базирани на работа учебни материали и квалификация, които са адаптирани към техния размер и/или нивото на техния лидерски опит и експертни познания. Материалът обаче може да бъде полезен и за обучители, подкрепящи лидери в споменатите организации.

Квалификацията е разделена на шест части (пет области на развитие, в които лидерите могат да се развиват, за да бъдат ефективни в дигиталната ера плюс „въвеждаща единица“, за да се обясни защо е необходим нов лидерски подход). Всички области на развитие на INCLUDE работят заедно и се допълват взаимно:

1. Въведение в подхода INCLUDE.
2. Лидерът – саморефлексия и самосъзнание.
3. Хората – развиващи се взаимоотношения.
4. Структура - аз, моят екип и моята организация.
5. Процес – споделена визия и създаване на промяна.
6. Технология - справяне с движещите сили, които променят света.

Във всеки тематичен блок ще бъдат описани подробно следните:

- а) съответните знания;
- б) уменията и
- в) компетенциите, необходими за самостоятелно и отговорно прилагане на знания и компетенции (отговорност и автономност).

Компонентите за обучение, базирано на квалификацията INCLUDE подкрепят, както обучаемия, така и организацията/предприятието: първият в неговия/нейния процес на обучение като лидер, вторият в процеса на организационно развитие.

Учебният материал е свободно достъпен онлайн и се предлага на шест езика (английски, български, немски, гръцки, италиански и полски).

ПОЗНАНИЕ

Той/Тя ...

- има общи познания как да ръководи екипи и организации в дигиталната ера.
- е наясно, че работата в света на VUCA (променливост, несигурност, сложност и двусмисленост), изисква специфични подходи за сътрудничество, отчетност, процеси на вземане на решения и власт.
- познава положителните и отрицателните области на въздействие на дигиталната ера върху лидерите, междуличностните отношения и технологиите.
- е запознат с концепцията за приобщаващо лидерство, както е дефинирана от модела INCLUDE.
- е наясно с разликите между управление и лидерство, както е дефинирано от модела INCLUDE.
- оценява взаимодействието на петте области на развитие (лидер, хора, структура, процес и технология) и подхода INCLUDE.
- познава основните организационни процеси на модела INCLUDE.
- знае как методите и инструментите, предложени от модела INCLUDE, влияят върху развитието на структурите на организациите и компаниите.

УМЕНИЯ

Той/Тя ...

- е в състояние да идентифицира конкретни елементи от въздействието на цифровата ера върху петте области на модела INCLUDE и произтичащите от това предизвикателства.
- умее да използва инструментите за лидерство на модела INCLUDE.
- е в състояние да идентифицира своите роли в петте области на разработване на модел INCLUDE.
- е в състояние да приложи модела INCLUDE на приобщаващо лидерство в своя стил на мислене и действие.
- умее да идентифицира потенциала за развитие на индивиди, екипи и организации във връзка с модела INCLUDE.
- умее да разпознава и развива собствените си нужди, използвайки подхода INCLUDE.
- умее да планира заедно с екипа развитието на всички организационни области според подхода INCLUDE.

ОТГОВОРНОСТ и АВТОНОМНОСТ

Той/Тя ...

- реагира отзивчиво на предизвикателствата на света на VUCA (променливост, несигурност, сложност и двусмисленост) и се справя с вземането на решения в комплицирани работни ситуации.
- разпознава специфичните ефекти на дигиталната ера и използването на технологии върху отделните хора, екипа и организацията.
- прилага проактивен подход към личностното си развитие.
- вижда себе си в ролята на приобщаващ лидер, както е дефинирано от модела INCLUDE.
- вдъхновява, насърчава и ангажира колегите в индивидуална самоорганизация, споделена отговорност и съвместно вземане на решения.
- развива организацията в съответствие с модела INCLUDE.

Защо се нуждаем от нов лидерски подход?**ПОЗНАНИЕ**

Тя/Той ...

- има общо разбиране за това как цифровите технологии променят нашия работен свят.
- разбира предизвикателствата пред цифровата трансформация и лидерството в света на VUCA (променливост, несигурност, сложност и двусмисленост).
- осъзнава, че организациите се нуждаят от нов подход към лидерството в дигиталната ера.
- осъзнава, че работата в дигиталната ера изисква специфични лидерски умения.
- знае разликата между управление и лидерство и тяхното значение.
- има основни познания за различни лидерски подходи и тяхното въздействие.
- има основни познания за различните етапи на развитие на организациите по отношение на лидерски подходи и поведение/начини на работа.
- познава принципите на лидерския подход INCLUDE.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да класифицира значението на различните технологии и свързаното с тях значение за лидерството.
- признава прякото и косвеното въздействие на света на VUCA (променливост, несигурност, сложност и двусмисленост) върху работата.
- умее да назовава ефектите от дигиталната трансформация върху екипи и организации.
- умее да идентифицира необходимостта от промяна на лидерството в екипи и организации.
- разпознава специфичната необходимост от лидерски умения в контекста на дигиталната трансформация в екипа/организацията.
- е в състояние да идентифицира поведенчески модели на лидерство за разлика от ръководството.
- умее да идентифицира състоянието на развитие на една организация по отношение на лидерски подходи и поведение/начини на работа.
- умее да прилага принципите на подхода INCLUDE.

АВТОНОМНОСТ И ОТГОВОРНОСТИ

Тя/Той ...

- идентифицира необходимостта от действие в екипа/организацията поради използването на технологии, дефинира действия и ги изпълнява.
- умее да се справя с влиянието на света на VUCA (променливост, несигурност, сложност и двусмисленост) върху работата и да взема решения в несигурни работни ситуации.
- идентифицира конкретни въздействия с помощта на технологията върху индивидите, екипа и организацията, може да използва положителни въздействия чрез действия в полза на всички и да отговори на отрицателните въздействия чрез подходящи действия.
- отговаря на необходимостта от промяна на ръководството, чрез прилагане на подходящи мерки стъпка по стъпка.
- разпознава специфичната необходимост от лидерски умения и непрекъснато ги развива.
- активно възприема лидерска роля в екипа/организацията в смисъла на подхода INCLUDE.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- познава основните елементи на приобщаващото лидерство, както е дефинирано от INCLUDE.
- осъзнава ролята на приобщаващ лидер в смисъла на INCLUDE.
- знае, че да станеш приобщаващ лидер изисква активно решение.
- знае, че практикуването на подхода INCLUDE започва с "процес на трансформация" на лидера и след това последователно включва останалите четири области на развитие.
- е наясно, че основата на приобщаващия лидер е процес на размисъл и учене през целия живот.
- осъзнава значението на автентичността и искреността в лидерската роля.
- знае, че става дума за поемане на отговорност за себе си и своето поведение.
- познава инструменти и методи, които я/го подпомагат да анализира и непрекъснато да развива лидерския си подход по отношение на подхода INCLUDE.
- е наясно с последствията, които INCLUDE лидерският подход има за лидера, екипа и организацията в пет области на развитие а) лидер, б) хора, в) структура, г) процес и технологии, например във връзка с темите за сътрудничество, отговорност, процеси на вземане на решения, власт.

УМЕНИЯ

Тя/той ...

- е в състояние да интегрира основните елементи на приобщаващото лидерство в смисъла на INCLUDE в неговия/нейния лидерски стил.
- умее да прилага инструменти и методи на INCLUDE.
- е в състояние да вземе решение относно личностното си развитие.
- умее да планира собствен процес на развитие.
- е в състояние да идентифицира своите съответни роли в петте INCLUDE области на развитие а) лидер, б) хора, в) структура, г) процес и е) технологии.
- умее да анализира своето поведение, отношение, мотивация и действия.

АВТОНОМНОСТ И ОТГОВОРНОСТ

Тя/Той ...

- е в състояние да интегрира основните елементи на приобщаващото лидерство в смисъла на INCLUDE в неговия/нейния лидерски стил.
- умее да прилага инструменти и методи на INCLUDE.
- е в състояние да вземе решение относно личностното си развитие.
- умее да планира собствен процес на развитие.
- е в състояние да идентифицира своите съответни роли в петте INCLUDE области на развитие а) лидер, б) хора, в) структура, г) процес и е) технологии.
- умее да анализира своето поведение, отношение, мотивация и действия.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- знае, че дигиталната ера има положителни и отрицателни ефекти върху взаимоотношенията между хората/върху екипите на работното място и познава свързаните предизвикателства пред лидерите, отделните лица и екипа.
- разбира, от гледна точка на подхода INCLUDE, значението на добрите работни взаимоотношения в дигиталната ера и тяхното въздействие върху работните процеси и резултати.
- разбира, че работното място в дигиталната ера се нуждае от фокус върху развитието и поддържането на добри взаимоотношения с индивидите, в екипа и в организацията.
- познава основните двигатели на добрите взаимоотношения по отношение на подхода INCLUDE, например включване на всеки индивид, самоорганизация, лична отговорност, изграждане на доверие, споделяне на отговорност и съвместно вземане на решения, прозрачно управление на властта.
- разбира, че приобщаващото лидерство в дигиталната ера според подхода INCLUDE е съвместна отговорност на лидера и всички участници.
- познава инструменти и методи, които подпомагат него/нея и екипа да развиват и поддържат положителни взаимоотношения с индивидите и в екипа.
- знае разликата между работа и личен живот и интеграция между работа и личен живот.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да идентифицира и комуникира конкретни положителни и отрицателни ефекти от дигиталната ера върху взаимоотношенията между хората/в екипи, както и произтичащите предизвикателства.
- умее да установява конкретна връзка между продуктивни и ефективни работни процеси, както и резултати от работата с добри работни взаимоотношения и да ги назовава конкретно.
- умее да разпознава нивото на развитие на хората и екипите, както и техния потенциал за по-нататъшно развитие по отношение на INCLUDE и да назовава следващите конкретни стъпки за развитие, например в посока самоорганизация, лична отговорност, изграждане на доверие, споделяне на отговорност и вземане на съвместни решения.
- умее да развива и поддържа добри взаимоотношения чрез прилагане на инструменти и методи на INCLUDE и по този начин също действа като модел за подражание.
- разпознава собствената си роля, възможности и граници в развитието и поддържането на добри взаимоотношения с индивидите и в екипа.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- разбира, че отделните елементи на работата и личния живот не трябва да се конкурират или да бъдат равномерно разпределени (интеграция работа-личен живот).
- признава значението на мисията, визията и културата на една организация за развитието на добри взаимоотношения.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- поведение във връзка с мисията, визията и културата на една организация и да идентифицира конкретни нужди от развитие, за да се развива като INCLUDE организация.
- практикува интеграция между професионалния и личния живот и действа като модел за подражание.

АВТОНОМНОСТ И ОТГОВОРНОСТ

Тя/Той ...

- активно се занимава с положителните и отрицателните ефекти на дигиталната ера върху взаимоотношенията между хората/в екипите и инициира подходящи действия.
- улеснява и насърчава приобщаваща работна атмосфера, характеризираща се с доверие, автентичност, автономност, прозрачност, уважение и признателност, което води до продуктивна и ефективна работа в екипа.
- създава "отворено пространство", в което индивидите и екипите могат да се развиват по такъв начин, че да се появят таланти и вече съществуващи, но скрити умения и компетенции.
- дава възможност за растеж на индивидите и екипа чрез приобщаващи рамкови условия, включително повече самоорганизация и индивидуална отговорност, положителна култура на неуспех и култура на професионална обратна връзка в смисъла на подхода INCLUDE.
- активно оставя отговорността за развитието и поддържането на взаимоотношения на отделните лица и екипа и създава условия за това.
- проактивно се отказва от отговорност и власт, насърчава другите да поемат отговорност и взема решения съвместно като екип.
- заедно с екипа улеснява и насърчава развитието на INCLUDE организационна култура чрез съвместно прилагане на INCLUDE инструменти и методи като основа за съвместна работа.
- активно насърчава осъзнаването на концепцията за интеграция между професионалния и личния живот.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- е наясно, че структурата на една организация е тясно свързана с нейната култура, визия и мисия.
- познава различни организационни модели и техните структури, и ефекти върху сътрудничеството и представянето на една организация.
- има основни познания за организационните модели Open Space Beta и Cell Structure Design.
- знае значението на "формалната" и "неформалната" структура, както и "структурата на изпълнението".
- знае как се анализират организациите по отношение на техните структури.
- познава инструменти и методи за съвместно разработване на организационни структури в екипа според подхода INCLUDE.
- познава различните измерения на властта и влиянието в организациите, техния ефект върху сътрудничеството и влиянието им върху организацията.
- осъзнава, че властта и влиянието могат да бъдат използвани положително и отрицателно.
- знае, че лидерът трябва да вземе нормативно решение за това как той/тя се справя с властта и влиянието.
- познава значението на управлението на знанието в организацията и необходимостта от вграждането му в "жива" организационна структура.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да свързва структурите на една организация с нейната култура, визия и мисия и да ги причислява към организационен модел.
- умее да планира развитието на организационни структури според подхода INCLUDE и според Open Space Beta и Cell Structure Design при техните поетапни внедрявания.
- умее да анализира структурите на една организация и да идентифицира движещите сили на "формалната" и "неформалната" структура, както и "структурата на предоставяне на услуги".
- умее съвместно да прилага инструменти и методи в рамките на екипа за по-нататъшно развитие на организационната структура съгласно подхода INCLUDE.
- умее да анализира и назовава собствената си употреба на власт и влияние, както и тази на другите и нейното въздействие върху сътрудничеството, представянето и организацията.
- способен е да вземе нормативно решение за това как той/тя иска да се справи с властта и влиянието като лидер.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- е наясно, че взаимоотношенията по веригата на стойността, например с ключови доставчици и доставчици на услуги, трябва да се развие към партньорство, а не към отношения клиент-изпълнител.
- знае, че отворените организационни структури са необходими за практикуване на концепцията за партньорство във външните отношения.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- е в състояние съвместно да разработи прозрачно управление на знанията в организационните области заедно с екипа.
- умее съвместно да развива отворени организационни структури в рамките на екипа, които позволяват „партниране“ с външни заинтересовани страни.

АВТОНОМНОСТ И ОТГОВОРНОСТ

Тя/той ...

- вдъхновява и мотивира екипа да въвежда стъпка по стъпка нови организационни структури според подхода INCLUDE и по този начин според Open Space Beta и Cell Structure Design и да ги реализира заедно.
- взема решение за съвместен опит на отворени структури с екипа, както и за премахване на отделното мислене.
- създава отворено пространство, което дава възможност за справяне с различните форми на власт и влияние на индивидите и екипа по прозрачен и съзнателен начин.
- извлича последствия от собственото си боравене с власт и влияние и се развива в съответствие с нормативното решение за това как той/тя иска да борави с властта и влиянието като лидер.
- вдъхновява и мотивира всички участници да се справят съзнателно и рефлексивно със собствената си сила и влияние и непрекъснато да се развиват в това отношение.
- мотивира и насърчава индивидите и екипа да използват инструменти и методи, които допълнително развиват организационните структури според подхода INCLUDE и по този начин самостоятелно допринасят за по-нататъшното развитие на организационните структури и подкрепят консолидирането на тези промени.
- активно подкрепя консолидирането на прозрачно управление на знанието през границите на организационните области.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- познава основните характеристики на самоорганизацията и нейното значение за работата на индивиди, екипи и организация.
- разбира какво означава гъвкавост за организации, екипи и индивиди в ежедневно работата.
- знае значението на положителната култура на неуспеха (проваля се бързо - проваля се евтино) за сътрудничеството и за разработването на услуги и продукти.
- разбира принципа, че споделената отговорност и съвместното вземане на решения насърчават съ-визионери и водят до промяна.
- познава методите и инструментите на INCLUDE, които насърчават развитието на организационни структури в съответствие с INCLUDE.
- познава методи за вземане на решения, които включват възможно най-много участници на равни начала.
- познава ключови INCLUDE организационни процеси, включително съгласуване на дейностите и процесите с ползите за клиента/целевата група и намален фокус върху правила, краткосрочни цели и доклади в полза на споделена дългосрочна визия.
- познава основните критерии за прилагане на дистанционна работа, техните предимства и недостатъци, както и ефектите върху индивидите, екипа и организацията.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да идентифицира потенциала, както и конкретните възможности в индивиди, екипи и организации за по-голяма самоорганизация и конкретно да планира тяхното овластяване.
- е в състояние конкретно да планира развитието на организационните процеси в смисъл на INCLUDE към повече автономия, децентрализирани решения, споделена отговорност и широко участие.
- умее да прилага INCLUDE методи и инструменти, които допълнително развиват организационните процеси според INCLUDE подхода.
- умее да прилага гъвкави методи за управление.
- умее да работи в положителна култура на провал (проваля се бързо - проваля се евтино).
- умее да прилага методи за съвместно вземане на решения, като модерирание на съгласие.
- умее да отчита ползите за клиента/целевата група, когато планира дейности и продукти.
- е в състояние да се отдалечи от краткосрочния фокус върху числа, факти, отчети и т.н. и да съгласува дейностите по-тясно с дългосрочна визия.

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- знае разликата между "ведомствени и процесни организации".

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да идентифицира и комуникира положителните и отрицателните въздействия на дистанционната работа, нейните предимства и недостатъци, както и нейното въздействие върху индивидите, екипа и организацията.

VERANTWORTUNG UND EIGENSTÄNDIGKEIT

Тя/Той ...

- придружава и отговаря за процеса на въвеждане и стабилизиране на (повече) самоорганизация на индивиди и екипи, както и в организации като цяло.
- развива организациите по-нататък в смисъла на INCLUDE и заедно с екипа, последователно привежда процесите в съответствие с автономията на индивидите и екипите, децентрализираните решения, споделената отговорност и широкото участие на всички.
- прилага гъвкави методи на управление и лидерство и се адаптира бързо към променящите се обстоятелства.
- прилага култура на открит провал, която постига иновативни резултати чрез проба и грешка.
- включва възможно най-много от заинтересованите лица, използвайки методи за съвместно вземане на решения, като по този начин предотвратява отделното мислене и насърчава организациите на процесите.
- вдъхновява и мотивира всички участници да работят заедно и създава съ-визионери чрез лидерския подход INCLUDE.
- изпълнява дейности и процеси заедно с екипа, които са насочени към ползите за клиента/целевата група. Правейки това, тя/той последователно включва клиентите или целевите групи.
- намалява краткосрочните правила, цели, доклади и т.н. до необходимия минимум с цел да се концентрираме като екип върху съвместно живеена дългосрочна визия.
- реагира активно на предизвикателствата на дистанционната работа за индивидите, екипа и организацията, използва положителните ефекти за по-нататъшно развитие и намира адекватен начин за справяне с негативните ефекти заедно с всички участници.
- решава в несигурна среда и действа според принципа „Не можете да планирате новото, можете само да го откриете.“

ПОЗНАНИЕ

Тя/Той ...

- има съзнанието, че организациите трябва да се развиват в съответствие с дигиталната трансформация.
- разбира подхода стъпка по стъпка към дигиталната трансформация/дигитализация на организацията.
- познава инструменти за анализ на организацията, за да я развие по-нататък.
- има основни познания за основни цифрови технологии.
- познава предизвикателствата на процеса на промяна към дигитална трансформация в организацията.
- познава основните подходи към дигиталната комуникация и дигиталните начини на работа, както и съответните дигитални инструменти.
- познава основни принципи на сътрудничество на отдалечени екипи/хибридни екипи.

УМЕНИЯ

Тя/Той ...

- умее да прилага инструменти за анализ на организация по отношение на нейната цифрова трансформация
- умее да оценява възможностите и рисковете на ключови цифрови технологии.
- умее да прилага методи за осъществяване на процес на промяна.
- умее да прилага средства за цифрова комуникация.
- умее да работи в отдалечени екипи/хибридни екипи.

АВТОНОМИЯ И ОТГОВОРНОСТ

Тя/Той ...

- извлича подходящи мерки от анализа на организация по отношение на нейната цифрова трансформация и ги прилага.
- инициира мерки в отговор на идентифицирани възможности и рискове.
- улеснява процеса на промяна.
- избира подходящи инструменти за цифрова комуникация и за цифрово сътрудничество.
- ръководи отдалечени екипи/хибридни екипи.

