

include

Ιηγεσία στην
ψηφιακή εποχή

Περιεχόμενο
για
εκπαιδευτικά
μαθήματα και



Με συγχρηματοδότηση από το
πρόγραμμα «Erasmus+»
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή

Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση

Δεν μπορείτε να επιλύσετε τα προβλήματα με τον ίδιο τρόπο σκέψης
με αυτόν που χρησιμοποίησατε όταν τα δημιουργήσατε.

Άλμπερτ Αϊνστάιν

INCLUDE- Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή

Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση

Συγγραφείς

Το "INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση" δημιουργήθηκε από τη emcra, Βερολίνο (Heike Kraack-Tichy, Sarah Duttenhöfer) και το Adam-Mickiewicz University, Poznań (Tomasz Brańka), και μαζί τους υπόλοιπους εταίρους του έργου INCLUDE συμπεριλαμβανομένου και του Κυπριακού Σωματίου Διαχείρισης Έργων. Αποτελεί μερικό αποτέλεσμα του έργου INCLUDE που χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Σχεδιασμός

Το "INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση" σχεδιάστηκε από την emcra Co-Shaping Europe, Βερολίνο (Jingyang Yu) και την Visuelle Kommunikation, Βερολίνο (Simone Kattert).

Πιστώσεις εικόνων

Για τη χρήση εικόνων και γραφικών λήφθηκαν άδειες από τις εταιρείες Shutterstock, iStock και Freepik.

Αποποίηση ευθύνης

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι συγγραφείς είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για το περιεχόμενο της παρούσας δημοσίευσης- η Επιτροπή δεν ευθύνεται για την περαιτέρω χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Οι συγγραφείς του παρόντος εγγράφου δεν φέρουν καμία ευθύνη για τη χρήση ή την εφαρμογή των ιδεών, μεθόδων ή προτάσεων που περιέχονται σε αυτό.

Πνευματικά δικαιώματα και δικαιώματα χρήσης

Το "INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση" μπορεί να χρησιμοποιηθεί δωρεάν υπό τους όρους του προγράμματος Erasmus+.

Το αποτέλεσμα του έργου "INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση" υπόκειται στην άδεια:



Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-ShareAlike 4.0 Διεθνές (CC BY-SA 4.0)

Είστε ελεύθεροι να:

Μοιραστείτε - αντιγράψτε και αναδιανείμετε το υλικό σε οποιοδήποτε μέσο ή μορφή

Προσαρμογή - αναμειγνύετε, μετασχηματίζετε και αξιοποιείτε το υλικό για οποιονδήποτε σκοπό,

συμπεριλαμβανομένου του εμπορικού.

Αναφορά - Πρέπει να δώσετε την κατάλληλη αναφορά, να παρέχετε σύνδεσμο προς την άδεια χρήσης και να αναφέρετε αν έγιναν αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υποδηλώνει ότι ο δικαιούχος υποστηρίζει εσάς ή τη χρήση σας.

ShareAlike - Εάν αναμειγνύετε, μετασχηματίζετε ή αξιοποιείτε το υλικό, πρέπει να διανείμετε τις συνεισφορές σας με την ίδια άδεια χρήσης που ισχύει και για το πρωτότυπο.

Οι εικόνες και τα γραφικά στο "INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Περιεχόμενο για κατάρτιση και περαιτέρω εκπαίδευση" δεν υπόκεινται στην άδεια CC-BY-SA.

Το έργο της ΕΕ INCLUDE και οι εταίροι του έργου

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.



Η emcra GmbH, με έδρα το Βερολίνο, είναι μια κορυφαία εταιρεία κατάρτισης και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στους τομείς της διαχείρισης και της οργανωτικής ανάπτυξης, καθώς και της εθνικής και ευρωπαϊκής χρηματοδότησης και άντλησης κεφαλαίων. Η emcra συνοδεύει ιδρύματα, ενώσεις και (κοινωνικές) επιχειρήσεις στις προκλήσεις της διαχείρισης της αλλαγής. Η έμφαση δίνεται στη χρηματοδότηση/χρηματοδότηση, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τις νέες προσεγγίσεις ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, τη διαχείριση έργων και τη διαχείριση κινδύνων, καθώς και την εφαρμογή διεθνών προτύπων.



Η Κυπριακό Σωματείο Διαχείρισης Έργων (CPMS) ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 2008 από μια ομάδα επαγγελματιών που διαθέτουν το πάθος, τις γνώσεις και τις ικανότητες να προωθήσουν το όραμα του Σωματείου.

Το Σωματείο είναι ένας μη κερδοσκοπικός και επαγγελματικός οργανισμός, ο οποίος αντλεί δύναμη και αρμοδιότητες από την εθελοντική συμμετοχή και συνεισφορά των μελών του.

Πρωθεί τα οφέλη από τη χρήση μεθοδολογιών και προτύπων διαχείρισης έργων στις εταιρείες, στους επαγγελματίες και στην κοινωνία.



Το IBWF e.V. (Ινστιτούτο επιχειρηματικών συμβουλών, επιχειρηματικής ανάπτυξης και έρευνας e.V.) είναι το δίκτυο για συμβούλους μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Ως το μοναδικό δίκτυο, ενώνει με τα μέλη του όλους τους συμβουλευτικούς κλάδους. Η ίδια η πιστοποίηση των μελών της υπογραμμίζει την υψηλής ποιότητας συμβουλευτικών υπηρεσιών προσανατολισμένες στη λύση. Συμμετοχή σε μελλοντικά έργα της ΕΕ για λύσεις φιλικές προς τον χρήστη, σε συνδυασμό με τη συνεργατική κατανόηση των συμβουλών των μελών της δημιουργεί πρακτικές, φιλικές προς το χρήστη λύσεις για τις ΜΜΕ.

Το έργο της ΕΕ INCLUDE και οι εταίροι του έργου



Η EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δραστηριοποιείται σε όλη την Ευρώπη, με έδρα το Βερολίνο. Η EUFA ιδρύθηκε το 2010 από ένα δίκτυο επαγγελματιών που ασχολούνται με τη συγκέντρωση χρημάτων στην ΕΕ. Ένα από τα κύρια μέλημα της EUFA είναι η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και η υποστήριξη της ευρωπαϊκής ιθαγένειας. Μέσω του έργου της, η EUFA στοχεύει να ενθαρρύνει άτομα και οργανισμούς να σκέφτονται και να εργάζονται σε ευρωπαϊκό πλαίσιο. Ως επαγγελματικός οργανισμός, η EUFA στοχεύει στη θέσπιση προτύπων ποιότητας για τους υπεύθυνους συγκέντρωσης πόρων, τους διαχειριστές επιχορηγήσεων και τους διαχειριστές έργων της ΕΕ από τον κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό τομέα.



Το CCI Vratsa είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός που εξυπηρετεί ΜΜΕ στη βορειοδυτική Βουλγαρία. Από την ίδρυσή μας το 1991, εργαζόμαστε για την επίτευξη του ευνοϊκότερου οικονομικού περιβάλλοντος για τις βουλγαρικές επιχειρήσεις και τη διευκόλυνση της δραστηριότητάς τους. Εργαζόμαστε σε στενή συνεργασία με τις τοπικές αρχές, άλλες ΜΚΟ και δομές υποστήριξης επιχειρήσεων από το εξωτερικό. Το CCI Vratsa είναι δομή υποδοχής του Europe Direct Center και διαθέτουμε τρία περιφερειακά γραφεία στη βορειοδυτική Βουλγαρία. Η δομή του CCI Vratsa περιλαμβάνει περισσότερες από 1000 επιχειρήσεις - τόσο ιδιωτικές όσο και κρατικές.



ADAM MICKIEWICZ
UNIVERSITY
POZNAŃ

Το Πανεπιστήμιο Adam Mickiewicz στο Πόζναν είναι το σημαντικότερο ακαδημαϊκό ίδρυμα στο Πόζναν και ένα από τα κορυφαία πολωνικά πανεπιστήμια. Η 100χρονη φήμη του βασίζεται στη μακρά παράδοση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην πόλη του Πόζναν και στα εξαιρετικά σημερινά επιτεύγματα του προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων του. Το AMU ως ερευνητικό πανεπιστήμιο απασχολεί 4.000 ακαδημαϊκούς και έχει περισσότερους από 35.000 φοιτητές, οι οποίοι μπορούν να επιλέξουν μεταξύ 366 τομέων σπουδών που προσφέρονται από 21 σχολές.



Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister
Confartigianato Imprese

Η lvh είναι μια ενεργή ομάδα ενδιαφέροντος βιοτεχνών στο Νότιο Τιρόλο. Η κύρια δραστηριότητα της lvh είναι η εκπροσώπηση των συμφερόντων των βιοτεχνών απέναντι σε τοπικούς και περιφερειακούς φορείς, άλλους οργανισμούς και στην κοινωνία. Επιπλέον, η lvh προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στα μέλη της, όπως λογιστική, λογιστική προσωπικού, υπολογισμός φόρων, συμβουλευτικές υπηρεσίες στους τομείς της καινοτομίας, νομικές συμβουλές και διάφορα μαθήματα κατάρτισης, υποχρεωτικά μαθήματα αλλά και μη υποχρεωτικά μαθήματα. Έχουμε περίπου 140 υπαλλήλους και περίπου 8.000 μέλη.

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΈΣ ΠΑΡΑΤΗΡΉΣΕΙΣ

Ορισμοί:

Για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου, ισχύουν οι ακόλουθοι ορισμοί. Πηγή των ορισμών είναι το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας της Γερμανίας (https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar_node.html#Lernergebnisse).

Προσόν νοείται το επίσημο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης και επικύρωσης που επιτυγχάνεται όταν μια αρμόδια αρχή διαπιστώνει ότι ένα άτομο έχει επιτύχει μαθησιακά αποτελέσματα σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα.

Μαθησιακά αποτελέσματα νοούνται δηλώσεις σχετικά με το τι γνωρίζει, κατανοεί και είναι σε θέση να κάνει ένας μαθητής μετά την ολοκλήρωση μιας μαθησιακής διαδικασίας, η οποία ορίζεται με όρους γνώσεων, δεξιοτήτων, υπευθυνότητας και αυτονομίας.

Μονάδα μαθησιακών αποτελεσμάτων (μονάδα) νοείται μια συνιστώσα ενός προσόντος, η οποία αποτελείται από ένα συνεκτικό σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, υπευθυνότητας και αυτονομίας, που μπορεί να αξιολογηθεί και να επικυρωθεί.

Γνώση είναι το αποτέλεσμα της αφομοίωσης πληροφοριών μέσω της μάθησης. Γνώση είναι το σύνολο των γεγονότων, αρχών, θεωριών και πρακτικών που σχετίζονται με έναν τομέα εργασίας ή σπουδών. Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF), η γνώση περιγράφεται ως θεωρητική ή/και πραγματολογική.

Δεξιότητες νοείται η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και χρήσης τεχνογνωσίας για την ολοκλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Στο πλαίσιο του EQF, οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (που περιλαμβάνουν τη χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) ή πρακτικές (που περιλαμβάνουν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων)

Υπευθυνότητα και αυτονομία σημαίνει την ικανότητα του μαθητή να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες αυτόνομα και με υπευθυνότητα. **Υπευθυνότητα** αναφέρεται στην ικανότητα και την προθυμία να συμβάλλει στο σχεδιασμό διαδικασιών με αυτοκατευθυμένο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές συνέπειες. **Αυτονομία** αναφέρεται στην ικανότητα και τη φιλοδοξία να λαμβάνει κατάλληλες αποφάσεις σε διάφορες καταστάσεις και να ενεργεί χωρίς εξωτερική βοήθεια.

Επικύρωση της μη τυπικής και άτυπης μάθησης νοείται η διαδικασία επιβεβαίωσης από μια αρμόδια αρχή ότι ένα άτομο έχει αποκτήσει μαθησιακά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε μη τυπικά και άτυπα περιβάλλοντα μάθησης, τα οποία μετριοούνται με βάση ένα σχετικό πρότυπο, και αποτελείται από τις ακόλουθες τέσσερις διακριτές φάσεις: προσδιορισμός μέσω διαλόγου συγκεκριμένων εμπειριών ενός ατόμου, τεκμηρίωση για να γίνουν ορατές οι εμπειρίες του ατόμου, επίσημη αξιολόγηση των εμπειριών αυτών και πιστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μερικό ή πλήρη τίτλο σπουδών.

Επίσημη αναγνώριση των μαθησιακών αποτελεσμάτων νοείται η διαδικασία χορήγησης επίσημου καθεστώτος από αρμόδια αρχή σε αποκτηθέντα μαθησιακά αποτελέσματα για σκοπούς περαιτέρω σπουδών ή απασχόλησης, μέσω i) της απονομής προσόντων (πιστοποιητικών, διπλωμάτων ή τίτλων), ii) της επικύρωσης μη τυπικής και άτυπης μάθησης, iii) της χορήγησης ισοδυναμίας, πιστωτικών μονάδων ή απαλλαγών.

Πιστωτικές μονάδες είναι η επιβεβαίωση ότι ένα μέρος ενός προσόντος, που αποτελείται από ένα συνεκτικό σύνολο μαθησιακών αποτελεσμάτων, έχει αξιολογηθεί και επικυρωθεί από μια αρμόδια αρχή, σύμφωνα με ένα συμφωνημένο πρότυπο - οι πιστωτικές μονάδες απονέμονται από τις αρμόδιες αρχές όταν το άτομο έχει επιτύχει τα καθορισμένα μαθησιακά αποτελέσματα, που αποδεικνύονται από κατάλληλες αξιολογήσεις και μπορούν να εκφραστούν σε ποσοτική τιμή (π.χ. μονάδες ή πιστωτικοί πόντοι), η οποία καταδεικνύει τον εκτιμώμενο φόρτο εργασίας που συνήθως απαιτείται από ένα άτομο για την επίτευξη των σχετικών μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Πιστωτικά συστήματα νοείται ένα εργαλείο διαφάνειας για τη διευκόλυνση της αναγνώρισης των πιστώσεων. Τα συστήματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, ισοδυναμίες, απαλλαγές, μονάδες/ενότητες που μπορούν να συσσωρευτούν και να μεταφερθούν, την αυτονομία των παροχών που μπορούν να εξατομικεύσουν τις διαδρομές και την επικύρωση της μη τυπικής και άτυπης μάθησης.

Μεταφορά πιστωτικών μονάδων νοείται η διαδικασία που επιτρέπει σε άτομα που έχουν συγκεντρώσει πιστωτικές μονάδες σε ένα πλαίσιο να τις αποτιμήσουν και να τις αναγνωρίσουν σε άλλο πλαίσιο.

Μόρια ECVET νοείται η αριθμητική αναπαράσταση της συνολικής βαρύτητας των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε ένα προσόν και της σχετικής βαρύτητας των μονάδων σε σχέση με το προσόν.

ECVET και περιγραφή των μονάδων μαθησιακών αποτελεσμάτων*

Το ECVET είναι ένα τεχνικό πλαίσιο για τη μεταφορά, και την αναγνώριση, κατά περίπτωση, της συσσώρευση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των ατόμων με σκοπό την απόκτηση προσόντων. Τα εργαλεία και η μεθοδολογία του ECVET περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την περιγραφή των προσόντων με όρους μονάδων μαθησιακών αποτελεσμάτων. Ένα προσόν περιλαμβάνει κατ' αρχήν πολλές μονάδες και αποτελείται από το σύνολο των μονάδων. Έτσι, ένας εκπαιδευόμενος μπορεί να επιτύχει ένα προσόν συγκεντρώνοντας τις απαιτούμενες μονάδες.

Οι μονάδες που συνθέτουν ένα προσόν θα πρέπει να:

- περιγράφονται με ευανάγνωστους και κατανοητούς όρους με αναφορά στις γνώσεις, τις δεξιότητες και την υπευθυνότητα και αυτονομία που περιέχονται σε αυτές,
- είναι κατασκευασμένα και οργανωμένα με συνεκτικό τρόπο όσον αφορά το συνολικό προσόν,
- είναι κατασκευασμένα κατά τρόπο που να επιτρέπει τη διακριτή αξιολόγηση και επικύρωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων που περιέχονται στην ενότητα.

Μια ενότητα μπορεί να είναι ειδική για ένα μόνο προσόν ή κοινή για πολλά προσόντα. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα που ορίζουν μια ενότητα μπορούν να επιτευχθούν ανεξάρτητα από τον τόπο ή τον τρόπο με τον οποίο έχουν επιτευχθεί. Συνεπώς, μια ενότητα δεν πρέπει να συγχέεται με ένα συστατικό στοιχείο ενός επίσημου προγράμματος μάθησης ή παροχής κατάρτισης.

Με βάση: Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Ιουνίου 2009, σχετικά με τη θέσπιση ευρωπαϊκού συστήματος πιστωτικών μονάδων για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ECVET).

* Με βάση:

- Σύσταση του Συμβουλίου, της 22ας Μαΐου 2017, σχετικά με το ευρωπαϊκό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση και την κατάργηση της σύστασης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Απριλίου 2008, σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση (2017/C 189/03).
- Σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Ιουνίου 2009, σχετικά με τη θέσπιση ευρωπαϊκού συστήματος πιστωτικών μονάδων για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ECVET).

Συνολική περιγραφή του τίτλου σπουδών "Inclusive leadership in the digital age" (ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή)

Προσόντα: "Inclusive leadership in the digital age"

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ

Το βιβλίο "Inclusive Leadership in the Digital Age" απευθύνεται στις ανάγκες των ηγετών που αναζητούν καθοδήγηση για την ηγεσία ομάδων και οργανισμών στην ψηφιακή εποχή.

Απευθύνεται κυρίως σε ηγέτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (SMEs), καθώς και μικρών και μεσαίων οργανισμών (SMOs) και νεοσύστατων επιχειρήσεων. Αυτές οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί χρειάζονται απλό, φιλικό προς το χρήστη και βασισμένο στην εργασία εκπαιδευτικό υλικό και προσόντα που να είναι προσαρμοσμένα στο μέγεθός τους ή/και στο επίπεδο της ηγετικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας τους. Ωστόσο, το υλικό μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο για τους προπονητές και τους εκπαιδευτές που υποστηρίζουν τους ηγέτες στους αναφερόμενους οργανισμούς.

Το προσόν χωρίζεται σε έξι ενότητες (πέντε τομείς ανάπτυξης στους οποίους οι ηγέτες μπορούν να εξελιχθούν ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην ψηφιακή εποχή συν την "εισαγωγική ενότητα" για να εξηγήσει γιατί απαιτείται μια νέα προσέγγιση της ηγεσίας). Όλοι οι τομείς ανάπτυξης του INCLUDE συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται:

1. Εισαγωγή στην προσέγγιση INCLUDE.
2. Ο ηγέτης - αυτοαναστοχασμός και αυτογνωσία.
3. Άνθρωποι - ανάπτυξη σχέσεων.
4. Δομή - εγώ, η ομάδα μου και ο οργανισμός μου.
5. Διαδικασία - ζώντας ένα κοινό όραμα και δημιουργώντας αλλαγή.
6. Τεχνολογία - αντιμετώπιση των κινητήριων δυνάμεων που αλλάζουν τον κόσμο.

Σε κάθε θεματικό μπλοκ θα περιγράφονται λεπτομερώς τα εξής: α) οι αντίστοιχες γνώσεις, β) οι δεξιότητες και γ) οι ικανότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή αυτών των γνώσεων και αυτών των ικανοτήτων (υπευθυνότητα και αυτονομία) ανεξάρτητα και υπεύθυνα.

Οι συνιστώσες μάθησης με βάση την εργασία του προσόντος INCLUDE υποστηρίζουν τόσο τον εκπαιδευόμενο (άτομο) όσο και τον οργανισμό/επιχείρηση: ο πρώτος στη διαδικασία μάθησης ως ηγέτης, ο δεύτερος στη διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης.

Το εκπαιδευτικό υλικό είναι ελεύθερα προσβάσιμο στο διαδίκτυο και διατίθεται σε έξι γλώσσες (Αγγλικά, Βουλγαρικά, Γερμανικά, Ελληνικά, Ιταλικά και Πολωνικά).

ΓΝΩΣΗ

Αυτός/Αυτή ...

- έχει γενικές γνώσεις για το πώς να ηγείται ομάδων και οργανισμών στην ψηφιακή εποχή.
- γνωρίζει ότι η εργασία σε έναν κόσμο VUCA απαιτεί ειδικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη συνεργασία, τη λογοδοσία, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την εξουσία.
- γνωρίζει τους θετικούς και αρνητικούς τομείς των επιπτώσεων της ψηφιακής εποχής στους ηγέτες, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την τεχνολογία.
- είναι εξοικειωμένος με την έννοια της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, όπως ορίζεται από το μοντέλο INCLUDE.
- έχει επίγνωση των διαφορών μεταξύ της διαχείρισης, της ηγεσίας και της ηγεσίας όπως γίνεται αντιληπτή από το μοντέλο INCLUDE. Αναγνωρίζει την αλληλεπίδραση των πέντε τομέων ανάπτυξης (ηγέτης, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογία) και της προσέγγισης INCLUDE.
- γνωρίζει τις βασικές οργανωτικές διαδικασίες του μοντέλου INCLUDE.
- γνωρίζει πώς οι μέθοδοι και τα εργαλεία που προτείνονται από το μοντέλο INCLUDE επηρεάζουν την ανάπτυξη των δομών των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτός/Αυτή ...

- είναι σε θέση να εντοπίσει συγκεκριμένα στοιχεία του αντίκτυπου της ψηφιακής εποχής στους πέντε τομείς του μοντέλου INCLUDE και τις προκλήσεις που προκύπτουν.
- είναι σε θέση να χρησιμοποιεί τα εργαλεία ηγεσίας του μοντέλου INCLUDE.
- είναι σε θέση να προσδιορίζει τους ρόλους του/της στους πέντε τομείς ανάπτυξης του μοντέλου INCLUDE.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει το μοντέλο ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς INCLUDE στον τρόπο σκέψης και δράσης του.
- είναι σε θέση να προσδιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης ατόμων, ομάδων και οργανισμών σε σχέση με το μοντέλο INCLUDE.
- είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να αναπτύσσει τις δικές του αναπτυξιακές ανάγκες χρησιμοποιώντας την προσέγγιση INCLUDE.
- είναι σε θέση να σχεδιάζει μαζί με την ομάδα την ανάπτυξη όλων των οργανωτικών τομέων σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ

Αυτός/Αυτή ...

- ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του κόσμου VUCA και χειρίζεται τη λήψη αποφάσεων σε διαφορούμενες εργασιακές καταστάσεις.
- αναγνωρίζει τις ειδικές επιπτώσεις της ψηφιακής εποχής και της χρήσης της τεχνολογίας στα άτομα, την ομάδα και τον οργανισμό.
- υιοθετεί προληπτική προσέγγιση για την προσωπική του/της ανάπτυξη.
- βλέπει τον εαυτό του/της στο ρόλο ενός ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς, όπως ορίζεται από το μοντέλο INCLUDE.
- εμπνέει, ενθαρρύνει και εμπλέκει τους συναδέλφους σε ατομική αυτό-οργάνωση, κοινή ευθύνη και συνεργατική λήψη αποφάσεων
- αναπτύσσει τον οργανισμό σύμφωνα με το μοντέλο INCLUDE.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- έχει μια γενική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες αλλάζουν τον κόσμο της εργασίας μας.
- κατανοεί τις προκλήσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ηγεσία στον κόσμο VUCA (V: Volatility, U: Uncertainty, K: Complexity, A: Ambiguity).
- έχει επίγνωση ότι οι οργανισμοί χρειάζονται μια νέα προσέγγιση της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή.
- έχει επίγνωση ότι η εργασία στην ψηφιακή εποχή απαιτεί ειδικές ηγετικές δεξιότητες.
- γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας και τη σημασία τους για τους ηγέτες.
- έχει βασικές γνώσεις για τις διάφορες ηγετικές προσεγγίσεις και τον αντίκτυπό τους.
- έχει βασικές γνώσεις σχετικά με τα διάφορα στάδια ανάπτυξης των οργανισμών όσον αφορά τις ηγετικές προσεγγίσεις και τη συμπεριφορά/τους τρόπους εργασίας.
- γνωρίζει τις αρχές της ηγετικής προσέγγισης INCLUDE.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να ταξινομήσει τη σημασία των διαφόρων τεχνολογιών για τους οργανισμούς και τη σχετική σημασία τους για την ηγεσία.
- αναγνωρίζει τον άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο του κόσμου VUCA στην εργασία.
- είναι σε θέση να κατονομάσει τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού σε ομάδες και οργανισμούς.
- είναι σε θέση να εντοπίζει την ανάγκη για αλλαγή ηγεσίας σε ομάδες και οργανισμούς.
- αναγνωρίζει την ειδική ανάγκη για ηγετικές δεξιότητες στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ομάδα/τον οργανισμό.
- είναι σε θέση να εντοπίζει τα πρότυπα συμπεριφοράς της ηγεσίας σε διάκριση με τη διαχείριση.
- είναι σε θέση να προσδιορίζει την κατάσταση ανάπτυξης ενός οργανισμού όσον αφορά τις ηγετικές προσεγγίσεις και συμπεριφορές/τρόπους εργασίας.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει τις αρχές της προσέγγισης INCLUDE.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- εντοπίζει την ανάγκη για δράση στην ομάδα/οργανισμό λόγω της χρήσης των τεχνολογιών, εξαλείφει δράσεις και τις εφαρμόζει.
- είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τον αντίκτυπο του κόσμου VUCA στην εργασία και να λαμβάνει αποφάσεις σε αβέβαιες εργασιακές καταστάσεις.
- Εντοπίζει συγκεκριμένες επιπτώσεις με τη χρήση της τεχνολογίας στα άτομα, την ομάδα και τον οργανισμό, μπορεί να αξιοποιήσει τις θετικές επιπτώσεις μέσω δράσεων προς όφελος όλων και να αντιδράσει στις αρνητικές επιπτώσεις μέσω κατάλληλων ενεργειών.
- ανταποκρίνεται στην ανάγκη αλλαγής της ηγεσίας εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα βήμα προς βήμα.
- αναγνωρίζει την ειδική ανάγκη για ηγετικές δεξιότητες και τις αναπτύσσει συνεχώς.
- αναλαμβάνει ενεργά ηγετικό ρόλο στην ομάδα/τον οργανισμό με την έννοια της προσέγγισης INCLUDE.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, όπως ορίζονται από το INCLUDE.
- έχει επίγνωση του ρόλου του ως ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς με την έννοια του INCLUDE.
- γνωρίζει ότι το να γίνει ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί μια ενεργή απόφαση.
- γνωρίζει ότι η εφαρμογή της προσέγγισης INCLUDE ξεκινά με μια "διαδικασία μετασχηματισμού" του ηγέτη και στη συνέχεια εμπλέκει διαδοχικά τους άλλους τέσσερις τομείς ανάπτυξης.
- γνωρίζει ότι το θεμέλιο ενός ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς είναι μια δια βίου διαδικασία προβληματισμού και μάθησης.
- γνωρίζει τη σημασία της αυθεντικότητας και της ειλικρίνειας στον ηγετικό ρόλο.
- γνωρίζει ότι πρόκειται για την ανάληψη ευθύνης για τον εαυτό του και τη συμπεριφορά του.
- γνωρίζει εργαλεία και μεθόδους που τον/την υποστηρίζουν να αναλύει και να αναπτύσσει συνεχώς την ηγετική του/της προσέγγιση από την άποψη της προσέγγισης INCLUDE.
- έχει επίγνωση των συνεπειών που έχει η ηγετική προσέγγιση INCLUDE για τον ηγέτη, την ομάδα και τον οργανισμό στους τομείς ανάπτυξης α) ηγέτης, β) άνθρωποι, γ) δομή, δ) διαδικασίες και τεχνολογίες, π.χ. σε σχέση με τα θέματα της συνεργασίας, της ευθύνης, των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, της εξουσίας.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να ενσωματώσει τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς με την έννοια του INCLUDE στο στυλ ηγεσίας του/της.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει εργαλεία και μεθόδους INCLUDE.
- είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την προσωπική του/της ανάπτυξη.
- είναι σε θέση να σχεδιάζει τη δική του αναπτυξιακή διαδικασία.
- είναι σε θέση να προσδιορίζει τους αντίστοιχους ρόλους του/της στους πέντε τομείς ανάπτυξης του INCLUDE α) ηγέτης, β) άνθρωποι, γ) δομή, δ) διαδικασία και ε) τεχνολογίες.
- είναι σε θέση να αναλύει τη συμπεριφορά, τη στάση, τα κίνητρα και τις ενέργειές του/της.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- αναλαμβάνει προληπτικά την ευθύνη για τον εαυτό του/της και τις ενέργειές του/της ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς κατά την έννοια της προσέγγισης INCLUDE.
- αμφισβητεί συνεχώς τον εαυτό του/της ως ηγέτη και διαμορφώνει και προβληματίζεται ενεργά σχετικά με την προσωπική του/της διαδικασία ανάπτυξης εφαρμόζοντας, μεταξύ άλλων, τα εργαλεία και τις μεθόδους INCLUDE.
- αντλεί συνέπειες από τη δική του/της συμπεριφορά, στάση, κίνητρα και πράξεις και αντλεί αποφάσεις και ενέργειες.
- θεωρεί την επίσημη ή/και άτυπη θέση του/της και την απορρέουσα εξουσία ως ευθύνη και όχι ως προνόμιο και ενεργεί αναλόγως.
- είναι σε θέση να συμπεριφέρεται στους αντίστοιχους ρόλους του/της στους πέντε τομείς ανάπτυξης INCLUDE α) ηγέτης, β) άνθρωποι, γ) δομή, δ) διαδικασία και ε) τεχνολογίες σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE και π.χ. να παραιτείται ενεργά από προνόμια.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει ότι η ψηφιακή εποχή έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις των ανθρώπων / στις ομάδες στον εργασιακό χώρο και γνωρίζει τις σχετικές προκλήσεις για τους ηγέτες, τα άτομα και την ομάδα.
- κατανοεί, όσον αφορά την προσέγγιση INCLUDE, τη σημασία των καλών εργασιακών σχέσεων στην ψηφιακή εποχή και τον αντίκτυπό τους στις εργασιακές διαδικασίες και τα αποτελέσματα.
- κατανοεί ότι ο χώρος εργασίας στην ψηφιακή εποχή χρειάζεται να εστιάζει στην ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με τα άτομα, στην ομάδα και στον οργανισμό.
- γνωρίζει τους βασικούς παράγοντες των καλών σχέσεων από την άποψη της προσέγγισης INCLUDE, π.χ. ενσωμάτωση κάθε ατόμου, αυτό-οργάνωση, προσωπική ευθύνη, ανάπτυξη εμπιστοσύνης, επιμερισμός της ευθύνης και λήψη αποφάσεων από κοινού, διαφανής χειρισμός της εξουσίας.
- κατανοεί ότι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE αποτελεί κοινή ευθύνη του ηγέτη και όλων των εμπλεκομένων.
- γνωρίζει εργαλεία και μεθόδους που υποστηρίζουν τον ίδιο και την ομάδα να αναπτύσσουν και να διατηρούν θετικές σχέσεις με άτομα και στην ομάδα.
- γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και της ενσωμάτωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Αυτή / Αυτός ...
- είναι σε θέση να εντοπίζει και να επικοινωνεί συγκεκριμένες θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ψηφιακής εποχής στις σχέσεις των ανθρώπων/σε ομάδες, καθώς και τις προκλήσεις που προκύπτουν.
- είναι σε θέση να δημιουργήσει μια συγκεκριμένη συσχέτιση μεταξύ παραγωγικών και αποτελεσματικών διαδικασιών εργασίας καθώς και αποτελεσμάτων εργασίας με καλές εργασιακές σχέσεις και να τις κατονομάσει συγκεκριμένα.
- είναι σε θέση να αναγνωρίζει το επίπεδο ανάπτυξης των ατόμων και των ομάδων καθώς και τις δυνατότητές τους να αναπτυχθούν περαιτέρω όσον αφορά την INCLUDE και να αναφέρει τα επόμενα συγκεκριμένα βήματα ανάπτυξης, π.χ. προς την κατεύθυνση της αυτό-οργάνωσης, της προσωπικής ευθύνης, της ανάπτυξης εμπιστοσύνης, του επιμερισμού της ευθύνης και της λήψης αποφάσεων από κοινού.
- είναι σε θέση να αναπτύσσει και να διατηρεί καλές σχέσεις εφαρμόζοντας τα εργαλεία και τις μεθόδους INCLUDE και, ως εκ τούτου, λειτουργεί επίσης ως πρότυπο.
- αναγνωρίζει το δικό του ρόλο, τις δυνατότητες και τα όρια του στην ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με άτομα και σε μια ομάδα, καθώς και με τους άλλους.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- αντιλαμβάνεται ότι τα επιμέρους στοιχεία της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής δεν χρειάζεται να ανταγωνίζονται ή να κατανέμονται ισότιμα (ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).
- αναγνωρίζει τη σημασία της αποστολής, του οράματος και της κουλτούρας ενός οργανισμού για την ανάπτυξη καλών σχέσεων.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση ή τη δυναμική της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς σε σχέση με την αποστολή, το όραμα και την κουλτούρα ενός οργανισμού και να εντοπίζει συγκεκριμένες ανάγκες ανάπτυξης προκειμένου να αναπτυχθεί ως οργανισμός με ένταξη στην κοινωνία.
- εφαρμόζει την ενσωμάτωση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και λειτουργεί ως πρότυπο.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- ασχολείται ενεργά με τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ψηφιακής εποχής στις σχέσεις των ανθρώπων / σε ομάδες και δρομολογεί τις κατάλληλες ενέργειες και είναι υπεύθυνος ή συνοδεύει αυτές.
- διευκολύνει και προωθεί μια ατμόσφαιρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, αυθεντικότητα, αυτονομία, διαφάνεια, σεβασμό και εκτίμηση, η οποία οδηγεί σε παραγωγική και αποτελεσματική εργασία στην ομάδα.
- δημιουργεί έναν "ανοιχτό χώρο" στον οποίο τα άτομα και οι ομάδες μπορούν να αναπτυχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αναδυθούν τα ταλέντα και οι ήδη υπάρχουσες αλλά κρυμμένες δεξιότητες και ικανότητες.
- επιτρέπει την ανάπτυξη των ατόμων και της ομάδας μέσω συνθηκών πλαισίου χωρίς αποκλεισμούς, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης αυτό-οργάνωσης και ατομικής ευθύνης, μιας θετικής κουλτούρας αποτυχίας και μιας κουλτούρας επαγγελματικής ανατροφοδότησης κατά την έννοια της προσέγγισης INCLUDE.
- αφήνει ενεργά την ευθύνη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των σχέσεων στα άτομα και την ομάδα και δημιουργεί το πλαίσιο για αυτό.
- παραιτείται προληπτικά από την ευθύνη και την εξουσία, ενθαρρύνει τους άλλους να αναλάβουν την ευθύνη και λαμβάνει αποφάσεις από κοινού ως ομάδα.
- μαζί με την ομάδα, διευκολύνει και προωθεί την ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας INCLUDE μέσω της συνεργατικής εφαρμογής των εργαλείων και μεθόδων INCLUDE ως βάση για τη συνεργασία.
- προωθεί ενεργά την ευαισθητοποίηση σχετικά με την έννοια της ενσωμάτωσης της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει ότι η δομή ενός οργανισμού συνδέεται στενά με την κουλτούρα, το όραμα και την αποστολή του.
- γνωρίζει τα διάφορα οργανωτικά μοντέλα, τις δομές τους και τις επιπτώσεις τους στη συνεργασία και την απόδοση ενός οργανισμού.
- έχει βασικές γνώσεις των οργανωτικών μοντέλων Open Space Beta και Cell Structure Design.
- γνωρίζει τη σημασία της "τυπικής" και της "άτυπης" δομής καθώς και της "δομής της απόδοσης".
- γνωρίζει πώς αναλύονται οι οργανισμοί όσον αφορά τις δομές τους.
- γνωρίζει εργαλεία και μεθόδους για την από κοινού ανάπτυξη οργανωτικών δομών εντός της ομάδας σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE.
- γνωρίζει τις διάφορες διαστάσεις της εξουσίας και της επιρροής στους οργανισμούς, την επίδρασή τους στη συνεργασία και τον αντίκτυπό τους στον οργανισμό.
- γνωρίζει ότι η δύναμη και η επιρροή μπορούν να χρησιμοποιηθούν θετικά και αρνητικά.
- γνωρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να λάβει μια κανονιστική απόφαση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τη δύναμη και την επιρροή.
- γνωρίζει τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης στον οργανισμό και την ανάγκη ενσωμάτωσής της σε μια "ζωντανή" οργανωτική δομή.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να συσχετίζει τις δομές ενός οργανισμού με την κουλτούρα, το όραμα και την αποστολή του και να τις αντιστοιχίζει σε ένα οργανωτικό μοντέλο.
- είναι σε θέση να σχεδιάζει την ανάπτυξη οργανωτικών δομών σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE και, συνεπώς, σύμφωνα με το Open Space Beta και το Cell Structure Design κατά τη σταδιακή εφαρμογή του.
- είναι σε θέση να αναλύει τις δομές ενός οργανισμού και να εντοπίζει τις κινητήριες δυνάμεις της "τυπικής" και της "άτυπης" δομής, καθώς και τη "δομή παροχής υπηρεσιών".
- είναι σε θέση να εφαρμόζει από κοινού εργαλεία και μεθόδους εντός της ομάδας για την περαιτέρω ανάπτυξη της οργανωτικής δομής σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE.
- είναι σε θέση να αναλύει και να κατονομάζει τη δική του χρήση της εξουσίας και της επιρροής, καθώς και εκείνη των άλλων, καθώς και τον αντίκτυπό της στη συνεργασία, την απόδοση και την οργάνωση.
- Είναι σε θέση να λάβει μια κανονιστική απόφαση σχετικά με το πώς θέλει να χειριστεί τη δύναμη και την επιρροή ως ηγέτης.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει ότι οι σχέσεις κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, π.χ. με βασικούς προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών, θα πρέπει να εξελίσσονται προς μια εταιρική σχέση ("partnering") και όχι προς μια σχέση πελάτη-εργολάβου.
- γνωρίζει ότι οι ανοικτές οργανωτικές δομές είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της έννοιας της "εταιρικής σχέσης" στις εξωτερικές σχέσεις.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να αναπτύξει από κοινού με την ομάδα μια διαφανή διαχείριση γνώσεων σε όλους τους οργανωτικούς τομείς.
- είναι σε θέση να αναπτύσσει από κοινού ανοικτές οργανωτικές δομές εντός της ομάδας που επιτρέπουν τη "συνεργασία" με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- εμπνέει και παρακινεί την ομάδα να εφαρμόσει βήμα προς βήμα νέες οργανωτικές δομές σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE και, συνεπώς, σύμφωνα με το Open Space Beta και το Cell Structure Design και να τις υλοποιήσει από κοινού.
- παίρνει την απόφαση και την εφαρμόζει για να "βιώσουν" από κοινού με την ομάδα τις ανοιχτές δομές και να καταργήσουν τόσο τα τμήματα όσο και τη σιωπηλή σκέψη.
- δημιουργεί έναν ανοιχτό χώρο που επιτρέπει την αντιμετώπιση των διαφορετικών μορφών εξουσίας και επιρροής των ατόμων και της ομάδας με διαφανή και συνειδητό τρόπο.
- αντλεί συνέπειες από τον δικό του χειρισμό της εξουσίας και της επιρροής και αναπτύσσεται σύμφωνα με την κανονιστική απόφαση για το πώς θέλει να χειρίζεται την εξουσία και την επιρροή ως ηγέτης.
- εμπνέει και παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους να αντιμετωπίζουν συνειδητά και στοχαστικά τη δική τους δύναμη και επιρροή και να εξελίσσονται συνεχώς ως προς αυτό.
- παρακινεί και ενθαρρύνει τα άτομα και την ομάδα να χρησιμοποιούν εργαλεία και μεθόδους που αναπτύσσουν περαιτέρω τις οργανωτικές δομές σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE και έτσι συμβάλλουν ανεξάρτητα στην περαιτέρω ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και υποστηρίζει την εδραίωση αυτών των αλλαγών.
- υποστηρίζει ενεργά την εδραίωση της διαφανούς διαχείρισης της γνώσης πέρα από τα όρια των οργανωτικών τομέων.
- υποστηρίζει ανοικτές οργανωτικές δομές που επιτρέπουν τη "συνεργασία" με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτό-οργάνωσης και τη σημασία της για την εργασία των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού.
- κατανοεί τι σημαίνει ευελιξία για τους οργανισμούς, τις ομάδες και τα άτομα στην καθημερινή εργασία.
- γνωρίζει τη σημασία μιας θετικής κουλτούρας αποτυχίας (fail fast – fail cheap) για τη συνεργασία και την ανάπτυξη υπηρεσιών και προϊόντων.
- αντιλαμβάνεται την αρχή ότι η κοινή ευθύνη και η από κοινού λήψη αποφάσεων προάγει τους συναρματιστές και επιφέρει την αλλαγή.
- γνωρίζει μεθόδους και εργαλεία INCLUDE που προωθούν την ανάπτυξη οργανωτικών δομών σύμφωνα με την INCLUDE.
- γνωρίζει μεθόδους λήψης αποφάσεων στις οποίες συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι εμπλεκόμενοι επί ίσοις όροις.
- γνωρίζει το κλειδί INCLUDE των οργανωτικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της ευθυγράμμισης των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών με τα οφέλη των πελατών/ομάδων-στόχων και της μειωμένης εστίασης σε κανόνες, βραχυπρόθεσμους στόχους και εκθέσεις προς όφελος ενός κοινού μακροπρόθεσμου οράματος.
- γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ "οργανισμών τμημάτων και διαδικασιών".

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να εντοπίζει δυνατότητες καθώς και συγκεκριμένες δυνατότητες σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς για περισσότερη αυτό-οργάνωση και να σχεδιάζει συγκεκριμένα την ενδυνάμωσή τους.
- είναι σε θέση να σχεδιάσει συγκεκριμένα την ανάπτυξη των οργανωτικών διαδικασιών υπό την έννοια του INCLUDE προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης αυτονομίας, των αποκεντρωμένων αποφάσεων, της κοινής ευθύνης και της ευρείας συμμετοχής.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει μεθόδους και εργαλεία INCLUDE που αναπτύσσουν περαιτέρω τις οργανωτικές διαδικασίες σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει ευέλικτες μεθόδους διαχείρισης.
- είναι σε θέση να εργαστεί σε μια θετική κουλτούρα αποτυχίας (fail fast – fail cheap).
- είναι σε θέση να εφαρμόζει μεθόδους συλλογικής λήψης αποφάσεων, όπως η συγκατάθεση του συντονιστή.
- είναι σε θέση να λαμβάνει υπόψη τα οφέλη των πελατών/ομάδων-στόχων κατά τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων και προϊόντων.
- είναι σε θέση να απομακρυνθεί από τη βραχυπρόθεσμη εστίαση σε αριθμούς, γεγονότα, εκθέσεις κ.λπ. και να ευθυγραμμίσει τις δραστηριότητες στενότερα με ένα μακροπρόθεσμο όραμα.

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- γνωρίζει τα βασικά κριτήρια για την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, καθώς και τις επιπτώσεις στα άτομα, την ομάδα και τον οργανισμό.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να εντοπίζει και να επικοινωνεί τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, καθώς και τον αντίκτυπό της στα άτομα, την ομάδα και τον οργανισμό.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- συνοδεύει και είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία εισαγωγής και σταθεροποίησης της (μεγαλύτερης) αυτό-οργάνωσης των ατόμων και των ομάδων, καθώς και των οργανισμών γενικότερα.
- αναπτύσσει περαιτέρω τους οργανισμούς με την έννοια του INCLUDE και μαζί με την ομάδα, ευθυγραμμίζει με συνέπεια τις διαδικασίες με την αυτονομία των ατόμων και των ομάδων, τις αποκεντρωμένες αποφάσεις, την κοινή ευθύνη και την ευρεία συμμετοχή όλων.
- εφαρμόζει ευέλικτες μεθόδους διαχείρισης και ηγεσίας και προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- εφαρμόζει μια ανοιχτή κουλτούρα αποτυχίας που επιτυγχάνει καινοτόμα αποτελέσματα μέσω της δοκιμής και του λάθους.
- εμπλέκει όσο το δυνατόν περισσότερους από τους ενδιαφερόμενους, χρησιμοποιώντας μεθόδους συλλογικής λήψης αποφάσεων, αποτρέποντας έτσι τη σκέψη σε "σιλό" και προωθώντας τις οργανώσεις διαδικασιών.
- εμπνέει και παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους να συνεργαστούν και δημιουργεί συν-οραματιστές μέσω της ηγετικής προσέγγισης INCLUDE.
- εμπνέει και παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους να εργαστούν από κοινού και δημιουργεί συν-οραματιστές μέσω της ηγετικής προσέγγισης INCLUDE.
- εφαρμόζει δραστηριότητες και διαδικασίες μαζί με την ομάδα που αποσκοπούν στα οφέλη των πελατών/ομάδων-στόχων. Με τον τρόπο αυτό, εμπλέκει σταθερά τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους.
- μειώνει τους βραχυπρόθεσμους κανόνες, τους στόχους, τις εκθέσεις κ.λπ. στο απαραίτητο ελάχιστο, με στόχο να επικεντρωθεί η ομάδα σε ένα από κοινού βιωμένο μακροπρόθεσμο όραμα.
- αντιδρά ενεργά στις προκλήσεις της εξ αποστάσεως εργασίας για τα άτομα, την ομάδα και τον οργανισμό, χρησιμοποιεί τις θετικές επιπτώσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και βρίσκει τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων μαζί με όλους τους εμπλεκόμενους.
- αποφασίζει σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και ενεργεί σύμφωνα με την αρχή "Δεν μπορείς να σχεδιάσεις το νέο, μπορείς μόνο να το ανακαλύψεις" (Sassenrath 2017: 15).

ΓΝΩΣΗ

Αυτή / Αυτός ...

- έχει την επίγνωση ότι οι οργανισμοί πρέπει να εξελίσσονται σύμφωνα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.
- κατανοεί τη σταδιακή προσέγγιση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό/την ψηφιοποίηση ενός οργανισμού.
- γνωρίζει εργαλεία ανάλυσης του οργανισμού για την περαιτέρω ανάπτυξή του.
- έχει βασικές γνώσεις βασικών ψηφιακών τεχνολογιών.
- γνωρίζει τις προκλήσεις μιας διαδικασίας αλλαγής προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον οργανισμό.
- γνωρίζει βασικές προσεγγίσεις για την ψηφιακή επικοινωνία και τους ψηφιακούς τρόπους εργασίας, καθώς και τα αντίστοιχα ψηφιακά εργαλεία.
- γνωρίζει τις βασικές αρχές της συνεργασίας απομακρυσμένων ομάδων/υβριδικών ομάδων.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

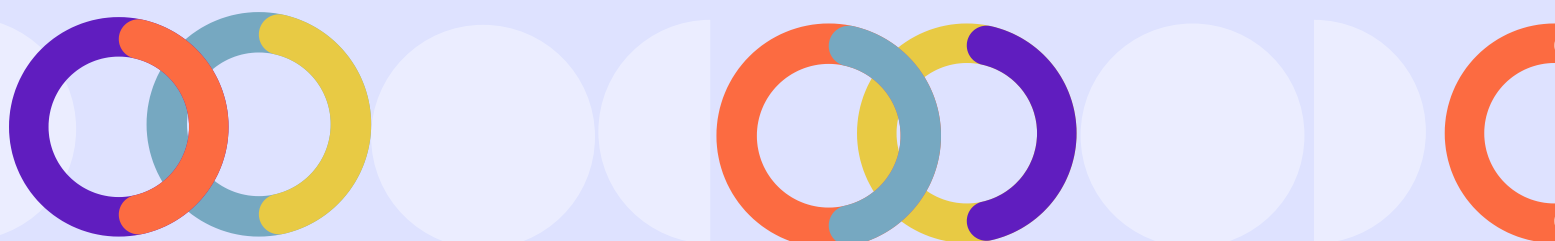
Αυτή / Αυτός ...

- είναι σε θέση να εφαρμόζει εργαλεία για την ανάλυση ενός οργανισμού όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του
- είναι σε θέση να αξιολογεί τις ευκαιρίες και τους κινδύνους των βασικών ψηφιακών τεχνολογιών.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει μεθόδους για την υλοποίηση μιας διαδικασίας αλλαγής.
- είναι σε θέση να εφαρμόζει ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας.
- είναι σε θέση να εργάζεται σε απομακρυσμένες ομάδες/ υβριδικές ομάδες.

ΑΥΤΟΝΟΜΪΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΌΤΗΤΑ

Αυτή / Αυτός ...

- εξάγει τα κατάλληλα μέτρα από την ανάλυση ενός οργανισμού όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του και τα εφαρμόζει.
- δρομολογεί μέτρα ως απάντηση στις ευκαιρίες και τους κινδύνους που εντοπίζονται.
- διευκολύνει μια διαδικασία αλλαγής
- επιλέγει τα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας για την ψηφιακή συνεργασία.
- ηγείται απομακρυσμένων ομάδων/υβριδικών ομάδων.





<https://cpms.org.cy/european-projects/include-project>