

# include

Przywództwo włączające  
w erze cyfrowej

Treści  
na szkolenia  
i warsztaty



Projekt współfinansowany w  
ramach programu Unii Europejskiej  
„Erasmus+”



# Przywództwo włączające w erze cyfrowej

## Treści na szkolenia i warsztaty

Nie można rozwiązywać problemów za pomocą tego samego sposobu myślenia, który stosowano przy ich tworzeniu.

Albert Einstein

# INCLUDE- Przywództwo włączające w erze cyfrowej

## Treści na szkolenia i warsztaty

### Autorzy

'INCLUDE – Przywództwo włączające w erze cyfrowej. Treści na szkolenia i warsztaty' została stworzona przez Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu ("Tomasz Brańka") i emcra - Co-shaping Europe, Berlin (Heike Kraack-Tichy, Sarah Duttenhöfer), wraz z wszystkimi partnerami projektu INCLUDE. Jest to częściowy wynik projektu INCLUDE, który został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej.

### Design

'INCLUDE – Przywództwo włączające w erze cyfrowej. Treści na szkolenia i warsztaty' został zaprojektowany przez emcra - Co-shaping Europe (Jingyang Yu) i Visuelle Kommunikation, Berlin (Simone Kattert).

### Kredyty do zdjęć

Na wykorzystanie zdjęć i grafik uzyskano licencje od Shutterstock, iStock i Freepik.

### Zrzeczenie się odpowiedzialności

Ten projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Autorzy ponoszą wyłączną odpowiedzialność za treść niniejszej publikacji; Komisja nie ponosi odpowiedzialności za dalsze wykorzystanie zawartych w niej informacji. Autorzy tego dokumentu nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za wykorzystanie lub wdrożenie zawartych w nim pomysłów, metod lub sugestii.

### Prawa autorskie i prawa użytkownika

'INCLUDE – Przywództwo włączające w erze cyfrowej. Treści na szkolenia i warsztaty' mogą być pobierane i wykorzystywane bezpłatnie zgodnie z warunkami programu Erasmus+.

Wynik projektu 'INCLUDE – Przywództwo włączające w erze cyfrowej. Treści na szkolenia i warsztaty' podlega licencji:



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

Mają Państwo prawo do:

**Udostępniać** - kopiować i redystrybuować materiał w dowolnym medium lub formie

**Adaptować** - remiksować, przekształcać i budować na podstawie materiału w dowolnym celu, również komercyjnym.

Na następujących warunkach:

**Uznanie autorstwa** - muszą Państwo udzielić odpowiedniego uznania, podać link do licencji i wskazać, czy dokonano zmian. Można to zrobić w dowolny sposób, ale nie w sposób sugerujący, że licencjodawca popiera Państwa lub Państwa wykorzystanie.

**ShareAlike** - Jeżeli dokonują Państwo remiksu, przekształcenia lub rozbudowy materiału, muszą Państwo rozpowszechnić swój wkład na tej samej licencji co oryginał.

Zdjęcia i grafiki w 'INCLUDE – Przywództwo włączające w erze cyfrowej. Treści na szkolenia i warsztaty' nie podlegają licencji CC-BY-SA.



## Projekt UE INCLUDE i partnerzy projektu

Słowa kluczowe takie jak samoorganizacja, autonomia, płaska hierarchia i współodpowiedzialność stają się coraz bardziej powszechne w naszym nowym świecie pracy. Nasz projekt INCLUDE wspiera ludzi i zespoły w realizacji nowego, praktycznego i innowacyjnego podejścia do przywództwa w erze cyfrowej, które pomoże im z powodzeniem wspólnie kształtować przyszłość ich organizacji. W tym celu INCLUDE oferuje przewodnik krok po kroku z interaktywnymi materiałami do nauki i nauczania.



Berlińska firma emcra - Co-shaping Europe jest wiodącą firmą szkoleniową i doradcą w zakresie zarządzania i rozwoju organizacyjnego, a także finansowania krajowego i europejskiego oraz fundraisingu. emcra towarzyszy fundacjom, stowarzyszeniom i przedsiębiorstwom (społecznym) w pokonywaniu wyzwań związanych z zarządzaniem zmianami. Koncentruje się na finansowaniu/finansowaniu, transformacji cyfrowej, nowych integracyjnych podejściach do przywództwa, zarządzaniu projektami i zarządzaniu ryzykiem oraz wdrażaniu międzynarodowych standardów.



Cypryjskie Stowarzyszenie Zarządzania Projektami (CPMS) zostało założone w lutym 2008 roku przez grupę profesjonalistów wyposażonych w pasję, wiedzę i kompetencje do promowania wizji Stowarzyszenia.

Towarzystwo jest profesjonalnym stowarzyszeniem non-profit, które czerpie siłę i kompetencje z dobrowolnego udziału i wkładu swoich członków. Promuje korzyści płynące z wykorzystania metodologii i standardów zarządzania projektami i innymi projektami dla firm, specjalistów i społeczeństwa.



IBWF e.V. (Institute for business consulting, business development and research e.V.) jest siecią średniej wielkości konsultantów biznesowych. Jako jedyna sieć łączy ze swoimi członkami wszystkie dyscypliny doradcze. Własne certyfikaty członków podkreślają wysokie standardy jakości w doradztwie zorientowanym na rozwiązania. Udział w przyszłościowych projektach UE na rzecz rozwiązań przyjaznych dla użytkownika, w połączeniu z kooperatywnym rozumieniem doradztwa członków sieci, tworzy praktyczne, przyjazne dla użytkownika rozwiązania dla MŚP.

## The EU project INCLUDE and the project partners



EU-Fundraising Association e.V. (EUFA) jest organizacją non-profit działającą w całej Europie, z siedzibą w Berlinie. EUFA została założona w 2010 roku przez sieć profesjonalnych fundraiserów UE. Jedną z głównych trosk EUFA jest integracja europejska i wspieranie obywatelstwa europejskiego. Poprzez swoją pracę EUFA chce zachęcić osoby i organizacje do myślenia i działania w kontekście europejskim. Jako organizacja zawodowa, EUFA dąży do ustanowienia standardów jakości dla fundraiserów UE, grant managerów i kierowników projektów z sektorów profit i non-profit.



CCI Vratsa jest organizacją pozarządową, która służy MŚP w północno-zachodniej Bułgarii. Od momentu powstania w 1991 roku pracujemy nad stworzeniem jak najkorzystniejszego środowiska gospodarczego dla bułgarskiego biznesu i ułatwieniem jego działalności. Pracujemy w ścisłej współpracy z władzami lokalnymi, innymi organizacjami pozarządowymi oraz strukturami wsparcia biznesu z zagranicy. CCI Vratsa jest strukturą goszczącą Europe Direct Center i mamy trzy biura regionalne w północno-zachodniej Bułgarii. Struktura CCI Vratsa obejmuje ponad 1000 firm - zarówno prywatnych, jak i państwowych.



Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu jest główną instytucją akademicką w Poznaniu i jedną z czołowych polskich uczelni. Jego 100-letnia reputacja opiera się na długiej tradycji szkolnictwa wyższego w mieście Poznaniu oraz na wybitnych aktualnych osiągnięciach pracowników, studentów i absolwentów. AMU jako uczelnia badawcza zatrudnia 4.000 pracowników naukowych i ma ponad 35.000 studentów, którzy mogą wybierać spośród 366 kierunków studiów oferowanych przez 21 wydziałów.



lvh jest aktywną grupą interesów rzemieślników w Południowym Tyrolu. Główną działalnością lvh jest reprezentowanie interesów rzemiosła wobec instytucji lokalnych i regionalnych, innych stowarzyszeń oraz społeczeństwa. Ponadto lvh oferuje swoim członkom szeroki zakres usług, takich jak księgowość, księgowość kadrowa, obliczanie podatków, doradztwo w zakresie innowacji, porady prawne oraz różne szkolenia, kursy obowiązkowe, ale również nieobowiązkowe. Zatrudniamy ok. 140 pracowników i mamy ok. 8.000 członków.

# UWAGI WSTĘPNE:

## Definicje:

Dla celów niniejszego dokumentu obowiązują następujące definicje. Źródłem definicji jest Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych w Niemczech ([https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar\\_node.html#Lernergebnisse](https://www.dqr.de/dqr/de/der-dqr/glossar/glossar_node.html#Lernergebnisse)).

**Kwalifikacja** oznacza formalny wynik procesu oceny i walidacji, który uzyskuje się, gdy właściwy organ stwierdzi, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się według określonych standardów.

**Efekty uczenia się** to stwierdzenia dotyczące tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi zrobić po zakończeniu procesu uczenia się, które definiuje się w kategoriach wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności oraz autonomii.

**Jednostka efektów uczenia się** (jednostka) oznacza element kwalifikacji, składający się ze spójnego zestawu wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności i autonomii, który można ocenić i zwalidować.

**Wiedza** oznacza wynik przyswojenia informacji poprzez uczenie się. Wiedza jest zbiorem faktów, zasad, teorii i praktyk, które są związane z daną dziedziną pracy lub nauki. W kontekście EQF wiedzę określa się jako teoretyczną i/lub faktograficzną.

**Umiejętności** oznaczają zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonania zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście EQF umiejętności są opisywane jako kognitywne (obejmujące stosowanie logicznego, intuicyjnego i kreatywnego myślenia) lub praktyczne (obejmujące sprawność manualną i stosowanie metod, materiałów, narzędzi i instrumentów).

**Odpowiedzialność i autonomia** odnosi się do zdolności uczącego się do samodzielnego i odpowiedzialnego stosowania wiedzy i umiejętności.

**Odpowiedzialność** odnosi się do zdolności i chęci przyczyniania się do projektowania procesów w sposób samodzielny, z uwzględnieniem możliwych konsekwencji.

**Autonomia** odnosi się do zdolności i ambicji podejmowania właściwych decyzji w różnych sytuacjach i działania bez pomocy z zewnątrz.

**Walidacja uczenia się pozaformalnego i nieformalnego** odnosi się do procesu potwierdzania przez właściwy organ, że dana osoba uzyskała efekty uczenia się w warunkach uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, mierzone w odniesieniu do odpowiedniego standardu, i składa się z następujących czterech odrębnych etapów: identyfikacja w drodze dialogu konkretnych doświadczeń danej osoby, dokumentacja w celu uwidocznienia doświadczeń danej osoby, formalna ocena tych doświadczeń i certyfikacja wyników oceny, która może prowadzić do częściowej lub pełnej kwalifikacji.

**Formalne uznawanie efektów uczenia się odnosi się do procesu nadawania** przez właściwy organ oficjalnego statusu nabytym efektom uczenia się dla celów dalszej nauki lub zatrudnienia, poprzez (i) przyznawanie kwalifikacji (świadectw, dyplomów lub tytułów); (ii) walidację uczenia się pozaformalnego i nieformalnego; (iii) przyznawanie ekwiwalentów, zaliczeń lub zwolnień.

Zaliczenie oznacza potwierdzenie, że część kwalifikacji, składająca się ze spójnego zestawu efektów uczenia się, została oceniona i zatwierdzona przez właściwy organ, zgodnie z ustalonym standardem; zaliczenie jest przyznawane przez właściwe organy, jeżeli dana osoba osiągnęła określone efekty uczenia się, co zostało potwierdzone odpowiednimi ocenami, i może być wyrażone w wartości ilościowej (np. punkty lub punkty kredytowe), świadczącej o szacunkowym nakładzie pracy, jaki dana osoba zwykle włożyła w osiągnięcie odpowiednich efektów uczenia się.

**Systemy kredytowe** odnoszą się do narzędzia przejrzystości ułatwiającego uznawanie punktów. Systemy te mogą obejmować m.in. ekwiwalenty, zwolnienia, jednostki/moduły, które można gromadzić i przenosić, autonomię usługodawców, którzy mogą indywidualizować ścieżki oraz walidację kształcenia nieformalnego i incydentalnego.

**Transfer punktów** to proces umożliwiający osobom, które zgromadziły punkty w jednym kontekście, uzyskanie ich wartości i uznania w innym kontekście.

**Punkty ECVET** to liczbowe przedstawienie ogólnej wagi efektów uczenia się w kwalifikacji oraz względnej wagi jednostek w odniesieniu do kwalifikacji.

# ECVET i opis jednostek efektów uczenia się\*

ECVET to techniczne ramy transferu, uznawania i, w stosownych przypadkach, akumulacji efektów uczenia się osób w celu uzyskania kwalifikacji. Narzędzia i metodologia ECVET obejmują między innymi opis kwalifikacji w kategoriach jednostek efektów uczenia się. Kwalifikacja składa się z kilku jednostek i tworzy ją cały zestaw jednostek. Tak więc uczący się może uzyskać kwalifikację poprzez zgromadzenie wymaganych jednostek.

Jednostki składające się na daną kwalifikację powinny być:

- opisane w sposób czytelny i zrozumiały poprzez odniesienie do zawartej w nich wiedzy, umiejętności oraz odpowiedzialności i autonomii,
- skonstruowane i zorganizowane w sposób spójny w odniesieniu do całej kwalifikacji
- skonstruowane w sposób umożliwiający dyskretną ocenę i walidację efektów uczenia się zawartych w jednostce.

Jednostka może być specyficzna dla jednej kwalifikacji lub wspólna dla kilku kwalifikacji. Oczekiwane efekty uczenia się, które definiują daną jednostkę, mogą być osiągnięte niezależnie od tego, gdzie i w jaki sposób zostały osiągnięte. Dlatego jednostki nie należy mylić z elementem formalnego programu nauczania lub szkolenia.

Na podstawie: Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 czerwca 2009 r. w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET).

\* Na podstawie:

- Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie i uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (2017/C 189/03).
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 czerwca 2009 r. w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET).



# Opis jednostek efektów uczenia się kwalifikacji INCLUDE na "Przywództwo włączające w erze cyfrowej"

EQF-  
Poziom 5

Ogólny opis kwalifikacji "Przywództwo włączające w erze cyfrowej"

Kwalifikacja: "Przywództwo włączające w erze cyfrowej"

## OPIS KWALIFIKACJI

"Inclusive Leadership in the Digital Age" odpowiada na potrzeby liderów poszukujących wskazówek dotyczących kierowania zespołami i organizacjami w erze cyfrowej.

Jest on przeznaczony głównie dla liderów małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), jak również małych i średnich organizacji (SMO) oraz start-upów. Te firmy lub organizacje potrzebują prostych, przyjaznych dla użytkownika i opartych na pracy materiałów edukacyjnych i kwalifikacji, które są dostosowane do ich wielkości i/lub poziomu ich doświadczenia i wiedzy w zakresie przywództwa. Jednak materiały te mogą być również przydatne dla coachów i trenerów wspierających liderów w wymienionych organizacjach.

Kwalifikacja jest podzielona na sześć jednostek (pięć obszarów rozwojowych, w których liderzy mogą się rozwijać, aby być skutecznymi w erze cyfrowej plus "jednostka wprowadzająca" wyjaśniająca, dlaczego potrzebne jest nowe podejście do przywództwa). Wszystkie obszary rozwojowe INCLUDE odnoszą się do siebie i wzajemnie się uzupełniają:

1. Wprowadzenie do podejścia INCLUDE.
2. Lider - autorefleksja i samoświadomość.
3. Ludzie - rozwijanie relacji.
4. Struktura - ja, mój zespół i moja organizacja.
5. Proces - realizacja wspólnej wizji i tworzenie zmian.
6. Technologia - radzenie sobie z siłami napędowymi, które zmieniają świat.

W każdym bloku tematycznym opisane zostaną szczegółowo: a) odpowiednia wiedza, b) umiejętności i c) kompetencje wymagane do samodzielnego i odpowiedzialnego stosowania tej wiedzy i tych kompetencji (odpowiedzialność i autonomia).

Komponenty uczenia się w miejscu pracy w ramach kwalifikacji INCLUDE wspierają zarówno uczącego się (osobę), jak i organizację/przedsiębiorstwo: pierwszą w jej procesie uczenia się jako lidera, drugą w jej procesie rozwoju organizacyjnego.

Materiały dydaktyczne są swobodnie dostępne online i dostępne w sześciu językach (angielskim, bułgarskim, niemieckim, greckim, włoskim i polskim).

## WIEDZA

On/ona ...

- posiada ogólną wiedzę na temat kierowania zespołami i organizacjami w erze cyfrowej.
- ma świadomość, że praca w świecie VUCA wymaga specyficznego podejścia do współpracy, odpowiedzialności, procesów decyzyjnych i władzy.
- zna pozytywne i negatywne obszary wpływu ery cyfrowej na liderów, relacje międzyludzkie i technologię.
- zna koncepcję przywództwa integracyjnego w rozumieniu modelu INCLUDE.
- jest świadomy różnic pomiędzy zarządzaniem, kierowaniem i przywództwem w rozumieniu modelu INCLUDE. dostrzega wzajemne oddziaływanie pięciu obszarów rozwoju (lider, ludzie, struktura, proces i technologia) oraz podejścia INCLUDE.
- zna podstawowe procesy organizacyjne modelu INCLUDE.
- wie, jak metody i narzędzia proponowane przez model INCLUDE wpływają na rozwój struktur organizacji i przedsiębiorstw.

## SKILLS

On/ona ...

- potrafi zidentyfikować konkretne elementy wpływu ery cyfrowej na pięć obszarów modelu INCLUDE i wynikające z tego wyzwania.
- potrafi korzystać z narzędzi przywódczych modelu INCLUDE.
- potrafi określić swoje role w pięciu obszarach rozwoju modelu INCLUDE.
- potrafi wdrożyć model przywództwa integracyjnego INCLUDE do swoich myśli i działań.
- potrafi określić potencjał rozwojowy jednostek, zespołów i organizacji w odniesieniu do modelu INCLUDE.
- potrafi rozpoznać i rozwinąć własne potrzeby rozwojowe z wykorzystaniem podejścia INCLUDE.
- potrafi zaplanować rozwój wszystkich obszarów organizacji, zgodnie z podejściem INCLUDE, wspólnie z zespołem.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ I AUTONOMIA

On/ona ...

- reaguje na wyzwania świata VUCA i radzi sobie z podejmowaniem decyzji w niejednoznacznych sytuacjach zawodowych.
- dostrzega specyficzne skutki epoki cyfrowej i wykorzystania technologii dla jednostek, zespołu i organizacji.
- przyjmuje proaktywne podejście do swojego rozwoju osobistego.
- postrzega siebie w roli lidera integracyjnego zgodnie z modelem INCLUDE.
- inspiruje, zachęca i angażuje współpracowników do indywidualnej samoorganizacji, współodpowiedzialności i wspólnego podejmowania decyzji.
- rozwija organizację zgodnie z modelem INCLUDE.

### WIEDZA

Ona / On ...

- ma ogólne pojęcie o tym, jak technologie cyfrowe zmieniają nasz świat pracy.
- rozumie wyzwania związane z transformacją cyfrową i przywództwem w świecie VUCA (V: zmienność, U: niepewność, K: złożoność, A: niejednoznaczność).
- ma świadomość, że organizacje potrzebują nowego podejścia do przywództwa w erze cyfrowej.
- ma świadomość, że praca w erze cyfrowej wymaga szczególnych umiejętności przywódczych.
- zna różnicę pomiędzy zarządzaniem a przywództwem oraz ich znaczenie dla liderów.
- ma podstawową wiedzę na temat różnych podejść do przywództwa i ich wpływu.
- ma podstawową wiedzę na temat różnych etapów rozwoju organizacji pod względem podejść i zachowań/sposobów pracy przywódców.
- zna zasady podejścia do przywództwa INCLUDE.

### SKILLS

Ona / On ...

- potrafi sklasyfikować znaczenie różnych technologii dla organizacji i związane z nimi znaczenie dla przywództwa.
- dostrzega bezpośredni i pośredni wpływ świata VUCA na pracę.
- potrafi wymienić skutki transformacji cyfrowej dla zespołów i organizacji.
- potrafi zidentyfikować potrzebę zmiany przywództwa w zespołach i organizacjach.
- rozpoznaje specyficzne zapotrzebowanie na umiejętności przywódcze w kontekście transformacji cyfrowej w zespole/organizacji.
- potrafi zidentyfikować wzorce zachowań przywódczych w odróżnieniu od zarządzania.
- potrafi określić stan rozwoju organizacji pod względem podejść i zachowań/sposobów działania w zakresie przywództwa.
- potrafi zastosować zasady podejścia INCLUDE.

### AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Ona / On ...

- identyfikuje potrzebę działania w zespole / organizacji w związku z wykorzystaniem technologii, wyprowadza działania i wdraża je.
- potrafi radzić sobie z wpływem świata VUCA na pracę i podejmować decyzje w niepewnych sytuacjach zawodowych.
- identyfikuje konkretny wpływ technologii na jednostki, zespół i organizację; potrafi wykorzystać pozytywny wpływ poprzez działania z korzyścią dla wszystkich i reagować na negatywny wpływ poprzez odpowiednie działania.
- reaguje na potrzebę zmiany przywództwa, wdrażając krok po kroku odpowiednie środki.
- dostrzega szczególną potrzebę posiadania umiejętności przywódczych i stale je rozwija.
- aktywnie przyjmuje rolę lidera w zespole/organizacji w rozumieniu podejścia INCLUDE.

**WIEDZA**

Ona / On ...

- zna podstawowe elementy przywództwa włączającego w rozumieniu INCLUDE.
- jest świadomy roli lidera inkluzywnego w rozumieniu INCLUDE.
- wie, że zostanie liderem inkluzywnym wymaga aktywnej decyzji.
- wie, że praktykowanie podejścia INCLUDE rozpoczyna się od "procesu transformacji" lidera, a następnie kolejno obejmuje pozostałe cztery obszary rozwoju.
- ma świadomość, że fundamentem lidera inkluzywnego jest trwający całe życie proces refleksji i uczenia się.
- jest świadomy znaczenia autentyczności i szczerości w roli lidera.
- wie, że chodzi o branie odpowiedzialności za siebie i swoje zachowanie.
- zna narzędzia i metody, które pomagają mu analizować i stale rozwijać swoje podejście do przywództwa w kontekście podejścia INCLUDE.
- jest świadomy konsekwencji, jakie podejście do przywództwa INCLUDE ma dla lidera, zespołu i organizacji w pięciu obszarach rozwoju: a) lider, b) ludzie, c) struktura, d) proces i technologie, np. w odniesieniu do tematów współpracy, odpowiedzialności, procesów decyzyjnych, władzy.

**SKILLS**

Ona / On ...

- potrafi włączyć podstawowe elementy przywództwa integracyjnego w rozumieniu INCLUDE do swojego stylu przywództwa.
- potrafi zastosować narzędzia i metody INCLUDE
- potrafi podjąć decyzję dotyczącą swojego rozwoju osobistego.
- potrafi zaplanować swój własny proces rozwoju.
- potrafi określić swoje role w pięciu obszarach rozwoju INCLUDE a) lider, b) ludzie, c) struktura, d) proces i e) technologie
- potrafi analizować swoje zachowanie, postawę, motywację i działania.

**AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

Ona / On ...

- aktywnie bierze odpowiedzialność za siebie i swoje działania jako lider inkluzywny w rozumieniu podejścia INCLUDE.
- stale kwestionuje siebie jako lidera oraz aktywnie kształtuje i zastanawia się nad swoim procesem rozwoju osobistego, stosując między innymi narzędzia i metody INCLUDE.
- wyciąga konsekwencje z własnego zachowania, postawy, motywacji i działań oraz podejmuje decyzje i działania.
- traktuje swoją formalną i/lub nieformalną pozycję oraz wynikającą z niej władzę jako odpowiedzialność, a nie jako przywilej i postępuje zgodnie z nią.
- potrafi zachować się w swoich rolach w pięciu obszarach rozwoju INCLUDE: a) lider, b) ludzie, c) struktura, d) proces i e) technologie zgodnie z podejściem INCLUDE i np. aktywnie rezygnuje z przywilejów.



**WIEDZA**

Ona / On ...

- wie, że era cyfrowa ma pozytywny i negatywny wpływ na relacje międzyludzkie / na zespoły w miejscu pracy i zna związane z tym wyzwania dla liderów, osób i zespołu.
- rozumie, w kontekście podejścia INCLUDE, znaczenie dobrych relacji zawodowych w erze cyfrowej oraz ich wpływ na procesy i wyniki pracy.
- rozumie, że miejsce pracy w erze cyfrowej wymaga skupienia się na rozwijaniu i utrzymywaniu dobrych relacji z poszczególnymi osobami, w zespole i w organizacji.
- zna podstawowe czynniki sprzyjające dobrym relacjom w kontekście podejścia INCLUDE, np. włączenie każdej osoby, samoorganizacja, osobista odpowiedzialność, rozwijanie zaufania, dzielenie się odpowiedzialnością i wspólne podejmowanie decyzji, przejrzyste obchodzenie się z władzą.
- rozumie, że przywództwo włączające w erze cyfrowej zgodnie z podejściem INCLUDE jest wspólną odpowiedzialnością lidera i wszystkich osób zaangażowanych.
- zna narzędzia i metody, które wspierają jego samego i zespół w rozwijaniu i utrzymywaniu pozytywnych relacji z osobami i w zespole.

**SKILLS**

Ona / On ...

- potrafi zidentyfikować i przekazać konkretne pozytywne i negatywne skutki ery cyfrowej dla relacji międzyludzkich / w zespołach oraz wynikające z tego wyzwania.
- potrafi ustalić konkretną korelację pomiędzy produktywnymi i efektywnymi procesami pracy oraz wynikami pracy a dobrymi relacjami w pracy i konkretnie je nazwać.
- potrafi rozpoznać poziom rozwoju osób i zespołów oraz ich potencjał do dalszego rozwoju w odniesieniu do INCLUDE i nazwać kolejne konkretne kroki rozwojowe, np. w kierunku samoorganizacji, osobistej odpowiedzialności, rozwijania zaufania, dzielenia się odpowiedzialnością i wspólnych decyzji.
- jest w stanie rozwijać i utrzymywać dobre relacje poprzez stosowanie narzędzi i metod INCLUDE, a tym samym stanowi wzór do naśladowania.
- rozpoznaje swoją rolę, możliwości i ograniczenia w rozwijaniu i utrzymywaniu dobrych relacji z osobami i w zespole oraz z innymi osobami.

## WIEDZA

Ona / On...

- zna różnicę między równowagą między pracą a życiem prywatnym a integracją między pracą a życiem prywatnym.
- rozumie, że poszczególne elementy życia zawodowego i prywatnego nie muszą ze sobą konkurować ani być równo rozłożone (work-life integration).
- dostrzega znaczenie misji, wizji i kultury organizacji dla rozwoju dobrych relacji.

## SKILLS

Ona / On...

- potrafi rozpoznać współzależność lub dynamikę zachowań jednostki i zespołu w odniesieniu do misji, wizji i kultury organizacji oraz określić konkretne potrzeby rozwojowe, aby rozwijać się jako organizacja INCLUDE.
- praktykuje integrację pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym i jest wzorem do naśladowania.

## AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Ona / On ...

- aktywnie zajmuje się pozytywnym i negatywnym wpływem ery cyfrowej na relacje międzyludzkie / w zespołach oraz inicjuje odpowiednie działania i jest za nie odpowiedzialny lub im towarzyszy.
- ułatwia i promuje integracyjną atmosferę pracy, którą cechuje zaufanie, autentyczność, autonomia, przejrzystość, szacunek i uznanie, co prowadzi do produktywnej i efektywnej pracy w zespole.
- tworzy "otwartą przestrzeń", w której osoby i zespoły mogą się rozwijać w taki sposób, że ujawniają się talenty oraz już istniejące, ale ukryte umiejętności i kompetencje.
- umożliwia rozwój jednostek i zespołu poprzez integracyjne warunki ramowe, w tym większą samoorganizację i odpowiedzialność indywidualną, pozytywną kulturę porażki oraz kulturę profesjonalnej informacji zwrotnej w rozumieniu podejścia INCLUDE.
- aktywnie pozostawia odpowiedzialność za rozwijanie i utrzymywanie relacji jednostkom i zespołowi oraz stwarza ku temu warunki.
- proaktywnie zrzeka się odpowiedzialności i władzy, zachęca innych do wzięcia odpowiedzialności i wspólnie podejmuje decyzje jako zespół.
- wraz z zespołem ułatwia i promuje rozwój kultury organizacyjnej INCLUDE poprzez wspólne stosowanie narzędzi i metod INCLUDE jako podstawy wspólnej pracy.
- aktywnie promuje świadomość koncepcji integracji życia zawodowego i prywatnego.

**WIEDZA**

Ona / On ...

- ma świadomość, że struktura organizacji jest ściśle związana z jej kulturą, wizją i misją.
- zna różne modele organizacyjne i ich struktury oraz wpływ na współpracę i wyniki organizacji.
- ma podstawową wiedzę na temat modeli organizacyjnych Open Space Beta i Cell Structure Design.
- zna znaczenie struktury "formalnej" i "nieformalnej" oraz "struktury wyników".
- wie, jak analizuje się organizacje pod kątem ich struktury.
- zna narzędzia i metody wspólnego tworzenia struktur organizacyjnych w zespole zgodnie z podejściem INCLUDE.
- zna różne wymiary władzy i wpływu w organizacjach, ich wpływ na współpracę oraz ich wpływ na organizację.
- ma świadomość, że władza i wpływ mogą być wykorzystywane w sposób pozytywny i negatywny.
- wie, że lider musi podjąć normatywną decyzję o tym, jak postępuje z władzą i wpływem.
- zna znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji i potrzebę osadzenia go w "żywej" strukturze organizacyjnej.

**SKILLS**

Ona / On ...

- potrafi powiązać struktury organizacji z jej kulturą, wizją i misją oraz przyporządkować je do modelu organizacyjnego.
- potrafi zaplanować rozwój struktur organizacyjnych zgodnie z podejściem INCLUDE, a więc zgodnie z koncepcją Open Space Beta i Cell Structure Design w jej realizacji krok po kroku.
- potrafi analizować struktury organizacji i identyfikować siły napędowe struktury "formalnej" i "nieformalnej" oraz "struktury świadczenia usług".
- potrafi wspólnie zastosować narzędzia i metody w zespole w celu dalszego rozwoju struktury organizacyjnej zgodnie z podejściem INCLUDE.
- potrafi analizować i nazywać własne użycie władzy i wpływu, jak również użycie władzy i wpływu innych osób oraz ich wpływ na współpracę, wyniki i organizację.
- potrafi podjąć normatywną decyzję dotyczącą tego, jak chce postępować z władzą i wpływem jako lider.

## WIEDZA

Ona / On ...

- ma świadomość, że relacje w łańcuchu wartości, np. z kluczowymi dostawcami i usługodawcami, powinny ewoluować w kierunku partnerstwa ("partnerstwo"), a nie relacji klient-zleceniodawca.
- wie, że otwarte struktury organizacyjne są niezbędne do praktykowania koncepcji "partnerstwa" w relacjach zewnętrznych.

## SKILLS

Ona / On...

- potrafi wspólnie z zespołem rozwijać przejrzyste zarządzanie wiedzą w różnych obszarach organizacyjnych.
- potrafi wspólnie z zespołem rozwijać otwarte struktury organizacyjne, które umożliwiają "partnerstwo" z zewnętrznymi interesariuszami.

## AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Ona / On ...

- inspiruje i motywuje zespół do wdrożenia nowych struktur organizacyjnych zgodnie z podejściem INCLUDE krok po kroku, a więc zgodnie z Open Space Beta i Cell Structure Design, oraz do wspólnego wprowadzenia ich w życie.
- podejmuje decyzję i wprowadza ją w życie, aby wspólnie z zespołem "doświadczyć" otwartych struktur i zlikwidować zarówno działy, jak i myślenie silosowe.
- tworzy otwartą przestrzeń, która pozwala w przejrzysty i świadomy sposób radzić sobie z różnymi formami władzy i wpływu jednostek i zespołu.
- wyciąga konsekwencje z własnego sposobu radzenia sobie z władzą i wpływem oraz rozwija się zgodnie z normatywną decyzją o tym, jak chce radzić sobie z władzą i wpływem jako lider.
- inspiruje i motywuje wszystkich zaangażowanych do świadomego i refleksyjnego zajmowania się własną władzą i wpływem oraz do ciągłego rozwijania się w tym zakresie.
- motywuje i zachęca osoby i zespół do korzystania z narzędzi i metod, które umożliwiają dalszy rozwój struktur organizacyjnych zgodnie z podejściem INCLUDE, a tym samym samodzielnie przyczyniają się do dalszego rozwoju struktur organizacyjnych i wspierają utrwalanie tych zmian.
- aktywnie wspiera konsolidację przejrzystego zarządzania wiedzą ponad granicami obszarów organizacyjnych.
- wspiera otwarte struktury organizacyjne, które umożliwiają "partnerstwo" z zewnętrznymi interesariuszami.



## WIEDZA

Ona / On...

- zna podstawowe cechy samoorganizacji i jej znaczenie dla pracy jednostek, zespołów i organizacji.
- rozumie, co oznacza zwinność dla organizacji, zespołów i jednostek w codziennej pracy.
- zna znaczenie pozytywnej kultury porażki (fail fast - fail cheap) dla współpracy oraz rozwoju usług i produktów.
- rozumie zasadę, że współodpowiedzialność i wspólne podejmowanie decyzji sprzyjają współtwórcom i wprowadzaniu zmian.
- zna metody i narzędzia INCLUDE, które promują rozwój struktur organizacyjnych zgodnie z INCLUDE.
- zna metody podejmowania decyzji, które angażują na równych prawach jak najwięcej zaangażowanych osób.
- zna kluczowe procesy organizacyjne INCLUDE, w tym dostosowanie działań i procesów do korzyści klienta/grupy docelowej oraz zmniejszenie koncentracji na zasadach, celach krótkoterminowych i raportach na rzecz wspólnej wizji długoterminowej.
- zna podstawowe kryteria wdrażania pracy zdalnej, jej zalety i wady oraz wpływ na poszczególne osoby, zespół i organizację.

## SKILLS

Ona / On ...

- jest w stanie zidentyfikować potencjały oraz konkretne możliwości osób, zespołów i organizacji w zakresie większej samoorganizacji i konkretnie zaplanować ich wzmocnienie.
- potrafi konkretnie zaplanować rozwój procesów organizacyjnych w rozumieniu INCLUDE w kierunku większej autonomii, zdecentralizowanych decyzji, wspólnej odpowiedzialności i szerokiego uczestnictwa.
- potrafi stosować metody i narzędzia INCLUDE, które umożliwiają dalszy rozwój procesów organizacyjnych zgodnie z podejściem INCLUDE
- potrafi stosować zwinne metody zarządzania.
- potrafi pracować w pozytywnej kulturze porażki (fail fast - fail cheap).
- potrafi zastosować metody wspólnego podejmowania decyzji, takie jak moderowanie zgody.
- potrafi uwzględnić korzyści klienta/grupy docelowej podczas planowania działań i produktów.
- potrafi odejść od krótkoterminowego skupiania się na liczbach, faktach, raportach itp. i lepiej dopasować działania do długoterminowej wizji.

## WIEDZA

Ona / On ...

- zna różnicę między "organizacjami działowymi i procesowymi".

## SKILLS

Ona / On ...

- potrafi określić i przekazać pozytywne i negatywne skutki pracy zdalnej, jej zalety i wady, a także wpływ na poszczególne osoby, zespół i organizację.

## AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Ona / On ...

- towarzyszy i jest odpowiedzialny za proces wprowadzania i stabilizowania (większej) samoorganizacji osób i zespołów oraz ogólnie organizacji.
- rozwija organizacje w kierunku INCLUDE i wraz z zespołem konsekwentnie dostosowuje procesy do autonomii osób i zespołów, zdecentralizowanych decyzji, wspólnej odpowiedzialności i szerokiego uczestnictwa wszystkich.
- stosuje zwinne metody zarządzania i przywództwa oraz szybko adaptuje się do zmieniających się okoliczności
- wdraża kulturę otwartej porażki, dzięki której innowacyjne wyniki osiąga się metodą prób i błędów.
- angażuje jak największą liczbę zainteresowanych osób, stosując metody wspólnego podejmowania decyzji, co zapobiega myśleniu silosowemu i promuje organizacje procesowe.
- inspiruje i motywuje wszystkich zainteresowanych do wspólnej pracy oraz tworzy współwizjonerów poprzez podejście przywódcze INCLUDE.
- wdraża wraz z zespołem działania i procesy, które są ukierunkowane na korzyści dla klienta/grupy docelowej. W ten sposób konsekwentnie angażuje klientów lub grupy docelowe.
- ogranicza do niezbędnego minimum krótkoterminowe zasady, cele, raporty itp. w celu skoncentrowania się jako zespół na wspólnie realizowanej wizji długoterminowej.
- aktywnie reaguje na wyzwania pracy zdalnej dla poszczególnych osób, zespołu i organizacji, wykorzystuje pozytywne efekty do dalszego rozwoju i znajduje odpowiedni sposób radzenia sobie z negatywnymi efektami wspólnie ze wszystkimi zainteresowanymi.
- podejmuje decyzje w niepewnym środowisku i działa zgodnie z zasadą "Nie możesz zaplanować nowego, możesz je tylko odkryć (Sassenrath 2017: 15).

**WIEDZA**

Ona / On ...

- ma świadomość, że organizacje muszą ewoluować zgodnie z transformacją cyfrową.
- rozumie podejście krok po kroku do transformacji cyfrowej / cyfryzacji organizacji.
- zna narzędzia do analizy organizacji w celu jej dalszego rozwoju.
- ma podstawową wiedzę na temat podstawowych technologii cyfrowych.
- zna wyzwania związane z procesem zmian w kierunku transformacji cyfrowej w organizacji.
- zna podstawowe podejścia do komunikacji cyfrowej i cyfrowych sposobów pracy oraz odpowiednie narzędzia cyfrowe.
- zna podstawowe zasady współpracy zespołów zdalnych / zespołów hybrydowych.

**SKILLS**

Ona / On ...

- potrafi zastosować narzędzia do analizy organizacji pod kątem jej transformacji cyfrowej
- potrafi ocenić szanse i zagrożenia związane z kluczowymi technologiami cyfrowymi.
- potrafi zastosować metody wdrażania procesu zmian.
- potrafi zastosować narzędzia komunikacji cyfrowej.
- potrafi pracować w zespołach zdalnych / zespołach hybrydowych.

**AUTONOMIA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

Ona / On ...

- wyprowadza z analizy organizacji odpowiednie środki dotyczące jej transformacji cyfrowej i wdraża je.
- inicjuje działania w odpowiedzi na zidentyfikowane szanse i zagrożenia.
- ułatwia proces zmian.
- wybiera odpowiednie narzędzia komunikacji cyfrowej do współpracy cyfrowej.
- prowadzi zespoły zdalne / zespoły hybrydowe.





<https://amu.edu.pl/en/education/support-office-for-persons-with-disabilities/include-project>